

El Proyecto Municip@

The Municip@ Project

Gema PASTOR ALBALADEJO

Instituto Complutense de Ciencia de la Administración. Madrid
artis@cps.ucm.es

M^a José GARCÍA SOLANA

Ayuntamiento de Velilla de San Antonio. Madrid
empleoyformacion@ayto-velilla.es

Recibido: 25.5.10

Aprobado definitivamente: 6.7.10

RESUMEN

Desde los años noventa del siglo pasado las administraciones públicas españolas se vieron inmersas en un proceso de transformación que no sólo afectó a sus estructuras internas sino también a su modelo de relación con los ciudadanos. Dentro de este contexto de cambio, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) e Internet se destacaron como referentes fundamentales a la hora de diseñar y afrontar cualquier plan de modernización administrativa.

El presente artículo analiza el Proyecto Municip@, la última iniciativa de cooperación interadministrativa impulsada por la Comunidad de Madrid (CAM) con la finalidad de promover y desarrollar la eAdministración en los municipios de menos de 20.000 habitantes de su ámbito territorial. En particular, se exponen los aspectos definitorios de Municip@, los antecedentes y el plan de actuación previsto para su puesta en práctica (fases, actividades, periodos de ejecución y actores participantes). Todo ello, con el objeto de conocer no sólo los puntos claves del proyecto sino también el grado de ajuste o desajuste que se detecta en la implantación de su dimensión externa (la prestación de servicios públicos electrónicos a los ciudadanos mediante la página web municipal) durante el primer año de funcionamiento de esta medida innovadora (2006-2007).

PALABRAS CLAVE: Gestión Pública, Modernización, eAdministración, Innovaciones tecnológicas, Páginas web, Administración local, Comunidad de Madrid.

ABSTRACT

Since the nineties of the last century Spanish Public Administrations are embedded in a process of transformation that affected not only their internal structures but also their forms of action through the citizens. In this context of change, information and communication technologies (ICT) have emerged as fundamental references to design administrative modernization policies.

This article analyzes the Municip@ Project, the latest multilevel cooperation initiative enhanced by the Community of Madrid (CAM) in order to promote and develop eGovernment in municipalities fewer than 20,000 inhabitants. In particular, we will expose the different aspects of Municip@, the background and the implementation (phases, activities, implementation period and actors involved). Final aims are

the detection of the key elements of the project, its degree of implementation in the different municipalities and the mismatch in its external dimension (the provision of electronic public services to citizens through the municipal websites) in the first year of operation of this innovative measure (2006-2007).

KEYWORDS: Public Management, Modernization, eAdministration, New Technologies, Websites, Local Administration, Community of Madrid.

SUMARIO

1. Introducción. Modernización y eAdministración. 2. El Proyecto Municip@ como herramienta de modernización de los municipios de menos de 20.000 habitantes de la CAM. 3. Antecedentes del Proyecto Municip@. 3.1. El Proyecto de Asistencia a la Gestión y Mecanización de los Municipios de Madrid. 3.2. El Proyecto de Ventanilla Única. 3.3. La interrelación entre el Proyecto GEMA, el Proyecto Ventanilla Única y el Proyecto Municip@. 4. La implantación del Proyecto Municip@. 4.1. El plan de ejecución. 4.2. Análisis de la implantación del proyecto (2006-2007). 5. Conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN. MODERNIZACIÓN Y EADMINISTRACIÓN

A partir de los años noventa del siglo pasado las administraciones públicas españolas se vieron inmersas en un proceso de cambio, modernización y reorientación, favorecido por el nacimiento de la Nueva Gestión Pública (NGP). Esta tendencia teórica se distinguió tanto por incorporar un conjunto de estrategias de actuación y técnicas organizativas destinadas a mejorar la eficacia y eficiencia del sector público como por su incidencia en la redefinición de los fines de las administraciones públicas. De este modo, en la esfera pública, los procesos de modernización se vieron impregnados por una nueva lógica a la hora de encauzar las relaciones con los ciudadanos que se caracterizó, a diferencia del modelo “autista” anterior (Pastor, 2001), por su énfasis en los resultados y por su interés en la consecución de unos servicios públicos accesibles y de calidad, enfocados en las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Esta “ola de modernización administrativa” (Oliás de Lima, 2001) coincidió con el nacimiento de la *World Wide Web* y con la gran difusión social de Internet (Aibar y Urgell, 2007). Como Hood (1995) vaticinó tiempo atrás, las TIC se convirtieron en una de las cuatro megatendencias emergentes², que resultarían decisivas para el futuro de las administraciones públicas. Desde una perspectiva general, las TIC e Internet, pero muy especialmente las páginas web, ofrecían nuevas posibilidades a las organizaciones públicas en vistas de innovar tanto su dimensión interna como externa. En concreto, estas herramientas permitían renovar los servicios públicos en una línea de exigencia y calidad, ya que su utilización implicaba y llevaba consigo un replanteamiento de los fines organizativos, el inicio de una orientación hacia los

ciudadanos (Pastor y García, 2007), aspectos que coincidían con los objetivos programáticos básicos de la NGP.

En este entorno de modernización administrativa se originó también un nuevo concepto, el de *eAdministración*³. Actualmente no existe una definición universalmente aceptada de lo que se entiende por Administración electrónica, a lo que se le suma la identificación de este término con el de *eGovernment*, en el ámbito hispanohablante. Sin embargo, como matiza Criado (2009), en consonancia con la literatura académica anglosajona (Dunleavy y Margetts, 2000; Moon, 2002, entre otros), los dos vocablos son distintos aunque se encuentren interrelacionados. La *eAdministración* se integra en el concepto de *eGovernment*, que tiene un alcance mucho más amplio al comprender además los términos de *eDemocracia* y de *eGobernanza*. En este sentido, se pronuncia también la Comisión Europea (2003:7) al definir el *eGobierno* como “*el uso de las TIC en las administraciones públicas combinado con cambios organizativos y nuevas actitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos de democráticos y reforzar el apoyo de las políticas públicas*”. Como se deduce de esta concepción amplia del *eGovernment*, las TIC contribuyen a modernizar tres perspectivas de interés para la actividad gubernamental (Criado, 2009): a) la gestión administrativa y los servicios públicos, al mejorar la eficacia, la eficiencia, la accesibilidad y la calidad en la provisión y la prestación de los servicios públicos (*eAdministración*); b) la participación de los ciudadanos en los procesos democráticos, las campañas y los comicios electorales, además de la interacción entre estos y los candidatos, los partidos y otros actores políticos (*eDemocracia*); c) la gobernación de los asuntos públicos, al promocionar un nuevo modelo de gobernanza más relacional y colectivo, en el que se ve reforzada

¹ Algunos aspectos de este artículo fueron presentados como ponencia en el VIII Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración (AECPA), celebrado los días 18-20 septiembre del año 2007 en Valencia.

² Las otras tres mega-tendencias eran (Hood, 1995): los intentos por frenar o invertir el crecimiento del sector público, en lo relativo al personal y el gasto; el salto a la privatización y cuasi-privatización de algunas instituciones gubernamentales centrales; y el desarrollo de una agenda internacional, crecientemente orientada a asuntos generales relacionados con la gestión pública, las políticas públicas, los estilos de decisión y la cooperación intergubernamental.

³ “*El concepto de Administración Electrónica no se aplica genéricamente a todos los usos de las TIC en la administración pública –hay que recordar que los ordenadores digitales entran en las administraciones hacia finales de los cincuenta y principios de los sesenta–, sino a los proyectos nacidos en la década de los noventa*” (Aibar y Urgell, 2007:24).

la participación activa de los ciudadanos y de los actores críticos en las redes políticas, siendo así copartícipes en la concreción de las prioridades de la agendas gubernamentales, en la elaboración, la gestión y la evaluación de las políticas públicas, en particular, y en la gobernanza colectiva, en general (*eGobernanza*). De este modo “el potencial de mejora y de innovación de las TIC alcanza la calidad, la eficiencia y la productividad de la gestión pública, pero también abre nuevas alternativas para implicar a los ciudadanos así como para definir los roles del Gobierno y la organización y los procesos de gestión” (Sevilla, 2010).

De las tres dimensiones del *eGovernment*, el objeto de estudio de este artículo se encuentra vinculado principalmente con la *eAdministración*, aunque entre este término y el de *eGobernanza* exista una relación muy estrecha. El término Administración electrónica se suele utilizar, según Criado (2004a), para hacer referencia a una serie de rasgos o características de las organizaciones públicas: el uso intensivo y difusión creciente de las TIC e Internet en las administraciones públicas; la innovación de las comunicaciones internas y externas de las administraciones públicas con, al menos, los siguientes tipos de actores, ciudadanos, empresas y otras administraciones públicas; y la transformación de la provisión de información y de la organización de los servicios públicos.

Estas visiones complementarias de la *eAdministración* ponen en evidencia que, en los últimos tiempos, las TIC e Internet se configuran como elementos claves en los procesos de transformación organizativa y relacional de las administraciones públicas, al ser “el eje vertebrador de su modernización” (Aibar y Urgell, 2007:34; Sevilla, 2010:21). Por ello, como señala Ramío (2002), hoy en día, la adopción y difusión de las TIC e Internet en la sociedad, en general, y en las administraciones públicas, en particular, se destacan como un ámbito preferente para entender las transformaciones en curso de las administraciones públicas. En concreto, las TIC e Internet pueden contribuir a mejorar las diferentes dimensiones de las administraciones públi-

cas: dimensión interna (modernización intraadministrativa, en la estructura interna de las organizaciones públicas); dimensión interadministrativa (modernización en las relaciones entre las distintas administraciones públicas –central, regional y local–); dimensión externa (modernización en las relaciones de las administraciones públicas con su entorno).

