

Posibles contenidos de un documento normativo sobre “Gestión de iniciativas de desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal”¹

El 23 de noviembre de 1999² 11 municipios europeos firmaron en Helsinki un documento titulado “*Alcaldes del mundo a favor de un diálogo global de las ciudades en torno de la Sociedad de la Información*” La firma de esta declaración de principios, pues esto es lo que era, sirvió de acto fundacional para el denominado **Global Cities Dialogue**³, una organización que ha establecido un marco abierto para el debate político y la acción sobre y para la Sociedad de la Información desde el ámbito municipal y a la que se han adherido, hasta el momento, 152 ciudades de los cinco continentes⁴

¿Por qué nos interesa la Declaración de Helsinki? Porque recoge de forma explícita **valores y principios fundamentales** que deben tenerse en cuenta en cualquier **iniciativa de desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal**.

Así, por ejemplo, a la pregunta “¿Cuál debería ser el propósito último de una iniciativa de **desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal**?”, la Declaración de Helsinki nos responde: “*mejorar la **calidad de vida** y de **trabajo de los ciudadanos**, las **oportunidades de empleo**, la **calidad y rentabilidad de procesos y servicios**, el **ejercicio del gobierno** y de la **democracia a todos los niveles** y las **perspectivas de la economía social** y del **desarrollo sostenible**”.* Estos deberían ser los objetivos perseguidos en estos proyectos.

¿Cómo sabremos que nuestras acciones mejorarán la calidad de vida de nuestros ciudadanos? En principio, podríamos preguntarlo a los interesados directamente. Podemos hacer encuestas entre la población y determinar qué percepción tienen los diferentes colectivos sobre nuestras iniciativas de cambio tecnológico. **En última instancia, los ciudadanos son los mejores jueces de la actuación de sus representantes**. En cualquier iniciativa en este ámbito la opinión de los habitantes del municipio es un factor clave.

En lo que casi todo el mundo está de acuerdo es que una iniciativa en este ámbito debería surgir, idealmente, de la **participación y toma de decisiones consensuada** entre los representantes y técnicos

¹ **Manual de alcaldes. ANEI. Extracto.** Se ha sustituido Ciudad Digital por iniciativa de desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal o similar.

² <http://www.ist99.fi/programme/cities.html>

³ <http://www.globalcitiesdialogue.org/>

⁴ <http://www.globalcitiesdialogue.org/member.htm>

municipales, con el resto de los **agentes sociales y económicos** del municipio, especialmente sus **ciudadanos**. En otras palabras, cualquier iniciativa en este ámbito debería estar precedido y acompañado de un **diálogo** fluido entre representantes y ciudadanos.

Otro aspecto que empieza a cobrar mucha importancia en las **iniciativas de desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal** es el de la “*sostenibilidad*”⁵, entendiéndose por tal en este caso no sólo el que se fundamente en el respeto al medioambiente y en la protección del patrimonio natural, sino en **que sea perdurable en el tiempo, viable desde cualquier punto de vista**. Si ponemos en marcha un proceso como este, debemos hacerlo con una perspectiva de largo plazo.

En resumen, desde ANEI consideramos deseables en un programa de este tipo el cumplimiento de los siguientes requisitos⁶:

- Ser un proceso en el **que participen todos** los ciudadanos;
- Asentarse sobre una **visión compartida** para un **futuro sostenible**;
- Manejar las necesidades **sociales, económicas y ecológicas** conjuntamente;
- Establecer una **mesa redonda, comité, foro** o equivalente, con representantes de todas las partes interesadas, para supervisar el proceso;
- Preparar un **plan de acción** con metas concretas a corto y largo plazo;
- Establecer **indicadores** para medir los avances conseguidos;
- Establecer un marco de **seguimiento e información públicos**.

1. Aspectos clave en una iniciativa de desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal

Durante los primeros meses de existencia, los miembros de la lista de correos creada al efecto por ANEI debatieron sobre el desarrollo de la sociedad de la información, tratando de identificar cuáles eran los **elementos o requisitos básicos** a considerar en el diseño de cualquier iniciativa de este tipo. Como resultado de aquel intercambio de ideas, se llegó a un acuerdo que ha de servir de punto de partida para la elaboración de las Normas UNE en este ámbito.

