

JORDI GRAELLS I COSTA
MENTXU RAMILO ARAUJO

Ciudadanía y administraciones en red

La Administración Pública ante la nueva sociedad en red



netb!blo

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

The image features a large, solid blue circle on the left and a smaller, solid blue circle on the right. The smaller circle is positioned such that it overlaps the top-right edge of the larger circle. The text "Ciudadanía y administraciones en red" is centered within the larger circle in a white, sans-serif font.

Ciudadanía y administraciones en red



JORDI GRAELLS
I COSTA
MENTXU RAMILO
ARAUJO

Ciudadanía y administraciones en red

La Administración Pública
ante la nueva sociedad en red

netbiblo

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CIUDADANÍA Y ADMINISTRACIONES EN RED

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2013, respecto a la primera edición en español, por

© de la edición: INAP y Netbiblo, S. L.

© del texto: los autores, CC BY-NC-SA 3.0

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-15562-41-2

Depósito Legal: C-849-2013

Imagen interior: © James Thew

Imagen cubierta: © Arcady

Impreso en España – Printed in Spain

Nota del editor: todas las páginas web que aparecen en este libro han sido reducidas por un acortador de URL para facilitar el uso de las mismas.

Los autores



Jordi Graells i Costa es licenciado en Geografía Humana, se dedica a la comunicación (por web, redes sociales y dispositivos móviles), a la apertura de datos y a la gestión del conocimiento en la Generalitat de Cataluña. Promotor y fundador de la red XIP (Red de Innovación Pública) y premio Nadal Batle de la Universidad de las Illes Balears, sobre TIC, en su cuarta edición 2002.

Mentxu Ramilo Araujo es doctora en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad del País Vasco y Máster en Gestión Pública por la Universidad Complutense de Madrid. Su tesis doctoral defendida en 2010 abordó las políticas públicas de promoción de la sociedad de la información y/o del conocimiento en Cataluña y Euskadi.

Innap Innova



La Administración Pública es una pieza clave en una sociedad avanzada, pues le ha encomendado la satisfacción de muchas de sus necesidades y expectativas mediante una serie de políticas públicas encaminadas a lograr la cohesión e integración social y una democracia de alta calidad. Una gestión pública moderna, ágil, eficiente y acertada es determinante para lograr una sociedad con mayores cotas de bienestar y de calidad de vida.

Su compromiso con la democracia debe orientarla a activar a los ciudadanos en su responsabilidad con la sociedad y con las instituciones políticas, para lo que debe ser éticamente ejemplar y favorecer el conocimiento político y social entre los ciudadanos. De esta forma, se podrá reducir la distancia de los ciudadanos con los políticos y la Administración. Se trata de que los ciudadanos tengan más poder y libertad y de generar confianza social y política, que son indispensables para avanzar social y económicamente.

La Administración Pública debe asumir un papel de liderazgo respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas y la eficiencia operativa. En este sentido, la innovación pública debe entenderse como la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) tiene como objeto seleccionar empleados públicos que en su actuación puedan garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos; formar a estos empleados, en especial a los directivos, en la innovación y el cambio, e investigar los principales fenómenos que afectan a la Administración con el fin de transformarla. Para cumplir esta importante responsabilidad, el INAP debe contar con principios y valores

sólidos que fundamenten su actuación; y, así, hemos adoptado los de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

En el INAP creemos que el futuro se construye desde ahora y lo nuevo, lo que está por venir, ya se encuentra entre nosotros; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación. Así lo ha hecho el INAP durante los últimos meses mediante la elaboración de su primer Plan Estratégico, cuyo fruto es una clara orientación hacia la innovación y el cambio que deseamos transmitir a nuestro entorno y que nos mueve a ejercer un papel de liderazgo en las Administraciones españolas y a ser referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje innovadores y transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.

Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, de esta manera, a la generación de valor económico, la innovación pública persigue la consecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y unos servicios públicos de mayor calidad; por lo tanto, la misión debe ser construir una Administración innovadora y abierta que ofrezca a la sociedad servicios de calidad, eficientes, eficaces y seguros. Para ello debe colaborar con su entorno, impulsar o activar a los ciudadanos para que actúen en el ámbito público, *contando con las personas como protagonistas del cambio*.

Con el objetivo de contribuir a crear una cultura innovadora en la Administración Pública, el INAP ha impulsado la creación de una serie editorial denominada Innap Innova, que propone la edición de libros divulgativos en formato *pocket*, materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y eventos para compartir ideas innovadoras.

Manuel Arenilla Sáez
Director del INAP

Contenido

1. Introducción.....	11
2. Ciudadanía del siglo XXI	
2.1. Hacia la ciudadanía en red	16
2.2. Ciudadanía y participación en la sociedad de la información.....	18
3. Herramientas para la participación ciudadana	
3.1. Informarse para participar.....	22
3.2. Consulta ciudadana	30
3.3. Conversar y dialogar	35
3.4. Deliberación	39
3.5. Toma de decisiones.....	44
3.6. Resumen de herramientas TIC para la participación	46
4. Gobiernos y Administraciones Públicas en red	
4.1. De la Administración burocrática a la Administración en red.....	50
4.2. La Administración Pública en las redes sociales. ¿Por qué? ¿Cómo?	52
4.3. La Administración abierta: Datos, redes sociales y servicios móviles.....	67
4.4. Casos prácticos.....	78

5. Políticas públicas y servicios públicos del siglo XXI	
5.1. ¿En la red o en red?	106
5.2. Servicios públicos innovadores para una ciudadanía relacional.....	108
5.3. Evaluación de políticas públicas.....	114
5.4. Casos prácticos.....	117
 6. Reflexiones finales	 135
 Bibliografía	 141

Capítulo 1

Introducción



El desarrollo de Internet y la generalización de su uso a lo largo del tiempo ha propiciado el surgimiento de nuevas dinámicas de comunicación e interacción, la creación de numerosísimas aplicaciones y servicios accesibles desde cualquier lugar y con aparatos con conexión a Internet. Estas herramientas se caracterizan por ser plataformas de servicios sencillas, en las que las personas usuarias son quienes las dotan de valor. Un ejemplo de este tipo de servicios, puede ser Flickr, una plataforma en Internet donde las personas que publican y comparten fotografías son quienes aportan valor a la plataforma en la medida en que su uso se extiende a millones y millones de personas que la utilizan para ver, publicar y reutilizar imágenes.

¿Cómo están respondiendo las Administraciones Públicas a una ciudadanía cada vez más exigente, (in)formada y que desea tomar parte de forma activa en los asuntos públicos que le afectan? ¿Qué servicios de información, gestión y participación están poniéndose en marcha gracias a la utilización de las numerosas herramientas y servicios disponibles en Internet? Este libro pretende ser un texto que, a modo de guía, oriente al lector en el apasionante viaje de lograr que las Administraciones Públicas trabajen en red y estén al servicio de la ciudadanía.

Nuestro propósito es ofrecer, desde una experiencia práctica, pautas, ejemplos y reflexiones que sean de utilidad a las personas responsables de ámbitos políticos, públicos o desde la ciudadanía y sociedad civil que tienen responsabilidades o interés por mejorar el funcionamiento de las Administraciones Públicas para que estas sean más eficientes, receptivas y estén al servicio de la ciudadanía.

En el Capítulo 2 nos acercaremos a algunos rasgos que ya forman parte de la identidad de la ciudadanía del siglo XXI, conectada por medio de redes sociales físicas o virtuales, que

decide (in)formarse, dialogar y tomar parte en la vida política y pública.

En el Capítulo 3 se describen y se muestran casos de uso y ejemplos de una serie de herramientas, aplicaciones y servicios tecnológicos fáciles de utilizar que permiten una mayor apertura, transparencia, comunicación, relación e interacción entre las personas responsables de esos ámbitos y las personas, colectivos y empresas destinatarias de las actuaciones públicas.

El Capítulo 4 recorre la evolución que se está produciendo en las Administraciones Públicas, para pasar de ser cerradas y burocráticas a ser relacionales y trabajar en red. Es fundamental recordar y tener presentes una serie de principios y valores claves para hacer realidad las posibilidades que las tecnologías permiten. En muchas ocasiones, la cultura organizativa y las actitudes de las personas responsables limitan, bloquean o imposibilitan, ya que implica cambiar la forma de hacer las cosas, de comunicarse, de relacionarse con las personas usuarias y la ciudadanía.

Es necesario que nuevos principios de actuación calen en las personas que trabajan en las organizaciones públicas y privadas; y también, específicamente, entre las que tienen responsabilidades directivas. Algunos de estos principios podrían ser: la ubicuidad, la colaboración, la compartición, el trabajo en red, la transparencia, la proactividad, la mejora continua, la horizontalidad, la igualdad y la universalidad en el derecho de acceso al conocimiento; y otros muchos (algunos nuevos y otros presentes en las diferentes olas de modernización y reinención de los gobiernos y Administraciones Públicas de finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI).

El Capítulo 5 plantea retos para que las políticas y servicios públicos estén al servicio de la ciudadanía. Porque somos ciudadanas y ciudadanos con derechos, obligaciones y recursos

tecnológicos bastante accesibles que nos permiten informarnos, interactuar y participar en la vida política y pública como nunca antes se había podido. Es decir, podríamos avanzar hacia una ciudadanía interesada en los asuntos políticos y públicos que establece relaciones (in)formales, presenciales y/o virtuales para lograr sus propósitos: una ciudadanía participativa y en red.

Sin embargo, no debemos olvidar que la brecha digital en el acceso y nivel de uso de Internet y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) sigue siendo importante. Por eso, es fundamental que se garanticen múltiples canales para garantizar a la ciudadanía el ejercicio de sus derechos y obligaciones y proporcionar recursos para que contribuya con sus aportaciones a construir una gestión pública, unas políticas públicas y unos servicios públicos que respondan a las necesidades reales de la sociedad.

Asimismo, las reflexiones finales invitan a seguir interrogándonos sobre cómo las instituciones públicas pueden responder con mayor transparencia, agilidad, legitimidad a la ciudadanía, al mismo tiempo que intentan involucrar a la ciudadanía en el proceso político y de elaboración de políticas y servicios públicos.

Capítulo 2

Ciudadanía del siglo XXI



La ciudadanía parece que siempre se pone como excusa en cualquier proyecto de modernización, mejora o cambio ("*todo para la ciudadanía, pero sin la ciudadanía*"). Pero, ¿se saben realmente cuáles son sus preferencias? ¿Se le consulta y se conocen sus necesidades? ¿O se intuyen a partir de estudios procedentes generalmente de sectores empresariales en los que prima, desde luego, el rol de *cliente* más que el de *ciudadanía*?

La *calidad de servicio*, la *orientación a la ciudadanía*, la *igualdad de oportunidades*, el *servicio integral*, el *trabajo en red*, el *diálogo*, el *consenso* o la *sostenibilidad* son principios y valores de una filosofía que entiende la política "al servicio de la (y con la) ciudadanía".

2.1. Hacia la ciudadanía en red

¿Por qué cuesta tanto poner a la ciudadanía en el centro de la acción política y pública? Porque hablamos de principios y valores; hablamos de personas, de intereses y de percepciones. Estos principios y valores tienen que ser interiorizados por todas las personas que forman parte de las organizaciones públicas, privadas y sociales que tienen algo que aportar en la resolución de los problemas colectivos.

Si realmente los valores de servicio público no forman parte del ADN o código genético de las personas que toman decisiones en las instituciones públicas, por muchos cambios de fachada, uso de tecnologías innovadoras y discursos modernizadores (2.0, *open*, etc.) que se hagan, el corazón de las organizaciones seguirá latiendo desde una lógica competencial jurídico-administrativa y no desde una filosofía de servicio integral para (y con) la ciudadanía.

Partiendo de distintos niveles de relación de la ciudadanía con los poderes públicos, vamos a caracterizar qué podría ser una *ciudadanía en red* que utiliza una serie de canales

tecnológicos que le permiten relacionarse de otras maneras con las Administraciones Públicas.

Más adelante, analizaremos las posibilidades tecnológicas que existen para que la ciudadanía pueda (in)formarse, interactuar y tomar parte en la vida política, siempre que exista voluntad política para ello. Las tecnologías están desarrolladas. Es una cuestión de decisión política incorporar la voz de la ciudadanía de forma (in)directa o no hacerlo, y de contar con una ciudadanía empoderada que está dispuesta a invertir sus recursos (tiempo, conocimientos, dinero, etc.) al servicio de la sociedad.

Tabla 2.1. Hacia la ciudadanía en red.

Niveles	Ciudadanía	Ciudadanía en red
Relación con poderes públicos	Administrada Cliente	Ciudadanía <i>activa</i> y participativa (interesada en los asuntos públicos)
Información	Boletines, tabloneros de anuncios, revistas	- Vía web y redes sociales - Ubicuidad, acceso desde múltiples dispositivos y en movilidad <i>Información proactiva</i>
Consulta	Cumplimentar instancias en papel ante los poderes públicos	- Relación telemática por correo electrónico, formularios, redes sociales - Acceso universal, independiente del sistema operativo y donde no se pidan datos que la Administración ya tiene (fotocopia DNI) <i>Bidireccional, social</i>
Participación	Voto cada periodo electoral	- Canales de participación forman parte del proceso de elaboración de las políticas/servicios - Consultas populares no vinculantes que permitan orientar a los poderes públicos <i>Trabajo colaborativo</i>
Exigencia de responsabilidades	Retirando su confianza en la siguiente elección	- Exigencia de <i>transparencia</i> y <i>apertura</i> en las actividades políticas y públicas y presión si se incumple - Exposición pública de programas y exigencia de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Ciudadanía y participación en la sociedad de la información

¿De qué maneras puede la ciudadanía participar en la vida política y pública? La tipología de participación ciudadana que presentamos a continuación cuenta con cinco dimensiones:

1. Existe un primer nivel básico y fundamental que es el acceso a la (in)formación. Hay que tener una predisposición y los conocimientos necesarios para acceder a la información. Esta puede estar accesible en formato papel a través de tableros de anuncios, boletines informativos; o bien puede estar digitalizada en la página web institucional. El papel exige coste, espacio y acceso físico al lugar donde se muestra. El esfuerzo dedicado a la obtención de soportes impresos debe dedicarse a innovar en maneras de facilitar el acceso a dicha información.
2. El segundo nivel permitiría a la ciudadanía ser consultada por los responsables políticos y públicos a través del teléfono, mensajería, correo electrónico, formularios en línea o foros de participación.
3. En tercer lugar estaría el nivel de conversación y diálogo que a través de canales como los blogs o las redes sociales permitirá a las instituciones conocer e incorporar la perspectiva y opinión ciudadana en la actividad política.
4. En cuarto lugar, el proceso de deliberación puede facilitarse utilizando herramientas tecnológicas que permiten trabajar de forma colaborativa integrando distintos argumentos, visiones de los problemas e intereses en juego; y a partir de ahí, facilitando el proceso de discernir cuáles pueden ser las prioridades a abordar.
5. Y en última instancia, el proceso de toma de decisiones (por medio de múltiples mecanismos: votaciones presenciales o telemáticas, referendos, debates o foros vinculantes), que tenga presente la pluralidad de intereses y sensibilidades en juego,

y que se puedan adoptar decisiones que tengan en cuenta la compleja amalgama de percepciones sobre la definición de los problemas y las alternativas posibles para resolverlos. Mejorar, simplificar y agilizar los procesos electorales utilizando la tecnología permitiría, entre otras cuestiones, realizar consultas con más periodicidad, incorporar múltiples preguntas en una sola consulta sin los costes actuales de impresión de papeletas, tiempo de recuento, tener listas abiertas, etc.

Siguiendo esta tipología, para fomentar la *cultura participativa* y permitir que la ciudadanía pueda tomar parte en la vida política y pública, es fundamental comenzar desarrollando y asentando las bases de (in)formación, consulta, conversación y diálogo que faciliten las dimensiones superiores de deliberación y toma de decisiones que son los elementos con mayor impacto (punta del iceberg) en la vida política. Pero hay mucho trabajo previo fundamental para que las decisiones que finalmente se adopten estén legitimadas y sean las más adecuadas para intervenir en un ámbito de actuación pública.



Figura 2.1. Pentágono de la participación.

Fuente: Imagen adaptada de <http://en.wikipedia.org>

Capítulo 3

Herramientas para la participación ciudadana



A partir de esta tipología, vamos a mostrar distintas herramientas tecnológicas que pueden complementar los canales de participación y consulta ya presentes en las instituciones públicas. Son canales que podría utilizar una *ciudadanía en red* que quiera (in)formarse, interactuar y participar en la vida política y pública. Mostraremos ventajas e inconvenientes de cada una de ellas, así como ejemplos y buenas prácticas destacables.

3.1. Informarse para participar

A continuación presentaremos algunas consideraciones a tener en cuenta cuando la ciudadanía decide (in)formarse para tener los conocimientos necesarios que le permitan ejercer sus derechos y obligaciones cívicas. Hablaremos de la evolución que se ha producido en las páginas web de las Administraciones Públicas, de las suscripciones por RSS para que la ciudadanía pueda obtener información de forma proactiva. Y de la importancia que tiene garantizar que la información sea accesible, comprensible y se visualice con facilidad.

3.1.1. Páginas web: Presencia en Internet

La evolución de las páginas web de las Administraciones Públicas ha sido espectacular en los últimos diez años. Han dejado de ser escaparates estáticos, con escasa información actualizada y sin apenas servicios en línea; para convertirse en lugares dinámicos que integran información de seguimiento de la actividad política y pública (plenos, normativa, políticas, eventos), servicios públicos en línea, información proactiva o espacios para la participación (Ramilo, 2001, 2003; Salvador, 2004; Borge et al., 2008). Hoy en día las páginas web de las Administraciones Públicas son mosaicos virtuales que van incorporando múltiples piezas para hacer más dinámica la información y permitir mayor interacción y participación ciudadana.

Los canales de participación disponibles actualmente en las páginas web van desde los más sencillos, como el correo electrónico para enviar sugerencias y reclamaciones, a la presencia de formularios en línea, foros, espacios de trabajo colaborativo, etc. Una web institucional dinámica con información proactiva facilitará el acceso de la ciudadanía a la información, podrá estar mejor informada y tener mayor interés en participar en la vida política.

Pero crear una página web dinámica y compleja requiere mucha dedicación y tiene un coste elevado, a menos que se pongan en marcha iniciativas como la del Ayuntamiento de Nueva York para mejorar la web y sus servicios contando con la colaboración de distintos profesionales.

La iniciativa Reinventar NYC.gov reunió durante un fin de semana en la Asamblea General de Nueva York a distintos profesionales para trabajar de forma colaborativa en el diseño, desarrollo y lanzamiento de un nuevo portal web de esta ciudad (www.nyc.gov) con una mayor orientación a la ciudadanía (Guadián, 2011a).

Web de la iniciativa: <http://on.nyc.gov/V6vCQu>

Véase vídeo en: <http://youtu.be/Tj2HKtOCJpc>

La ciudadanía cada día es más crítica y exigente con la Administración Pública reclamando transparencia y responsabilidad en la inversión del dinero público.

Los proyectos tecnológicos suelen costar mucho dinero y, antes de inaugurarse, pueden estar ya desfasados. Siempre existen voces críticas que consideran que utilizando software de fuentes abiertas se podrían ahorrar muchos costes en licencias y reutilizarlos en otras inversiones. Además, es importante

dejar constancia de qué empresas, cuántas personas y por cuánto tiempo han trabajado en los proyectos tecnológicos y los presupuestos desglosados para, llegado el momento, poder exigir responsabilidades.

Una sola persona, en una semana, con 0 euros en licencias, hizo una réplica de la web del Senado español que le costó a la ciudadanía española 450.000 euros y requirió casi un año de trabajo de tres equipos de expertos (Bosco y Caldana, 2012).

Web oficial del Senado: www.senado.es

Web demo del Senado con fines educativos: www.senado.3a2.com

3.1.2. RSS: Información proactiva

La proactividad es una de las características más importantes de los nuevos servicios y herramientas disponibles en Internet. Que la Administración Pública informe de forma proactiva a la ciudadanía sobre temas de su interés es un gran avance. La aparición de servicios de suscripción a información, a día de hoy, hace pensar en posibles servicios personalizados o a la carta para que, por ejemplo, las instituciones públicas nos informen, por el canal que escojamos (SMS, e-mail, RSS, redes sociales, etc.) sobre aquellos temas concretos de carácter político o público que sean de interés.

Las páginas web que tienen la opción de suscripción por medio de RSS (en inglés, *Really Simple Syndication*), normalmente mostrando un icono similar a este , permiten la suscripción de forma muy sencilla y gratuita a todo lo nuevo que se publique en ellas.

La ventaja principal es que podemos agrupar fuentes de información RSS de diferentes webs y recibir los contenidos nuevos en cuanto se produzcan en un solo lugar (denominado agregador o lector de noticias), ahorrándonos visitar distintas webs para ver si hay noticias nuevas. Bloglines.com, Google Reader, Google Currents, Feedly.com, Flipboard, Friendfeed.com o Netvibes.com son algunos de los lectores más utilizados desde distintos dispositivos, sean computadoras tradicionales, smartphones o tabletas. El inconveniente más importante es el desconocimiento de esta tecnología RSS y de cómo utilizar un lector de noticias.

Una Administración Pública proactiva permitiría a la ciudadanía suscribirse a las informaciones relevantes de las distintas páginas web de las Administraciones Públicas que le resulten de interés. Algunas informaciones sobre las que se habilita la suscripción suelen ser la agenda, noticias, avisos, ofertas de empleo, contrataciones públicas, transporte público, etc.

De esta manera, la ciudadanía recibiría la información en su lector de noticias en cuanto se publicasen novedades en dichas páginas web. Al recibir la información en formato digital se puede reutilizar, citar, compartir, analizarla y mejorar, dándole mayor valor.

El Boletín Oficial del Estado (BOE) del Gobierno de España, que desde enero de 2009 no se publica en papel, ha mejorado mucho la forma de acceder, consultar y encontrar la información. Ofrece la posibilidad de suscribirse por medio de RSS a las distintas secciones del Boletín o bien a canales temáticos.