En primer lugar, la plena incorporación y utilización de estas herramientas de información y comunicación, dentro del funcionamiento diario de las administraciones públicas, posibilita la creación de un sistema integrado de información y gestión de procesos que permite simplificarlos en su aplicación y, por tanto, hacerlos más sencillos y rápidos.

En lo que atañe a la relaciones interadministrativas, las TIC atenúan los efectos de la complejidad territorial derivada de la existencia de una pluralidad de organizaciones (distintos niveles administrativos, central, regional y local) y facilitan la intercomunicación, la cooperación y la colaboración en red entre varias administraciones, lo que ayuda no sólo a compensar la fragmentación administrativa, sino también a eliminar solapamientos y duplicidades en la prestación de los servicios públicos.

Respecto a las relaciones entre las administraciones públicas y su entorno, en especial con los ciudadanos⁴, el empleo de estos instrumentos de gestión remarca la consideración del ciudadano como un sujeto activo en sus contactos con la administración. De este modo, surge un nuevo modelo de comunicación e interrelación que rompe con la autarquía del modelo burocrático al acercar la acción de la organización al beneficiario final del servicio público. Ello supone que el ciudadano participa y se implica en la gestión pública principalmente de varias maneras: solicitando información; presentando solicitudes, reclamaciones y sugerencias (lo que permite introducir la percepción de los ciudadanos en la prestación de los servicios); y exigiendo no sólo la prestación de los servicios sino un nivel de calidad en los mismos (Pastor y García, 2005). Por tanto, la creación de herramientas que posibilitan la generación externa de información conlleva la apertura

⁴ En este artículo se utiliza el concepto de ciudadano en un sentido amplio, es decir, sin establecer diferenciaciones con respecto al contenido de su relación con las administraciones públicas (interesado, usuario, contribuyente, cliente, consumidor).

de la administración pública al ciudadano, la participación indirecta de éste en la definición de sus objetivos y sus políticas (Pastor, 2001), situación que fomenta, sin duda, la gobernanza colectiva.

Por otro lado, hay que resaltar que la modernización se ha interpretado tradicionalmente como una política que afecta primordial o exclusivamente a una administración pública en concreto. Sin embargo, como resalta Arenilla (2000), el desarrollo de las administraciones públicas y de su capacidad para llevar a cabo políticas depende cada vez más de la interrelación con otras administraciones y organizaciones públicas.

El Proyecto Municipip@ engarza perfectamente con estas tendencias actuales. Primero, porque esta medida de modernización administrativa utiliza a las TIC e Internet como factores claves en el cambio y desarrollo organizacional. En este sentido, la iniciativa se destina a fomentar la eAdministración en los municipios de menos de 20.000 habitantes de la CAM. Y segundo, porque Municipip@ es un proyecto de cooperación e interrelación administrativa que se incardina dentro de los planes de modernización impulsados por la administración autonómica, aunque su origen se sitúa en su último plan estratégico (2005-2007).

Para finalizar esta parte introductoria, hay que poner en evidencia que ha habido un creciente interés, en los últimos años, por abordar el estudio de la Administración electrónica desde diferentes perspectivas analíticas. Sin embargo, la mayor parte de estas investigaciones se focalizan en el mayor o menor impacto de la eAdministración⁵ y dejan de lado el estudio de los criterios organizativos, los procesos de gestión, los procesos de información, dimensiones que se encuentran estrechamente vinculadas con el enfoque de la Ciencia Política y de la Administración⁶. Este déficit de estudios académicos plantea, sin duda, la necesidad de esclarecer cuál es el origen, desarrollo y evolución de este tipo de instrumentos de modernización administrativa desde una perspectiva analítica

centrada en los procesos, con el objeto de que estas herramientas no sean interpretadas desde la moda o la innovación del momento. En este sentido, el contenido de este artículo contribuye modestamente a aportar un nuevo conocimiento científico en materia de Administración electrónica, al poner en relación el debate teórico sobre la modernización de las administraciones públicas y el análisis de sus instrumentos (Dunn & Miller, 2007: 347), en especial, a través de la descripción y profundización de un estudio de caso concreto, el Proyecto Municipip@.

En las páginas siguientes, se procede a describir y analizar el Proyecto Municipip@. Junto con esta parte introductoria, el artículo se estructura en cuatro secciones más. En el segundo epígrafe, se resaltan aquellas características generales que determinan a este instrumento de modernización administrativa. En tercer lugar, se abordan los antecedentes de esta iniciativa y sus interconexiones. El cuarto apartado analiza la implantación del proyecto, en particular, el plan de ejecución previsto (fases, plazos, actores implicados) y los desajustes detectados en sus primeros años de puesta en práctica (2006-2007). Por último, en las conclusiones, se resumen los resultados de la investigación y se señalan algunas líneas de mejora o retos de futuro.

2. EL PROYECTO MUNICIP@ COMO INSTRUMENTO DE MODERNIZACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE MENOS DE 20.000 HABITANTES DE LA CAM

En la actualidad, se asiste a un desarrollo constante y creciente de la eAdministración en el contexto local. En el ámbito internacional, se destacan las experiencias de Viena y Salzburgo (Austria), Bonn, Bremen, Colonia y Hamburgo (Alemania), Bologna, Tempere, Modena y Turín (Italia), Copenhague (Dinamarca), Londres, Manchester y Sheffield (Reino Unido), entre otras. En el ámbito nacional, las mejores prácti-

⁵ Uno de los informes más recientes ha sido el presentado por la Fundación Orange donde se pone a luz la situación de nuestras administraciones públicas con respecto a la incorporación de las TIC en su gestión. Véase: http://www.fundacionorange.es/fundacionorange/analisis/eespana/e_espana10.html.

⁶ En la actualidad, entre aquellos autores que han analizado la eAdministración desde un enfoque más acorde con la Ciencia Política y de la Administración se destacan los siguientes: Criado (2009, 2004a), Dunleavy y Margetts (2007), Gil García y Martínez Moyano (2007) y Salvador (2005, 2004).

cas en esta materia, según Del Águila, Padilla y Garrido (2008), se encuentran vinculadas a los ayuntamientos de Barcelona (Cataluña), Alicante, Cantarroja, Castellón de la Plana y Manises (Comunidad Valenciana), Irún, Guipúzcoa y Vizcaya (País Vasco), Málaga y Ronda (Andalucía), Valladolid (Castilla y León), Madrid, Pozuelo de Alarcón y Talavera de la Reina (Comunidad de Madrid). Todas estas iniciativas se caracterizan por contar con un portal-web que permite a los ciudadanos realizar, en mayor o menor medida, múltiples trámites on line.

Si se profundiza en el contexto español, hay que matizar que, en los últimos años, se han incentivado, desde los distintos ámbitos territoriales de gobierno y administración (central y regional), diversas líneas de apoyo a las administraciones locales con el objeto de que pudieran incorporar las TIC en su gestión diaria y facilitar así la accesibilidad de sus ciudadanos a los servicios públicos. En el caso de la CAM programas como Ciudades Digitales y Madrid Región Digital, cuyo espectro de influencia ha alcanzado a los municipios de más de 10.000

habitantes, han apoyado de forma directa el papel de los ayuntamientos en la construcción de proyectos vinculados a la sociedad de la información. Sin embargo, son pocas las experiencias que no sólo buscan conectar la administración con los ciudadanos y promover la modernización en la gestión sino también permitir la interconexión administrativa entre diferentes niveles de administración pública⁷. En la región de Madrid, los proyectos de Asistencia a la Gestión y Mecanización de los Municipios de Madrid, la Ventanilla Única y Municipip@ han pretendido incorporar este valor añadido, siendo su modelo más acabado el Proyecto Municipip@.

El Proyecto Municipip@ es una iniciativa de modernización impulsada por la CAM que tiene como finalidad el propiciar, mediante la utilización de las TIC e Internet (eAdministración), una serie de cambios y mejoras en los municipios madrileños de menos de 20.000 habitantes (aquellos que tienen menos recursos presupuestarios y tecnológicos).

Como se puede observar en la Tabla 1, el proyecto pretendía transformar las dinámicas

Tabla 1
Cambios y objetivos previsto en el Proyecto Municipip@

| Tipo de cambio | Objetivos |
|---------------------|---|
| Interno | <ul style="list-style-type: none"> – Mejorar la eficacia en la gestión, estandarización y normalización de procedimientos – Aumentar la capacidad de seguimiento, control y evaluación de los resultados |
| Interadministrativo | <ul style="list-style-type: none"> – Reforzar la coordinación entre la administración regional y las entidades locales participantes – Crear un espacio web común que centralice la información y los servicios de tramitación conjunta |
| Externo | <ul style="list-style-type: none"> – Mejorar la accesibilidad de los servicios públicos a los ciudadanos mediante la incorporación de servicios electrónicos – Promover la multiaccesibilidad, ampliar los canales de acceso a los servicios públicos (web, e-mail, SMS, TDT) |

Fuente: Elaboración propia.

⁷ Además de la Comunidad Autónoma de Madrid, la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha está impulsando y desarrollando también un proyecto de interconexión administrativa, el Proyecto Ágora, en el que participan alrededor de 165 municipios. En el contexto internacional se destaca, según Del Águila, Padilla y Garrido (2008), la experiencia de Bélgica donde diferentes ciudades (entre otras, Aalst, Brugge, Blankerberge Deinze, De Haan, De Panne, Gent, Hoeilaart, Koksijde, Kruibeke, St-Niklaas, Wielsbeke, Zomergem) ofrecen servicios públicos a través de un interfaz común, denominado Elokot.

internas, interadministrativas y externas de estas administraciones locales de cara a ampliar y mejorar la prestación de sus servicios públicos a los ciudadanos.