En concreto, los aspectos que, en opinión de los suscriptores de la lista, deben considerarse son los siguientes:

- **Responsabilidades de los representantes municipales**
- **Participación de los agentes locales**
- **Acceso y brecha digital**
- **Infraestructura tecnológica**
- **Seguridad**
- **Servicios Municipales de la Sociedad de la Información**
- **Conformidad con los requisitos legales**
- **Medición, análisis y mejora**

Estos puntos fueron empleados para desarrollar una propuesta de Índice de la futura **Norma UNE sobre Gestión de iniciativas de desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal**⁷. Pasaremos a describirlos brevemente.

⁵ Este término no aparece recogido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Desgraciadamente, hemos sido incapaces de encontrar una alternativa satisfactoria a este bárbaro neologismo en nuestra propia lengua.

⁶ http://www.iclei.org/rioplusten/final_document.pdf

⁷ En el anexo de este capítulo puede encontrarse este índice detallado.

2. Responsabilidad de los representantes municipales

Este es el primer aspecto a considerar, uno de los que más se debatió y en opinión de todos los participantes, el factor determinante del éxito o fracaso de la Gestión de iniciativas en el ámbito municipal.

¿Cuáles son las responsabilidades que asumen los representantes municipales con relación al proyecto? En primer lugar, deben adoptar un **compromiso** firme de llevarlo adelante. Esta voluntad de llevar a buen término el proyecto depende en gran medida de los **motivos** que nos lleven a ponerlo en marcha. Si el programa se inicia con el objetivo último de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través del desarrollo socio económico sostenible del municipio, las probabilidades de que se mantenga el impulso inicial en el tiempo serán mucho mayores. Es imprescindible que el proyecto se inicie por las razones adecuadas, así que lo primero que debe tener claro el equipo municipal es la respuesta a la pregunta “¿Por qué queremos hacer esto?”.

Es responsabilidad de los representantes municipales el definir, previa consulta con asesores cualificados y representantes de todas las partes interesadas, las **directrices generales** que deberán desarrollarse a través de una iniciativa de desarrollo de la sociedad de la información en este ámbito. Estas directrices **establecen límites, centran la atención** de todos los participantes en lo importante, **aclaran** los aspectos más ambiguos y **facilitan la toma de decisiones**. En pocas palabras, **rigen la actuación de todos los agentes implicados en el proyecto** en los ámbitos para los que se definen: accesibilidad, seguridad, privacidad o tecnología.

Un ejemplo de política tecnológica es la apuesta por el uso de aplicaciones de software libre o de código abierto para la prestación de servicios municipales frente a soluciones propietarias. Un ejemplo de política con relación a la prestación de servicios podría ser que el Ayuntamiento “predique con el ejemplo” poniendo en marcha sistemas de contratación y aprovisionamiento electrónicos (eProcurement).

Las políticas se llevan a la práctica mediante la **fijación de objetivos**, la **definición de responsabilidades** y autoridad en una estructura organizativa, la elaboración de **procedimientos** y la asignación de **recursos**. El conjunto de todos elementos constituye el **Programa de Gestión de la iniciativa de desarrollo de la sociedad de la información**, que debe ser aprobado por el equipo de gobierno municipal.

En concreto, el establecimiento de una organización que sirva de base para el desarrollo de la iniciativa es una tarea propia de los representantes municipales. Como parte de esta tarea, el equipo municipal deberá nombrar a **un responsable del programa** y otorgarle la autoridad requerida para llevar a buen término el proyecto. Asimismo, deberán proporcionar la **información** y **formación** requeridas a todo el personal funcionario o contratado por la administración municipal y las instituciones de su entorno.

No acaban ahí las responsabilidades del equipo municipal. La ANEI recomienda la creación de una **Oficina Municipal de Información al Ciudadano** o estructura equivalente, a la que se puedan confiar las labores de comunicación en el sentido más amplio. Entre otras, se considera conveniente la elaboración de una **Memoria Anual** que sirva de instrumento de **difusión** de las actuaciones realizadas en el marco del programa.