Acceso a la suscripción RSS del BOE: www.boe.es/rss

3.1.3. Acceso, simplificación y visualización de la información

Respecto a la información pública, básica para que la ciudadanía pueda documentarse y formarse un criterio a la hora de participar en la vida política, es necesario seguir haciendo esfuerzos para garantizar el acceso a la misma (planes de gobierno, memorias, contratos, presupuestos, procedimientos, expedientes, etc.). Sin embargo, ha existido desde siempre una barrera burocrática que ha dificultado el acceso a la información pública. Y el silencio administrativo ha sido en muchos casos la respuesta al solicitar determinada información.

Algunas iniciativas de apertura de datos públicos a destacar, podrían ser: el distrito de Columbia¹, el proyecto Data.gov del Gobierno de los Estados Unidos, el proyecto OD4D (Open Data for Development) de América Latina y el Caribe², el Portal de datos de la Comisión Europea³, Datos.gob.es para el conjunto del Estado español, el proyecto Open Data Euskadi⁴ del Gobierno Vasco o Dades Obertes⁵ de la Generalitat de Cataluña.

Estas iniciativas pretenden poner a disposición de la ciudadanía, empresas, asociaciones, centros de investigación, etc. datos públicos que puedan ser reutilizables. De esta manera, podrán crearse aplicaciones y servicios derivados de los mismos. Los conjuntos de datos expuestos se ofrecen bajo licencias de propiedad abiertas, que permiten su redistribución, reutilización y aprovechamiento con fines comerciales.

Se han puesto en marcha concursos dirigidos a la promoción de la apertura y reutilización de la información pública, como

¹ <http://data.dc.gov>

² www.od4d.org

³ <http://open-data.europa.eu/open-data/es>

⁴ <http://opendata.euskadi.net>

⁵ www.gencat.cat/portal/site/dadesobertes

Apps for Democracy⁶ en Estados Unidos, Open Data Challenge⁷ en la Unión Europea o desafío Abredatos⁸ en España. Estas iniciativas pretenden animar a personas emprendedoras, investigadora y empresas a desarrollar servicios y aplicaciones a partir de datos liberados. Es interesante ver el impacto económico que pueden suponer este tipo de iniciativas.

En Estados Unidos, en el año 2008 el distrito de Columbia fue pionero en liberar más de 480 bases de datos públicos. Por medio del concurso Apps for Democracy impulsó la creación de aplicaciones (apps) que aportaran valor. La iniciativa costó 50.000\$ y la estimación del valor de las apps creadas fue de 2.300.000\$.

Véase el vídeo explicativo de la iniciativa Apps for Democracy: <http://bit.ly/Tl1KBC>

En segundo lugar, es también importante simplificar el lenguaje administrativo para hacer comprensible la información pública. Sin olvidar en ningún momento que un lenguaje simple y claro no implica que sea menos riguroso, veraz y legal. Es importante racionalizar y hacer accesible el lenguaje administrativo; elaborar textos claros, correctos, usando un lenguaje inclusivo y que sean visualmente atractivos, tanto si son en papel como en formato electrónico.

En tercer lugar, es también importante mejorar la visualización de la información pública para hacerla atractiva y no infoxicar o sobrecargar a la ciudadanía con documentos

⁶ www.appsfordemocracy.org

⁷ <http://opendatachallenge.org>

⁸ <https://es.twitter.com/abredatos>

extensos e indescifrables. Al garantizar el acceso a la información pública y permitir su reutilización, es posible que surjan nuevos servicios que aporten mayor valor a las propias Administraciones Públicas, a la ciudadanía y las empresas. Esta información enriquecida deberá, al mismo tiempo, seguir siendo accesible.

Estos nuevos servicios seguramente usen técnicas de visualización que permitan simplificar la complejidad de los datos. Algunas iniciativas interesantes de visualización de la información pública, pueden ser Gapminder⁹, sitio web que recopila numerosas bases de datos de información pública de distintos estados y organismos de Naciones Unidas para visualizarlos de forma atractiva y sencilla por medio de vídeos y animaciones con la evolución de diferentes datos de países y regiones de todo el mundo.

Resulta interesante y pedagógica charla del profesor sueco Hans Rosling, director de la Fundación Gapminder, que promueve el desarrollo sostenible mundial mediante una mayor utilización y entendimiento de las estadísticas sobre el desarrollo social, económico y ambiental a nivel local, nacional y mundial. En esta charla de TED, Rosling expone, de una manera muy diferente a la habitual, cómo se ha producido el crecimiento de la población mundial utilizando un software de animación estadística, que permite visualizar gran cantidad de datos de una manera muy didáctica.

Véase el vídeo de Hans Rosling: <http://bit.lywhLwTE>

⁹ www.gapminder.org/data

Las animaciones son interactivas y uno puede elegir y comparar los datos de aquellos países que se deseen visualizar. El directorio de Google Public Data¹⁰ se puede ver, por ejemplo, con la tecnología de animación estadística de Gapminder.

Las infografías¹¹ y los mapas interactivos también pueden ser herramientas idóneas para sintetizar mucha información en poco espacio y visualizarla a un coste bajo de tiempo y esfuerzo. Otros ejemplos de temáticas sobre las que mejorar la visualización de la información pueden ser: permitir a la ciudadanía conocer el destino de los impuestos¹², conocer las licitaciones y contratos que hay en marcha y opinar sobre ellos¹³, informarse en tiempo real de la situación financiera de un país¹⁴, o visualizar las transacciones económicas a nivel mundial¹⁵. Todo ello sin tener que leer extensísimos documentos, sino accediendo a una web donde la información se presenta de forma sintética y pedagógica.

Por ello en la sociedad en la que vivimos, tanto el acceso a la información relevante como su correcta visualización son fundamentales en cualquier proceso de toma de decisiones para que podamos participar con conocimiento de causa (Moraga, 2009).

¹⁰ www.google.com/publicdata/directory

¹¹ <http://bit.ly/dY4Dxn>

¹² <http://dondevanmisimpuestos.es> (Presupuestos de la Administración General del Estado y Comunidades Autónomas de España).

¹³ <http://gastopublico.es> o <http://comogastan.com>

¹⁴ <http://usdebtclock.org>

¹⁵ <http://openspending.org>

3.2. Consulta ciudadana

Es fundamental que las Administraciones Públicas escuchen de manera activa por múltiples canales lo que la ciudadanía quiere transmitir, bien para reclamar y quejarse; como para agradecer y aportar ideas o propuestas de mejora para los servicios públicos y políticas públicas. A través de las llamadas telefónicas, la mensajería, el correo electrónico, las encuestas o los foros de participación, la ciudadanía puede consultar a las Administraciones Públicas y ser consultada por ellas.

Es importante recordar que una consulta exige una interacción, un intercambio entre quien consulta y quien responde. Esta interacción exige algo a cambio para evitar la percepción de *“no sé para qué me preguntas, si luego no tienes en cuenta las aportaciones que te contesto”*.

3.2.1. Llamada telefónica

Canalizar las consultas ciudadanas, las quejas, las reclamaciones, las sugerencias y las incidencias a través de un servicio de atención ciudadana telefónica, es una estrategia que han adoptado muchas Administraciones Públicas. La posibilidad de acceder a este servicio es universal, puesto que toda la población sabe hacer una llamada telefónica.

Si el servicio traslada con rapidez las demandas de la ciudadanía al área correspondiente, es un canal fundamental para conocer las necesidades y problemáticas reales de las personas de la ciudad, región, país. Sin embargo, el coste del personal que atiende estas consultas es elevado y, en épocas de crisis, estos servicios de atención directa con la ciudadanía y canalización de sus demandas, están siendo recortados. Para la ciudadanía, es un canal cómodo y fácil de utilizar cuyo coste puede variar según sea una llamada gratuita, tenga un coste reducido de llamada local o sea una llamada de tarificación adicional.

3.2.2. Mensajería instantánea

La Administración puede abrir además un canal para enviar a la ciudadanía, a través de SMS, notificaciones, recordatorios, avisos; o permitir a la ciudadanía enviar por este medio sugerencias, reclamaciones, incidencias observadas, etc.

El Ayuntamiento de Lleida fue pionero en realizar notificaciones oficiales a través de mensajes de móvil gracias a la operadora local Lleida.net, que creó el sistema SMS certificado (<http://bit.ly/TXM4oa>), con la misma validez que las cartas certificadas o los burofax.

Las Administraciones Públicas podrían utilizar también otros servicios de mensajería utilizados por la gente para informar y prestar ayuda. Es el ejemplo del uso de WhatsApp, como canal de comunicación.

En el Gobierno de Asturias (<http://bit.ly/TBrH20>) se ha utilizado WhatsApp para informar a la juventud en materia de sexualidad.

En el Gobierno de Navarra (<http://bit.ly/wq7qUJ>) se ha utilizado como canal de comunicación con los servicios de información ciudadana.

En la Comunidad de Madrid (<http://huff.to/Uk9ilg>), por parte de los servicios de emergencia, para localizar personas accidentadas gracias al sistema de geolocalización de WhatsApp.

La ventaja de utilizar estos canales es que la mayor parte de la población tiene a su alcance un teléfono móvil, y cada vez más se está extendiendo el uso de los smartphones. De forma que sería un canal fácil de utilizar y rápido para enviar y recibir comunicaciones. El inconveniente, en ambos casos, es que cuesta dinero: a la organización porque tiene que reservar un número de teléfono para recibir los mensajes; y a quien participa porque tendrá que pagar por enviar un SMS o por tener una tarifa de datos para acceder a Internet con su smartphone donde no tenga acceso a una red Wi-Fi gratuita.

3.2.3. Correo electrónico

Una posibilidad para que la ciudadanía pueda participar es enviar un mensaje con comentarios, quejas o sugerencias a la dirección electrónica que la Administración Pública establezca como canal para la comunicación. Si se conoce la dirección y se tiene acceso a Internet, es una forma sencilla de comunicar y dejar constancia del mensaje enviado.

El inconveniente para gestionar esos mensajes con rapidez y de forma transparente es la ausencia de un compromiso institucional con la respuesta, además de la brecha existente en el acceso a Internet. Habrá que concretar quién garantiza que haya una respuesta en modo, forma y tiempo adecuados.

3.2.4. Formularios en línea

Los formularios en línea, además de su uso principal para hacer trámites con la Administración de forma ágil, son también otra forma de recabar de modo rápido y sencillo opiniones y valoraciones de la ciudadanía. Con ellos, desaparecen los costes de imprimir y difundir las encuestas y de volcar y procesar los datos de forma manual.

Crear un formulario en línea es tan sencillo como pensar las preguntas que se quieren realizar, escribirlas utilizando una de las muchas herramientas existentes para crear formularios

y difundirlas. Las personas que rellenan el formulario realizan el trabajo de volcar la información en un soporte digital que facilita el posterior tratamiento de los datos. Las ventajas son la sencillez y rapidez tanto para los responsables a la hora de crear, difundir y analizar los resultados del formulario, como para la ciudadanía a la hora de rellenarlo y enviarlo. Sin embargo, su inconveniente principal es que hay que tener acceso a Internet.

Los usos que se pueden hacer de los formularios son muchos: recogida de ideas, propuestas, quejas y sugerencias; evaluar actividades o servicios; realizar votaciones para priorizar y elegir entre varias propuestas, etc. Pero, mucho cuidado, porque las personas que rellenan un formulario esperan una respuesta. No vale el *silencio administrativo*.

Herramientas como *encuestafacil.com*, *tusencuestas.com*, *surveymonkey.com* o los formularios de Google Drive son gratuitas, sencillas y fáciles de usar. También se pueden crear aplicaciones a medida, que tendrán un coste mayor, pero que permiten personalizarse y adecuarse a las necesidades concretas.

Dos ejemplos de uso real de formularios en línea utilizando herramientas sencillas y de bajo coste como los formularios de Google pueden ser:

- El formulario elaborado por la Consejería de Salud y Bienestar de la Junta de Andalucía para conocer el nivel de competencias digitales en herramientas 2.0 del funcionariado: <http://bit.ly/Y1LIUs>
- El exhaustivo formulario (46 preguntas) elaborado por el Gobierno Vasco para conocer los intereses de las personas usuarias de Irekia y Open Data, dos de los proyectos emblemáticos de su modelo de Gobierno Abierto: <http://bit.ly/15FnVXk>

3.2.5. Foros de participación

Estos foros pretenden que la voz ciudadana pueda ser oída en los procesos de toma de decisiones. Se han articulado generalmente a través de las Agendas Locales 21¹⁶ que promueven en el ámbito local modelos de desarrollo sostenibles, tratando de contar con la participación de todos los agentes implicados en la vida del municipio.

Estos foros también se han trasladado a Internet y las ventajas son que en cualquier momento una persona puede hacer sus comentarios y aportaciones sobre la temática que le interesa, sin esperar a que se convoque el foro presencial. También puede fomentar el debate e intercambio de ideas. Los inconvenientes son que no se dinamice lo suficiente por parte de las instituciones públicas y que no se tengan en cuenta las aportaciones volcadas.

El Buzón Ciudadano de Vitoria-Gasteiz, la capital del País Vasco, es una herramienta, dentro de la web municipal, en la que la ciudadanía plantea quejas o sugerencias al consistorio para opinar sobre el tema y que el Ayuntamiento actúe de la forma que crea conveniente. El uso de este foro es bastante alto, ya que la ciudadanía publica unos 15 temas y/o comentarios cada día (Agudiño, 2011).

Web del Buzón Ciudadano: <http://bit.ly/t19h1z>

El Ayuntamiento de Bilbao puso en marcha un foro para invitar a la ciudadanía a participar en la Revisión del Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad.

Web del foro: <http://bilbao.deliberaweb.com>

¹⁶ <http://bit.ly/10uiQSM>

3.3. Conversar y dialogar

Tras informar y consultar a la ciudadanía, un paso más avanzado es el de establecer una comunicación bidireccional fluida. En ese intercambio de ideas, opiniones y puntos de vista, pueden surgir propuestas y alternativas de actuación a tener en cuenta en la toma de decisiones políticas. De esta manera, las políticas y servicios públicos, podrán responder y adecuarse mejor a las necesidades de la ciudadanía.

Entre las herramientas que facilitan la posibilidad de interactuar mucho más con la ciudadanía vamos a analizar los blogs y las redes sociales.

3.3.1. Blogs

Los resultados de un estudio elaborado en 2010 sobre la presencia de líderes de gobiernos locales con blog en España y Portugal revelan que el grado de difusión del *blogging* político entre los líderes portugueses (56,5 %) dobla al alcanzado entre los españoles (21,3 %) (Criado y Martínez, 2010). Asimismo, en ambos países las ciudades más pobladas son también las que concentran un mayor número de líderes locales-*bloggers*.

El *blogging* político es un excelente comienzo para comunicarse con la ciudadanía. Pero es importante conectar el blog con otras redes sociales como Twitter, Facebook, LinkedIn, SlideShare o Flickr, entre otras (Criado y Martínez, 2010).

Bajo la denominación de blogosfera pública se han recopilado los blogs más relevantes que tratan temas relacionados con las actividades de las Administraciones Públicas (Guadián, 2012b).

Entre las ventajas de crear y mantener un blog, respecto a una página web estática, se encuentra el hecho de que sea mucho más fácil, económico y rápido actualizar con nuevas noticias un blog que una página web. De hecho, hoy se considera un blog a aquella página web que se actualiza

periódicamente, admite comentarios, puede ser mantenida por personas usuarias que no tienen por qué ser informáticas y tiene servicios que aportan valor añadido como un buscador, traductor, RSS, etc.

El lenguaje en los blogs suele ser más informal y, por tanto, es una buena forma de acercar la vida política a la ciudadanía. Los inconvenientes pueden ser que no se actualice su información, dando a la ciudadanía una sensación de olvido y descuido por parte de sus autores.



Una persona con responsabilidades políticas o públicas que pretenda interactuar con la ciudadanía debería tener un blog donde informar de la actividad política y pública, de los proyectos en marcha o reflexiones personales e interactuar con la ciudadanía por medio de los comentarios en su blog y también a través de las redes sociales (YouTube, Facebook, Twitter, Flickr, Scridb, SlideShare, LinkedIn o Google+). También hay organizaciones (o programas) que mantienen un blog para interlocutar con su público objetivo.

3.3.2. Redes sociales

Estar donde está la ciudadanía, realizar una escucha activa de sus opiniones sobre las actuaciones públicas y conversar con ella pueden ser algunas de las razones más importantes para que una Administración Pública decida estar presente en las redes sociales. Estos espacios virtuales, cada día más utilizados, tienen unas formas de comunicación horizontales diferentes a los entornos jerarquizados de las organizaciones públicas y, por ello, es importante conocer el lenguaje y las formas de

interacción de estos nuevos canales de comunicación para poder llegar a la ciudadanía con los mensajes que la Administración Pública les quiera transmitir (Ontsi, 2011; Guadián, 2012a).

Para facilitar y guiar en el diseño de una estrategia de presencia en las redes sociales, varias Administraciones Públicas han elaborado guías de usos y estilo en las redes sociales (Generalitat de Cataluña, 2012; Gobierno Vasco, 2012; Junta de Castilla y León, 2012). Una buena práctica puede ser tener en la página web oficial una lista de todos los perfiles públicos oficiales para que la ciudadanía sepa con certeza cuáles son.

Un buen ejemplo puede ser el listado de perfiles de los distintos departamentos y organismos públicos de los gobiernos catalán y vasco.

Web de perfiles oficiales del gobierno catalán: <http://bit.ly/vDsHSj>

Web de perfiles oficiales del Gobierno Vasco: <http://bit.ly/9RuQqJ>

Las ventajas de las redes sociales son que permiten establecer un diálogo al mismo nivel con la ciudadanía; facilitan el intercambio de ideas y opiniones en un lenguaje sencillo, y permiten hacer llegar mensajes de forma proactiva a lugares en los que la ciudadanía está más cómoda. No se tiene porqué ir a la web municipal a ver las noticias relevantes, sino que esas noticias se publican en sus perfiles de las redes sociales.

El inconveniente para las personas con responsabilidad política y pública es la necesidad de aprender nuevas formas de comunicación así como crear y mantener su identidad digital con perfiles de las redes sociales evitando suplantaciones de

identidad¹⁷. Para la ciudadanía, una vez más, las barreras tienen que ver con la brecha digital, personas que por distintos motivos no acceden a Internet, bien por el coste económico elevado del acceso, bien porque no quieren saber o no les apetece. Y entre las que acceden a Internet, habrá personas que, por decisión personal, optan por no estar en las redes sociales y personas que no tienen el tiempo, la motivación o los conocimientos básicos necesarios para crearse un perfil y participar en ellas.

Una buena práctica, tanto a nivel personal como para la institución pública o cada una de sus áreas, servicios, programas, es la de reservar los espacios virtuales en todas las redes sociales y plataformas 2.0 más utilizadas y habituales. Se publique o no contenido en ellas, es una forma de evitar suplantaciones de identidad.

El mundo de las redes sociales no se acaba en Facebook. Hay otras muchas plataformas de interacción social generalistas o temáticas, públicas o privadas que pueden aportar valor a un proceso participativo. Habrá que estar en una, varias o ninguna red social, dependiendo de los contenidos que queramos comunicar o compartir: textos y presentaciones (Scribd, SlideShare, Issuu), imágenes (Flickr, Picasa, Pinterest, Instagram) o vídeos (YouTube, Vimeo).

¹⁷ La suplantación de la identidad en Internet es una actividad maliciosa en la que un atacante se hace pasar por otra persona por distintos motivos. Un caso típico de suplantación de identidad es, en las redes sociales, crear un perfil de otra persona e interactuar con otros usuarios haciéndose pasar por ella. Para saber cómo actuar en esos casos, véase la web de INTECO: <http://bit.ly/iAW1OI>

Y según quién sea nuestro público objetivo y nuestros propósitos, optaremos por unas u otras redes sociales. Por ejemplo, si se está diseñando un plan de promoción económica y empleo, tal vez haya que crear un grupo de debate en la red profesional LinkedIn para contar con la participación de personas expertas y emprendedoras que tengan ideas interesantes que aportar.

Twitter es una herramienta de participación abierta muy potente para escuchar y dialogar que ofrece muchas posibilidades a las Administraciones Públicas para interactuar con la ciudadanía (Guadián, 2011b). Su limitación de 140 caracteres por mensaje (o tuit) por lo que exige mucha síntesis.

En formato teletipo, la ciudadanía puede tener en su perfil de Twitter un listado cronológico de las noticias publicadas por las personas e instituciones a las que siguen. Esas breves noticias pueden ser profundizadas en la página web institucional, el blog, o el medio de comunicación que inspiraron esos mensajes.

3.4. Deliberación

En sociedades complejas donde los problemas a abordar desde las instituciones públicas pueden tener múltiples perspectivas, es importante contar con opiniones diversas para tener en cuenta las distintas posibilidades y alternativas de actuación; sopesar los pros y contras; valorar las ventajas e inconvenientes; y, posteriormente, las personas con responsabilidad pública y/o política decidirán en base a su criterio.

Las TIC permiten recopilar de forma rápida opiniones, valoraciones, percepciones de los agentes implicados en una decisión política y pública. A continuación, se muestran algunas herramientas que muestran cómo es posible trabajar colaborativamente para contar con opiniones diversas que permitan mejorar el proceso de elaboración y puesta en marcha de políticas y servicios públicos.

3.4.1. Herramientas para trabajar colaborativamente

Entre las ventajas de trabajar de forma colaborativa encontramos: la posibilidad de generar sinergias, evitando duplicidades y solapamientos; eliminar reuniones y desplazamientos; ahorrar recursos (económicos, personales, materiales); o reducir los tiempos en la redacción incorporando en un mismo y único documento las propuestas de varias personas que trabajan sobre él.