En el ámbito interno, la articulación de esta medida contribuía a mejorar la eficacia en la gestión, en la estandarización y en la normalización de procedimientos. De este modo, las administraciones locales, mediante el apoyo tecnológico de la administración autonómica, obtenían una mayor capacidad de seguimiento, control y evaluación de los resultados en la prestación de sus servicios públicos.

Desde una perspectiva interadministrativa, el Proyecto Municip@ también permitía modernizar la coordinación entre la administración regional y local. En este sentido, se preveía crear un espacio web común, entre la CAM y los municipios, donde se centralizara toda la información y los servicios de tramitación conjunta. De esta manera, se simplificaban los trámites y se evitaban los solapamientos de competencias entre los diferentes niveles político-administrativos.

En lo relativo a la dimensión externa, esta iniciativa ayudaba a perfeccionar la prestación de servicios públicos a los ciudadanos, ya que la implantación de servicios electrónicos fomentaba la accesibilidad en tres sentidos (ver Tabla 2): accesibilidad en el proceso (acceso a la información municipal en un mismo lugar); accesibilidad temporal (acceso a la información sin restricciones temporales –24 horas y 365 días al año–); y accesibilidad espacial (acceso a la información y tramitación de los servicios municipales sin tener que desplazarse). Además, Municip@ apostaba claramente por la multiaccesibilidad, por la ampliación de los canales de información y comunicación de la administración local con los ciudadanos, articulando así el derecho del ciuda-

dano a elegir el medio de acceso a los servicios públicos (web, e-mail, SMS y atención telefónica), tendencia ya desarrollada por algunos ayuntamientos españoles (Zaragoza, Catarroja, Vizcaya, Barcelona y Madrid, entre otros).

Por último, destacar que los cambios previstos y los objetivos perseguidos por esta medida modernizadora encajaban perfectamente con la Ley 57/2003 de Medidas de Modernización del Gobierno Local donde se recomendaba que *“las Entidades Locales, y especialmente los municipios, deberán impulsar la utilización interactiva de las Tecnologías de la Información y Comunicación para facilitar la participación y la comunicación con los vecinos, para la presentación de documentos y para la realización de trámites administrativos, de encuestas y, en su caso, de consultas ciudadanas”* (artículo 70bis, apartado 3). De este modo, la CAM contribuía, como agente impulsor de Municip@, a desarrollar la eAdministración en las entidades locales de menor tamaño de su ámbito geográfico, aquellas más desfavorecidas por contar con menos recursos en vistas de poder implantar servicios públicos electrónicos. Junto a ello, la administración autonómica ayudaba a mejorar el posicionamiento de estos municipios en relación con el desarrollo de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Sin embargo, como se verá a continuación, los objetivos perseguidos por esta iniciativa no eran del todo novedosos.

3. ANTECEDENTES DEL PROYECTO MUNICIP@

El Proyecto Municip@ no debe interpretarse como una actuación aislada. Esta nueva línea

Tabla 2
Municip@ y accesibilidad en los servicios públicos

| Tipo de accesibilidad | Objetivos |
|------------------------------|--|
| Accesibilidad temporal | Servicios públicos municipales 24 horas al día y 365 días al año |
| Accesibilidad espacial | Información y tramitación de servicios sin desplazamientos |
| Accesibilidad en el proceso | Información centralizada, uniforme y de fácil localización |

Fuente: Elaboración propia.

de cooperación y colaboración entre la administración regional y local forma parte de las medidas estratégicas y actividades modernizadoras iniciadas por la CAM desde mediados de los años noventa del siglo pasado. En concreto, se distinguen tres planes estratégicos destinados a promover una política modernizadora propia que incida en la *eAdministración*: el Plan de Calidad de los Servicios de la CAM (1995-1999), el Plan Estratégico de Simplificación de la Gestión Administrativa, Gestiona Tú Mismo (PESGA I. 2000-2003) y la 2^a Fase del Plan Estratégico de Simplificación de la Gestión Administrativa (PESGA II. 2005-2007). Estas tres estrategias se caracterizaban por contemplar medidas concretas que incentivaban, en mayor o menor medida, el uso de las TIC e Internet y por compartir, también, una meta común, el mejorar la calidad de los servicios y la atención al ciudadano⁸, a través del fomento de la accesibilidad. Sin embargo, el PESGA 2005-2007 dará un salto más allá al considerar la *eAdministración* como el eje central en su proceso de modernización administrativa⁹. Además, este plan estratégico recogió específicamente un proyecto destinado a promover la utilización e implantación de las TIC e Internet en los municipios madrileños, el denominado Proyecto Municip@.

Por tanto, aunque el Proyecto Municip@ se origina a raíz de la aprobación del PESGA 2005-2007, esta iniciativa engarza con algunas actuaciones desarrolladas por la CAM con anterioridad. Desde el año 1996 la administración regional había venido impulsando una serie de medidas destinadas a reforzar las relaciones interadministrativas con los municipios madrileños, por un lado, y a desarrollar la utilización de las TIC en las entidades locales de su ámbito geográfico, por otro. En concreto, en Municip@ se detecta una cierta continuidad e interrelación con respecto al Proyecto de Asistencia a la Gestión y Mecanización de los Municipios de Madrid y el Proyecto de Ventanilla Única¹⁰.

3.1. EL PROYECTO DE ASISTENCIA A LA GESTIÓN Y MECANIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE MADRID

En el año 1996, la CAM puso en marcha el Proyecto de Asistencia a la Gestión y Mecanización de los Municipios de Madrid (Proyecto GEMA) con la finalidad de situar a los ayuntamientos de su región en la senda de la innovación tecnológica.

Según Moya (1999), el Proyecto GEMA pretendía generar, mediante la utilización de

⁸ En este contexto, la CAM entendía como atención al ciudadano el “conjunto de actividades y medios que la Comunidad de Madrid pone a disposición de los ciudadanos para el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a los servicios públicos” (artículo 1º del Decreto 21/2002, de 24 de enero, por el que se regula la Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid). Además, consideraba que la atención al ciudadano debería constituirse de las actividades siguientes: la información y la orientación; el registro de solicitudes, escritos y comunicaciones; la gestión de sugerencias y reclamaciones; la gestión de procedimientos; y la prestación de servicios (artículo 48.3 de la Ley del Gobierno y Administración de la CAM).

⁹ El objetivo principal PESGA 2005-2007 era la mejora continua en la calidad de los servicios y en la atención al ciudadano. Para ello, se proponía adoptar un modelo basado en la eficacia y eficiencia, que garantizara la consecución de los objetivos planteados, con el apoyo de las TIC. Las actuaciones previstas para alcanzar los objetivos planteados eran las siguientes: la creación e implantación de servicios comunes en tramitación electrónica (anexado de documentos, certificación digital, notificaciones telemáticas, archivo electrónico de documentos, consolidación de las consulta de pagos por Internet, interconexión con otras administraciones públicas); la selección, análisis e implantación de procedimientos de respuesta inmediata donde el ciudadano vea resuelto su trámite en el mismo momento de su solicitud; la implantación de un sistema que permita proporcionar información y servicios a los ciudadanos a través de telefonía móvil (“comunidad en tu móvil”); el fomento de las relaciones interadministrativas a través de medios tecnológicos, aportando inmediatez en las relaciones y optando por la desaparición paulatina del papel (“papel cero”); y por último, Municip@ (Comunidad de Madrid, 2005).

¹⁰ El Proyecto de Ciudades Digitales se podría haber sumado también a estos antecedentes, sin embargo, la opción de excluir esta iniciativa se fundamenta en dos razones básicas. En primer lugar, porque el Proyecto de Ciudades Digitales se centraliza, durante el periodo de realización de este estudio, en los grandes municipios de la CAM (entre otros, Leganés, Aranjuez y Tres Cantos). En segundo lugar, porque el objeto de estudio de este artículo se focaliza en aquellos proyectos que afectan a los medianos y pequeños municipios madrileños, a aquellos que tienen menos de 20.000 habitantes.

las TIC e Internet, una plataforma o red corporativa de uso privado entre la CAM y los municipios de la región menores de 10.000 habitantes¹¹ que contribuyera a mejorar el intercambio de información y la prestación de servicios públicos a los ciudadanos. Por otro lado, esta medida innovadora provocó una serie de cambios o transformaciones en aquellas entidades locales que la pusieron en marcha. En los ayuntamientos se actualizaron los equipamientos informáticos, se creó la página web municipal y se reforzó el intercambio de información entre la administración autonómica y municipal. Junto a ello, la implantación de la iniciativa vino acompañada de un plan de formación que contribuyó a introducir una cultura favorable y receptiva en relación con la utilización de las TIC.

En términos generales, el proyecto GEMA tuvo muy buena acogida, sobre todo, si se tiene en cuenta que casi todos los municipios madrileños se adhirieron al proyecto (178 municipios de los 179 que constituyen la CAM). Sin embargo, este alto índice de participación contrastaba con el cumplimiento parcial de los objetivos. Como muestra, sólo destacar que tras el diseño e implantación de la página web municipal, según el modelo o plantilla facilitado por la administración autonómica, el desarrollo eficaz del proyecto se interrumpió cuando los ayuntamientos tuvieron que gestionar la información que se debía colgar en el espacio virtual. De este modo, en las páginas web municipales aparecían enlaces sin contenido y, además, en algunos casos, la información no sólo se caracterizó por ser escasa sino también por encontrarse desactualizada.