Por último, se considera que es responsabilidad del equipo municipal el **revisar con carácter periódico**, como mínimo una vez al año, **la totalidad del Programa**, para evaluar los resultados conseguidos y el uso de los recursos asignados.

3. Participación de agentes locales

Como vimos en el apartado anterior, la opinión general sobre **las iniciativas** de desarrollo de la Sociedad de la Información en el ámbito municipal es que **deben ser** ante todo **participativas**.

¿Quiénes son estos “**agentes locales**” a los que hacemos referencia? ¿Qué implica su participación?

Lo cierto es que una de las tareas a acometer desde los inicios del proyecto es la **identificación de** estos **agentes locales** o, como también se les denomina a veces, “partes interesadas”.

En pocas palabras, “parte interesada” es:

- Todos aquellos que tienen un **interés** legítimo en un proyecto;
- Todos aquellos que pueden **afectar** o **ser afectados** por las decisiones adoptadas o acciones emprendidas en el marco de un proyecto.

Ejemplos de partes interesadas son: asociaciones vecinales; sindicatos; partidos políticos; grandes empresas; organizaciones patronales; organizaciones no gubernamentales (ecologistas, ayuda a colectivos desfavorecidos, etc); medios de comunicación locales o regionales; Diputaciones; Administración Autonómica y otros.

Una vez identificados y analizados, el equipo municipal decidirá qué papel debe jugar cada grupo local en el desarrollo del proyecto.

Es responsabilidad de los representantes municipales **proporcionar** a las partes interesadas toda la **información** relevante sobre el proyecto, especialmente la relativa a cualquier actuación o consecuencia del mismo que les afecte directamente. Asimismo, deberían ponerse en marcha cuantas iniciativas se considere necesario para conseguir que los ciudadanos y el resto de las partes interesadas adquieran las **habilidades** y **competencias** requeridas para encarar con posibilidades de éxito los retos que plantea la transición hacia una Sociedad de la Información.

La ANEI recomienda la creación de un **Foro, Asamblea u órgano consultivo equivalente** en el que las distintas partes interesadas tengan una representación adecuada. Este foro servirá de **espacio público de debate** y en él se analizarán desde múltiples perspectivas las actuaciones que se pretendan llevar a cabo en el marco del Programa. Este foro puede ser, además de presencial, virtual, en la medida en que los participantes dispongan de un acceso cómodo y económico al mismo.

4. Acceso y brecha digital

En los últimos años la preocupación por una posible separación entre los que disponen de acceso a Internet (en general, a las denominadas nuevas tecnologías) y aquellos que no lo poseen ha ido creciendo en círculos académicos y políticos. A esta divisoria se la denomina “**brecha digital**”. Se trata de un fenómeno real, sin duda, aunque posiblemente más complejo de lo que en principio parece. Estudios recientes⁸ han puesto de manifiesto que “*soluciones bienintencionadas, como la mera introducción de medios técnicos en unas circunstancias dadas*” resultan incompletas y a veces, incluso, contraproducentes.

Las investigaciones realizadas nos advierten de que “*la creencia de que la mera presencia de la técnica conduce a su aplicación, la cual, a su vez, trae consigo el cambio social*” es errónea. El aprendizaje del uso de los medios técnicos se parece más bien al de la lectura: no existe una separación entre los que leen de todo y los que no leen nada. Encontramos más bien niveles de lectura, en los que la capacidad viene determinada por algo más que la mera presencia física del libro: intervienen las motivaciones del alumno, la educación recibida, el apoyo familiar y de su entorno.

⁸ “Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide”. Mark Warschauer. MIT Press, 2003.

En resumen, es necesario **analizar** con detalle **las oportunidades de acceder a la informática** y a las **comunicaciones** y las razones que puede haber para querer un nivel u otro de acceso. Es necesario **caracterizar la brecha digital** en el municipio; determinar su naturaleza además de su alcance. Por ejemplo, esta escisión afecta por partida doble a los discapacitados físicos, psíquicos y personas mayores. Este es un punto que cualquier iniciativa en este ámbito, independientemente de los Servicios que desarrolle, debe contemplar.