Una condición importante para que el trabajo colaborativo sea efectivo es que haya una buena coordinación del trabajo y se establezcan unas pautas y reglas claras a la hora de trabajar. Los inconvenientes de esta nueva forma de trabajo son, sobre todo, culturales, por las dificultades para cambiar procedimientos de trabajo y mentalidades burocráticas sobre quién es competente para hacer una tarea, quién tiene la propiedad de determinada información o de quién es la autoría de un trabajo.

Entre las plataformas de trabajo colaborativo más destacadas, se encuentran Google Apps, accesible desde Internet con cualquier navegador; Microsoft Office 365 o Zimbra, desarrollada con software libre. Estas plataformas ofrecen soluciones tecnológicas para las necesidades más comunes y habituales de nuestro trabajo diario (correo electrónico, agenda de contactos, calendario, gestor de tareas, chat, almacenamiento de documentación en la nube, publicación

de contenido, redacción de documentos, hojas de cálculo...) (EuskadInnova, 2010).

Google Apps cuenta con Google Drive, un paquete ofimático en línea que permite crear en Internet documentos (de texto, hojas de cálculo, formularios, presentaciones, dibujos) que pueden ser privados o publicarse como páginas web. Al mismo tiempo, permite compartir un documento con varias personas para que todas lo puedan editar de forma simultánea y en tiempo real.

El proyecto denominado #adoptaunsenador, pretendía transcribir la información publicada en pdf sobre la declaración de bienes de senadoras y senadores del Senado español. Mediante el uso de una sencilla hoja de cálculo y en tan solo 4 días, diferentes personas transcribieron de manera totalmente voluntaria y descentralizada la información, utilizando una hoja de Google Docs. Los datos de esa hoja de cálculo se pueden consultar y reutilizar (Pro Bono Público, 2011). Véase la hoja de cálculo con datos de declaración de bienes: <http://bit.lyqL9efc>

3.4.2. Wikis

Una wiki (en hawaiano, *wiki wiki* significa rápido) es una aplicación informática que permite que los documentos allí alojados (las páginas wiki) sean escritos de forma colaborativa a través de un navegador, siendo muy sencillo dar formato, crear enlaces, etc. Las páginas wiki pueden ser visitadas y editadas por cualquier persona, si son abiertas, o por las personas registradas, si son privadas. Cuando alguien edita una página wiki, sus cambios aparecen inmediatamente en la web.

Entre las ventajas de usar estas plataformas estarían la sencillez y rapidez en la creación de contenidos, actualización, corrección, mejora y recuperación de versiones previas (historial); la creación de redes de trabajo aumentando la transparencia, la colaboración y la confianza entre las personas participantes; el ahorro de tiempo y reducción de reuniones y viajes; el ahorro de costes de mantenimiento y *webmasters*. Como inconvenientes, podrían encontrarse el cambio cultural de interiorizar una nueva forma de trabajo basada en compartir la información y construir el conocimiento de forma colaborativa.

Entre los usos de las páginas wikis para contar con la participación ciudadana, destacamos la iniciativa TallerWeb1.0, puesta en marcha en el año 2006 por la Asociación Internet&Euskadi de Internautas del País Vasco (Ramilo, 2006). Su objetivo era contar con la ciudadanía para mejorar la presencia en Internet de las instituciones públicas y los servicios ofrecidos en sus páginas web. A través de la página wiki del TallerWeb1.0¹⁸, en una fase virtual, una serie de colectivos, personas expertas y quienes lo desearon, publicaron sus comentarios e ideas de mejora sobre las páginas web de las instituciones vascas analizadas (Gobierno Vasco, Parlamento Vasco, Diputación Foral de Álava, Juntas Generales de Álava, Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, Red de Bibliotecas de Euskadi, Cuadrilla de Salvatierra-Agurain).

Posteriormente, en una fase presencial un grupo de personas expertas analizó las cerca de 500 propuestas de mejora sobre las distintas webs institucionales evaluadas y elaboraron un informe de mejora de cada una de las páginas web. Finalmente se definió el “Decálogo de Vitoria-Gasteiz” con una serie de recomendaciones para que las instituciones políticas y públicas mejorasen su presencia en Internet al servicio de la ciudadanía. Poco después la iniciativa se trasladó a Cataluña organizándose el TallerWeb2.0 (Ramilo, 2012).

¹⁸ <http://bit.ly/ZPz9nk>

El lema utilizado en el TallerWeb1.0 para animar a la participación de la ciudadanía fue “Veni, vidi, wiki”, similar al “Veni, Vidi, Vici” de Julio César anunciando una victoria ante el senado romano en el año 47 a.C., pero con un matiz diferente y muy importante: ya no se trata de imponer, vencer o estar por encima de lo que los demás opinan o saben; sino de aportar, colaborar y contribuir a mejorar un documento, una propuesta, una política o servicio público con las aportaciones de una pluralidad de personas que tienen sus propias percepciones de la realidad.

3.4.3. Algunos proyectos de la ciudadanía y la sociedad civil en red

Se están desarrollando aplicaciones fáciles de usar para que la ciudadanía informe a su ayuntamiento de las incidencias en las calles (baches, grafitis, desperfectos en la vía, en el alumbrado, etc.). El procedimiento es sencillo: se introduce el nombre de la calle en la web del servicio o en la aplicación para dispositivos móviles (smartphones o tabletas), se localiza el problema sobre un mapa, se explica y se envía la incidencia al ayuntamiento. Este sistema ayuda a resolver un problema que por otras vías tardaría más tiempo en localizarse y solucionarse. Algunos ejemplos pueden ser el pionero FixMyStreet¹⁹ para ciudades del Reino Unido, Verbeter De Buurt²⁰ en Holanda, SeeClickFix²¹ en ciudades de Estados Unidos o Arreglamicalle.com y Otrobache.com en España (Alarcón, 2010).

¹⁹ www.fixmystreet.com

²⁰ www.verbeterdebuurt.nl

²¹ www.seeclickfix.com/citizens

Existen otras iniciativas como Change.org que es una comunidad en línea de personas y organizaciones que unen esfuerzos para ejercer presión contra las injusticias, creando peticiones y campañas que solicitan cambios deseables a gobiernos, empresas y otros actores importantes de la sociedad.

Avaaz.org es una organización en la que un equipo de personas determina una campaña y se difunde entre sus miembros para que la firmen, sin que la ciudadanía pueda crear nuevas peticiones. MiFirma.com es otra iniciativa que permite recoger firmas mediante el uso del DNI electrónico para que estas tengan validez jurídica.

3.5. Toma de decisiones

Diariamente, las personas, las organizaciones y las Administraciones Públicas toman numerosas decisiones sin tener toda la información necesaria para adoptar la mejor decisión. En numerosas ocasiones resultaría muy útil contar con la opinión de otras personas para tener otros puntos de vista. Pero al final, es una persona quien decide y quien, en última instancia, será responsable de sus actos y decisiones.

En las instituciones públicas, son los cargos políticos y públicos quienes deciden. Pero tener en cuenta en los procesos de toma de decisiones un abanico de posibilidades y alternativas de actuación suficientemente amplio, suele ser muy útil para que la toma de decisiones permita diseñar políticas y servicios públicos que respondan con mayor realidad a las necesidades de la sociedad.

Si la tecnología permite recabar esa información de forma rápida, puede ser de gran ayuda a la hora de decidir; e incluso, podría empoderarse a la ciudadanía para que sea ella quien adopte determinadas decisiones sobre aspectos en los que

tradicionalmente han sido las instituciones públicas quienes han tenido la última palabra.

Uno de los servicios que podríamos encontrar para tener en cuenta de forma ágil y rápida las opiniones de la gente en los momentos previos a la toma de decisiones, podría ser Ubivote.com. Para utilizar este tipo de servicios, una Administración Pública formularía una pregunta a la ciudadanía en la que cada una de las opciones de respuesta se vincula a un número de teléfono. Entre los casos de uso para utilizar esta herramienta de participación podrían encontrarse consultas para elegir el cartel de las fiestas, los grupos de música para las fiestas, las personas más relevantes del año, el nombre para las nuevas calles, la inversión más prioritaria entre varias propuestas de inversión pública, etc.

Tabla 3.1. Ejemplo de participación ciudadana con llamadas perdidas.

¿Cómo llamamos a la nueva avenida de la localidad? Haga una llamada perdida al teléfono junto a su opción de respuesta. Es gratuita	
Quiero que se llame:	Marcaré el:
Avenida de la Innovación	900 123 456
Avenida de la Igualdad	900 123 458
Avenida de la Sostenibilidad	900 123 459

Fuente: Ramilo y Fernández (2012).

Algunas ventajas de este servicio son que cualquier persona con un teléfono (fijo o móvil) podría dar su opinión y votar, que no requiere inversiones (infraestructura, maquinaria), tiene un coste bajo y permite improvisar y reaccionar con agilidad ante una demanda social en cualquier momento o lugar. La brecha digital que tendríamos sería mínima, ya que prácticamente toda la población sabe realizar una llamada con

un teléfono fijo y/o móvil. Un inconveniente es que se trata de una forma de participación cerrada, donde quien lanza la pregunta determina las opciones de respuesta, sin que por este canal se puedan recoger otras propuestas alternativas que alguien quiera formular.

3.6. Resumen de herramientas TIC para la participación

Se recogen en la Tabla 3.2 las ventajas (negrita) o inconvenientes de utilizar cada una de las herramientas presentadas para contar con la participación ciudadana. Con el término complejidad, se tienen en cuenta los procesos de pensar y planear cómo poner en marcha un canal de participación, dotarlo de recursos (económicos, humanos, contenidos), lanzarlo y esperar a que esté diseñado y se ponga en marcha. Con el término brecha digital se tienen en cuenta tanto la exclusión de aquellas personas que por distintos motivos no acceden a Internet como la falta de alfabetización digital.

En algunas de estas herramientas (llamadas perdidas, formularios en línea, RSS, foros, blogs), los costes (económicos, personales, materiales) de ampliar los procesos de decisión a la ciudadanía serían bajos, mientras que la posibilidad de responder mejor a las necesidades sociales y, por tanto, recuperar la confianza y la legitimidad de la ciudadanía en los responsables políticos, serían beneficiosos para el funcionamiento de las instituciones públicas.

En sociedades complejas en las que los recursos están distribuidos, no siempre de la manera más equitativa, es importante contar con la participación de todas aquellas personas que tienen ideas, propuestas, sugerencias, visiones de los problemas que puedan complementar a las visiones más

Tabla 3.2. Herramientas TIC: ventajas e inconvenientes.

Herramientas	Gobierno y AAPP Ventajas Inconvenientes	Ciudadanía Ventajas Inconvenientes	Tipo de participación
Página web	Escaparate Complejidad Actualizaciones	Toda la información en un lugar Dificultades para encontrar la información Acceso a Internet	Acceso a la información
RSS	Ofrecer información de forma proactiva Desconocimiento de esta tecnología	Información proactiva Acceso a Internet	Acceso a la información
Acceso, simplificación y visualización de la información	Mayor cercanía Mayor legitimidad Rendición de cuentas Reorganización interna Complejidad	Mayor conocimiento de la actuación pública Posibilidad de reutilizar la información Acceso a Internet	Acceso a la información
SMS	Un canal más de comunicación Cuesta dinero (reservar prefijo+mensaje)	Permite manifestarse Cuesta dinero: envío sms	Abierta
Correo electrónico	Sencillo Necesidad de transparencia y respuesta	Sencillo, constancia del envío Acceso a Internet	Abierta
Formularios en línea	Sencillo, rápido, económico Desconocimiento de esta posibilidad	Sencillo, rápido Acceso a Internet	Cerrada
Foros	Escucha activa de las necesidades Dinamización Actualización	Permite realizar aportaciones, debatir Acceso a Internet ¿Valor práctico y real de sus aportaciones?	Diálogo
Blogs	Sencillo, fácil, económico Actualización	Relación informal con institución Acceso a Internet	Diálogo
Redes sociales	Permite dialogar Complejidad Nueva comunicación Identidad digital	Información proactiva Costes: tiempo, dinero, acceso a Internet	Diálogo
Plataformas colaborativas	Recopilar con facilidad propuestas, transparencia Costes: coordinación y dinamización	Recopilar con rapidez y facilidad propuestas Costes: tiempo, acceso a Internet	Diálogo
Votación con telefonía de bajo coste	Rápido, fácil, económico Permite improvisar Opciones cerradas y predeterminadas	Gratis, rápido, universal En cualquier momento o lugar Opciones cerradas y predeterminadas	Cerrada

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramilo y Fernández (2012).

comunes o habituales. De esta forma, no solo las instituciones públicas podrán detectar y resolver mejor los problemas, sino que también la ciudadanía se verá empoderada, involucrada y comprometida con la mejora del bienestar para toda la comunidad.

Por ello, es importante que los gobiernos y Administraciones Públicas sean capaces de diseñar procesos participativos integradores que tengan en cuenta lo mejor de los procesos participativos presenciales (o clásicos) y de los virtuales para incorporar las distintas percepciones sociales que conviven en la sociedad de la información y del conocimiento.

Es importante desarrollar mecanismos de participación ciudadana que:

- a.** Busquen el equilibrio entre lo presencial y virtual, evitando crear brechas.
- b.** Equilibren la participación cerrada, abierta y el diálogo.
- c.** No sean muy complejos de elaborar, para que así pueda contarse con mayor frecuencia con la participación ciudadana.
- d.** Sirvan tanto para la recogida de ideas en la elaboración de propuestas y la evaluación de las iniciativas puestas en marcha; como para priorizar entre las alternativas posibles y la toma de decisiones.
- e.** Produzcan efectos en instituciones del entorno, como el efecto simpatía, “si esta institución lo hace, podemos copiarles”, o el efecto competencia, “si esta institución lo hace, no vamos a ser menos”.

Capítulo 4

Gobiernos y Administraciones Públicas en red



4.1. De la Administración burocrática a la Administración en red

Vivimos tiempos de transformación de todos los sectores sociales. La economía de la globalización y la evolución de Internet hacia entornos mucho más sociales están obligando a la reconversión inmediata de muchos perfiles y sectores profesionales. Esta afectación se ha traducido en la mayoría de los casos en remodelaciones de todo orden con los consabidos resultados.

En el caso de las personas profesionales al servicio de las Administraciones Públicas, ha habido recortes salariales, profundos, pero hasta ahora no se han considerado medidas de carácter estructural. Dichos ajustes, como no se han ubicado desde una visión más estratégica, corren el peligro de ser percibidos como una simple eliminación de privilegios en un sector improductivo financiado por toda la ciudadanía como es el público. Esta visión inexacta e injusta —por lo que tiene de generalizadora— ha sido impulsada a menudo desde todo tipo de sectores para desviar la atención de otros problemas más reales y acuciantes.

Lo que sí parece un proceso ineludible es la racionalización de servicios que plantean las diferentes administraciones. En unos momentos de crisis estructural y de fusiones de empresas y todo tipo de instituciones, parece, pues, imprescindible afrontar una actuación transparente de ordenación de servicios con la idea de mancomunar, reutilizar y ofrecer servicios que sean realmente necesarios. El mundo de redes que ahora empieza no entendería que no fuera así.

La situación es la que es: una Administración cada vez con menos recursos que debe afrontar más necesidades ciudadanas. ¿Cómo debe actuar para no agotar el poco margen de confianza que aún le puede otorgar la gente? La comunicación

se perfila como el remedio ante el nivel de confusión y falta de claridad del momento para no caer hasta límites que serían irreversibles. Internet y las redes sociales ofrecen una gran oportunidad, incluso para aquellas organizaciones, como las administraciones, que hasta ahora se habían caracterizado por no preocuparse por comunicar de un modo óptimo.

Pero nos hallamos en un momento muy especial ya que la comunicación es relacional y, si no la planificamos y ordenamos bien, el resultado puede ser peor. La Administración debe ser proactiva, escuchar de qué conversa la gente, qué opina de lo que hacen las instituciones, qué necesita... y adelantarnos en la medida de lo posible a sus demandas de un modo humilde y empático. Responder todas las consultas, estar en medio de la comunicación, buscar respuestas colectivas, y todo esto sin ser intrusivo, con honestidad, recuperando los valores más básicos de la sociabilidad.

Las redes sociales están trastocando la manera tradicional de relacionarnos. Podríamos considerar que la reputación de la Administración ha sido siempre su talón de Aquiles. Por ello, ahora, con el paradigma de las redes, debe replantearse obligatoriamente sus reglas de comunicación. La Administración debe diseñar una estrategia de comunicación insertada en las dinámicas relacionales del ecosistema Internet.

Por otro lado, debemos apelar a la creatividad para superar la demoledora coyuntura actual. Buscar nuevas técnicas que nos permitan, junto a la dimensión relacional planteada en los anteriores párrafos, apostar por un modelo de generación de valor público de calidad, reconocido por la ciudadanía y demás entidades públicas (empresas, entidades...). La innovación abierta se postula como un recurso útil no exclusivo de organizaciones del sector privado. Más aún, puede convertirse en un instrumento de gran valor para las administraciones.

En paralelo a las grandes políticas públicas y a las estrategias macroeconómicas, en la Administración existe un conocimiento acumulado que puede ser de gran utilidad. Por un lado, trabajar el emprendizaje del funcionariado: ya hay un título en esta misma colección (Ortiz de Zárate, 2013) que trata de este tema y recopila experiencias que van en esta dirección. Por otro lado, la Administración, por el ejercicio de sus competencias relacionadas con las temáticas comunes de la sociedad, dispone de un gran caudal de datos que interesan en todos los sectores y ramas del conocimiento. En los próximos años, se percibirá más si cabe el valor de dicha información.

A continuación vamos a analizar con más detalle cómo la sociedad puede relacionarse con la Administración a través de las redes sociales, del valor que pueden tener los datos que posee la Administración —y las empresas que prestan servicios públicos— y también del acceso a ellos desde los servicios móviles.

4.2. La Administración Pública en las redes sociales. ¿Por qué? ¿Cómo?

Hasta no hace mucho, los medios de comunicación tradicionales (TV, radios y audiencias masivas) monopolizaban nuestro espacio comunicativo y nos decían todo lo que teníamos que creer o hacer (leer un libro, entender un acontecimiento, ver una película...). Pero ahora cada persona tiene la posibilidad de ser una fuente de información. Se trata de tener opinión propia y que sea seguida por la gente en las redes.

Con la comunicación en red se acaban las audiencias masivas ya que solo se puede llegar, con parte de los mensajes, a determinados segmentos de la sociedad. La atención se ha diversificado, la gente ya hace menos caso a mensajes generales,

como son los de las grandes organizaciones. Y eso no significa obligatoriamente desafección política.

Lo que ocurre es que esta dinámica relacional tiende a chocar con la mecánica que siguen las instituciones, que se mueven de modo más lento y controlado.

En las organizaciones tradicionales, los recursos, procedimientos y procesos se circunscriben en una mecánica institucional donde la participación de profesionales y de clientes y personas usuarias es escasa o absolutamente inexistente.

Por un lado, al funcionariado se les consulta sobre algunas medidas de mejoras en procesos de arriba abajo (comités o grupos de mejora) o se les pide que aporten ideas en una aplicación específica o en la intranet de modo esporádico y puntual, sin que este proceso de aportación de conocimiento esté incardinado en la operativa de la organización o en su propio ADN.

Por otro lado, la atención a las personas usuarias (o a la ciudadanía, en el caso de la Administración) se vehicula a través de los protocolos y canales establecidos, los cuales limitan en la mayoría de los casos la relación directa, la conversación que podría ayudar a contextualizar y dar sentido a la consulta del usuario. El hecho de responder socialmente por herramientas de red comportaría un fuerte ahorro del coste de esta comunicación ya que, al ser más pública la respuesta o conversación, las personas usuarias podrían encontrar lo que buscaban y todavía no habían preguntado o podrían ayudarse mutuamente haciendo recomendaciones o aportando la experiencia de los que ya han vivido lo que se consulta o pide.

Seguramente, tanto en el caso de los profesionales internos como en el de las personas usuarias externas, hay un miedo hacia esta cultura corporativa democratizadora del saber, más abierta, y también hacia el coste que puede tener la relación más *peer-to-peer* (de igual a igual) que comporta.

Para entenderlo mejor, conviene tener en cuenta la evolución de la sociedad en los últimos cincuenta años. Según los expertos, las instituciones se basan en los metarrelatos para estructurar la organización que todos los miembros tendrían que aceptar sin protestar (el programa de un partido político o de un sindicato, la misión de una empresa, etc.). Las estructuras organizativas (instituciones y mercados) satisfacen cada vez menos a la sociedad y, paradójicamente, la web nos sirve cada vez más para relacionarnos como individuos y grupos con la flexibilidad que pide el tiempo actual. No renunciamos a las relaciones de pertenencia, pero queremos multiplicar las relaciones reticulares transitorias, de alcance limitado, más flexibles y dinámicas.

4.2.1. ¿Por qué estar presentes en las redes sociales?

El uso de las redes sociales provoca cambios en nuestras esferas personal, social y profesional. Centrándonos en el ámbito profesional, el actual escenario de gran conectividad entre personas y la gestión de la información generada favorece que se avance hacia formas de inteligencia colectiva que están cambiando las organizaciones. Las redes nos ofrecen, pues, un excelente escenario hacia la mejora y la innovación en cualquier ámbito.

En este contexto, en el que la ciudadanía cada vez utiliza más la red como canal de comunicación, se hace necesaria la presencia de la Administración en las plataformas sociales para atender las demandas ciudadanas y mejorar la respuesta.

Además de facilitar la participación e implicación de la ciudadanía y otros actores en la gobernanza, las redes sociales complementan los canales de comunicación bidireccional de la Administración (atención telefónica, presencial, por correo electrónico...).

Las redes sociales aparecen como un óptimo canal para:

- Proporcionar respuestas inmediatas a las personas usuarias, pero la información ofrecida es útil también para otras personas en la misma situación (se gana tiempo y recursos, tal como sucede en el canal web en general). Todo esto de una manera más cercana, ya que estamos en el contexto personal del usuario.
- Redirigir a la gente hacia la web corporativa (o hacia un recurso acordado que tenga tanto crédito como la información generada por los canales oficiales) para ampliar la información oficial.
- Facilitar la creación de redes temáticas de usuarios que, a su vez, producen conocimiento fundamental y complementario para que la organización conozca los intereses y la información que generan estas redes y los pueda tener en cuenta.