Hoy en día, el Proyecto GEMA es una iniciativa paralizada, sobre todo, porque en el ámbito geográfico de la CAM han aparecido nuevos proyectos de colaboración y cooperación entre la

administración regional y local que apuestan por la innovación en la gestión municipal y por el impulso de la eAdministración local, como sería el caso del Proyecto Municip@.

3.2. EL PROYECTO DE VENTANILLA ÚNICA¹²

El Proyecto Ventanilla Única (VU) surge en el año 1997 a raíz de la firma de un convenio de colaboración entre la CAM y la Administración General del Estado al que se podían suscribir todas las entidades locales del ámbito geográfico de la administración regional que así lo solicitasen.

Esta nueva iniciativa de mejora reforzaba las relaciones interadministrativas y se adscribía a la filosofía de modernización de la CAM, al tener como finalidad la mejora de la calidad en la prestación de los servicios al ciudadano, al hacerlos más accesibles. En concreto, como se puede apreciar en la Tabla 3, el proyecto buscaba alcanzar los objetivos siguientes: a) implantar un sistema intercomunicado de registros; b) intercambiar bases de datos e instrumentos de información al ciudadano; c) simplificar trámites y procedimientos administrativos. Las entidades locales se convertían en las verdaderas protagonistas del proceso de modernización, ya que por su proximidad a los ciudadanos no sólo se encargaban de prestar el servicio sino también de implantar, para ello, las herramientas necesarias en su organización administrativa. Sin embargo, este crecimiento en la dimensión funcional de la organización municipal, y como consecuencia de su carga de trabajo, no se vio recompensado con una inyección de recursos asociados a la ejecución del proyecto, lo que ha limitado, sin duda, el potencial de funcionamiento de las VU en las entidades municipales madrileñas.

¹¹ Aunque en un primer momento se había previsto que los destinatarios del proyecto fueran los municipios de menos de 10.000 habitantes de la CAM, con el tiempo, esta limitación se fue flexibilizando. Además, también se produjo una ampliación de los perfiles de los usuarios, incluyéndose como receptores de la iniciativa a mancomunidades, patronatos y centros regionales de información.

¹² Aunque este epígrafe sólo aborda el modelo de VU implantado en las entidades locales de la CAM, es importante remarcar que la administración regional ya había puesto en marcha en el año 1995, antes de la implantación de la VU en las entidades locales, la Ventanilla Única empresarial.

Tabla 3
La ventanilla única en las entidades locales de la CAM. Aspectos generales

| | |
|------------------|---|
| Origen | Convenio Marco 21 de mayo de 1997 para la colaboración en la progresiva implantación de un sistema intercomunicado de registros entre la Administración General del Estado, la Administración de la CAM y las Entidades Locales de su ámbito territorial |
| Finalidad | Mejorar la calidad en la prestación de los servicios haciéndolos más accesibles |
| Objetivos | <p>Crear medidas e instrumentos de colaboración que permitan:</p> <p>a) Implantar un sistema intercomunicado de los registros administrativos</p> <p>b) Intercambiar bases de datos e instrumentos de información y atención al ciudadano entre las administraciones participantes</p> <p>c) Simplificar e integrar los trámites y procedimientos administrativos en los que participen las administraciones intervinientes</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir del *Convenio Marco de 21 de mayo de 1997*.

En el proceso de implantación de la VU en las entidades locales de la CAM se contemplaron dos etapas. La primera consistía en crear una interconexión de registros en vistas de lograr la intercomunicación de la totalidad de unidades registrales localizadas en los tres niveles de administración pública. De esta manera, se conseguía la interconexión telemática de todos los registros de entrada y salida. La segunda fase tenía dos cometidos básicos: ofertar información general sobre los procedimientos administrativos e iniciar y tramitar expedientes de forma telemática.

La implantación de la VU en los municipios de la CAM ha sido un éxito si se adopta como indicador el grado de participación de las entidades locales en el proyecto. En el año 2007, de los 179 municipios que constituyen la CAM, 174 contaban con VU. Sin embargo, si el foco de análisis se traslada al cumplimiento de las fases y objetivos previstos en el proyecto se pone en evidencia que, hasta el momento, la VU sólo se ha desarrollado en su faceta de registro de entrada y salida de documentos y de intercambio básico de información y no se ha avanzado hacia un modelo de VU de tramitación administrativa vía telemática, en el que se permita, entre otras cuestiones, la resolución inmediata de trámites administrativos y el pago de impuestos (Pastor y García, 2005).

3.3. INTERRELACIÓN ENTRE EL PROYECTO GEMA, EL PROYECTO VENTANILLA ÚNICA Y EL PROYECTO MUNICIP@

En el Proyecto GEMA y el Proyecto VU se pueden encontrar algunos puntos de interrelación con el Proyecto Municipip@. En primer lugar, los tres modelos compartían una meta común, el reforzar las relaciones interadministrativas con la finalidad de mejorar la prestación de servicios públicos a los ciudadanos. Además, en los tres proyectos la administración local era la principal protagonista en la ejecución de las medidas previstas, mientras que la administración regional ejercía de agente impulsor, y de apoyo técnico y formativo en el proceso de modernización local.

Como se puede observar en la Tabla 4, se puede vislumbrar cierta continuidad entre estas iniciativas en lo que respecta a sus objetivos. En concreto, los tres proyectos contemplaban, en diferente grado, la implantación de las TIC en sus organizaciones como elementos claves para intercambiar y compartir información entre la administración regional y local. Por otro lado, las similitudes entre el Proyecto GEMA y el Proyecto Municipip@ se situaban en el hecho de que ambas medidas fomentaban la creación de la página web municipal. Sin embargo, si bien el Proyecto GEMA sólo preveía la página web

como medio de comunicación con los ciudadanos, en el caso de *Municipip@* la creación de la web es el primer paso dentro de una iniciativa mucho más ambiciosa con vocación multicanal (prestación de servicios a través de diferentes canales, entre otros, el móvil, correo electrónico, TDT). El Proyecto de VU también coincidía con *Municipip@* en lo relacionado con la interconexión telemática de registros, sobre todo, porque la segunda fase de la VU preveía su transición de un modelo de registro a un modelo de tramitación telemática de procedimientos.

Más allá de los objetivos concretos, no se debe olvidar que la filosofía que incentiva el diseño e implantación de los tres proyectos, también se encuentra interrelacionada, la prestación de más y mejores servicios a los ciudadanos empleando como herramientas de apoyo las posibilidades que ofrecen la difusión y utilización de las TIC en Internet en las administraciones públicas.

4. LA IMPLANTACIÓN DE *MUNICIPIP@*

El Proyecto *Municipip@*, como herramienta de modernización local, se destinaba a los municipios madrileños con menos de 20.000 habitantes, con una representación aproximada del ochenta y cuatro por ciento del universo total de

municipios que componen la CAM. De este modo, la iniciativa pretendía fomentar la eAdministración en aquellos ayuntamientos en los que el bagaje en el empleo de las TIC e Internet, como herramientas de gestión y tramitación de servicios públicos on-line, era muy deficiente o prácticamente nula. Es más, sin el concurso de la CAM, este elenco de municipios hubiera carecido de recursos suficientes para desarrollar sus diferentes páginas web y para ofrecer, a través de ellas, más y mejores servicios públicos a sus ciudadanos. Sobre todo, porque hay que tener en cuenta que el tamaño de los municipios es una variable íntimamente relacionada con el total de recursos disponibles por los ayuntamientos y con su capacidad organizativa para hacer frente a las nuevas exigencias de la tecnología web (Criado, 2003).

Este epígrafe tiene como cometido analizar la implantación de *Municipip@*. Por ello, las páginas siguientes abordan el plan de ejecución previsto, las fases contempladas para su puesta en práctica, el periodo de realización, las actividades asociadas a cada una de las etapas y los compromisos de cada uno de los agentes implicados. Junto a ello, en una segunda parte, se estudia el funcionamiento real de esta iniciativa desde su implantación en el año 2006 hasta junio del año 2007 con el objeto de detectar los posibles desajustes en la aplicación del proyecto.

Tabla 4
Objetivos de los proyectos de intercomunicación administrativa en las entidades locales de la CAM

| Proyecto GEMA (1996) | Proyecto Ventanilla Única (1997) | Proyecto <i>Municipip@</i> (2005) |
|---|--|---|
| 1. Impulsar la comunicación interna y externa utilizando como soporte las TIC (Intranet e Internet) | 1. Crear un sistema intercomunicado de registros | 1. Crear un espacio de web común entre la CAM y sus municipios para la integración de la información y los servicios de tramitación conjunta |
| 2. Creación de la página web municipal (acceso directo de los ciudadanos a la información sobre el municipio) | 2. Intercambiar bases de datos entre las administraciones participantes | 2. Fomentar la multiaccesibilidad, al facilitar al ciudadano diferentes canales de acceso a los servicios públicos (web, e-mail, SMS, atención telefónica) |
| | 3. Simplificar trámites administrativos | 3. Ampliar los canales de información y comunicación entre la administración local y los ciudadanos (web, e-mail, SMS) |
| | 4. Prestar servicios públicos (información y tramitación de expedientes) de forma telemática | |

Fuente: Elaboración propia.

4.1. EL PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO *MUNICIP@*

La CAM, como agente impulsor de *Municipip@*, diseñó un plan de actuación para poner en práctica el proyecto. Este plan contemplaba dos fases para la ejecución de la iniciativa (Tabla 5). Una fase experimental que se originaría en el año 2006 y en la que participarían once municipios. Y una segunda fase que comenzaría tras concluir la anterior, en la que la experiencia se extendería a todos los municipios madrileños de menos de 20.000 habitantes que lo solicitasen y en la que se produciría una ampliación de los canales de comunicación destinados a prestar servicios a los ciudadanos (010, TDT, Wap).