5. Tecnología

¿Qué papel juega la tecnología en un Programa de este tipo? Es evidente que debe ser un papel fundamental. Nos permite satisfacer necesidades de forma más eficiente; incluso nos permite resolver problemas que de otra manera tendrían difícil solución. También representa una fuente de oportunidades. No hay que olvidar, sin embargo, que **la tecnología es un medio, nunca un fin en sí misma**.

Numerosos estudios han demostrado que los aumentos en productividad derivados de las **inversiones en tecnología** sólo tienen lugar cuando éstas se realizan **atendiendo a criterios estratégicos** y organizativos. Nuestro consejo es que antes de plantearse ninguna inversión en tecnología averigüe qué necesidades reales tiene su comunidad. Consulte con representantes de los ciudadanos y del resto de las partes interesadas. Apunte hacia las demandas reales de la población. Después, averigüe qué tecnologías pueden ayudarle a resolver dichas necesidades más rápido, más barato y a su entera satisfacción.

El **Manual para Alcaldes de ANEI** cuenta con abundante información en este sentido. Por ejemplo, se han incluido **seis capítulos** dedicados a las **infraestructuras básicas de comunicaciones y almacenamiento de datos**. La mayoría de los capítulos desarrollan con suficiente detalle los aspectos tecnológicos de los servicios que describen, por lo que constituyen una referencia de gran valor.

Hay **soluciones tecnológicas que están funcionando** en todo el mundo. Por citar algunos ejemplos:

- En general, los **Centros Públicos de Acceso a Internet** parecen ser una herramienta muy eficaz y de bajo coste para acercar las TICs y su mundo a los ciudadanos.
- Las **redes inalámbricas** son más baratas, se despliegan más rápido y requieren de un menor coste de mantenimiento que otras infraestructuras de acceso a Internet; hay una recomendación de la Comisión Europea⁹ a todos los Estados Miembros para que se impulse su uso.
- El **software libre** proporciona alternativas de gran calidad y bajo coste a muchos programas propietarios. Piense en las experiencias de Extremadura o Andalucía con el Linex.
- Por citar un último ejemplo, el acceso a Internet y otros servicios avanzados de telecomunicaciones a través del tendido eléctrico, tecnología conocida por sus siglas en inglés, **PLC** (Power Line Communication) promete constituir la gran revolución del acceso de los próximos años. La PLC utiliza una infraestructura prácticamente omnipresente en nuestro país y supone una alternativa interesante al cable o a los sistemas de comunicación inalámbricos.

La clave en la compra de tecnología es, como en cualquier otro caso, tener muy presente qué es lo que se desea y qué es lo que una solución tecnológica dada ofrece en realidad, pero también analizar las implicaciones que tiene el optar por una tecnología u otra.

Es necesario considerar cuidadosamente aspectos como la **dependencia** que a menudo se establece con respecto del proveedor de la tecnología (el denominado efecto *lock-in*¹⁰ o de “candado”), porque **hay**

⁹ http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gtgt&doc=IP/03/418|0|RAPID&lg=EN&display=#file.tmp_Ref_4

¹⁰ Descrito por Shapiro y Varian en su libro “El Dominio de la Información. Una guía estratégica para la economía de la red”. Antoni Bosch editor, 2000.

decisiones técnicas que, en la práctica, son irreversibles. En cualquier caso, es recomendable considerar siempre al menos dos o tres alternativas distintas en cada caso.

Involucre siempre que sea posible al **empresariado local**. Asegúrese de que si tiene que contratar a empresas externas haya una **transferencia real de conocimiento** y que ese conocimiento se queda en su municipio. Utilice el Programa para generar, como cita expresamente la Declaración de Helsinki, “**oportunidades de empleo**” y de **desarrollo socio-económico**.

6. Seguridad

En una encuesta realizada a principios de este año entre representantes y técnicos municipales en el Reino Unido¹¹ una gran mayoría de los encuestados consideraba que **la falta de seguridad era una de las más importantes barreras al desarrollo de los Servicios Públicos de la Sociedad de la Información**. En realidad, esta es una percepción compartida por sus homólogos en toda Europa, percepción que nace de la sensibilidad social ante la preocupación manifestada por ciudadanos y empresas a las Administraciones nacionales y regionales. La seguridad de la información es de hecho una línea estratégica clave en la práctica totalidad de los programas de financiación de la I+D tecnológica en la UE y los países miembros.