La importancia de las redes sociales es, pues, primordial en la comunicación de hoy en día. Cada vez más personas las utilizan como medio para informarse y comunicarse y también para relacionarse con las instituciones. Ante este escenario, las administraciones se plantean la presencia en las redes ya como una obligación para poder establecer puentes comunicativos más directos con la ciudadanía. Como la propia red, para funcionar el sistema institucional necesitará cada vez más la participación inteligente de la ciudadanía y de los demás actores. Las herramientas están ahí y permiten poder hacerlo ya.

Una vez tomada la decisión, existirán obstáculos tecnológicos por la dificultad de gestionar una cantidad creciente de cuentas corporativas y por la complejidad de unificarlas a partir de los requerimientos y características de cada una. Pero, primordialmente, el acceso desde la Administración a las redes sociales deberá superar dos grandes cambios de paradigma cultural de la organización. Por un lado, va a costar que se facilite el acceso

corporativo a las redes sociales desde la propia Administración y se confíe en los usos que va a hacer el funcionariado. Por otro, los trabajadores públicos deben empezar a concebir las redes sociales como un canal más de atención ciudadana con todas las particularidades que este conlleva.

Este impulso para estar presente en las redes sociales puede acabar desbordando a las personas e instituciones que la quieren incorporar en su seno. El reto es aprovechar las herramientas de red social para añadir valor a nuestros servicios y/o encontrar nuevos modelos de negocio en nuestras organizaciones. Deberemos ser muy eficaces para no frustrar las expectativas que estamos depositando: definir objetivos en el uso de cada herramienta y comprometernos a medir la actividad, la productividad y el impacto.

4.2.2. Las redes sociales en los planes estratégicos de gobiernos y administraciones

Es sabido que las guías y planes estratégicos suelen ser herramientas muy frágiles en todo tipo de organizaciones precisamente porque sus objetivos deben extenderse en el tiempo para cumplir con los retos planteados. Pero esta sensación de debilidad aumenta si cabe más aún cuando nos referimos a la Administración, entendida como brazo ejecutor de gobiernos que, al menos hasta hace muy poco, seguían la tendencia de cambiar las líneas estratégicas de la anterior Administración cuando surtía efecto la alternancia en el poder como resultado de un proceso electoral.

La política de organizar la presencia de la Administración en las redes sociales, como es estratégica, debe concebirse a largo plazo. Otra cosa bien distinta serán los servicios, contenidos y estilo que se vehiculen a través de ellas, que dependerán más de las líneas que marquen los programas de los partidos que gobiernen en ese momento.

Por eso, en este libro, nos interesa una metodología para garantizar el éxito de la presencia de la Administración en las redes sociales. Nos proponemos avanzar en un método que sea sostenible y que permita la transferibilidad, para que otras muchas administraciones —y asimismo organizaciones de todo tipo— puedan actuar eficazmente en ellas sin correr el peligro de irse al traste de buenas a primeras.

Para ello, partimos del conocimiento de algunas administraciones que recogemos en las fichas de casos prácticos del apartado 4.4.

4.2.3. Guía de usos y estilo en las redes sociales

Para mantener una presencia coherente, cohesionada y homogénea de la Administración en las redes sociales, es preciso disponer de una guía que pautе, por un lado, la apertura, gestión, mantenimiento y cierre de los perfiles y cuentas de la Administración en dichas redes y, por otro, un mismo estilo comunicativo.

Para la elaboración, mantenimiento y evolución de la guía, así como para la coordinación de los responsables y gestores de los perfiles de la Administración en las redes sociales, van a resultar muy útiles fórmulas de trabajo en grupo alineadas con el nuevo paradigma de la sociedad en red y el trabajo colaborativo. La red de administradores y editores de las cuentas en redes sociales se puede organizar para funcionar en red en torno a un modelo de comunidad de práctica, que aporte de un modo ágil y directo conocimiento común, fruto de las personas que la conforman, para la conceptualización, diseño, gestión y prestación de todos los servicios asociados a las redes. Todas las novedades que se produzcan se irán añadiendo a las nuevas versiones de la guía. El objetivo, aquí, debe ser mantenerse como un instrumento actualizado donde todo el mundo pueda hacer sus aportaciones.

Con el objetivo de establecer un método ordenado y de poder hacer un seguimiento exhaustivo de la presencia de la Administración en la red, la guía debe contener el procedimiento que se debe seguir para abrir buzones, cuentas y perfiles de cualquier ministerio, servicio o marca (por extensión, también de entes con personalidad jurídica propia y empresas públicas participadas mayoritariamente por dicha Administración) en estos espacios de relación y participación. Asimismo, también enumerará las diferentes herramientas de red social, los distintos usos y objetivos de presencia en cada una, las recomendaciones para una presencia adecuada y exitosa y también los criterios de estilo comunicativo más adecuados para cada herramienta.

4.2.4. Diseño y conceptualización del sistema

En la conceptualización del proyecto deben tenerse en cuenta dos aspectos fundamentales: la creación de una identidad corporativa común y la fijación de un sistema de composición de los nombres de usuario.

En el caso de la identidad gráfica, debe tenerse en cuenta el manual de identificación visual corporativo vigente para los demás canales de la organización. Se trata de encontrar un recurso gráfico, usable, en entornos donde aparecerá en unas medidas muy diminutas y también en otros de proporciones más considerables, y con cualidades gráficas óptimas (tipografía y colores corporativos, contrastes adecuados, etc.). Los avatares —logotipos, imagotipos o anagramas en una jerga más general— van a convertirse en los sellos de calidad que otorgará el ente responsable de autorizar una cuenta o un perfil en las redes sociales. Una cuenta va a ser oficial cuando lleve el avatar que sigue los patrones exactos de imagen corporativa.

En relación con la nomenclatura de los usuarios de cuentas y perfiles en las redes, es muy importante hacer un trabajo previo de referenciación y pruebas con el universo de posibles nombres que vamos a necesitar como organización. Aquí podemos recurrir a sistemas de sufijos, prefijos y/o derivación regular en los nombres que necesitaremos para superar la limitación de nombres de usuarios disponibles en las distintas aplicaciones donde preveamos abrir cuentas oficiales. Un buen recurso puede ser *nombre del ente + sufijo* (que puede ser el dominio del país, un sufijo temático, etc.).

En el caso de la Administración, por ejemplo, se trataría de elaborar en esta fase previa el posible directorio de perfiles y cuentas clasificados por ministerios y cualquier otra marca y organismo público en general (también ayuntamientos, consejos, diputaciones...).

4.2.5. Procedimiento de apertura

El procedimiento de apertura de cuentas en las redes sociales que proponemos para la Administración se inicia con la cumplimentación de un formulario de preapertura.

Es un sistema que garantiza la creación, con la máxima seguridad, de buzones de correo, cuentas y perfiles de cualquier ministerio, servicio o marca (por extensión, también de entes con personalidad jurídica propia y empresas públicas participadas mayoritariamente por la Administración de que se trate) en estos espacios de relación y participación.

Este ente se encargaría de gestionar las contraseñas y nombres de usuarios de todas las cuentas de la Administración en base a su seguridad. Los ministerios y demás organismos y marcas públicas gestionan sus redes desde unas plataformas sin necesidad de utilizar las contraseñas.

El ente que coordina el proceso de apertura, una vez garantizados todos los estándares, entrega las correspondientes cuentas

y perfiles de entornos de edición a la unidad solicitante, con la imagen corporativa (avatares, imágenes de fondo y otros elementos) establecida para entornos de red social en la propia guía.

Este es el procedimiento:

1. El ente responsable pide al área tecnológica poder disponer de un conjunto de cuentas de correo corporativo genéricas para la apertura de cuentas en redes sociales. Se trata de cuentas cuya denominación serán códigos correlativos para facilitar su manejo.
2. El ministerio (o marca u organismo en cuestión) expone en el formulario de preapertura el objetivo según el cual necesitan disponer de una cuenta o perfil en redes sociales. También se deben explicitar las personas responsables de la gestión, el público objetivo (*target*) y las cuentas de redes sociales con las que deseen referenciarse (*benchmarking*). Estas cuentas con las que deberán compararse obligan a la unidad solicitante a estudiar cómo lo hacen organizaciones similares.
3. Cuando el ente responsable recibe la petición de apertura de cuenta en red social a través del formulario de preapertura, se abre con una cuenta de correo corporativo genérica con una contraseña, que se guardan en una base de datos debidamente securizada.
4. Al abrir la cuenta en la red social, se aplica el nombre del perfil o cuenta siguiendo el sistema de nomenclatura expuesto.
5. Se le aplica la imagen corporativa correspondiente (avatar y fondo de pantalla o *background*), regulada en el manual de identidad corporativa y en la guía.
6. Para evitar que la persona responsable de la cuenta conozca la dirección y contraseña, se procura habilitar un entorno intermedio de gestión de publicación en redes sociales.

7. A continuación, se dan permisos de edición a la persona responsable de la cuenta o del perfil de la red social o repositorio en cuestión.
8. En el caso de Twitter puede ser, por ejemplo, TweetDeck. No hace falta, pues, que la persona entre en Twitter para publicar, sino que el ente responsable crea la cuenta en TweetDeck y la conecta con Twitter. Luego da acceso a la cuenta de TweetDeck a los usuarios editores del organismo solicitante para que puedan editar y publicar todos los contenidos. De esta manera, la cuenta de correo principal y la contraseña quedan restringidas y se preserva la continuidad de la cuenta de Twitter para la posteridad.
9. Cuando en el formulario de preapertura se pide presencia en Facebook, el ente responsable prepara una página en la que figurará con el rol de administrador e invitará a los gestores del ministerio, marca u organismo público petionario. Para poder registrar la denominación de la URL de comunicación (*vanity* o URL desde donde se podrá acceder a una información mínima de la página sin necesidad de estar conectados a Facebook), el ente responsable va a intentar conseguir 25 admiradores (requisito).
10. Para el resto de repositorios/redes, el ente responsable puede arbitrar algún sistema técnico que permita editar contenidos a los responsables de edición, pero sin que conozcan la contraseña. En el caso de repositorios de vídeos, fotografías y diapositivas, puede plantearse, por ejemplo, el uso de la versión portable de un navegador desde donde el ente responsable haya configurado el acceso a dichos repositorios a través de un controlador (*driver*) que pueda funcionar como máscara para el conocimiento de la contraseña, e incluso en algún caso dejar alguna sesión de la aplicación abierta o conceder contraseñas temporales para poder configurar algunas funcionalidades.

- 11.** En el caso de dispositivos móviles, el ente responsable se puede encargar de configurarlos para seguir garantizando el no conocimiento de las claves de la aplicación.

Todas estas precauciones tienden a promover el respeto a la protección de datos personales y a garantizar, como se ha reiterado en todo momento, la transferencia en la gestión de las cuentas manteniendo la Administración como titular de las mismas. De este modo, cualquier cambio que se suceda en la gestión de las cuentas —cambios de destino de los gestores, cambios de liderazgo directivo o político, etc.— no afectará nunca a la titularidad de las citadas cuentas y perfiles.

4.2.6. Valores que inspiran la comunicación en las redes

Las personas encargadas de gestionar las redes en una Administración han de tener muy interiorizados un conjunto de valores. Se debe hacer siempre en un registro de acuerdo con los valores compartidos de la Administración y todos sus profesionales:

- El servicio público es la razón de ser: la comunicación a través de las redes sociales debe ser tan o más eficaz de lo que lo es la presencial o telefónica, al mismo tiempo que debe ser más eficiente y dar más resultados sin crecer mucho más en recursos. Conviene mostrar en todo momento una predisposición a escuchar y ayudar a la ciudadanía en todo lo que sea posible, y ofrecer soluciones a todas sus dudas.
- Transparencia: es la norma básica de los medios sociales. Hay que mostrarse tal y como es la organización, con naturalidad.
- Calidad: se deben ofrecer servicios de calidad a toda la ciudadanía, siguiendo protocolos establecidos.
- Corresponsabilidad: saber a quién se representa y hacia quién, cómo y dónde se comunica. Se deben tener en cuenta

las normas de convivencia y las normas de uso de las redes sociales propias.

- Participación en iniciativas ciudadanas: como si fueran propias, además de fomentar la participación del resto de la ciudadanía.
- Conocimiento abierto: que permita crear las condiciones necesarias para generar riqueza con los datos y los contenidos elaborados por la Administración.

4.2.7. Criterios de comunicación en las redes

Para estar en las redes sociales, se debe tener presente que se entra en un terreno propio de la ciudadanía. Por lo tanto, el tono con el que se conversa debe ser siempre próximo y cordial. Se debe intentar escuchar a las personas y dar respuestas adecuadas a sus necesidades, para que los usuarios de estos espacios sientan que la presencia de la Administración no es intrusiva y participa en su conversación de igual a igual.

La presencia de la Administración no tiene como objetivo hacer cambiar estas opiniones, ni imponer la suya, tan solo pretende compartir, escuchar y conversar con la ciudadanía en su espacio.

Debemos conseguir expresarnos de modo sencillo y directo. Desde un punto de vista de comunicación general, para crear contenidos para las redes sociales de modo efectivo podemos seguir los siguientes criterios:

a. En cuanto a la herramienta:

1. Las redes sociales tienen como punto de origen una web o un blog corporativo. Son, por lo tanto, un altavoz y nunca un sustituto de estos canales. En la Administración, la línea editorial debe, pues, coincidir con la del sitio

web oficial. Como principio general, desde los perfiles corporativos no se pueden emitir opiniones personales.

2. Interacción e implicación: es vital responder las dudas y cuestiones que planteen las personas usuarias. La interacción es el alma de las redes sociales.

b. El lenguaje:

1. Debemos dominar el registro propio de cada red social. El de Twitter se relaciona con las noticias (“muy interesante...”); el de Facebook, con el seguimiento de personas (“me gusta verte...” o “lo que dices...”); el de LinkedIn, con los contactos profesionales (“muy satisfechos de conocerte...”); el de YouTube, Flickr o SlideShare, con objetos en forma de vídeos, fotos o presentaciones (“una presentación clara y muy estética...”); etc.
2. Síntesis y precisión comunicativa: los mensajes deben ser directos, precisos y atractivos:
 - Los mensajes deben ser cautivadores para propiciar un diálogo real y cercano a la ciudadanía. Del mismo modo que si hablamos en un blog de gastronomía y pedimos a los usuarios ¿cuál sería tu receta?, en la Administración también debemos ser capaces de preguntar y animar la participación de la ciudadanía con frases como: “¿qué te ha parecido?”, “¡queremos conocer tu opinión!”.
 - El mensaje se redacta para ser reenviado y no solo para que llegue. Por lo tanto, debe conferir prestigio a quien lo reenvíe. Un mensaje mediocre no lo reenviará nadie, no se viralizará.
 - El mensaje debe ser ágil, directo e ingenioso. Comunicar rápido a menudo es más eficaz que hacerlo tarde y con más calidad.
 - El uso de narrativas simples sirve para contagiar el mensaje.

- La contextualización del mensaje es fundamental, ya que, cuando se viralice, perderá fragmentos y seguramente buena parte del sentido.
 - El mensaje debe ser auténtico, no debe maquillar ni esconder nada; las mentiras se acaban detectando.
- c. La forma gráfica: la imagen gráfica anima o no a la lectura de un mensaje en las redes:
1. Tener en cuenta los dos niveles de lectura (el primero es un mensaje muy corto y el segundo el mensaje de fondo, entero). Usar *hashtags* y enlaces en Twitter.
 2. Acompañar el contenido textual con imágenes, gráficos e infografías. El mundo de las redes es cada vez más visual.
- d. Editorialización:
1. Tener una visión SEO (*Search Engine Optimization* o técnicas para optimizar nuestra presencia en los buscadores). Para favorecer la indexación de datos en los buscadores e influir en el peso que tendrá nuestra Administración en la red, podemos utilizar palabras clave según cada materia relacionada.
 2. Conocer los horarios de envío que generen más viralidad para que lleguen a cuantas más personas mejor.
 3. Publicar un número de mensajes coherente respecto a la red social de que se trate y a nuestra actividad como Administración para evitar la saturación de mensajes.

4.2.8. Evaluar la presencia de la Administración en las redes

Una vez consolidada la presencia de la Administración en las redes sociales, debe evaluarse el uso que tiene lugar.

Para recoger estos datos de actividad en las plataformas sociales es necesario conectar directamente con las interfaces de programación de aplicaciones (*Application Programming*

Interfaces, API) que ofrece cada red. Ello puede hacerse programando las funciones a tal fin a través, por ejemplo, de Python.

De modo automatizado, mediante las API de cada red, se obtienen los datos de audiencia e interacciones a través de los *cuslrd*, se pueden conocer el interés de las informaciones que se publican y el compromiso de las personas suscritas.

Se pueden elaborar informes periódicos para cada una de las unidades gestoras de cuentas. Este es el primer paso para avanzar hacia la evaluación del impacto de las políticas públicas.

Estos datos se almacenan en una base de datos propia que permite estudiarlos en conjunto. Cada ministerio, marca u organismo tiene acceso a los datos de actividad de las cuentas que gestiona, a los históricos y a las visualizaciones.

Además de recoger información de todas las cuentas corporativas en las redes sociales, se pueden recoger datos comparativos de cuentas externas a la institución pero con las que se tiene relación temática. El hecho de tener datos propios y poderlos comparar con los de otros servicios parecidos permite contextualizarlos y obtener información con más valor.

Desde una perspectiva cualitativa, hay cambios en la cultura de la organización, porque abre una interfaz de contacto directo con la ciudadanía donde prima el valor relacional, un valor más distintivo en una relación que hasta ahora había sido asimétrica en favor de la Administración. Por otro lado, debe tener lugar un cambio en la actitud de los profesionales para poder atender dicha relación con la inmediatez requerida. Todo ello va a comportar, sin duda alguna, un cambio en la calidad de la atención ciudadana de gobiernos y organizaciones.

Finalmente, hay una serie de factores a tener en cuenta para una evaluación del impacto de la Administración en las redes sociales:

- Evaluar de modo transversal y multicanal (web, redes sociales).
- Comparar la eficiencia de diferentes canales (en el caso de la Generalitat de Cataluña, por ejemplo, comparar la cuenta de Twitter @012 con el canal de correo electrónico y el canal telefónico del mismo 012).
- Considerar la singularidad de los perfiles (en el mismo ejemplo, la cuenta del Departamento de Justicia y el de Meteocat tienen una naturaleza muy diferente que debe considerarse en el proceso de evaluación).
- Estudiar continuamente la red para detectar tendencias y practicar la técnica de la referenciación (*benchmarking*).

4.3. La Administración abierta: Datos, redes sociales y servicios móviles

Internet es un ecosistema donde cada vez fluyen más datos procedentes de entornos más variados. Las empresas disponen de una gran oportunidad para conseguir idear incluso con ellos un modelo de negocio que les permita generar riqueza y empleo. Pero, además, va a ser la propia Administración la que, en muchos casos, podrá en un primer momento añadirles un valor estratégico que hasta ahora no tenían.

Una primera vía para imprimir sentido inteligente a estos datos será situándolos en entornos relacionales como las redes sociales. A los datos que se abren desde portales de datos específicos del sector público se suelen apuntar diferentes cuentas y perfiles de redes sociales que se alimentan automáticamente de estos datos vía RSS. La intención va a ser facilitar las necesidades informativas y de servicio de la ciudadanía

y otras organizaciones, como por ejemplo @feinaactiva²² y @transit²³.

De igual modo, la Administración puede facilitar el acceso a estos datos abiertos desde servicios móviles. Estos servicios de movilidad son muy útiles porque añaden valor a partir de la funcionalidad de la geolocalización y acceso ubicuo a contenido y cuando se interacciona con las capacidades inherentes de los terminales móviles. Por ejemplo las aplicaciones El Temps²⁴ y Equipamientos CAT²⁵, desarrolladas por las empresas Lujop y gynoidApps, respectivamente.

4.3.1. La apertura de datos (*open data*) en la estrategia de gobierno abierto (*open government*)

En las formas de organización clásica de los estados del mundo occidental, la participación ciudadana se articula a través del sistema de democracia representativa donde los cargos electos, con el apoyo de la ciudadanía a los partidos y representantes políticos, ejercen la acción final del gobierno, a través de la Administración, que gestiona los recursos comunes para el beneficio general.

En el siglo XXI las tecnologías de la información y la comunicación están avanzando hacia entornos más colaborativos por el efecto de las redes sociales, principalmente. Esta evolución ha propiciado que sea más fácil acceder a gran cantidad de información en cualquier momento y, además, que dispongamos también de plataformas que facilitan la interacción más directa entre la comunidad y los gobernantes.

Entramos de lleno en un nuevo paradigma social donde la ciudadanía y entidades, partidos políticos y cargos electos

²² www.twitter.com/feinaactiva

²³ www.twitter.com/transit

²⁴ <https://play.google.com/store/apps/details?id=cat.joanpujol.eltemps>

²⁵ www.layar.com/layers/catalunyaequipaments

pueden interactuar en la planificación, génesis y evaluación de las políticas de gobierno de manera más fluida. Es el llamado gobierno abierto, concepto al que se vinculan los tres grandes principios de transparencia, participación y colaboración.

En torno a estos principios, un gobierno basado en esta perspectiva más abierta —un gobierno abierto— proporciona información y comunica lo que decide de manera transparente, a la vez que facilita, en mayor o menor grado, la participación y la colaboración de la ciudadanía en la definición de sus políticas, la toma de decisiones y el ejercicio de sus funciones.