La primera fase de *Municipip@* tenía como objetivo implantar el proyecto, de manera experimental, en once municipios madrileños (Tabla 6): Ajalvir, Cadalso de los Vidrios, Ciempozuelos, Collado Mediado, Colmenar de Oreja, Estremera, Guadarrama, Navalcalnero, San Martín de la Vega, Torrelaguna y Villarejo de Salvanés. Esta fase piloto se subdividía a la vez en dos subetapas. En la primera subfase se pretendía diseñar e instalar una plataforma informática y un portal informativo (web de servicios informativos a los ciudadanos) en cada uno de los municipios. Una vez finalizada esta actuación, en un segundo periodo, se impulsaría la transición del portal informativo hacia un portal transaccional.

El plan de ejecución preveía que el primer periodo del plan piloto durara aproximadamente cinco meses (marzo-julio 2006). En este tiempo, los ayuntamientos debían no sólo instalar sus páginas web, siguiendo el formato facilitado por la CAM, sino también dotarlas de los siguientes servicios informativos a los ciudadanos: a) presentación del municipio (saludo del alcalde); b) noticias y novedades; c) directorio de personal del ayuntamiento; d) directorio de servicios municipales (bienestar social, policía y emergencias, servicios de salud, servicios públicos y de limpieza, urbanismo y vivienda, padrón y catastro, notarías y registros, servicios veterinarios, transportes e ITV, medioambiente, agricultura, pesca y ganadería, contenidos asociados a servicios de atención y tramitación al ciudadano, contenidos sobre servicios de gestión municipal interna, herramientas de comunicación con los ciudadanos, por ejemplo buzones de reclamaciones y sugerencias, etcétera); e) información turística, de ocio o tiempo libre (deporte, fiestas, gastronomía, artesanía, espacios naturales, arte y cultura); f) educación y cultura (trabajo, formación y empleo, centros docentes, bibliotecas y centros culturales); g) teléfonos de interés (farmacias de guardia, policía, ambulancias, bomberos, transportes, comunicación etcétera); h) puntos de interés de la localidad; i) información sobre la población (como llegar al municipio, asociaciones y fundaciones, infor-

Tabla 5
Fases o etapas previstas en la implantación de *Municipip@*

| Fases | Periodo de ejecución | Objetivos |
|-----------------------------|---------------------------|--|
| Fase 1 Fase experimental | 2006 (marzo-diciembre) | <ul style="list-style-type: none"> – Implantación de un Plan Piloto en once municipios de la CAM. Se diferenciaron dos actuaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implantación del portal informativo (marzo-julio 2006) • Conversión del portal informativo en un portal transaccional (julio-diciembre 2006) |
| Fase 2 | A partir 2007 | <ul style="list-style-type: none"> – Incorporación de nuevos municipios al proyecto – Ampliación de los canales de prestación de servicios públicos a los ciudadanos (servicio telefónico 010, móvil, Wap, PDA y TDT) |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Fase 1. Municipios adscritos al Plan Piloto

| Municipio | Nº habitantes |
|---------------------------------|--------------------------|
| Ajalvir | 3.231 |
| Cadalso de los Vidrios | 2.741 |
| Ciempozuelos | 18.764 |
| Collado Mediano | 6.159 |
| Colmenar de Oreja | 7.247 |
| Estremera | 1.297 |
| Guadarrama | 13.025 |
| Navalcarnero | 17.567 |
| San Martín de la Vega | 15.677 |
| Torrelaguna | 4.060 |
| Villarejo de Salvanés | 6.713 |
| Total..... 11 municipios | 96.481 habitantes |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la CAM y el Instituto Nacional de Estadística (01-12- 2006).

mación administrativa, impuestos municipales, calendario fiscal, concursos públicos y licitaciones, empresas, callejero municipal, etcétera); j) agenda del municipio; k) boletín municipal; l) buscador de información; m) estadísticas municipales; n) información de la CAM. Además, estos contenidos informativos debían publicarse en español e inglés. Junto a ello, la web debía ofertar la posibilidad de suscribirse al portal para recibir novedades vía SMS y correo electrónico (Macarrón, Conde, Olivera y Gil, 2006).

La segunda fase del plan piloto se debía iniciar en julio del 2006 y concluir a finales de ese mismo año. En este trayecto temporal, el portal informativo debía evolucionar hacia un portal transaccional. Para ello, previamente la CAM debía elaborar un informe favorable de viabilidad en el que se evidenciase que los municipios contaban con la plataforma y con los recursos necesarios de cara a poder ofertar servicios transaccionales en su página web. Los servicios transaccionales previstos eran, entre otros, los siguientes: a) tablón de anuncios; b) información y reserva de las instalaciones municipales; c) consulta en línea sobre información fiscal y contable y el padrón; d) solicitud de quejas y reclamaciones; e) solicitud y gestión de licencias (por ejemplo de obras menores, tala de árboles, obras mayores); f) información y descarga de formularios de servicios públicos; g)

realización de trámites administrativos de alcance municipal (notificación de incidencias sobre alumbrado público, limpieza varia, alcantarillado y plagas, parques y jardines, vía pública y edificios públicos; solicitud de contenedor de basura; solicitud de recogida de poda; solicitud de recogida de enseres; solicitud de empadronamiento); h) consulta del tipo ¿cómo va lo mío? para conocer en que estado se encuentran las solicitudes y reclamaciones; i) gestión de pagos municipales (multas e impuestos); j) enlaces a servicios de la CAM; k) enlaces a servicios de la Administración General del Estado; l) realización de trámites interadministrativos; m) información multicanal (vía SMS o correo electrónico) acerca de los contenidos de la web del ayuntamiento; n) gestión a través de la web del servicio de atención presencial de los ciudadanos a la administración municipal y a la administración de la CAM; ñ) enlace y solicitud de información al servicio de atención telefónica (012) (Macarrón, Conde, Olivera y Gil, 2006).

Después de la finalización de la etapa experimental, es decir, a partir del año 2007 se debía poner en marcha la segunda fase del proyecto. Los objetivos perseguidos, en este segundo periodo, eran el ampliar el número de municipios participantes y el aumentar los servicios ofrecidos a los ciudadanos mediante la utilización de nuevos canales de interrelación con

ellos (el servicio telefónico 010, la utilización de dispositivos móviles, Wap, PDA y la TDT).

Por otro lado, señalar que Municip@ surge como un proyecto de cooperación interadministrativa, en el que las administraciones públicas intervinientes (CAM y municipios con menos de 20.000 habitantes) asumen una serie de compromisos para que la iniciativa se desarrolle con eficacia (Tabla 7). Debido a que Municip@ se destinaba a los municipios de inferior tamaño y con menos recursos, la administración autonómica asumió, como agente impulsor del proyecto, la financiación en todas sus fases. La CAM se encargaba de costear la política informativa (difusión de la iniciativa tanto a nivel interno como externo) y formativa (impartición de cursos de formación al personal responsable de la gestión de Municip@ en la organización municipal) y de dar el soporte y apoyo técnico a los ayuntamientos. En este último caso, las actuaciones de apoyo técnico previstas eran las siguientes: diseñar e instalar la plataforma informática; diseñar y personalizar el portal; asesorar a los gestores del portal en la migración y/o incorporación de los contenidos; realizar el mantenimiento de la plataforma. Junto a ello, la administración regional controlaba la gestión de las solicitudes de los municipios y realizaba el seguimiento tras la implantación de la iniciativa.

Como se puede observar en la Tabla 7, la administración local (municipios) ejercía de principal protagonista en la ejecución, al apor-

tar los recursos humanos necesarios para que se pudiera poner en práctica el proyecto y, así, poder gestionar los contenidos de los servicios ofrecidos a los ciudadanos en la página web (inserción y actualización de la información en el entorno virtual).

En resumen, los compromisos citados ponían de manifiesto que las administraciones participantes (regional y local) debían mantener una comunicación permanente en la implantación y desarrollo del proyecto, lo que contribuía a activar y reforzar las relaciones de cooperación y colaboración entre los dos ámbitos administrativos.

4.2. ANÁLISIS DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO (2006-2007)

La implantación de Municip@ se debía iniciar en marzo del año 2006 mediante la puesta en práctica de una fase experimental en once municipios de la CAM. Según el plan de ejecución, esta primera etapa debía concluir en diciembre del año 2006. Sin embargo, cuando en el año 2007 se comenzó con el estudio de caso, la primera entrevista realizada a uno de los responsables del proyecto en la CAM alertó que la iniciativa se encontraba todavía en su etapa experimental. Estos datos iniciales corroboraron la existencia de un desajuste temporal con respecto al cronograma previsto en el plan de ejecución. Este desajuste condujo a que el foco de aná-

Tabla 7
El papel de las administraciones públicas participantes en Municip@

| Nivel administrativo | Compromisos |
|---|---|
| Administración regional (CAM) | <ul style="list-style-type: none"> – Gestión de solicitudes – Soporte informático – Difusión interna y externa – Formación – Apoyo técnico – Mantenimiento – Seguimiento |
| Administración local (municipios de menos de 20.000 habitantes) | <ul style="list-style-type: none"> – Personal (recursos humanos) – Dar contenido informativo a las entradas de la página web – Actualizar la información |

Fuente: Elaboración propia.

lisis se situara en la primera fase de Municip@, la destinada a once municipios de la CAM.