El riesgo de que una iniciativa de en este ámbito fracase como consecuencia de la desconfianza de los agentes locales en la seguridad de los servicios ofrecidos es muy real. Es necesario, pues, que cualquier iniciativa de este tipo contemple la definición de **políticas de seguridad** de la información, así como su desarrollo a través de **salvaguardas** técnicas y de gestión. La ANEI recomienda el uso de la **Norma UNE-ISO/IEC 17799:2000** como referencia en este ámbito.

Además, este **Manual para Alcaldes** incluye un extenso capítulo sobre **Seguridad** y otro sobre el uso de **Firmas digitales y DNI electrónico** así como referencias a distintos aspectos relativos a la seguridad a lo largo de todo el libro.

7. Servicios de la Sociedad de la Información

Los servicios son el corazón de cualquier iniciativa para el desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal. La pregunta obvia es ¿Qué servicios? La respuesta inmediata, no menos obvia es “los de mayor demanda”. Cómo determinar la naturaleza de esta demanda es otra cuestión.

En el Plan de Acción para el año 2002 del programa **eEurope** se estableció para los países miembros de la UE un objetivo relativo a un conjunto de **servicios básicos de la Sociedad de la Información**¹² que deberían estar disponibles online a partir del **2002**.

Los **20 servicios online** que podían considerarse básicos (12 para ciudadanos y 8 para empresas) son, según una encuesta realizada por la consultora Cap Gemini Ernst & Young, los siguientes:

- Gestión de Impuestos
- Búsqueda de empleo
- Trámites con la Seguridad Social
- Pasaportes, Licencia de conducción
- Registro de vehículos
- Licencias de obras
- Denuncias (a la policía)

¹¹ <http://www.headstar.com/egb/>

¹² <http://www.prisma-eu.net/deliverables/trendadmin.PDF>

- Bibliotecas públicas
- Certificados de nacimiento y matrimonio
- Matriculación en centros de estudios
- Mudanzas
- Servicios relacionados con la salud
- Pagos a la seguridad social (por parte de las empresas)
- Impuesto de Sociedades
- IVA
- Registro mercantil (de una nueva empresa)
- Envío de datos estadísticos
- Declaraciones de aduanas
- Permisos medioambientales
- Compras (y contrataciones) públicas

Los resultados conseguidos con el Plan de Acción se recogen en el **Final Report**¹³, que pueden localizar en la dirección citada a pie de página. A finales de octubre de 2002 la mayoría de los Estados miembros ofrecían la práctica totalidad de los servicios arriba mencionados.

Es evidente que varios de estos servicios no pueden prestarse desde un ayuntamiento de forma totalmente autónoma. Requerirán de la participación, en mayor o menor grado, de las Administraciones autonómicas o estatales. Otros quedarán completamente fuera del ámbito de competencias municipal.

Lo normal es que cualquier iniciativa en este ámbito arranque con la puesta en marcha del portal municipal, que normalmente se combina con actuaciones dirigidas a garantizar un acceso público gratuito o de bajo coste a Internet para todos los ciudadanos.

Posteriormente se va ampliando la oferta de servicios proporcionados a través del portal, dotándolo de características interactivas e incorporando nuevos canales (como el SMS o el Teletexto) de comunicación con el ciudadano. Servicios de información general o específica; servicios de alertas; atención de sugerencias, consultas o reclamaciones; impresión bajo demanda de certificados municipales; callejeros municipales; cuentas de correo para ciudadanos residentes; alojamiento de páginas web, etc... todos son ejemplos de servicios muy básicos con los que se puede arrancar.

En cualquier caso, habrá que hacer una selección, puesto que las posibilidades son enormes y los recursos escasos. Una vez más, nuestro consejo es que estudie cuidadosamente el tema, consulte a los agentes locales y enfoque sus esfuerzos en la resolución de problemas reales, buscando siempre el beneficio común.