Las políticas de apertura de datos (*open data*) de los gobiernos inciden, pues, en la voluntad de facilitar de manera transparente la documentación y el resto de datos públicos al conjunto de la sociedad. En correspondencia con esta liberación de datos por parte de gobierno y administración, la ciudadanía, las entidades y las empresas reutilizan esta información pública para añadirle valor de todo tipo —económico, social, etc.— en forma de aplicaciones informáticas, publicaciones, modelos de negocio basados en la información y el resto de productos y servicios que generan, en la medida en que sea posible, riqueza y puestos de trabajo.

Sin embargo, hoy por hoy el *open data* está centrado en exceso en el desarrollo de aplicaciones informáticas, aunque también así puede provocar que se dispare la demanda en este campo, y eso es ya de entrada positivo. A pesar de ello, debemos procurar ir más lejos e identificar nuevos modelos de negocio en la publicidad, la suscripción, la certificación, la transformación de datos...

4.3.2. Políticas de apertura de datos y reutilización

En la actualidad, más que nunca, las políticas de las administraciones deben colaborar a dinamizar y hacer que la economía sea más competitiva de acuerdo con las tres dimensiones del

conocimiento en el nuevo paradigma económico: datos, relación en red y acceso móvil.

a. Apertura de conjuntos de datos (*datasets*)

Cada vez más las normativas de la mayoría de países reclaman a sus administraciones que faciliten todos los documentos y datos públicos a la ciudadanía en un formato fácil de manipular, para que se puedan convertir en servicios públicos o privados con valor añadido. Se pueden reutilizar todo tipo de datos que procedan de diferentes organismos: datos geográficos, meteorológicos, estadísticos, económicos, administrativos, turísticos, culturales, de movilidad, jurídicos, judiciales, terminológicos, entre otros.

Con esta práctica, hay un cambio de modelo, por el que la Administración se dedica básicamente a generar el dato necesario para el servicio que gestiona y/o presta, con la idea de ser reutilizado. Las empresas y la ciudadanía desarrollan las correspondientes aplicaciones de negocio (aplicaciones informáticas; publicaciones; modelos de datos basados, como decíamos, en el tratamiento de la información: suscripción, certificación, transformación...) y acaban convirtiendo la información pública en un activo económico de primer orden.

Para ello es necesario impulsar un inventario de datos públicos para facilitar la actividad a empresas y a la ciudadanía, y un calendario de publicación de estos datos en la web de la Administración que priorice aquellos que puedan aportar mejores oportunidades de negocio para el emprendedor y la iniciativa social.

En la estrategia de apertura de datos, además de los genéricos, debe promoverse también la reutilización de datos con derechos de propiedad intelectual o industrial si se dispone de la correspondiente cesión de derechos por medio de licencias

tipo, como las Creative Commons, que regulan la apertura de sus derechos de explotación.

Dentro de este modelo, se tiende a usar formatos y estándares semánticos (los que permiten su tratamiento automático por parte de terceras aplicaciones o webs), sin limitar la puesta en abierto más inmediata de datos fácilmente reutilizables.

Asimismo, debe también tenderse a la interoperabilidad efectiva entre administraciones a través de la apertura planificada de conjuntos de datos y servicios de los diferentes entes a nivel, local, estatal e internacional.

b. Apertura de servicios (*open services*)

Las iniciativas de apertura de datos en todo el mundo se basan mayoritariamente en la publicación de ficheros estáticos. Este modelo de apertura, a pesar de ser básico y necesario en iniciativas de este tipo, a menudo no es lo bastante útil para los desarrolladores que quieren construir aplicaciones basadas en esta información. Por esa razón, las plataformas tecnológicas que gestionan la apertura de datos (*open data*) deben ofrecer también servicios abiertos, es decir, servicios de acceso programático a los datos abiertos mediante interfaces API. De este modo, cualquier componente de software (sitios web, aplicaciones móviles, *widgets*, etc.) puede hacer consultas dinámicas sobre los datos, como por ejemplo para obtener los trámites en línea vigentes de una determinada temática o los trámites que finalizan su plazo en una semana o, en otro caso, hacer consultas de un determinado número de equipamientos oficiales segmentados por comarcas o algún otro criterio.

En el escenario de la web como plataforma, los sitios proponen los datos (y los textos, vídeos, noticias, fotos) y los servicios necesarios para hacerlos funcionar (sistema de publicación, clasificación, búsqueda, indexación, almacenaje, intercambio,

etc.). La web también se convierte en plataforma de intercambio y de compartición de ordenadores, flujos y ficheros (*peer-to-peer*, de igual a igual).

Simultáneamente, las aplicaciones y el software se han convertido en servicios en línea siempre disponibles. Es la filosofía del *beta permanente*, por la que los internautas se implican en su desarrollo.

4.3.3. ¿Qué datos interesan más para la reutilización?

En un contexto de crisis económica como el actual, es importante poder priorizar la apertura de datos que favorezcan el crecimiento económico, de modo que las empresas puedan ser más competitivas en sentido genérico y esto repercuta a largo plazo en el crecimiento. Por ejemplo, la información que tiene relación con la distribución de los titulados medios (diplomados) y superiores (licenciados) en un territorio puede ser de interés para empresas pertenecientes a sectores tan diversos como las TIC o la construcción civil. De hecho, la información derivada de la gestión de la Administración en cualquier ámbito, por insignificante que pueda parecer, será útil para personas y empresas. Otro ejemplo es el uso que puede hacer una empresa de raticidas/plaguicidas de los datos de las brigadas de limpieza de una gran ciudad.

Podemos afirmar que los datos de más utilidad serán aquellos que:

1. Mejoren la calidad de la vida de la ciudadanía:
 - Acceder a la información de manera fácil.
 - Disponer de un canal de comunicación bidireccional y participación ciudadana.
 - Aumentar la mejora en los servicios a las personas y la seguridad.

2. Fomenten el crecimiento económico:

- Promover las iniciativas empresariales, los servicios y el comercio.
- Posicionar la ciudad, el país, en el campo de la innovación.
- Incrementar el turismo.

En general, podemos clasificar en tres ámbitos el tipo de información que puede generar negocio de manera inmediata para las empresas:

1. Movilidad: tráfico, transporte, geolocalización (también catastro)...
2. Hechos vitales para las personas: trámites, salud, seguridad, deportes...
3. Participación en la gestión y toma de decisiones de gobiernos y administraciones.

Y, para las ciudades, específicamente, los datos más estratégicos son los que favorezcan el desarrollo de aplicaciones de gestión de infraestructuras: tráfico, consumo energético, contaminación y vivienda.

4.3.4. Datos abiertos y redes sociales

Los datos de que dispone la Administración y que abre a través de su portal de datos abiertos se pueden vehicular en cuentas y perfiles de redes sociales para poner conocimiento útil en estos entornos relacionales.

En el caso de los datos abiertos previamente, ya hay administraciones que vinculan diferentes cuentas y perfiles de redes sociales que se alimentan automáticamente de estos datos abiertos vía RSS, con la intención de facilitar las necesidades informativas y de servicio de la ciudadanía y otras organizaciones. Un ejemplo son los casos de los perfiles de Twitter en la Generalitat de Cataluña:

- Ofertas de empleo del Servicio de Empleo²⁶. Se trata de 23 perfiles de Twitter de ofertas de empleo por categorías que han conseguido un aumento del 800 % de los accesos a la web del servicio.
- El tráfico del Servicio Catalán de Tráfico²⁷. 35 perfiles que informan de las incidencias viarias en tiempo real en los principales ejes viarios.
- El tiempo del Servicio Meteorológico²⁸. 41 perfiles sobre la previsión meteorológica por comarcas.

4.3.5. Servicios móviles resultantes de la reutilización

En Internet conviven cada vez más datos procedentes de entornos muy diferentes: de la Administración, de entes públicos con personalidad jurídica propia, de entidades concesionadas que dan servicios de acceso público y de empresas del entorno financiero y privado. Toda esta galaxia de datos, para que tenga sentido, va a tener que ser tratada de forma inteligente.

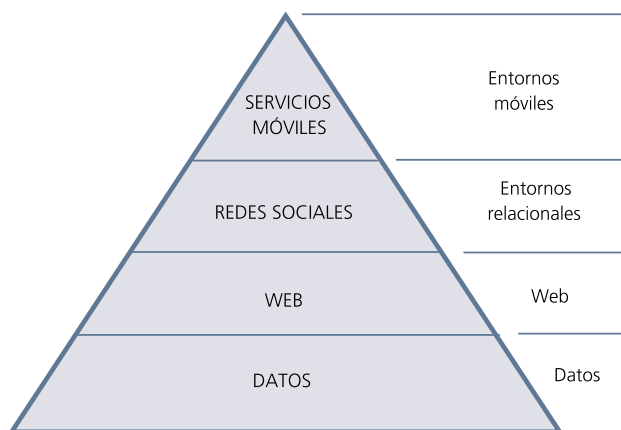
El nuevo ecosistema de aparatos, servicios, plataformas y aplicaciones requiere que haya asociaciones entre actores que antes no tenían relación. Con Internet móvil, las administraciones pueden ofrecer unos servicios muy útiles para que añadan valor a partir de la funcionalidad de la geolocalización y acceso ubicuo a contenido y cuando se interacciona con las capacidades inherentes de los terminales móviles.

Además, el acceso a datos y a redes mediante los dispositivos móviles garantiza la participación desde cualquier lugar, con lo que, cuanto más gente los usa, más se multiplican las utilidades.

²⁶ www.gencat.cat/feinaactiva/twitter

²⁷ www.gencat.cat/transit/twitter

²⁸ www.gencat.cat/meteocat/twitter



Como decíamos, con los datos abiertos por las administraciones, las empresas pueden diseñar y desarrollar aplicaciones móviles específicas de alto valor añadido, como los ejemplos siguientes también en la Generalitat de Cataluña:

- El Tiempo²⁹ de la empresa Lujop. Predicciones meteorológicas a 3 días vista, radar de lluvia e información de temperaturas, viento y lluvias acumuladas. Para Android, dispone de un modelo de negocio más basado en la publicidad mediante *banners*. Ha alcanzado entre 100.000 y 500.000 descargas.
- El Tráfico³⁰ de la empresa Repilpa. Incidencias del tráfico en tiempo real, a partir de la información que ofrece el Servicio Catalán del Tráfico, para Android.
- Alojamientos turísticos³¹ de la empresa Amidasoft. Hoteles, establecimientos de turismo rural y campings, con sus servicios, precios, periodos de apertura, localización... para Android.

²⁹ <https://play.google.com/store/apps/details?id=cat.joanpujol.eltemps>

³⁰ <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.repilpa.transit>

³¹ <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.amidasoft.app.alojcat>

- Equipamientos CAT³² de la empresa gynoidApps. Visualización de los equipamientos de Cataluña en realidad aumentada. Para diversas plataformas móviles.

Además de las aplicaciones móviles hechas por terceros mediante los datos abiertos, la Administración puede desarrollar también aplicaciones propias a partir de datos que todavía no han sido puestos a disposición del público. Es decir, a menudo es la Administración la que se convierte en el primer cliente de sus propios datos que acaba de abrir.

4.3.6. El valor de la reutilización de datos en los servicios móviles

a. El valor de la reutilización en general

Resulta difícil calcular cuál es el valor económico generado por la reutilización de la información del sector público, pero hay algunos estudios de ámbito europeo que han intentado buscar una aproximación al valor generado. Es el caso del estudio MEPSIR: *Measuring European Public Sector Information Resources* (Dekkers *et al.*, 2006).

Este estudio se basaba en la cifra de negocio de las actividades de reutilización en Europa a la que se le resta el coste de adquisición de esta información (entre 10.000 y 48.000 millones de euros). Así pues, se obtendría un valor medio de 27.000 millones de euros, que supone el 0,25 % del total del PIB europeo.

Red.es, la entidad pública empresarial dependiente de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España, extrapoló el estudio al ámbito español y concluyó que el valor económico en España del mercado de la reutilización se situaría en torno a los 2.406

³² www.layar.com/layers/catalunyaequipaments

millones de euros. Dentro de la información del sector público destaca la industria de la información geográfica y meteorológica (que representa el 51 % del total del valor económico de la información del sector público), seguida de la información económica (un 17 %) y la información de negocios (un 14 %).

b. El valor de la reutilización en servicios móviles

El desarrollo de una aplicación web multidispositivo cuesta entre 20.000 y 40.000 €, dependiendo de las funcionalidades que abarque, y el de una aplicación nativa, entre 10.000 y 20.000 €. Por lo tanto, este es el coste aproximado que se ahorra la Administración porque son la ciudadanía y las empresas las que desarrollan estas aplicaciones reutilizando los datos abiertos.

4.3.7. ¿Qué puede ofrecer la Administración al emprendedor?

La Administración debe dar apoyo al emprendedor con diferentes herramientas y servicios:

- Facilidad en la adquisición de los datos gracias a la apuesta por los servicios web y los formatos estandarizados.
- Difusión de las aplicaciones que desarrollan las empresas y la ciudadanía en el propio portal corporativo sobre datos abiertos o también en el de redes sociales o en el de móviles.
- Creación de un entorno de relación en el portal de datos abiertos para acompañar a las empresas en su proceso de creación de su modelo de negocio, y conocer las necesidades y los datos que les sean más útiles y efectivos.

Para concluir este apartado, nos damos cuenta del ahorro significativo que conlleva diseñar una buena política de datos abiertos en una organización en general, incluso en las del sector privado. No solo por el ahorro directo en los costes

económicos como hemos detallado, sino, más aún, por el papel decisivo que van a tomar las soluciones desarrolladas por terceros para atender las crecientes necesidades de la ciudadanía en pleno siglo XXI. Por ejemplo, en el ámbito de la salud, se podrían crear multitud de aplicaciones muy útiles para la ciudadanía si previamente se establecieran políticas claras de apertura de datos y servicios.

4.4. Casos prácticos

A continuación, desarrollamos casos prácticos de apertura de datos, redes sociales y servicios móviles en la Administración.

Blog Gestió del coneixement

Ficha técnica	Experiencia	Blog Gestió del coneixement. Programa Compartim
	Autores	Miembros del programa Compartim y, ocasionalmente, expertos en alguna de las materias que se tratan en el blog
	Dirección web	http://blocs.gencat.cat/gestioconeixement
	Descripción	Blog donde compartir buenas prácticas, publicaciones y actividades relativas a la gestión del conocimiento, las comunidades de práctica y materias afines al programa Compartim, de gestión del conocimiento, del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña e impulsado por el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada

Introducción

El blog Gestió del coneixement empieza su andadura el 10 de enero de 2008 como la plataforma de comunicación externa del programa Compartim. Se presentan ideas, contenidos, actividades y publicaciones útiles para gestionar el conocimiento de la Administración Pública a partir de la experiencia del programa Compartim, pero también de los conocimientos de expertos de distintos ámbitos.

Objetivo

El programa Compartim es una iniciativa del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña, a través del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada para gestionar el conocimiento de la organización y para crear entornos de trabajo colaborativo.

Características

Aunque el blog nace como una evolución de los contenidos publicados dentro de la plataforma de trabajo colaborativo e-Catalunya y posteriormente se publicó en Blogspot, al cabo de un tiempo pasó a formar parte de la plataforma de blogs corporativos de Gencat (<http://blocs.gencat.cat>).

Hay una tipología variada de posts: en algunos se describen las experiencias de las comunidades de práctica del Departamento de Justicia para generar la inteligencia colectiva de la organización. En otros, se analizan temas referidos a la gestión del conocimiento, a herramientas de la web social o herramientas de Internet en general. También se analizan derechos de propiedad intelectual y se comentan repositorios donde encontrar elementos multimedia con licencias Creative Commons o libres. Asimismo, se publican artículos de fondo escritos por expertos en todas las materias ya citadas.

Se trata de un blog coral donde cada e-moderador explica la experiencia y particularidades de su comunidad de práctica. Son comunidades formadas por profesionales muy diversos como educadores sociales, psicólogos o monitores artísticos de centros penitenciarios, bibliotecarios judiciales o profesionales de la mediación del Departamento de Justicia. A lo largo de estos años hemos podido conocer el funcionamiento de 20 comunidades distintas que a su vez han permitido modelizar el programa de gestión del conocimiento y disponer de una importante base teórica inferida a partir de la práctica, que también han expuesto en el blog los responsables del programa.

Como hay pocos antecedentes prácticos de éxito de comunidades de práctica, a través del blog Gestió del coneixement, se quiere difundir la experiencia del programa Compartim para que otras organizaciones puedan aprovecharlo, conscientes de que es un tema de interés para muchas personas.

En el año 2009, Gestió del coneixement recibe el premio Blocs Catalunya como mejor blog corporativo. Los premios Blocs Catalunya están organizados por la Asociación STIC.cat (Sociedad de Tecnología y Conocimiento), entidad que promueve la interactividad y la innovación en el contexto de la cultura y la lengua catalanas con la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación como eje vertebrador.

Twitter 012

Ficha técnica	Experiencia	Perfil de Twitter @012
	Autor	Generalitat de Catalunya
	Dirección web	www.twitter.com/012
	Descripción	Perfil de Twitter @012 de la Administración de la Generalitat de Catalunya para atención ciudadana

Introducción

Los usuarios tienden a interpretar las redes sociales como unos canales rápidos para comunicarse con una marca o una organización. La visibilidad que tienen las respuestas las hacen propicias para las quejas. Por ello, si planteamos una estrategia en las redes sociales, debemos tener en cuenta que algunos de los medios se convertirán en canales de atención ciudadana. En el caso de la Generalitat, se definió el perfil de Twitter @012³³ diferenciado del institucional @gencat³⁴, con contenidos más institucionales propios de la web. Con el perfil @012 se buscaba un canal más propio de servicio, no tan institucional.

Situación de partida

El servicio de atención ciudadana en la web social Twitter empieza el 3 de mayo de 2011, liderado por la Generalitat de Catalunya (a través de la Dirección General de Atención Ciudadana y Difusión). Previamente se había registrado el nombre de usuario 012 para garantizar un identificador que coincidiera al máximo con la marca 012.

³³ www.twitter.com/012

³⁴ www.twitter.com/gencat

Objetivo

Este servicio nace con el objetivo de complementar la atención ciudadana multicanal implementada en la plataforma a través del teléfono, el correo electrónico y los SMS y, al mismo tiempo, hacer llegar a un mayor número de personas la información de que se dispone. En este sentido, Twitter permite abrir una nueva vía de comunicación proactiva que alcanza nuevos públicos. Así pues, la atención a la ciudadanía es mucho más personalizada y eso tiene repercusiones en dos vertientes: en primer lugar, mejora la capacidad de respuesta de la Administración; y, en segundo lugar, se genera un *feedback* continuo que ayuda a la Administración a mejorar el servicio.

Características

Hasta ahora la atención al usuario (o a la ciudadanía, en el caso de la Administración) se ha vehiculado tradicionalmente a través de los protocolos y canales establecidos, que limitan en buena parte de los casos la relación directa individual, la conversación que podría ayudar a contextualizar y dar sentido a la consulta del usuario. Responder socialmente por herramientas de red supone un fuerte ahorro del coste de esta comunicación ya que, al ser más pública la respuesta o conversación, los usuarios pueden encontrar lo que buscan y todavía no han preguntado y pueden ayudarse unos a otros haciendo recomendaciones o aportando la experiencia de los que ya han vivido lo que se consulta o pide.

A pesar de todo, Twitter como plataforma tiene un conjunto de limitaciones funcionales. Se puede responder utilizando mensajes de un máximo de 140 caracteres llamados tuits, formados por una parte de texto y una de enlace acortado que lleva a una web. Por esta razón las consultas que no pueden

ser tratadas en la plataforma por diferentes motivos (protección de datos, limitación de caracteres, confidencialidad...) se vehiculan a través de otros canales (correo electrónico, presencial, telefónico).

Además, se habilita el envío de mensajes privados directos (*direct messages* o DM) a todas las personas que alguna vez han realizado alguna consulta o lo solicitan directamente. De esta manera, se pueden atender de forma pública y privada las consultas de la ciudadanía según el carácter de la consulta.

Operativa

¿Qué se publica y qué se responde?

1. Consultas que se pueden responder con la información de los sistemas propios (intranet del informador, web de la Generalitat, webs especiales).
2. Consulta de especialidad, con los expertos de atención telefónica o con los expertos departamentales (segundo nivel especializado).
3. Si no se obtiene la información necesaria, se piden datos personales al usuario vía mensaje directo y se vehicula a través del buzón de contactos de la web con derivación directa al departamento competente.

¿Qué no se responde?

1. Aportaciones que no sean pertinentes o bien se alejen de los temas tratados por el 012.
2. Comentarios ofensivos que atenten contra la dignidad de las personas.
3. Tuits con datos de carácter personal o información publicitaria.
4. Cuestiones relacionadas con el seguimiento de un trámite.
5. Preguntas que, por su complejidad o por el tiempo de respuesta, sean muy ineficientes de responder.

¿Cómo se responde?

1. Por tuit a partir de la información de primer o segundo nivel disponible.
2. En el caso de que la consulta exija el tratamiento de datos personales o bien una respuesta exhaustiva de más de 140 caracteres, se le enviará un enlace con el formulario del buzón de contactos de la web para que la pueda vehicular adecuadamente.
3. Cuando se requiera atención puntual más personalizada o cuando el contenido no esté en ningún otro canal de atención ciudadana (web, trámites...), se le propondrá, al usuario, que pida cita previa para atención presencial.

Más detalles logísticos

1. Las consultas deben procurar responderse en un plazo reducido de tiempo (por ejemplo, en 24 horas).
2. Debe existir un repositorio que dé cuenta de las consultas resueltas y por resolver.
3. La atención por el perfil de Twitter @012 debe ser complementaria, coherente y homogénea con los demás canales de atención ciudadana de la Generalitat (Internet, teléfono, presencial).