El estudio del grado de implantación y desarrollo de Municip@, en su fase piloto, se inició en marzo del 2007 y concluyó en junio de ese mismo año. Para establecer un diagnóstico del funcionamiento real del proyecto, en sus inicios, se emplearon las técnicas siguientes: las entrevistas telefónicas a los responsables del proyecto en los ayuntamientos y la observación y el análisis de contenido de las páginas web municipales. Las entrevistas telefónicas permitieron detectar una reducción de las unidades de análisis, porque de los once municipios del plan piloto dos de ellos, Ciempozuelos y San Martín de la Vega, decidieron, por razones diversas¹³, no formar parte de esta primera experiencia. Por ello, las unidades de análisis fueron al final nueve municipios madrileños (Tabla 8): Ajalvir, Cadalso de los Vidrios, Collado Mediado, Colmenar de Oreja, Estremera, Guadarrama, Navalcarnero, Torrelaguna y Villarejo de Salvanes.

La observación y el análisis de contenido de las páginas web, como segunda técnica de investigación, contribuyó a conocer la implanta-

ción del proyecto en lo referente a su dimensión externa, es decir, el grado de disponibilidad y prestación de servicios públicos a los ciudadanos a través del portal municipal. Sobre todo, porque Municip@ contemplaba dos fases en su desarrollo: una primera etapa en la que las páginas web debían funcionar como portales informativos y una segunda fase en la que se pretendía su reconversión en portales transaccionales.

El estudio comenzó con la creación de un mapa conceptual de las diversas tipologías de servicios públicos que se podían ofertar en el espacio virtual. Como se expone en la Tabla 9, se destacaron cuatro tipos de servicios públicos: servicios de información (información en línea sobre el servicio); servicios de interacción (descarga de formularios); servicios de interacción bilateral (descarga y entrega de formularios); y servicios de transacción (formalización y entrega de formularios con acuse de recibo y pago del servicio). Esta clasificación, a diferencia de Municip@, incluía dos nuevos servicios públicos: los servicios de interacción y los servicios de interacción bilateral. Estas dos tipologías se incluían dentro de lo que el proyecto denomina servicios transaccionales.

Tabla 8
La implantación de Municip@ Páginas web analizadas

| Municipio | página web |
|------------------------|---------------------------------|
| Ajalvir | www.ajalvir.es |
| Cadalso de los Vidrios | www.cadalsodelosvidrios.es |
| Collado Mediano | www.aytocolladomediano.es |
| Colmenar de Oreja | www.colmenardeoreja.es |
| Estremera | www.aytoestremera.es |
| Guadarrama | www.ayuntamientodeguadarrama.es |
| Navalcarnero | www.ayto-navalcalnero.com |
| Torrelaguna | www.torrelaguna.es |
| Villarejo de Salvanes | www.villarejodesalvanes.es |

Fuente: Elaboración propia.

¹³ San Martín de la Vega justificó su no participación en la fase experimental de Municip@ argumentado que en su ayuntamiento existía una página web bastante desarrollada. En concreto, la web contaba con la posibilidad de que los ciudadanos pudieran recibir información del área de juventud mediante la subscripción al portal vía SMS o correo electrónico. Además era el único ayuntamiento de los analizados que contaba con una unidad administrativa encargada expresamente de la gestión e implantación de las TIC, la concejalía de nuevas tecnologías. En lo referente a Ciempozuelos, aunque el personal destinado al proyecto recibió los cursos de formación, al final optaron por no poner en práctica la iniciativa y seguir funcionando con la página web municipal que poseían.

Tabla 9
La prestación de servicios públicos en las páginas web. Tipología y características

| Tipo de servicio público | Características |
|---------------------------------|--|
| Información | Información en línea sobre el servicio público (características, localización etcétera) |
| Interacción | Descarga en línea de formularios |
| Interacción bilateral | Formalización y entrega de formularios, consulta de bases de datos, etcétera. |
| Transacción | Formalización y entrega de formularios, con acuse de recibo de la administración, y pago del servicio, en su caso. |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística en el *Inventario de indicadores para la evaluación comparada de e-Europe 2005*.

Tabla 10
Información disponible en las web municipales. Categorías analíticas

| Tipo de información | Contenido |
|--|---|
| Información del municipio | <ul style="list-style-type: none"> – Historia – Situación geográfica –plano– – Escudo – Población, – Datos socioeconómicos – Comunicaciones y acceso al municipio |
| Información sobre la organización interna del ayuntamiento | <ul style="list-style-type: none"> – Información sobre la organización interna del ayuntamiento Presentación del alcalde – Normativa municipal – Órganos de gobierno – Departamentos – Presupuesto – Recursos humanos |
| Información de servicios | <ul style="list-style-type: none"> – Información sobre servicios <ul style="list-style-type: none"> a) Servicios personales por áreas (servicios sociales y mujer, comercio y turismo, empleo, salud, consumo) b) Centros e instalaciones municipales (polideportivos, bibliotecas, casas de cultura, parques y CAPI) c) Servicios urbanos (urbanismo y catastro, transporte, obras, limpieza, vivienda, policía y medio ambiente) – Información como servicios (meteorología, espectáculos, tráfico) |
| Información relacional | <ul style="list-style-type: none"> – Enlaces a entidades públicas y/o privadas |
| Información participativa | <ul style="list-style-type: none"> – Encuestas – Quejas y sugerencias |

Fuente: Elaboración propia a partir de Criado (2004a); Mesa, Ramilo, Casilla y Aguilar (2005).

Una vez clasificados los tipos de servicios públicos electrónicos se procedió a comprobar, mediante el análisis de contenido de los portales municipales, si los servicios públicos enumerados se daban o no en las páginas web. Para ello, los servicios reflejados en el entorno virtual se agruparon en cinco categorías (Tabla 10): a) información del municipio (historia, situación geográfica –plano–, escudo, población, información socio-económica, comunicaciones y acceso al municipio –callejero, autobuses–); b) información sobre la organización interna del ayuntamiento (presentación del alcalde, normativa municipal –ordenanzas, bandos, etcétera–, órganos de gobierno, departamentos, presupuesto y recursos humanos); c) información de servicios; d) información relacional, acceso a través de la web a otras administraciones públicas; e) información participativa (encuestas, quejas y sugerencias).

Como se puede observar en la Tabla 10, en relación con la información de servicios, siguiendo la clasificación de Galán y Torno (2000) se diferenciaron dos subcategorías: la información *sobre* servicios y la información *como* servicio. La *información sobre servicios* hace referencia a los servicios públicos que presta el ayuntamiento con el objeto de llevar a cabo sus competencias institucionales. Este tipo de información permite a los ciudadanos tener conocimiento de la existencia los servicios prestados por la administración local, ya que su desconocimiento provoca su infrautilización, además contribuye a hacer efectivo el principio de publicidad de las administraciones públicas. La información sobre servicios es una categoría muy amplia porque incluye diversos servicios públicos. Por ello, se optó por distribuir su contenido en tres grupos: servicios personales por áreas (servicios sociales y mujer, comercio y turismo, empleo, salud, consumo, impuestos municipales, padrón, calendario fiscal, concursos públicos y licitaciones, juzgados y registros civiles, servicios veterinarios, agricultura, pesca y ganadería, empresas, educación, cultura, juventud, deportes, tecnología y desarrollo y participación ciudadana); centros e instalaciones municipales (instalaciones deportivas, bibliotecas, mercados, cementerios, casas de cultura, parques y Centro de Acceso Público a Internet –CAPI–) y servicios urbanos (urbanis-

mo y catastro, transporte, obras, limpieza, vivienda, policía y medio ambiente). El concepto de *información como servicio* tiene por objeto informar a los ciudadanos como un servicio más de los que presta la administración pública, por lo que dentro de este servicio se incluye información que suele ser ajena a la propia administración pero que puede resultar de interés al ciudadano (espectáculos, meteorología, alojamientos, restaurantes, teléfonos de interés, información del tráfico).

El análisis de los portales municipales, en relación con las variables citadas, y el contraste de los datos obtenidos, permitió constatar lo siguiente. En primer lugar, los nueve municipios adheridos a la fase piloto de Municipip@ disponían de información general del municipio y de la organización interna del ayuntamiento en sus páginas web. Sin embargo, en este último caso se detectaron algunas carencias, porque ninguno de los ayuntamientos aportaba datos sobre su estructura interna.

En lo que atañe a la información sobre servicios, en la subcategoría de información personal por áreas, se comprobó que todos los portales municipales incluían información sobre servicios sociales y mujer, salud, consumo, empleo, padrón, impuestos municipales, calendario fiscal, concursos públicos y licitaciones, comercio y turismo, cultura, educación, deportes, juventud, tecnología y desarrollo y participación ciudadana. Aunque no se reflejaba ningún tipo de información sobre agricultura, pesca y ganadería, servicios veterinarios y notarias y registros. Otro déficit importante de los portales municipales ha sido la falta de contenido informativo sobre las empresas locales (relación o directorio de empresas), a pesar de que en la página principal de la web existía un enlace a este servicio. Respecto a la información sobre servicios urbanos, los portales de los nueve municipios ofrecían información sobre seguridad, urbanismo, obras, vivienda, transportes y medio ambiente. Sin embargo, había una ausencia absoluta de información sobre limpieza (limpieza viaria y mantenimiento de los parques municipales) e información escasa sobre catastro. Por otro lado, la información sobre centros e instalaciones urbanas se daba en todas las web analizadas.

La información como servicio se ha desarrollado bastante en todas las páginas web analiza-

das. En concreto, los portales municipales ofrecen información sobre meteorología, teléfonos de interés, información del tráfico, farmacia, cines y otros espectáculos, en su página principal. Además cuentan con información sobre fiestas, gastronomía y alojamientos, en otros apartados del portal.