Un buen consejo es empezar con pequeños pasos, iniciativas modestas bien dirigidas, que permitan ir ganando experiencia y cosechar éxitos que nos ayuden a arrastrar a los indecisos. Es un camino para toda la vida; no es necesario recorrerlo del todo en el primer año.

Este **Manual** contiene información exhaustiva sobre el desarrollo de Servicios de la Sociedad de la Información en el ámbito municipal, siendo probablemente la referencia más completa publicada hasta la fecha en nuestro país. Los **tres primeros capítulos (Portal Ciudadano, Internet y la Administración Digital y Sistemas de Gestión Online)** describen ampliamente las posibilidades que las tecnologías de la información y comunicación ofrecen en la gestión municipal y sirven de magnífica introducción al tema. Si quieren conocer las oportunidades detectadas hasta la fecha en algún ámbito en particular, encontrará en capítulos sucesivos descripciones detalladas de la prestación de servicios de **Teleformación**,

¹³ http://europa.eu.int/information_society/europe/news_library/index_en.htm

Teletrabajo, Telemedicina, Servicios Sociales, Negocio Electrónico, Ocio y cultura y Arbitraje y mediación.

En todos los casos encontrará multitud de ejemplos.

8. Requisitos legales y administrativos

Este apartado requiere, en principio, de pocos comentarios. El equipo municipal debe hacer un esfuerzo por **identificar y delimitar el marco administrativo y legal** en el que se va a desarrollar la iniciativa.

Los **requisitos** legales de aplicación **deben registrarse** e incorporarse, como un requisito de diseño más, a las **especificaciones de los Servicios** a desarrollar. Preste especial atención a los asuntos relativos a la **privacidad y confidencialidad** de los **datos personales, pero no sólo a ellos**. Tenga cuidado, el marco legal puede ser más amplio de lo que usted cree. Por último, no deje de vigilar las novedades y avances legislativos. Un descuido puede convertir una actuación “razonable” en una acción ilegal.

Busque asesoramiento experto.

9. Medición, análisis y mejora

Entre los profesionales de la Calidad circula un dicho “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. ¿Qué medir con relación a una iniciativa en este ámbito? Pues básicamente dos cosas:

- a. El **desarrollo del Programa** en si: vigilar **plazos, costes** y cumplimiento de las especificaciones de partida – el **alcance** y la **calidad** del proyecto;
- b. Las variables objetivas que se relacionen con los **resultados** que pretendemos conseguir, es decir, aquellas que nos indiquen si estamos consiguiendo nuestros objetivos, así como aquellas otras que nos ayuden a entender cómo se están consiguiendo.

Al conjunto de indicadores del programa se le denomina en ocasiones **Cuadro de Mando**. Hoy en día se busca que los cuadros de mando sean equilibrados o “integrales”, esto es, que recojan medidas tanto financieras como no financieras. Se mide desde distintas perspectivas, de modo que la visión que ofrecen de nuestra gestión es más completa.

Con respecto del primer punto, las mediciones del desarrollo del proyecto y con relación a la calidad del mismo, nos gustaría destacar que puesto que la participación de los agentes locales se considera imprescindible en una iniciativa en este ámbito, será necesario establecer algún(os) indicador(es) que nos permita hacer un seguimiento de dicha participación durante todo el proceso.

Con relación a los resultados perseguidos, recordemos también que **la mejora de la calidad de la vida de los ciudadanos debería ser una meta central de cualquier iniciativa en este ámbito**. ¿Cómo medir la calidad de vida? Existen varias propuestas de indicadores para este parámetro u otros asimilables y que pueden ser utilizadas como referencias.

En términos generales, deben medirse sólo aquellas variables de desarrollo socio-económico que se vean inequívocamente influenciadas por la introducción de las TICs y de las iniciativas que estas tecnologías soportan. Por lo tanto, debe hacerse un esfuerzo serio por comprender las relaciones que existen entre el uso de la tecnología y la vida en la comunidad. Este es sin duda el aspecto más difícil de llevar a la práctica y, a la vez, el más necesario.

Un trabajo que puede servir de referencia es el que realizaron periodistas de El Mundo sobre las ciudades donde mejor se vive en España¹⁴ con la colaboración del Forum Civic Barcelona Sostenible¹⁵. Hay otros muchos. En última instancia, establecer los indicadores relevantes es un trabajo de reflexión cuidadoso que exige tener un profundo conocimiento de la realidad local y de las iniciativas que se quieren poner en marcha.