Costes y responsabilidades

1. A causa del contexto económico en el que fue lanzado el servicio, los recursos de los que se dispone son muy limitados. Por dicho motivo se diseñó una estrategia de funcionamiento con costes muy reducidos.
2. Toda la implementación del sistema se coordinó desde la Dirección General de Atención Ciudadana y Difusión (Departamento de la Presidencia, Generalitat de Cataluña), también la formación de los profesionales que desarrollan

las funciones de editores de la cuenta Twitter 012, que siguen compaginando sus tareas con las de atención de otros canales de atención ciudadana. Por razones del servicio, se fijó un horario de atención a la plataforma que figura en la página del perfil de Twitter 012 (el horario de atención es de 9 a 18 h de lunes a jueves y de 8 a 15h los viernes).

Twitter Policía Nacional

Ficha técnica	Experiencia	Perfil de Twitter de la Policía Nacional
	Autor	Cuerpo Nacional de Policía de España
	Dirección web	www.twitter.com/policia
	Descripción	Perfil de Twitter @policia Cuerpo Nacional de Policía de España

Introducción

Los usuarios identifican a las redes sociales como un canal efectivo para comunicarse con la Administración. En el caso de Twitter tenemos varios tipos de perfiles que podríamos agrupar en tres:

- Informacionales: suelen ser unidireccionales, para emitir mensajes sin necesidad de responder o de interactuar.
- Relacionales: se establece el vínculo entre los usuarios y el perfil, y ya con cierta capacidad de relación bidireccional.
- De atención: son canales de servicio, básicamente. Esto significa que se atienden todas las preguntas, quejas y sugerencias que se vehiculen a través de él.

Estamos ante un ejemplo de perfil de Twitter que incluye las tres perspectivas: emite información pero a menudo también se convierte en relacional y de atención al usuario.

Objetivo y usos

La atención a la ciudadanía, la información de servicio público y el canal de colaboración ciudadana, así como los consejos, información y concienciación sobre seguridad, constituyen los usos y objetivos de la cuenta de la Policía Nacional en Twitter.

Cómo funciona

La Policía Nacional española es la primera institución pública española que alcanza los 200.000 seguidores en la red de

información y comunicación Twitter, tras triplicar esta cifra en los últimos seis meses. Esta cifra lo convierte en el cuerpo policial del mundo más seguido después del FBI americano.

El perfil atiende una media de 300 consultas diarias sobre cuestiones relacionadas con la actividad del Cuerpo, consejos sobre seguridad o información de servicio público.

Tal y como explica la web www.policia.es:

1. La Policía atiende de forma privada —por mensaje directo a través de Twitter— las consultas de los tuiteros y, si diera lugar a ello, traslada la información a la unidad correspondiente (Brigada de Investigación Tecnológica, Sala del 091, Unidad de la Lucha contra la Droga y el Crimen Organizado, Unidad de Documentación de Españoles, comisarías provinciales...).
2. La Policía no sigue a ningún otro perfil en Twitter, aunque atiende —y responde, si es oportuno— todos los mensajes, menciones, consultas o peticiones de sus seguidores. La inmensa mayoría de las veces, esa respuesta o información se envía al destinatario a través de un mensaje privado y, si se considera que es de interés general, lo hace a través de un tuit público.
3. Algunas de las campañas y acciones desarrolladas a través de Twitter por la Policía son: la *tuitredada*, a través de la cual se iniciaron 2.000 nuevas investigaciones contra el narcotráfico; campañas periódicas para que denunciar la violencia de género, erradicar la pornografía infantil y concienciar a la población contra los costes que conlleva el vandalismo; la *tuitpatrulla*, que mostró en directo el trabajo de unas agentes de patrulla nocturna en el Día de la Mujer Trabajadora; campaña por el "uso inteligente del smartphone"; difusión de consejos de seguridad y privacidad en Internet; campaña de seguridad ciudadana para épocas como Navidad; alertas ante posibles fraudes; conmemoración con información de

utilidad en los días internacionales de Internet y la Seguridad; campaña de prevención #veranoseguro; campaña para que las víctimas de violencia de género denuncien; *tuitencuentro* con los agentes de la BIT...

4. Además de enviar diariamente en torno a 300 consultas o interpelaciones al Gabinete de Prensa, los tuiteros muestran una gran sintonía con este perfil y la Policía Nacional, a través de sus felicitaciones o, en momentos duros, mensajes de apoyo, condolencias y retuiteos que pueden largamente los 10.000.
5. La Policía dispone de otra cuenta en inglés (@SpanishPolice) en Twitter, para relacionarse con profesionales de la comunicación extranjeros y cuerpos policiales del resto del mundo, y @policianacional, nombre inicial de la cuenta hasta el más accesible @policia.
6. También se usa Twitter para dar apoyo en la formación de nuevos miembros de la Policía. Varios integrantes de la División de Formación, expertos en procesos selectivos, resolvieron en Twitter las dudas de más de 1.000 personas sobre la oposición a la Policía Nacional a lo largo del proceso selectivo en el año 2012. Las preguntas y los detalles ofrecidos a través de @policia se vehiculaban a través del *hashtag* #policias2012. Por ejemplo, se preguntaba: qué hacer para llegar a trabajar en la policía científica, cuándo es necesario tener los diferentes permisos de conducción o en qué consiste la prueba de idiomas.

Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC): Atención al cliente e información en tiempo real

Ficha técnica	Experiencia	Perfil de Twitter de @FGC
	Autor	Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya
	Dirección web	www.fgc.cat
	Descripción	FGC es una empresa pública de la Generalitat de Catalunya que gestiona el transporte de pasajeros y mercancías por ferrocarril

Introducción

Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya es una empresa pública de transporte por ferrocarril que da servicio a 80 millones de pasajeros anuales. Además del transporte de pasajeros, también realiza transporte de mercancías por ferrocarril, promociona actividades didácticas relacionadas con el ferrocarril y gestiona cinco estaciones de montaña y esquí catalanas.

FGC y las redes sociales

Oficialmente, la compañía entra en las redes sociales el 16 de mayo de 2011 abriendo perfiles oficiales en las dos redes sociales de más alcance, es decir, Twitter y Facebook.

Ya desde el primer momento se tuvo en cuenta el potencial que podía representar Twitter para una empresa que gestiona la movilidad de la gente. Con esa finalidad se diseñó la estrategia para convertir la red de *microblogging* en un nuevo elemento de atención al cliente en tiempo real. ¿Cuál era el objetivo? Acercarse a los clientes, escuchar, responder consultas... en definitiva, mejorar como compañía.

Transcurrido cierto tiempo desde la entrada de @FGC en Twitter y con 6.000 tuits publicados y más de 7.600 seguidores, se puede afirmar que la decisión de crear un perfil corporativo

fue acertada. La gestión de la información y de la atención al cliente en tiempo real ha resultado ser un privilegio. Se dispone potencialmente de 280.000 personas diarias que pueden informarnos al segundo de cualquier incidencia que pueda surgir en la red de FGC. Esto es un arma de doble filo ya que disponer de dicha información exige una gran responsabilidad. Cuando un cliente informa de algo, uno no debe limitarse a escuchar, debe actuar ya que el no hacerlo generaría una muy lógica frustración en el pasajero. Por el contrario, produce una gran satisfacción en los clientes cuando constatan que sus aportaciones, en forma de tuits, mejoran un servicio público.

Clientes activos en el rol de la información

Parte del éxito de este nuevo canal de atención al cliente surge de la coordinación eficaz de la información. El Centro de Control Integrado (CCI) de FGC recibe información del gestor de la comunidad en línea (o *community manager*), se verifica, se valida la información y si es preciso se actúa. La eficiencia de dicho sistema ha situado en un lugar muy alto el listón de la atención al cliente conectado a las redes de la compañía. Hace años un cliente podía decidir dedicar parte de su tiempo a presentar una reclamación formal porque su tren llegó con 20 minutos de retraso. Actualmente, tres minutos de retraso pueden ser razón suficiente para enviar un tuit.

Todos estos cambios han implicado indefectiblemente una modificación en la gestión de las incidencias en el servicio, el ciclo de vida de la información ha cambiado. Si históricamente el CCI era el encargado de identificar las incidencias y suministrar la información al cliente vía el área de comunicación, la entrada en un entorno virtual que pretende interactuar con los clientes ha alterado dicho ciclo. El papel activo del cliente es en algunos casos el aviso de incidencia más rápido que le

llega al CCI vía el gestor de la comunidad (o *community manager*). El propio cliente asume un papel activo en la mejora del servicio.

Está absolutamente comprobado que normalmente el cliente no pide respuestas sino sencillamente ser escuchado. Un pasajero que se encuentra dentro de un tren averiado más de 15 minutos, en un túnel, con una persona maloliente justo enfrente, mitigará su enfado si recibe un tuit corporativo informándole de por qué está ahí parado, cuánto tiempo va a durar la incidencia, qué gestiones se están llevando a cabo para sacarle de allí, etc. Ahora bien, mantener un servicio de calidad de dichas características comporta un gran esfuerzo. Implica por ejemplo estar en línea 24 horas al día durante los 365 días del año.

Comunicar con esmero y detalle

Si toda crisis es identificada por cualquier trabajador como algo negativo, la *rara avis* del gestor de la comunidad no siempre lo ve así. Está demostrado que las pequeñas incidencias cotidianas, como puede ser un leve retraso, tienen un impacto recíproco en el crecimiento de seguidores, retuits y menciones que se reciben.

La pérdida de confidencialidad que muchas veces supone Twitter también implica adaptar los mensajes que se publican en forma y contenido. El *time line* de @FGC tiene muchos espectadores y no únicamente el cliente: también la dirección de la empresa, los trabajadores, la competencia, etc. Por esta razón la modulación de los mensajes tiene que ser muy ajustada. Una feroz crítica a un maquinista puede acarrear que con el tiempo una parte muy importante de la empresa identifique el Twitter corporativo más como una amenaza que como una herramienta útil.

Veracidad y confianza en la gestión de los clientes

Siempre debemos dar respuesta al cliente, pero si una vez hecho esto lo que ocurre es que al cliente no le gusta la respuesta recibida, poco se puede hacer más que entrar en riñas personalizadas que no van a llevar a ninguna parte. La educación y la veracidad deben convertirse en las señas de identidad del estilo de las cuentas de Twitter de los organismos de la Administración.

Gestionar redes sociales supone muchas veces jugar con las personas usuarias. Por eso, es importante tener confianza en el propio criterio y no tener miedo a proponer cosas nuevas.

Facebook de los Mossos d'Esquadra

Ficha técnica	Experiencia	Página Facebook de los Mossos d'Esquadra
	Autor	Polícia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra
	Dirección web	www.facebook.com/mossoscat
	Descripción	Página pública de los Mossos d'Esquadra que permite ofrecer un entorno abierto y accesible a la ciudadanía

Introducción

La aparición de las redes sociales ha revolucionado el ámbito de las tecnologías de la información y comunicación y la interacción entre internautas, unos entornos virtuales e interactivos que han permitido ahondar en nuevos modelos de comunicación entre las organizaciones privadas y la Administración Pública y la ciudadanía. Este cambio tecnológico planteó la necesidad en el seno de las organizaciones policiales de analizar cuál podía ser su posicionamiento.

El modelo policial de Cataluña ha sido definido tradicionalmente por su vocación de modernidad, por su voluntad de accesibilidad y proximidad a la ciudadanía y por su convicción de que el ciudadano es el elemento central de toda su actividad. Producto de esta máxima aparece el convencimiento de que la policía catalana debe adaptarse a estos nuevos retos de la comunicación en la red para seguir trabajando su relación con la ciudadanía y no quedarse al margen.

Así pues, fruto de esta voluntad y en sintonía con la Carta de servicios de la Policía de la Generalitat-Mossos d'Esquadra (PG-ME, en adelante) donde uno de los objetivos se centra en fomentar la participación ciudadana, nace en febrero de 2011 la página Facebook de la PG-ME. Un espacio que recoge el espíritu de la Carta en el sentido de procurar que Mossos d'Esquadra se afiance como referente de seguridad al servicio de las personas con vocación de modernidad.

La página Facebook y sus objetivos

A grandes rasgos, el diseño de la página Facebook de la PG-ME y la gestión de sus contenidos comparten los parámetros fijados por la Dirección General de Atención Ciudadana y Difusión en la *Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Catalunya* (<http://bit.ly/guiaredesgencat>), un texto que responde a la necesidad de establecer unas pautas comunes para la presencia homogénea de la Generalitat en las redes sociales.

En un estadio más concreto, la Dirección General de la Policía prevé una estrategia comunicativa en base a los siguientes objetivos:

1. Facebook como plataforma abierta a todo el mundo para amplificar el mensaje y valores de la Policía de la Generalitat-Mossos d'Esquadra.
2. Vehicular información de carácter policial de interés social: publicar noticias entorno a actuaciones meritorias de la organización policial, detenciones fruto de la colaboración ciudadana, operativos de cooperación policial entre cuerpos policiales, consejos de seguridad y recomendaciones entorno a los planes de emergencia, etc.
3. Resolver cuestiones planteadas por la ciudadanía a través de una escucha activa de sus demandas.
4. Informar y prevenir a la ciudadanía a través de recordatorios sobre consejos de seguridad. Promover que la página Facebook de la PG-ME se convierta en un referente donde la persona usuaria-ciudadana pueda ir a buscar información de calidad.
5. Facilitar información de interés general para prevenir situaciones de riesgo. Por ejemplo, informar sobre la activación de los planes de emergencia, consejos para una conducción segura, recordatorio de los teléfonos de emergencia y de asistencia a las víctimas (de accidentes de tráfico, de violencia de género...), recomendaciones sobre Internet segura, entre otros consejos.

6. Llegar a muchos sectores sociales, y muy especialmente al más joven, ya que es un usuario asiduo de las redes sociales, tanto para informarse como para comunicarse con sus amistades.
7. Ayudar a rebajar la sensación de inseguridad mediante la gestión de la información oficial.
8. Reforzar el prestigio y reputación en línea de la organización policial mediante la presencia firme en las redes sociales de referencia.

Principios rectores

Para reforzar los objetivos establecidos por la Dirección General de la Policía y la organización policial, en sintonía con las normas y prescripciones de los entornos 2.0, se establecen unos principios rectores básicos para mejorar la participación en las redes sociales:

Transparencia	AlphaMoss Mossos d'Esquadra elabora y difunde todas aquellas informaciones, actuaciones, dispositivos, consejos de seguridad y recomendaciones en caso de emergencias, haciéndolo de una manera clara y comprensible
Accesibilidad	Las redes sociales permiten a la PG-ME valerse de entornos virtuales que facilitan la interacción efectiva con la ciudadanía a través de la participación de espacios flexibles que permiten el intercambio de información e impresiones entre usuarios La participación de la PG-ME en las redes sociales de mayor resonancia posibilita la apertura del cuerpo a un segmento muy importante de la ciudadanía que coinciden en estos entornos virtuales e interactivos, a la vez que garantiza el uso de entornos virtuales que permiten a la organización ofrecer información de interés
Alpha Garantía de protección de datos de carácter personal y derecho de propiedad intelectual	Velar por no ofrecer datos de carácter personal y se tutela el derecho de los autores de creaciones intelectuales, de acuerdo con la normativa vigente
Consulta abierta	La página facilita a los usuarios-destinatarios interactuar con la organización policial, con el único requisito de respetar las pautas de participación, previamente fijadas en la propia página Facebook

Actualmente, la página ha suscitado interés a nivel europeo siendo objeto de un estudio comparativo a través del proyecto Composite. Una iniciativa centrada en analizar el uso de las nuevas tecnologías, inclusive la participación en redes sociales, por parte de 26 cuerpos policiales de 10 países de la Unión Europea.

Aparte de la participación en la red social Facebook, la estrategia de presencia en Internet de la PG-ME se completa, hasta el momento, con la presencia en Twitter y en los repositorios YouTube, Flickr y SlideShare, herramientas clave para conseguir la proximidad ciudadana.

Canal de YouTube del Ministerio de Justicia

Ficha técnica	Experiencia	Canal de YouTube del Ministerio de Justicia
	Autor	Ministerio de Justicia del Gobierno de España
	Dirección web	www.youtube.com/mjusticia
	Descripción	Galería multimedia en el canal de YouTube del Ministerio de Justicia

Introducción

Desde el canal oficial de YouTube del Ministerio de Justicia se pueden seguir, a través de sus vídeos, entrevistas, ruedas de prensa, presentaciones... las actividades relacionadas con el Ministerio.

YouTube

YouTube es el portal propiedad de Google que crece un 35 % al año y en el que los vídeos han experimentado un alza del 20 % —o más— desde los dispositivos móviles. Más de 50.000 vídeos se publican en la plataforma cada día. Una mayoría de ellos son vídeos corporativos que contienen información de las organizaciones, empresas y marcas. Esto hace que se consolide como una gran herramienta para analizar qué hacen los demás y cómo mejorarlo y, además, que YouTube sea una buena plataforma con un potencial aún por explorar.

El vídeo relaciona muy bien las experiencias visuales con las emociones. Se está consolidando como una tendencia en alza, especialmente ahora que la web va adquiriendo su dimensión más móvil, con la innovación y posibilidades que lleva implícitas en calidad de contenidos, publicidad y marketing.

Ventajas de usar un canal en YouTube

1. Los vídeos son una herramienta muy directa, que llega al interior de las personas y las puede convencer más fácilmente que con contenidos en otros formatos.

2. Se puede hacer un buen SEO (*Search Engine Optimization* o técnicas para optimizar nuestra presencia en los buscadores). En las campañas de YouTube son muchos los vídeos que aparecen arriba en el buscador y esto permite actuar con buen pie. Debemos usar palabras clave en el título y una descripción optimizada y concordante con el SEO aplicado a nuestro portal corporativo y perfiles sociales.
3. YouTube es una herramienta imprescindible en los procesos de formación, también en la Administración.
4. No hay que olvidarse de la dimensión social de YouTube. Es preciso mantener una presencia constante respondiendo a los comentarios, contestando cuestionarios y compartiendo vídeos en los perfiles sociales.
5. El canal de vídeo constituye una fuente inagotable de valor agregado, tanto para la venta de nuestros productos como para la gestión y prestación de servicios, como los que ofrece la Administración.
6. La publicación de vídeos en YouTube es fácil porque permite todo tipo de formatos —que se convierten a un formato de compresión propio— y la reproducción ofrece múltiples posibilidades acordes con nuestro ancho de banda de conexión.
7. Asimismo permite crear listas de reproducción propias, hacer comentarios y publicar vídeos fácilmente en las redes sociales más famosas.

Datos.gob.es, impulso de la apertura y reutilización de datos en la Administración General del Estado

Ficha técnica	Experiencia	Datos.gob.es
	Autor	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Red.es
	Dirección web	http://datos.gob.es
	Descripción	Iniciativa para el impulso de la apertura y reutilización de los datos del sector público

Introducción

La Ley 37/2007 de reutilización de la información del sector público incluía entre sus disposiciones adicionales que “El Gobierno, a propuesta de los ministerios competentes, desarrollará planes y programas de actuaciones dirigidos a facilitar la reutilización de la información del sector público en aras de promover el crecimiento del sector de contenidos digitales, pudiendo establecer con el resto de las Administraciones Públicas los mecanismos de colaboración que se estimen pertinentes para la consecución de dicho objetivo”. Con esta base legal, nació el proyecto Aporta, antecedente directo de la iniciativa datos.gob.es y que desde el año 2009 es la herramienta de la Administración General del Estado para el impulso de la apertura y reutilización de la información del sector público en España.

Características

La iniciativa nace del impulso conjunto del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de las políticas de reutilización de la información del sector público, contando con la colaboración

de Red.es en la explotación y operación del portal datos.gob.es y otras acciones de logística para la difusión de medidas y apoyo a su implementación en organismos públicos.

Además del portal datos.gob.es, que materializa el catálogo de información pública de la Administración General del Estado, el proyecto cuenta con una fuerte presencia en redes sociales. La labor de difusión a través de herramientas web 1.0 y 2.0, junto con eventos anuales de puesta en común de buenas prácticas entre las Administraciones Públicas y el sector infomediario, ha sido una de las claves en la creación desde la nada de una prestigiosa comunidad de datos abiertos. La actividad de la comunidad de datos abiertos de España ha sido ampliamente reconocida internacionalmente, tanto por organismos internacionales como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) como por entidades públicas de otros países como National Archives del Reino Unido.

El instrumento final de impulso de la apertura y reutilización de datos del sector público en la Administración General del Estado fue la aprobación en octubre de 2011 del Real Decreto 1495/2011 que desarrollaba la Ley 37/2007. La norma establecía el derecho a la reutilización de la información pública en el sector público estatal y daba amparo legal al portal datos.gob.es. Como resultado de dicha norma, se han empezado a constituir en ministerios y organismos del sector público estatal órganos responsables de reutilización que, de acuerdo a los plazos de la norma, han desarrollado un plan departamental de impulso a la reutilización en su ámbito de competencias.

El portal datos.gob.es recibió en enero de 2012 el premio del proyecto LAPSI³⁵ al portal de reutilización de la información

³⁵ The European Thematic Network on Legal Aspects of Public Sector Information (www.lapsi-project.eu).

pública más amigable de la Unión Europea. Su diseño, en colaboración con el sector infomediario y las asociaciones cívicas de promoción de la transparencia administrativa, es, sin lugar a dudas, una de las causas de ese éxito, conjuntamente con las plataformas utilizadas y el apoyo en socios tecnológicos de referencia como la Fundación CTIC (www.fundacionctic.org).

eAdmon, servicios móviles de la Administración General del Estado

Ficha técnica	Experiencia	eAdmon, la Administración en tu mano
	Autor	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas del Gobierno de España
	Dirección web	http://bit.ly/ujEoty
	Descripción	Aplicación móvil para iOS y Android que facilita el acceso a las redes sociales y aplicaciones móviles de la Administración General del Estado

Introducción

La Ley 11/2007 ha permitido hacer realidad el derecho de la ciudadanía a relacionarse electrónicamente con las Administraciones Públicas.