Otro de los indicadores analíticos utilizados en la investigación fue la información relacional. De este modo, se pretendía comprobar qué tipo de enlaces proyectaba el ayuntamiento para poder obtener información y establecer relaciones con otros niveles administrativos (europeo, central, autonómico, y otras entidades locales). En este sentido, la mayor parte de los enlaces disponibles se focalizaban en la CAM, en especial, contactaban con los servicios regionales siguientes: el 012, Administración Electrónica, el Programa Prisma y Madrid Comunidad Digital. Además, también se encontró un enlace directo a la página web oficial de la administración autonómica (www.madrid.org). Esta presencia de la CAM en los portales municipales adquiriría todo su sentido si se tiene en cuenta que estos portales eran fruto de un proyecto de colaboración interadministrativa entre la administración regional y local.

Los portales de todos los municipios estudiados también han incorporado servicios de participación con los ciudadanos, entre los que se han destacado las quejas y sugerencias y las encuestas de opinión. En todos los casos, las web tienen una encuesta sobre servicios públicos en su portada principal. Los ayuntamientos suelen preguntar al ciudadano diferentes cuestiones, entre otras: el tipo de servicio al que destinarían más presupuesto municipal (Ajalvir, Cadalso de los Vidrios, Collado Mediano y Navalcarnero); el lugar del municipio en el que ubicarían un nuevo centro o instalación municipal (Guadarrama); y su opinión sobre los gastos derivados de la prestación de un servicio público en concreto (Torrelaguna). La posibilidad de presentar quejas y sugerencias también era un servicio que aparecía disponible en la página inicial de todos los portales municipales

Por último, es importante evidenciar que todos los portales investigados permitían acceder a la información tanto en español como en inglés (formato multilingüe). Además, la estructura y el diseño de las páginas web adheridas al Proyecto Municipi@ respondían prácticamente a un mismo modelo. Este formato de página se facilitaba por la CAM con el objeto de homogeneizar la imagen de los municipios de su ámbito geográfico.

Los datos aportados nos conducen a concluir señalando que todos los municipios analizados se caracterizaban por contar, en sus portales, con un alto contenido de información en línea. Sin embargo, quedaría por constatar si aparte de los servicios informativos las páginas web municipales poseían también servicios de interacción, de interacción bilateral y transaccional. Respecto a este tema sólo señalar que se detectaron servicios de interacción en todos los ayuntamientos, al permitirse la descarga de documentos, instancias generales y formularios en todas sus páginas web. Sin embargo, se daba una ausencia absoluta de servicios de interacción bilateral y transaccional.

En definitiva, los resultados obtenidos en la investigación fueron contundentes. El cien por cien de los municipios que se subscribieron a esta fase experimental de Municipi@ disfrutaban, en el año 2007, de servicios informativos y servicios de interacción en su portal municipal. Sin embargo, en lo referente a la prestación de servicios públicos de interacción bilateral y transaccional se verificó que todavía no se había alcanzado este grado de desarrollo en la iniciativa. Por tanto, la información que se reflejaba en la página web de los ayuntamientos era información general (información sobre el ayuntamiento – fines, competencias, servicios, localización, etcétera– e información sobre la gestión y tramitación de servicios) y no información especializada (la que por sus características específicas requería de una mayor profundización en la respuesta o de la realización de consultas complementarias) ni información particular (la que facilitaba a los interesados información sobre el estado de tramitación en que se encontraba su expediente)¹⁴.

¹⁴ Estas tipologías informativas aparecen reflejadas en el Decreto 21/2002, de 24 de enero, por el que se regula la atención al ciudadano en la CAM.

5. CONCLUSIONES

La idea que ha girado a lo largo de este estudio es que modernización y *eAdministración* deben formar parte de una misma realidad. Esto quiere decir que las TIC e Internet deben interpretarse como medidas concretas dentro de cualquier política de modernización, ya que de nada sirve que las administraciones públicas inviertan en tecnología si luego no existe una estrategia política que impulse y sirva de apoyo estructural y organizativo en el proceso de implantación de la *eAdministración*.

Desde el año 1995, la CAM ha contado con un liderazgo político fuerte que ha propiciado, sin duda, el impulso y la evolución en su proceso de modernización, en general, y de la *eAdministración*, en particular. Sin embargo, los problemas se han originado principalmente cuando sus experiencias innovadoras se han querido trasladar a las entidades locales de su ámbito geográfico, estableciendo para ello relaciones de cooperación y colaboración. Experiencias concretas como el Proyecto GEMA y la Ventanilla Única solo se han implantado parcialmente, no activando entre sus objetivos los que apostaban por seguir el camino hacia la *eAdministración* local.

En el caso analizado, el Proyecto Municip@, el objetivo principal de la iniciativa era desarrollar la *eAdministración* en los municipios de menos de 20.000 habitantes de la CAM. Sin embargo, a pesar de que el proyecto se pone en marcha en el año 2006 y el periodo de la investigación concluye en el año 2007, por lo que su tiempo de ejecución es escaso, se han podido destacar una serie de conclusiones preliminares.

En términos generales, el plan de ejecución previsto no ha cubierto las expectativas fijadas, ya que se han detectado desajustes en su desarrollo (incumplimiento de objetivos –plazos, fases y actividades–). En particular, se planificó que los portales municipales se transformaran, a partir del segundo semestre del año 2006, en portales transaccionales. Como se ha puesto de manifiesto, esta situación no se ha producido todavía, por lo que las páginas web municipales siguen funcionando como canales de prestación de servicios informativos y de servicios de interacción. Esta circunstancia denota una infrutilización de las posibilidades que aporta la plataforma y la tecnología instalada.

Por otro lado, la segunda fase de Municip@ debía haber comenzado en el año 2007. Esta segunda etapa tenía como objetivos: la adhesión de nuevos municipios al proyecto y la ampliación de servicios a los ciudadanos facilitándoles el medio de acceso a los servicios públicos (WAP, PDA, TDT). Estos dos objetivos no se cumplieron, porque la iniciativa continuaba funcionando, ese mismo año, en su fase piloto, aunque hay que matizar que durante el año 2007 numerosos ayuntamientos solicitaron su adhesión al proyecto.

En relación con el papel de la administración autonómica en la implantación de Municip@ se puede resaltar lo siguiente. La administración regional ha cumplido con todos los compromisos asumidos para la puesta en marcha de la iniciativa, la aportación de los recursos tecnológicos y el apoyo técnico y formativo al personal de los ayuntamientos. Sin embargo, no ha impulsado ni articulado ningún tipo de marco normativo (un convenio de colaboración) que destinado a regular las relaciones y compromisos asumidos por las dos administraciones participantes (regional y local) en el proyecto.

Esta falta de racionalidad normativa se traduce también en la inexistencia de un órgano o comisión especializada que asuma, hasta el momento, la competencia de revisar y evaluar las futuras solicitudes de adhesión y de realizar además el seguimiento del proyecto. Por ello, sería conveniente crear un órgano de gestión compuesto por representantes de la administración autonómica y local que se encargara no sólo de definir cuáles son los criterios y requisitos mínimos que deben cumplir las entidades locales para adherirse al proyecto, sino también de realizar el control de la implantación de la iniciativa. En este último caso, los datos obtenidos permitirían verificar cuál es el estado real en la ejecución del proyecto y cuáles son los servicios que ofrece el portal municipal, información indispensable para conocer si las fases contempladas en el plan previsto se ajustan a la realidad y si es necesario adoptar medidas específicas en algunos municipios concretos.

Por último, simplemente señalar que se considera conveniente de cara a un posterior desarrollo del proyecto, en general, y de los portales municipales, en particular, que los ayuntamientos apuesten, también, por modernizar su

dimensión interna, reorganizar, sistematizar y simplificar sus procesos internos, ya que sin este trabajo previo resulta prácticamente imposible que las administraciones locales (municipios) puedan evolucionar hacia un modelo de *eAdministración* en el que se presten servicios transaccionales. Este diagnóstico inicial les permitiría, entre otras cuestiones, conocer su situación de partida, planificar sus necesidades y saber qué puede o no aportar la *eAdministración* a sus organizaciones. De este modo, este referente contribuiría a perfilar y definir cuál es la identidad propia de cada entidad municipal a la hora de implantar planes de *eAdministración*, más allá de modas o propuestas unilaterales realizadas por otros niveles administrativos.

En otro plano, cabría plantearse cuál es el concepto de ciudadano que se emplea en la prestación de estos servicios públicos digitales, ya que parece ser que Municip@ profundiza aparentemente en el cambio del concepto de administrado hacia el de ciudadano, usuario, contribuyente, cliente. Pero ¿hasta qué punto se puede llamar usuario de servicios públicos on-line al ciudadano, cuando las mejoras que introducen las TIC e Internet en los servicios públicos van dirigidas a la tramitación, simplificación de procedimientos, accesibilidad y trazabilidad? ¿Esto significa que nos

encontramos ante una redefinición del concepto ciudadano-administrado?

Estos interrogantes deberán ser resueltos en un futuro con la finalidad de concretar qué tipo de servicios públicos son los que las administraciones públicas quieren prestar a los ciudadanos, sobre todo, porque existen pocos datos relacionados con esta vertiente analítica y conceptual. Abordar esta línea de análisis supondrá tener en cuenta que la interacción con el entorno social no sólo viene delimitada por la direccionalidad de la misma, sino que además el contenido de dichas relaciones aporta un valor cualitativo que delimita de alguna manera el tipo de intercambio que se desarrolle. Por ello, la aparición de nuevas experiencias en *eAdministración*, como los servicios multicanal y multiplataforma, no sólo deberán completar y abordar una tecnificación de las relaciones, que limitan al ciudadano a un mero individuo, sino tratar también el concepto de ciudadano en toda su complejidad (social, política y económica principalmente).