Para terminar, los indicadores de resultados deben ser completados con medidas de las causas que están detrás de esos resultados. Un ejemplo sencillo aclarará este punto: del lado de los resultados, medimos el % población que accede diariamente a la Red; del otro lado, mediremos el nº de ADSLs contratadas, o el de PCs por hogar.

Además del establecimiento de indicadores, la opinión general de los expertos consultados por la ANEI es que deben introducirse **otros instrumentos de gestión dirigidos a verificar el cumplimiento de los requisitos** establecidos en el Programa y evaluar la eficacia de dichas disposiciones. En este sentido, establecer un **programa de auditorías internas de gestión** parece al menos conveniente, si no necesario.

Estas auditorías deben **planificarse** rigurosamente y desarrollarse de forma **sistemática**, por **personal cualificado e independiente** de las áreas auditadas. Los **resultados** de dichas auditorías deberían estar **documentados y ser tenidos en cuenta** durante las revisiones periódicas de la marcha del Programa por parte del equipo municipal.

Asimismo, las **no conformidades** detectadas deberían ser registradas e investigadas y sus causas eliminadas mediante el establecimiento de las **acciones correctoras y/o preventivas** pertinentes.

ANEXO

Propuesta detallada de Índice de Norma UNE “Gestión de iniciativas de desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito municipal”

- 1. PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS**
 - 1.1. Principio del derecho universal de acceso a los Servicios de la Sociedad de la Información
 - 1.2. Principio de participación ciudadana
 - 1.3. Principio de neutralidad tecnológica
 - 1.4. Principio de sostenibilidad
- 2. RESPONSABILIDAD DE LOS REPRESENTANTES MUNICIPALES**
 - 2.1. Compromiso de los representantes municipales
 - 2.2. Enfoque al ciudadano
 - 2.3. Políticas municipales para el desarrollo de la Sociedad de la Información (SI)
 - 2.4. Programa de Gestión de las iniciativas municipales para el desarrollo de la SI
 - 2.4.1. Objetivos del Programa
 - 2.4.2. Planificación de las iniciativas
 - 2.5. Organización para el desarrollo de la SI
 - 2.5.1. Responsable del Programa
 - 2.5.2. Definición de funciones, responsabilidades y autoridad
 - 2.5.3. Sensibilización, formación y adiestramiento del personal municipal
 - 2.6. Comunicación del Programa
 - 2.6.1. Oficina de Información al Ciudadano
 - 2.6.2. Memoria Anual del Programa

¹⁴ <http://www.el-mundo.es/larevista/num190/textos/ciudades1.html>

¹⁵ <http://www.globaldrome.org/FCBS/>

2.6.3. Revisión periódica del Programa

- 3. PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES LOCALES**
- 3.1. Identificación de los agentes implicados
- 3.2. Sensibilización, formación y adiestramiento de ciudadanos y otras partes interesadas
- 3.3. Foro u órgano consultivo del Programa
- 4. ACCESO Y BRECHA DIGITAL**
- 4.1. Inventario de las modalidades de acceso en la población y otras partes interesadas.
- 4.2. Caracterización y evaluación de la brecha digital
- 5. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**
- 5.1. Infraestructura de comunicaciones
- 5.2. Infraestructura informática
- 5.3. Aplicaciones de software
- 6. SEGURIDAD**
- 7. SERVICIOS MUNICIPALES DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**
- 7.1. Ámbito de los Servicios Municipales de la Sociedad de la Información (SMSI)
- 7.2. Inventario de los SMSI
- 7.3. Diseño y Planificación de los SMSI
- 7.4. Prestación de SMSI
- 7.5. Control de la prestación de los servicios
- 8. CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS LEGALES**
9. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
- 9.1. Cuadro de Mandos
 - 9.1.1. Resultados en la sociedad
 - 9.1.2. Resultados económicos
 - 9.1.3. Sostenibilidad
- 9.2. Auditorías Internas de gestión
- 9.3. Acciones correctoras y preventivas