El desarrollo de una Administración 24x7, va más allá de la puesta en línea de los servicios. Es necesario, en la medida de lo posible, hacerlos llegar a la ciudadanía en todo momento a través de los dispositivos de acceso de su preferencia. Con el objetivo de avanzar en dicha estrategia, nació la idea de desarrollar una aplicación que facilitará el acceso en movilidad a la Administración desde dispositivos iOS y Android, de gran extensión entre la ciudadanía que hacen uso de Internet desde dispositivos móviles. Se estima que alrededor del 80 % de los usuarios que hace uso de Internet móvil es desde este tipo de dispositivos, por lo que la puesta a disposición de acceso a servicios de la Administración desde los mismos colabora con el objetivo del desarrollo de una Administración más cercana a la ciudadanía.

Características

"@dministracion, todos los servicios en tu mano" (eAdmon), es un aplicación para dispositivos móviles desarrollada por el Ministerio de Hacienda y Administración Pública. La aplicación

aúna las dos tendencias imperantes en el acceso a los servicios electrónicos, la movilidad y la interacción dentro de las redes sociales, haciendo más accesible y abierta la Administración Pública. Es, consecuentemente, una aplicación orientada a fomentar el desarrollo de la ciudadanía conectada a Internet.

eAdmon ofrece en un entorno de fácil uso los recursos de la Administración disponibles en redes sociales, habilitando el diálogo continuo con la sociedad desde donde ciudadanos y empresas lo deseen. La aplicación ofrece también a ciudadanos y empresas los servicios orientados a la vida en movilidad desarrollados por ministerios y organismos públicos.

La actualidad de la vida administrativa está presente también en eAdmon. Adaptándose a la creciente utilización de Twitter como fuente de información, se incluye en la aplicación la cronología de la vida administrativa en 140 caracteres. Esta aproximación para ofrecer la información de la vida pública se apoya en el uso de recursos en la nube, como de hecho es el servicio Twitter, potenciando la eficiencia de la Administración al no basarse en la construcción de costosos servicios de agregación de noticias ni necesitar de organismos de coordinación editorial.

Las referencias a los perfiles de redes sociales y los servicios en movilidad accesibles desde eAdmon se actualizan por la Administración. Ello, en un entorno de responsabilidad difusa como son las redes sociales, otorga a los mismos un plus de confiabilidad como canal de relación con las Administraciones Públicas.

En abril de 2012 la aplicación recibió el Premio Movilidad de la Fundación Dintel.

Capítulo 5

Políticas públicas y servicios públicos del siglo XXI



5.1. ¿En la red o en red?

La ciudadanía en general desconoce la compleja articulación de competencias de las organizaciones públicas, y demanda de ellas respuestas efectivas y servicios integrales de calidad.

Por su parte, las políticas y servicios públicos, en entornos globales, tienen cada vez más un carácter transversal (implicando a más de un departamento y nivel de Administración si se quieren diseñar políticas y servicios más cercanos a las necesidades de la ciudadanía).

Ello obliga a elaborar políticas interdepartamentales e interinstitucionales, que implican un cambio radical en la manera de concebir la política (y las políticas). Esta(s) ya no es(son) propia(s) de un territorio, un ámbito competencial jurídicamente definido, un departamento o unidad administrativa, sino que tiene(n) un carácter relacional al ser imprescindible la participación de diferentes agentes institucionales, sociales y económicos para responder a las necesidades complejas de la sociedad actual (Brugué y Gomà, 1998: 32-35; Criado y Ramilo, 2001: 19-20).

Desde el punto de vista de la ciudadanía, lo más interesante no es tener servicios en la red, en múltiples páginas web; sino que las Administraciones Públicas trabajen en red y sean capaces de diseñar servicios proactivos, en los que la ciudadanía dé su consentimiento para que entre las distintas Administraciones Públicas puedan intercambiarse datos y prestar así un servicio integrado.

La existencia de voluntad política para fomentar la cultura participativa incorporando en los procesos de elaboración de políticas y servicios públicos la perspectiva ciudadana y de otros agentes que tengan algo que aportar y decir, servirá para, por un lado, recuperar la legitimidad de las instituciones políticas y públicas, ampliar la transparencia y la rendición de

cuentas sobre sus decisiones y actuaciones, ayudar a resolver mejor los complejos problemas sociales y políticos; y, por otro, recuperar el valor de la ciudadanía, que se siente parte de una comunidad política y social, se informa, se interesa, y toma parte responsable y activa en la búsqueda de soluciones para mejorar la vida de su barrio, ciudad, región, país.

Administraciones en Red, es el nombre del blog que escriben Alberto Ortiz de Zárate e Iñaki Ortiz desde el año 2005, dos profesionales del Gobierno Vasco que crearon este espacio para compartir en Internet sus experiencias, sus conocimientos y sus opiniones. Definen el blog como un espacio de encuentro multidisciplinar de personas que tienen en común su interés por poner las Administraciones Públicas en red. El blog aborda todos los temas relacionados con la gestión pública y, en especial, la administración electrónica y el gobierno abierto.

Dirección del blog Administraciones en Red: <http://eadminblog.net>

Las TIC pueden ser un instrumento que facilite la escucha activa, la conversación, el diálogo y la deliberación previos a la toma de decisiones. Pero el ingrediente fundamental de este proceso tiene que ver con la voluntad de las personas, responsables en última instancia de tomar decisiones políticas y públicas. De ellos depende incorporar (o no) la participación ciudadana como elemento transversal y constitutivo de cualquier proceso de consulta o decisión.

5.2. Servicios públicos innovadores para una ciudadanía relacional

Entendemos por innovación en la prestación de servicios públicos la adaptación de la cultura, estructuras y procedimientos organizativos a las posibilidades que las TIC pueden aportar a las organizaciones para integrar la información, trabajar en red, con eficacia, eficiencia, transparencia, etc.

Proponemos una tipología de servicios públicos innovadores según tres niveles.

1. Integración de los servicios: de la desintegración a la integración.
2. Orientación hacia las personas destinatarias: de servicios reactivos a servicios proactivos y personalizados.
3. Grado de participación de distintos agentes en la configuración de los mismos: de los servicios cerrados a los servicios abiertos a la participación.

5.2.1. De la desintegración a la integración de infraestructuras, redes y servicios públicos

Cuando la ciudadanía quiere obtener un servicio de la Administración, a menudo tiene que adjuntar numerosos trámites que ha de solicitar en varios departamentos o niveles de Administración. La relación entre los beneficios obtenidos en ahorro de tiempo y en comprensión del sistema por parte de la ciudadanía, y la cantidad de información que debe entregarse en el momento de iniciar una gestión administrativa en línea, es elástica: una variación, aún pequeña, en los niveles de redundancia administrativa repercutiría en importantes beneficios para la ciudadanía en cada uno de los servicios solicitados ante las Administraciones Públicas.

Si las Administraciones Públicas son capaces de trabajar en red, articulando sistemas de información y gestión que puedan interconectarse e intercambiar datos para no pedírseles a la ciudadanía, se mejoraría notablemente la calidad de los servicios públicos.

Los avances realizados por las distintas Administraciones Públicas en materia de eAdministración o eGovernment son importantes. Pero aunque la tecnología, los modelos y múltiples estudios y experiencias piloto están disponibles, aún quedan barreras competenciales, mentales y organizativas que superar.

5.2.2. De los servicios reactivos a los proactivos y personalizados

Las Administraciones Públicas han invertido muchos recursos (humanos, económicos) en simplificar sus procedimientos y ponerlos a disposición en sus páginas web. Pero el uso real que se está haciendo de esos servicios es bastante menor del esperado por distintos motivos: brecha digital, desconocimiento, complejidad, etc. Sigue siendo en muchos casos excesivamente complejo relacionarse con las Administraciones Públicas por canales telemáticos. La simplificación tiene que ser mucho mayor.

Podríamos pensar que para la ciudadanía, la mejor relación con la Administración Pública para la prestación de servicios sería la que no existe. Esto sería posible cuando la ciudadanía da su consentimiento a la Administración para que le realice determinados trámites y gestiones.

En una Administración proactiva, si a una persona le corresponde una determinada ayuda, no debe solicitarla, sino que la Administración se la gestionará directamente. Si una persona tiene que realizar un trámite, recibirá el formulario precumplimentado por parte de la Administración.

En materia tributaria, es donde más avanzados están estos servicios proactivos en España. La Agencia Tributaria española lleva varios años enviando borradores de la declaración de la renta a la ciudadanía y solamente tienen que confirmar si están de acuerdo o rechazarlo si detectan errores.

Las Administraciones Públicas han de avanzar hacia la proactividad y personalización de sus servicios, por medio de soluciones mucho más accesibles, menos costosas y más innovadoras para las necesidades más habituales. La tecnología posibilita la personalización y mejora de los servicios a la ciudadanía. Es necesario avanzar hacia servicios que respondan de manera integral a las necesidades complejas (que no se pueden compartimentalizar).

5.2.3. De los servicios cerrados a los servicios abiertos

Cada vez se percibe más necesario contar con la participación de agentes claves para que el diseño y ejecución de los servicios públicos responda mejor a las demandas sociales. Es fundamental conocer cuáles son las necesidades de las personas destinatarias de los servicios.

Es fundamental integrar en cualquier proceso de cambio al conjunto de los agentes que tienen que llevarlo a cabo. Si no,

Los gobiernos y Administraciones Públicas deben orientar su actuación hacia la sociedad, incorporando a distintos agentes públicos, privados y sociales en el diseño de las políticas y servicios públicos. Es realmente útil que existan grupos de trabajo entre las personas responsables de los distintos niveles de Administración para compartir experiencias y conocimientos e incluso definir proyectos y actuaciones de forma conjunta.

es probable que los grandes esfuerzos desde una unidad o nivel gubernamental por impulsar procesos de transformación organizativa para la mejor definición de políticas y prestación de servicios, no sean compartidos por el resto de los agentes a los que desde el inicio del proyecto no se les tuvo en cuenta.

Si se toma en consideración la perspectiva de las personas usuarias de los servicios públicos, la visión competencial de la gestión pública limita la calidad de servicio. Cada institución tiende a diseñar *su* servicio, desde una lógica competencial y territorial, sin tener en cuenta la perspectiva ciudadana que demanda servicios integrados y exige a las Administraciones Públicas mayor coordinación y relación. De esta forma, algunas de las razones que obstaculizan el desarrollo de políticas y servicios públicos en red no son tecnológicas, sino más bien de carácter político, organizativo, cultural o institucional.

Entendemos que las Administraciones Públicas que tienden hacia el desarrollo de servicios públicos integrados, proactivos y que cuentan con la participación de distintos actores para definir las políticas y los servicios, son las que tienen un mayor potencial de innovar en la prestación de servicios.

Los gobiernos y Administraciones Públicas que trabajan en red, que generan sinergias y que impulsan la colaboración pública, social y privada, se encuentran en mejores condiciones para diseñar políticas y servicios públicos más realistas, que respondan a tiempo y mejor a las necesidades del contexto económico, social y político en permanente cambio en el que se encuentran.

La Tabla 5.1 recoge los aspectos más relevantes en los tres niveles propuestos hacia la innovación de los servicios públicos: de estar en la red; a estar en red. Recoge algunos de los beneficios y costes más relevantes y algunos ejemplos de cómo podría materializarse cada nivel.

En definitiva, si tuviéramos que hacer una valoración rápida del valor y/o utilización de los servicios telemáticos por parte de la ciudadanía, podríamos decir que:

- Los servicios administrativos (certificados, licencias, notificaciones, etc.):
 - Son los que tienen menor utilidad para la ciudadanía.
 - Son los más desarrollados telemáticamente.
- Los servicios para las personas (ayudas, acompañamiento, asesoramiento, etc.):
 - Son los que tienen más utilidad para las personas.
 - Están menos desarrollados telemáticamente.

Y es importante diseñar los servicios públicos con las personas destinatarias de los mismos para conocer sus necesidades, como simplificar los trámites y su lenguaje, etc.

Tabla 5.1. Hacia la innovación en los servicios públicos.

Niveles de los servicios	Beneficios/costes (económicos, organizativos, políticos, sociales)	Ejemplos
ABIERTOS A LA PARTICIPACIÓN (en red)	Beneficios: Mejor conocimiento de las necesidades Costes: Proceso más lento para compartir visiones, generar consensos y compromisos -o-	La ciudadanía puede aportar ideas, sugerencias y propuestas de mejora de los servicios públicos por medio de múltiples canales -o-
↑		
CERRADOS A LA PARTICIPACIÓN (en la red)	Beneficios: Agilidad en el diseño Costes: Dificultades para ponerlos en marcha si no se tienen en cuenta a los agentes claves	La Administración diseña servicios sin implicar directamente a las personas y entidades afectadas
PROACTIVOS PERSONALIZADOS (en red)	Beneficios: La ciudadanía tiene la posibilidad de obtener servicios por múltiples canales Costes: Integrar los sistemas de información y cambiar las lógicas de trabajo: de la administración a la gestión de servicios de calidad -o-	La ciudadanía recibe de forma proactiva información de servicios La Administración tramita de forma proactiva servicios solicitados por la ciudadanía (renovaciones de ayudas, etc.) Previamente, la ciudadanía autoriza a la Administración que pueda informarle y/o tramitar servicios -o-
↑		
REACTIVOS (en la red)	Beneficios: La Administración delega en las personas usuarias la autogestión y tramitación de servicios, descargando tareas administrativas Costes: Que las inversiones en poner en línea estos servicios no se vean compensadas con el porcentaje de personas que utilizan los servicios en Internet	La ciudadanía recorre múltiples ventanillas físicas y/o virtuales para obtener certificados y trámites de una Administración para presentarlos ante otras (certificados de empadronamiento, etc.)
INFRAESTRUCTURAS, REDES Y SERVICIOS INTEGRADOS (Visión global: en red)	Beneficios: Las personas usuarias lanzan sus demandas y las administraciones dan respuestas únicas y ágiles Costes: Cambio cultural y adaptación organizativa. Reticencias a “compartir” e integrar las fuentes de información (pérdida de “poder”) -o-	La interoperabilidad y la voluntad de las Administraciones Públicas por facilitar la vida a la ciudadanía y prestarle servicios de valor permite desarrollar servicios integrados: interinstitucionales e interdepartamentales -o-
↑		
INFRAESTRUCTURAS, REDES Y SERVICIOS DESINTEGRADOS (Visión sectorial: en la red)	Beneficios: Es relativamente sencillo tener presencia en Internet y ofrecer servicios en el ámbito competencial Costes: Incapacidad de dar servicios integrados. Marear a las personas usuarias por ventanillas (presenciales/telemáticas) para hacer trámites y obtener servicios	Servicios web basados en competencias más que en necesidades de las personas usuarias Cualquier página web informativa estática

Fuente: Adaptado de Ramilo (2005).

5.3. Evaluación de políticas públicas

Para evaluar adecuadamente la acción de las políticas públicas, el objetivo es identificar si la iniciativa funciona, qué impacto tiene y en qué medida el impacto es atribuible al problema o a la intervención pública.

¿Para qué evaluar? Es imprescindible para saber:

1. Identificar políticas públicas que funcionan.
2. Qué impacto tienen.
3. En qué medida el impacto es atribuible al problema o a la intervención pública. Es decir, si hay menos incendios, no forzosamente significa que es a causa de la buena actuación de los bomberos.

Hay muchas variables que influyen sobre el impacto, además de la intervención pública, y que complican la evaluación (evolución de la economía y la sociedad, otros programas, leyes en vigor, etc.).

Evaluación del impacto no significa, pues, saber qué ha ocurrido con la intervención pública, sino comparar qué habría pasado si no hubiera tenido lugar dicha intervención.

Utilizaremos, por ejemplo, la fórmula que nos propone Ivalua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas):

$$Y_1 - Y_0$$

En donde:

Y_1 = *outcomes* o resultados producidos con la intervención pública.

Y_0 = *outcomes* o resultados producidos sin la intervención pública (*contrafactual*). Se trata siempre de encontrar unidades con rasgos similares a las que participan del programa que se evalúa.

Por ejemplo, el valor Y_1 podría ser cuántas personas han encontrado trabajo después de seguir un curso de formación

o el número de patentes registradas después de recibir subvenciones $R+D+I$.

En cambio, Y_0 es muy difícil de calcular. Se trata de elaborar una hipótesis (*contrafactual*) realista y cuantificable al máximo mediante un *escenario de comparación observable*. Por ejemplo, si el Ministerio de Educación ha impulsado un programa para dotar de más autonomía a los centros educativos para mejorar la calidad de la educación: Y_1 = calificaciones del alumnado de estos centros dotados de más autonomía. Y_0 (hipótesis *contrafactual*) = calificaciones del alumnado en escuelas similares pero que no están en el programa.

Aprovechamos este apartado de evaluación para determinar si, en el caso de redes internas de profesionales, podemos afirmar que el uso de herramientas de colaboración y participación aporta valor a la Administración en forma de reducción de costes de tiempo y de dinero.

Pongamos como ejemplo el caso de la comunidad de práctica (CoP) de educadores sociales de los centros penitenciarios del programa Compartim del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña, en la elaboración de uno de sus productos de conocimiento durante un determinado periodo de tiempo en el año 2008 (Graells, Soteras, Vives, 2009). Se trataba del Programa de movilidad segura, como contenido para impartir en los centros penitenciarios catalanes para atender el numeroso público destinatario nuevo: unos internos atípicos, con delitos de tráfico a causa del endurecimiento del Código penal en esta materia. Los educadores sociales necesitaban un nuevo conocimiento con el que abordar esta nueva población penitenciaria y, además, dirigir su acción preventiva al 100 % del colectivo preso.

Podemos percibir fácilmente las ganancias que conllevan el uso de herramientas de colaboración y participación en cuatro apartados: comunicaciones (transmisión de datos por

comunicaciones digitales), desplazamientos físicos de los participantes en las CoP, consultoría interna (realizada por la propia CoP) y formación (aprendizaje en el puesto de trabajo y no asistiendo a cursos).

a. En comunicaciones: 2.416 consultas en repositorio de ficheros (se evalúa esta herramienta):

1. Ahorro de costes de envío de 2.416 MB (ficheros de 1 MB por término medio).
2. Ahorro de tiempo: 43 días.
 $2.416 \times 8 \text{ min}$ (ganancia con respecto a la búsqueda en otras redes) = 19.328 min o 42,95 días

b. En desplazamientos:

1. Ahorro económico: 1.584 €.
 $24 \times 220 \text{ km/ahorro viaje} = 5.280 \text{ km ahorrados} \times 0,30 \text{ €/km} = 1.584 \text{ €}$
2. Ahorro de tiempo: 24 días.
 $11 \text{ jornadas (sin plataforma tecnológica)} - 8 \text{ (con la plataforma)} = 3 \times 8 \text{ (miembros CoP)} = 24 \text{ días}$

c. En consultoría:

1. Ahorro económico aproximado de unos 10.000 y 20.000 € (en proyectos similares realizados por consultorías externas).
2. Ahorro de tiempo: 50 días
 $50 \text{ h (2,5 meses ahorrados)} \times 8 \text{ (miembros CoP)} = 400 \text{ horas o 50 días}$

d. En formación:

1. Ahorro económico: 66,4 € por persona.
 $125 \text{ (formados por el trabajo en CoP)} - 25 \text{ (formados por curso)} = 100 \text{ personas más formadas}; 84 \text{ € (ratio coste formación curso)} - 17,6 \text{ € (ratio formación por CoP)} = 66,4 \text{ € ahorro por persona}$
2. Ahorro de tiempo: 42,5 días.
 $500 \text{ h (de no trabajo por asistencia a curso)} - 160 \text{ h (de no trabajo por acción en CoP)} = 340 \text{ h ahorro.}$

5.4. Casos prácticos

El *crowdsourcing* aplicado al ámbito de gobiernos y administraciones es un recurso muy potente para aprovechar el conocimiento colectivo de la ciudadanía (ciudadanos, empresas, asociaciones...) con el objetivo de mejorar los servicios públicos y la calidad de vida de la gente. Esta participación de la ciudadanía en la toma de decisiones en asuntos públicos es el elemento clave de la nueva gobernanza, el gobierno abierto (*open government* u oGov), que requiere de una nueva cultura política y de un fuerte liderazgo para ser implantado (Graells, 2013).

En el fondo se trata de incorporar en el ámbito público lo que la gente intenta ya hacer en el ámbito empresarial y en la sociedad civil interaccionando en las redes sociales con finalidades personales, lúdicas, comerciales, etc. En esta visión, hay que integrar la ciudadanía en la toma de decisiones y la elaboración y mejora de los servicios. Y no hacerlo en procesos paralelos a los de gestión pública, sino integrándolos en la planificación estratégica, en la gestión presupuestaria, en la producción normativa y en el diseño, gestión y provisión de los servicios en general.

Hay ejemplos de países que han afilado la imaginación para dar buenos servicios y reducir los presupuestos públicos para paliar en parte la crisis económica que sufren. Intentan aprovechar la fuerza y las ideas ciudadanas para aportar calidad y eficiencia a sus servicios y a un coste más bajo.

Experiencias relevantes de *crowdsourcing* en un ámbito más global son:

- La elaboración de la Constitución islandesa son desde la web Stjórnlagafáð (y también desde Facebook y Twitter): consulta por parte de los islandeses de los artículos propuestos y posibilidad de hacer comentarios directamente.

- Nueve millones de ideas para mejorar Nueva York: el alcalde de la ciudad fue el impulsor de la iniciativa, centralizada en la web Give a Minute, para que, mediante un entorno colaborativo, sus nueve millones de habitantes aporten una idea que contribuya a mejorar la vida en la ciudad.
- En la misma ciudad de Nueva York, la ciudadanía propone las ubicaciones para coger y depositar las bicicletas de uso público³⁶.
- El Senado del Estado de Nueva York impulsó el Open Senate³⁷, que permite un acceso muy amplio a la información administrativa y legislativa, y también las vías para comunicarse interactivamente con los legisladores electos.
- En general, todas las iniciativas en el Reino Unido impulsadas por Tom Steinberg: mySociety.org, TheyWorkForYou.com, WriteToThem.com, PledgeBank.com, number10.gov.uk/e-petitions, etc.
- We the people, “Your voice in our Government”³⁸: sistema norteamericano para que la Casa Blanca, según el número de apoyos que logre una petición ciudadana, la pueda tener en cuenta a la hora de legislar, o simplemente pueda ser analizada y acabe recibiendo una respuesta oficial.
- En España podríamos citar el caso vasco de Irekia³⁹ (con la planificación estratégica de EcoEuskadi 2020, el Pacto Social por la Vivienda, el Plan de Innovación Pública 2011-2013, etc.).