Estas reflexiones finales sobre la implantación del Proyecto Municip@ en los municipios madrileños de menos de 20.000 habitantes concluyen señalando que, a finales del año 2007, Municip@ era todavía una iniciativa en vías de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- ABATI, E. (Coord.) (2009): *Administración electrónica: el modelo español*, Murcia, EuroEditions.
- AIBAR, E. y URGELL, F. (2007): *Estado, burocracia y red*, Barcelona, Ariel.
- DEL AGUILA, A.R.; PADILLA, A.; GARRIDO, A. (2008): "El e-gobierno en las Administraciones locales: factores de éxito y análisis de las mejores prácticas", *Análisis Local* 77: 7-24.
- ARENILLA SÁEZ, M. (2000): *El proceso de la modernización en las Administraciones Públicas. El caso de La Rioja*, La Rioja, Consejería de Desarrollo Autónomo y Administraciones Pública.
- CERRILLO, A. (2005): "E-información: hacia una nueva regulación del acceso a la información", en *Revista de Internet, Derecho y Política*, 1.
- CERRILLO, A. y GALÁN, A. (2009): *Informe sobre la administración electrónica local*, Barcelona, Fundació Carles Pi i Sunyer.
- COMISIÓN EUROPEA (2003). *El papel de la Administración Electrónica en el Futuro de Europa*, Bruselas, Comisión Europea.
- COMUNIDAD DE MADRID (2002): *Gestiona tú mismo. Plan Estratégico de Simplificación de la Gestión Administrativa*, Madrid, Consejería de Presidencia, Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano.
- COMUNIDAD DE MADRID (2005): *2ª Fase del Plan Estratégico de Simplificación de la Gestión Administrativa*, Madrid, Consejería de Presidencia.
- CRIADO, J.I. (2009). *Entre sueños utópicos y Visiones Pesimistas. Las TIC en Internet en la Modernización de las Administraciones Públicas*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

- CRIADO, J.I. (2004a): *Construyendo la e-Administración Local*, Madrid, Eurogestión Pública.
- CRIADO, J.I. (2004b): “Entre Sueños Utópicos y Visiones Pesimistas. Un Análisis de la Administración Electrónica Local en España”, en *Gestión y Política Pública* 13 (2): 469-524.
- CRIADO, J.I. (2003): “El desarrollo de Innovaciones Tecnológicas en las Administraciones Públicas. Lecciones sobre las Páginas Web”, en las *Actas del VI Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración*, 18-20 septiembre, Barcelona.
- CRIADO, J.I. y RAMILO M.C (2001): “Definiendo la e-Administración: las páginas web de las Administraciones públicas”, en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 22: 123-138.
- DUNLEAVY, P. y MARGETTS, H (2007). *Government on the Internet. Progress in Delivering Information and Services Online*, Londres, National Audit Office.
- Dunleavy, P. y MARGETTS, H (2000). “The Advent of Digital Government. Public Bureaucracies and the State in the Internet Age”, ponencia presentada en *Annual Conference of the American Political Science Association*, 4 de septiembre, Whashington, D.C.
- DUNN, W. y MILLER, D. (2007): “A critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform”, en *Public Organization Review* 7 (4): 345-358.
- FRANZKE, J., BOORGERS, M., RUANO, J.M. y SCHAAP, L (editores) (2007): *Tensions between Local Governance and Local Democracy*. The Hage, Reed Business.
- FUNDACIÓN ORANGE (2010). *Informe eEspaña 2010*. http://www.fundacionorange.es/fundacionorange/analisis/eespana/e_espana10.html 16-07-2010.
- GALÁN GALÁN, A. y TORNOS MAS, J. (Coord.) (2000): *Comunicación Pública. La información administrativa al ciudadano*, Madrid, Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.
- GALVÁN, J. y GARCÍA, P (2007): *La administración electrónica en España*, Madrid-Barcelona, Fundación Telefónica y Ariel.
- GIL GARCÍA, J. R. y MARTÍNEZ MOYANO, I. J. (2007): “Understanding the Evolution of e-Government. Influence of Systems of Rules on Public Sector Dynamics”, *Government Information Quarterly* 24(2): 266-290.
- GONZÁLEZ TABEADA, J. (2007): “Proyecto Municipa: la tecnología al servicio de una mejor gestión de servicios públicos”, en *Sociedad de la Información, Seminario sobre Portales del Ciudadano y del Empleado I*, enero 2007, Madrid.
- GRIFO, M^a A. (2009): *Las entidades locales y las relaciones interadministrativas: la falsa idea de igualdad de las entidades locales*, Madrid, Iustel
- HOOD, C. (1995): “Emerging Issues in Public Administration”, en *Public Administration* 73 (2): 165-183.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2004): *Inventario de indicadores para la evaluación comparada de e-Europe 2005*, Madrid, Subdirección General de Estadísticas de los Servicios.
- LORENTE, S. (1997): “La Sociedad de la Información: su imagen, su proceso, sus logros y sus inconvenientes”, en *Documentación Social* 108:155-178.
- MACARRÓN, M.; CONDE, Á.; OLIVERA, E. y GIL MADRIGAL, M. (2006): “Municip@. Creación de un espacio web común entre la Comunidad de Madrid y los municipios madrileños para la integración de la información y servicios tramitados conjuntamente”, *Actas de Tecnimap*, Sevilla.
- MAHOU, X. y HEICHLINGER, A. (2008): *La administración electrónica desde una perspectiva comparada*, Santiago de Compostela, Escola Galega de Administración Pública.
- MARTÍNEZ, R. (2009): “Instrumentos para el acceso de los ciudadanos a la Administración Electrónica”, en *Derecho, gobernanza y tecnologías de la información en la sociedad del conocimiento*, Zaragoza, Prensas universitarias de Zaragoza.
- MESA, A.; CASILLA, I.; RAMILO, M. y AGUILAR, R. (2005): “Las Administraciones públicas en la encrucijada: la capacidad de adaptación y respuesta de los gobiernos locales a las tecnologías de la información y de la comunicación. Estudio de los ayuntamientos de la CAPV. Un balance”, *Actas del VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración*, septiembre, Madrid.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO (2000): *Siglo XXI Sociedad de la Inform@ción para todos*, Madrid, Comisión Interministerial de la Sociedad de la Información y Nuevas Tecnologías.
- MOON, M.J. (2000): “The Evolution of e-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review* 62 (4): 424-433.

- MOYA, F. (1999): *GEMA Proyecto de apoyo a la Mecanización de los Municipios de Madrid*, Madrid, Consejería de Medio Ambiente y Desarrollo Regional.
- OLÍAS DE LIMA GETE, B. (2001): *La Nueva Gestión Pública*, Madrid, Prentice-Hall.
- PADILLA, H. y MOYA, F. “Proyecto de asistencia a la gestión y mecanización municipal: GEMA. La red institucional corporativa de la Comunidad de Madrid y sus Ayuntamientos”, en *Encuentros sobre la Sociedad de la Información y Servicios de los Ciudadanos*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo. <http://www.eurosur.org/epitelio/cuenca/encuentros/gema.htm>, 10-06-2007.
- PASTOR ALBALADEJO, G. y GARCÍA SOLANA, M.J. (2007): “Nuevas Herramientas de Gestión Local: El Proyecto Municipip@”. *Actas del VIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración*, Valencia, 18-20 Septiembre.
- PASTOR ALBALADEJO, G. y GARCÍA SOLANA, M.J. (2005): “Aproximación al Proyecto Ventanilla Única como herramienta de gestión en las Administraciones Públicas”, en *Revista de Estudios Locales (CUNAL)* 82: 63-72.
- PASTOR ALBALADEJO, G. y GARCÍA SOLANA, M.J. (2003): “La implantación y el seguimiento de la Ventanilla Única en la Comunidad Autónoma de Madrid”, en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 26/27: 137-160.
- PASTOR ALBALADEJO, G. (2001): “Información y Comunicación”, en *La Nueva Gestión Pública*, Madrid, Prentice-Hall.
- PEREIRA, L. B. (2010): *Gobierno local: avances y límites de administraciones municipales participativas*, Madrid, Servicio de Publicaciones Universidad Complutense de Madrid.
- PUIG, T. (2003): *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, Barcelona, Paidós Comunicación.
- RAMÍO, C. (2002): “El papel de la e-Administración ante los Retos de las Administraciones Públicas de América Latina: e-Administración y Sector Público en el Siglo de la Globalización”, en *Actas del VII Congreso Internacional del CLAD*, 8-11 octubre, Lisboa.
- ROBLES, J. M. (2009): *Ciudadanía digital: una introducción a un nuevo concepto ciudadano*, Barcelona, Editorial UOC.
- ROGERS, EVERETT M. y AGARWALA-ROGERS, R. (1980): *La Comunicación en las Organizaciones*, México, McGraw-Hill.
- ROZZ, A. (2008): *Las tecnologías de información y comunicación al servicio del ciudadano*, Madrid, Dykinson.
- SALVADOR SERNA, M. (2005): “Una visión neoinstitucional de las iniciativas de gobierno electrónico en el ámbito local catalán”, *Actas del VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración*, septiembre, Madrid.
- SALVADOR SERNA, M. (2004): *Els Ayuntaments de Catalunya a Internet. Un Estudi Comparat de les Pàgines Web (2000-2003)*, Barcelona, Universitat Pompeu Fabra.
- SANCHO ROYO, D. (2002): “Gobierno electrónico y participación: factores de éxito para su desarrollo”, *Actas del VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 de octubre.
- SEVILLA, J. (2010): *La reforma de la Administración General del Estado*, Madrid, LID Editorial Empresarial, S.L.
- VVAA (2009). *La incidencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la política y la gestión pública*. XIV Seminario sobre Gestión Pública Local, Gijón, Ediciones Trea D.L.