Respecto a los datos abiertos de varias administraciones, en España el movimiento arraiga con fuerza (Datos.gob.es), al igual que está sucediendo en muchos países por todo el

³⁶ <http://a841-tfpweb.nyc.gov/bikeshare>

³⁷ <http://open.nysenate.gov>

³⁸ www.whitehouse.gov/wethepeople

³⁹ www.irekia.euskadi.net

mundo surgidos a partir de la Open Government Initiative, impulsada con la presidencia de Obama en los Estados Unidos. En el Estado español, el Gobierno Vasco es el pionero, seguido por la Generalitat de Cataluña, el Principado de Asturias, las Islas Baleares y entidades municipales como Zaragoza, Barcelona, Lleida, Gijón, etc. Como se ha reiterado a lo largo de este libro, este fenómeno comporta un cambio cultural hacia un nuevo modelo conceptual y tecnológico de las administraciones, por el que se ofrecen datos de manera transparente y abren su conocimiento. La finalidad es suministrar, por un lado, ficheros de datos (*datasets*) en formatos que permitan su fácil tratamiento y reaprovechamiento y, por el otro, servicios de consulta para la sociedad (ciudadanía y organizaciones), para generar productos y servicios con valor (generación de negocio). En el caso de la Generalitat de Cataluña, merece la pena destacar la apertura y reutilización de imágenes y vídeos, citando solamente la Generalitat como fuente, y la organización en forma de red (Catalunya Dades⁴⁰) para, en un plano de igualdad y partiendo de lógicas de liderazgo conector (Hamel, 2012), coordinar todos los actores intervinientes: proveedores (administraciones, universidades, algunas empresas...) y reutilizadores (empresas, entidades...).

Veamos algunos ejemplos desarrollados en el modelo de fichas de casos.

⁴⁰ <http://catalunyadades.cat>

We the People

Ficha técnica	Experiencia	We the People
	Autor	Gobierno de los Estados Unidos de América
	Dirección web	http://whitehouse.gov/wethepeople
	Descripción	Portal de peticiones del gobierno de los Estados Unidos de América (EE.UU.)

Introducción

En la presentación de este portal, lanzado el 22 de septiembre de 2011, el presidente de los Estados Unidos de América Barack Obama expresó: “Cuando me postulé para este cargo, me comprometí a hacer un gobierno más abierto y responsable ante sus ciudadanos. Por eso se ha creado la nueva aplicación We the People, para dar a los americanos una línea directa con la Casa Blanca”. A través de ella, se han impulsado iniciativas contra, por ejemplo, las leyes antipiratería SOPA y PIPA.

We the People. “Your voice in our Government”

Por este sistema de interacción entre políticos y votantes, cualquier persona mayor de 13 años puede crear o firmar una petición en línea para conseguir una acción del Gobierno Federal de los EE. UU. sobre una serie de cuestiones. El creador de la petición y firmantes deben conseguir apoyo para la petición al reunir más firmas. Hay dos umbrales críticos para We the People. En primer lugar, debe conseguir 150 firmas en 30 días para poder estar y hacer búsquedas en WhiteHouse.gov. En segundo lugar, 25.000 firmas en 30 días para conseguir que la petición pueda ser revisada por la Casa Blanca, distribuida a los funcionarios de la política apropiada dentro de la Administración y recibir una respuesta oficial.

Operativa

Hasta el 3 de octubre de 2011, en We the People se exigían solo 5.000 firmas en un mes para poder tener una respuesta

oficial de la Casa Blanca a la petición planteada. Pero el límite se elevó para que la popularidad que está adquiriendo el portal no acabe afectando a la calidad del mismo. Se prevén más incrementos a medida que el sistema gane más adeptos.

Características

We the People es una experiencia muy positiva por estas razones:

1. Portal de participación de la ciudadanía norteamericana en los asuntos públicos.
2. Dispone de unas reglas claras y unos límites razonables para regular la participación.
3. Las respuestas de la Casa Blanca constituyen en sí mismas una posición oficial sobre los temas planteados.

A pesar de ello, ha recibido algunas críticas (Dans, 2012):

1. Porque algunas de sus respuestas tienen un sesgo relevante.
2. Por la inacción de la Casa Blanca en el momento de considerar las peticiones ante sus políticas.

Reutilización del portal

El gobierno de Obama publicó el código fuente de We the People para recibir *feedback*, ideas y contribuciones de código de la ciudadanía y mejorarlo por la vía del *crowdsourcing*. El portal está construido con Drupal y el código se liberó en GitHub bajo una licencia GPL para que lo pueda usar todo el mundo.

Irekia

Ficha técnica	Experiencia	Irekia: portal de gobierno abierto de Euskadi
	Autor	Dirección de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet del Gobierno Vasco
	Dirección web	www.irekia.euskadi.net
	Descripción	Irekia busca ser la plataforma en la que se materializa la filosofía propia de un gobierno abierto entorno a los principios de transparencia, participación y colaboración

Introducción

Irekia es el embrión del desarrollo del gobierno abierto en Euskadi que materializa en una herramienta en continuo cambio y evolución una práctica de buena gobernanza hacia la transparencia, la participación y la colaboración.

La Dirección de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet, dependiente de la Secretaría de Comunicación de Lehendakaritza/Presidencia presentó y abrió el portal el 25 de enero de 2010 y es quien ejecuta, coordina y diseña la herramienta. Sin embargo, Irekia es el reflejo del trabajo de todas aquellas personas que tienen responsabilidades públicas en el Gobierno Vasco y en sus entidades dependientes.

La filosofía

El gobierno abierto de Euskadi, Irekia, se basa en el acercamiento de la Administración vasca a la ciudadanía dotándola de control, participación y toma de decisión en las acciones del Gobierno. Se trata de que la ciudadanía acceda a la Administración e interactúe con ella de una forma fácil y directa, utilizando como único trámite la tecnología, eliminando molestos intermediarios y filtros. Al mismo tiempo, se pretende que la tecnología no haga más que de vehículo, para que la Administración deje de ser un entramado incomprensible y se humanice. Es decir, que el ciudadano trate con las personas que representan y gobiernan en la Administración obteniendo un trato personalizado e individualizado. Se eliminan, por tanto, las jerarquías: con el gobierno abierto cualquier voz puede ser escuchada, sin necesidad de recurrir al asociacionismo, y cualquier idea puede ser debatida y tratada, sin necesidad de trámites lentos y complejos.

Irekia ofrece a la ciudadanía transparencia, participación y colaboración ante los planes, intenciones, planteamientos, anteproyectos de leyes o actuaciones especiales del Gobierno:

1. **Transparencia:** desde el Ejecutivo, se pone a disposición de la ciudadanía información y datos en tiempo real sobre su actividad, planes e intenciones. Se ofrece la información de una forma inmediata y también directa, sin la intermediación de los medios de comunicación, para que el ciudadano pueda conformar sus propias opiniones teniendo acceso a la fuente de origen.
2. **Participación:** todas las leyes, decretos, medidas o decisiones de otro tipo que tome el Gobierno pueden ser debatidas, valoradas, criticadas y completadas (incluso antes de su elaboración) con las opiniones de la ciudadanía. Estas aportaciones se pueden realizar a las medidas impulsadas por el Gobierno, pero también el ciudadano podrá plantear sus propias propuestas que podrán ser discutidas y analizadas entre todos.
3. **Colaboración:** el Gobierno Vasco quiere colaborar con la ciudadanía, organizaciones, empresas y el resto de las administraciones vascas, aportando a todas ellas herramientas innovadoras y nuevos métodos de trabajo colaborativo. Les escucha y trabaja junto a ellos para construir una sociedad más conectada. Por su parte, la ciudadanía también colabora con la Administración: reutilizando su información y aportando un valor añadido; y realizando un trabajo colaborativo perfilando ideas, aportando documentación y conocimiento compartido.

Cómo

El sitio web permite que la ciudadanía pueda iniciar y publicar su propuesta, pregunta o comentario, previo un ágil registro, y que converse en torno a ellas de una forma sencilla con el Gobierno. Si el usuario dispone de smartphone, el diálogo se puede mantener también a través de la aplicación Android o iPhone.

La ciudadanía puede seleccionar un área o un cargo político a quien dirigir su propuesta o pregunta. Hay un proceso de

moderación previa para comprobar que las propuestas se ajustan a las condiciones de uso de Irekia y tras su aprobación el sistema emite una notificación a los jefes de prensa y a un grupo de interlocutores previamente identificados de cada departamento del Gobierno. Serán estas personas las encargadas de publicar una respuesta a la ciudadanía en el menor tiempo posible.

Redes sociales

La Dirección de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet ha creado perfiles en las principales redes sociales para promocionar el debate y poder realizar una más profunda escucha activa de las conversaciones que en otros foros se producen. El objetivo, facilitar que los debates e informaciones que se dan en Irekia sean compartidos por sus visitantes en sus propios perfiles de las redes sociales donde estén presentes de una forma fácil e inmediata. Por ello, Irekia está en las redes sociales más significativas: Twitter, Facebook, Google+, Flickr, Delicious, YouTube y SlideShare.

Difusión

Diferentes instituciones y gobiernos se han interesado por el desarrollo del gobierno abierto en Euskadi para su impulso e implantación en sus respectivas áreas, entre otros:

- Las regiones europeas, que apoyaron Irekia como iniciativa abierta de participación ciudadana en políticas públicas, en el pleno del Comité de las Regiones de 9-10 de junio de 2011 que se celebró en Bruselas.
- El modelo de *open government* vasco atrajo también la atención de la Organización de Estados Americanos (OEA), que mostró su interés e implicación en implantar el modelo de gobierno abierto vasco para mejorar la transparencia y luchar contra la corrupción con ocasión de la visita del Gobierno Vasco a su sede el 19 de octubre de 2011 y que

solicitó el *software* de *open government* de Irekia para su implantación en los países miembros.

- Y en abril de 2012, Irekia acude a la primera reunión anual del Open Government Partnership (OGP) en Brasilia, porque fue requerida su presencia por organizaciones que actúan en pro de la transparencia y de la participación y diversas regiones y ciudades activas en el movimiento del gobierno abierto.

Por otro lado, en noviembre de 2011, el Gobierno Vasco se adhirió al W3C, consorcio que define los estándares web en el ámbito internacional.

Iniciativas Irekia

Además, Irekia Gobierno Abierto ha impulsado iniciativas muy diversas como:

- Las plataformas Goteo Euskadi y Lan Irekia, jornadas con Hacks and Hackers Euskadi y formación, como el Curso de Verano de la Universidad del País Vasco.
- Ha elaborado una Guía de comunicación abierta en línea del Gobierno Vasco, con toda la información de las personas integrantes.
- Ha abierto con licencias Creative Commons el Banco de imágenes Argazki, un archivo fotográfico del Gobierno Vasco con más de 10.000 imágenes.
- Y ha desarrollado un módulo de visualización, Grafikoak, a partir de la reutilización de los datos publicados en Open Data Euskadi, con los datos de los presupuestos del Gobierno Vasco⁴¹, o el posicionamiento geográfico de entidades⁴².

Los códigos fuente de la web Irekia, de la Guía de la comunicación abierta y de Argazki están a disposición de la ciudadanía, empresas, organizaciones y otras instituciones en el sitio web www.irekia.euskadi.net.

⁴¹ <http://aurrekontuak.irekia.euskadi.net>

⁴² <http://bit.ly/VFIPmh>

Actividad

Desde el 5 de junio hasta finales de 2012 se han recibido 296 propuestas y 187 preguntas ciudadanas, se han publicado 65 propuestas del Gobierno —que incluyen anteproyectos, planes y actuaciones significativas— se han recibido 8.317 comentarios y se han publicado 490 posts oficiales como respuesta.

Una evaluación del grupo de investigación Civersity, de la Universidad del País Vasco, sobre el modelo vasco de gobernanza abierta concluye que durante la última legislatura, el Ejecutivo saliente dio “pasos importantes” hacia el ideal de gobierno abierto planteado por los expertos internacionales.

Según se recoge en el informe, los expertos afirman que “Ireka ha conseguido demostrar que el gobierno abierto es un paradigma político capaz de llevarse a la práctica, no es solo un concepto teórico o de pequeñas administraciones locales”.

Compartim: Comunidades de práctica para el trabajo colaborativo

Ficha técnica	Experiencia	Compartim: comunidades de práctica en la Generalitat de Cataluña
	Autor	Departamento de Justicia, Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE) de la Generalitat de Cataluña
	Dirección web	www.gencat.cat/justicia/compartim
	Descripción	Red de comunidades de práctica de empleados públicos, con 7 años de vida y más de 1.600 personas implicadas

Introducción

En el año 2005, el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE), del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña, pone en marcha “una iniciativa para vertebrar diferentes comunidades de práctica dentro del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña”. Su finalidad

es hacer más eficiente el trabajo de los empleados públicos, mediante la adopción de nuevas metodologías organizativas.

Toman como base el modelo de comunidades de práctica (CoP) presentado por Wenger en 1998. Consiste en el diseño de procesos participativos para que las personas trabajen y aprendan de forma colaborativa y produzcan respuestas innovadoras ante las dificultades que van encontrando. Para ello, se identifican diferentes grupos profesionales a los que se apoya para que puedan compartir, libre y eficazmente, el conocimiento.

Características

Desde 2006, año en que se constituyeron las primeras CoP, hasta la actualidad se han articulado comunidades en 19 colectivos profesionales, para alcanzar una suma de más de 1.600 personas implicadas —el 12 % de la plantilla del Departamento. En toda Europa, solo la experiencia IdeaCop⁴³, en Reino Unido, ha alcanzado tal grado de éxito.

Aspectos clave en el desarrollo del programa Compartim:

- Unidades impulsoras ligadas a departamentos transversales: El programa Compartim es impulsado por una unidad —el CEJFE— dedicada a la formación, en coordinación con el Servicio de Difusión. Esto reforzó la idea de un proyecto ligado al conocimiento y de adscripción voluntaria. Ese componente de voluntariedad y libertad fue clave para el éxito.
- Implantación organizativa ascendente: no se utilizó una planificación cerrada, sino que se movilizó el cambio a partir de ofertas de participación concretas, en un avance al estilo “mancha de aceite”. Por lo tanto, se siguió un modelo progresivo y posibilista.
- Roles organizativos internos: para apoyar el éxito, se introdujeron dos figuras organizativas no jerárquicas. Una es la del *e-moderador*, que ejerce un liderazgo natural basado en el compromiso y en habilidades comunicativas en el

⁴³ <https://knowledgehub.local.gov.uk>

entorno digital. La otra es la del *coordinador de ámbito*, que se trata de una persona con poder formal y que ejerce de patrocinador para garantizar a la comunidad las condiciones de su supervivencia.

- Implantación flexible y a medida: cada comunidad sigue su propio camino y establece su propio modelo, al que llega por su propio itinerario. Igualmente, cada comunidad establece sus objetivos. Como única excepción, se pide que cada comunidad produzca al menos un *producto de conocimiento* al año, con la finalidad de que se demuestre palpablemente la utilidad de las CoP.
- Jornadas de buenas prácticas para difundir el conocimiento: en estas jornadas las comunidades comparten entre sí el conocimiento. Asimismo, se invita a destacados expertos en materias afines para contar con un contraste externo.
- Política de incentivos: si bien se han contemplado pequeños incentivos económicos —para el e-moderador y para los autores de los productos entregados— se han considerado de más relieve otros incentivos como son la publicación y difusión de los trabajos de mayor calidad, así como la certificación de las horas empleadas en las CoP como horas de formación.
- Soporte documental de las CoP: el CEJFE ha puesto a disposición de las comunidades sus servicios de comunicación y gestión de la información, presenciales y en línea, que han sido de gran ayuda para avanzar más rápidamente.
- Plataforma tecnológica de fácil manejo: aunque parte del trabajo se haga en reuniones presenciales, toda la actividad de la comunidad se soporta en la plataforma e-Catalunya, diseñada *ex profeso* para la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento. Esto ha permitido dar un peso decisivo al trabajo asíncrono, libre de los condicionantes del tiempo y el espacio.

- Orientación a innovación: se potencia la realización de productos de rápida aplicación. Posteriormente, se evalúa el retorno obtenido. Siguiendo el principio de un *time-to-market* corto, se buscan beneficios a corto plazo, con un enfoque experimental que permita aprender y evolucionar.

Cada comunidad de práctica en Compartim ha seguido una orientación y esta ha podido ir variando a medida que la comunidad ha ido madurando. Podemos agrupar estas orientaciones en cuatro tipos:

1. Enfoque de *antena*: CoP orientada a potenciar la inteligencia de la organización, mediante captación del conocimiento.
2. Enfoque *know-how*: CoP orientada a potenciar la explotación y reutilización del conocimiento ya existente, mediante la definición de prácticas que permitan explotar el conocimiento.
3. Enfoque de *colaboración*: CoP orientada a potenciar la interacción y conectividad entre los miembros de la organización, así como el intercambio de conocimiento.
4. Enfoque de *nuevo conocimiento*: CoP orientada a la mejora y a la generación de innovación, mediante la puesta en valor del conocimiento.

La última enseñanza que podemos extraer de los más de 7 años de experiencia de Compartim sería que las comunidades funcionan cuando existe conexión con las necesidades reales del grupo. El propio grupo es quien debe valorar su utilidad en cada momento.

Fotografías y vídeos abiertos

Ficha técnica	Experiencia	Fotografías y vídeos reutilizables
	Autor	Administraciones Públicas del Estado español
	Descripción	Álbumes con meras fotografías. Para reutilizarlas basta con citar la Administración como fuente, puesto que es la que las gestiona y difunde

Un caso genérico

Avanzar hacia una nueva gestión de la propiedad intelectual y los derechos de autor es elemento imprescindible para abrir la Administración a la sociedad. Si queremos que pueda funcionar realmente en red y aprovechar el conocimiento de los demás actores públicos, la Administración debe favorecer también la utilización de todos sus contenidos audiovisuales.

En esta ficha se expresa de modo genérico una posible vía para materializar este anhelo compartido por la mayoría de la ciudadanía, apurando al máximo los márgenes de las actuales normativas vigentes sobre propiedad intelectual.

A nuestro entender, la situación ideal en las Administraciones y en general para la mayor parte de organizaciones sería que, de modo natural y acorde a los tiempos actuales, toda fotografía, vídeo o fichero de audio en formato digital pasase del derechos reservados por defecto al libre de derechos por defecto; es decir, que pasara a dominio público. Bastaría con demostrar haber buscado diligentemente e infructuosamente al autor, para reutilizar libremente la obra huérfana pudiéndola explotar también con finalidades comerciales. Con los dispositivos actuales (móviles, tabletas...) producimos miles y miles de imágenes, por ejemplo, que son claramente huérfanas o bien porque es muy difícil encontrar el metadato o bien porque la propiedad ha sido desposeída por una gran organización o empresa donde se guarda la imagen, vídeo o fichero de audio.

Como esto no es aún posible, se exponen a continuación argumentos que pueden ayudar en esta transición hacia un modelo de gestión más digital.

Situación de partida

En la Administración muy a menudo se gestionan fotografías y vídeos como parte de cualquier tarea. Por ejemplo, documentar

un evento, para divulgar servicios y productos, para organizar un concurso abierto al público, etc. Estos reportajes pueden estar realizados por técnicos de la Administración, fotógrafos en plantilla o bien profesionales externos por encargo. El tratamiento de los derechos asociados a estas imágenes suele ser motivo de consulta y de duda y, en algunos casos, pueden surgir interpretaciones divergentes.

La legislación española sobre propiedad intelectual establece dos categorías de fotografías: la mera fotografía y la obra fotográfica. Según en qué categoría se incluya la fotografía, el tratamiento de difusión y uso que podremos hacer deberá ser diferente y, sobre todo, la apertura de dichos objetos digitales (fotografías y vídeos), y su reutilización por parte de empresas y ciudadanía, va a resultar más fácil o más limitada.

La diferencia entre una categoría y la otra radica en la capacidad del fotógrafo de transmitir su talento y su expresividad a través de la técnica fotográfica, que hace que se aproxime al concepto de obra artística. Además, con la fotografía digital y los smartphones, surge una tercera categoría de fotos, las genéricas, sobre las que ni debe preocuparnos su calidad ni tampoco posibles compromisos. A efectos prácticos, no deberían tener derechos de propiedad intelectual. Así de directo y sencillo.

Objetivo

El objetivo será abrir los contenidos audiovisuales propios de la Administración y citarla solo a ella para facilitar su reutilización. Podemos considerarlos como si no hubiera derechos de protección.

En el caso de materiales producidos por terceras personas, debemos fijar los criterios para tratar fotografías y vídeos en

el ámbito de la Administración. Se trataría, pues, que en las condiciones de uso:

1. La mayor parte sean consideradas meras fotografías, por cuanto la fotografía documental, la técnica, la científica y también a menudo la periodística entran dentro de esta categoría. El fotógrafo toma una imagen de la realidad, sin aportar una visión personal o una construcción de significado. Ejemplo, la reproducción de un libro, de un cuadro, de una fachada de un edificio, de una preparación al microscopio, etc. En este caso, para reutilizar las fotografías debería bastar con estar sujeto al texto del aviso legal de la Administración donde se exigiera al reutilizador que cite como fuente a la propia Administración.
2. Los demás casos se concebirán como obras fotográficas, amparadas en la creatividad y la originalidad. Cuando el fotógrafo construye la imagen, escoge todos los elementos de la fotografía para construir un significado: cuando selecciona un punto de vista, un encuadre, una luz concreta, cuando se seleccionan dos o más elementos y se combinan en primer o segundo plano, creando geometrías, sensaciones de espacio, de equilibrio, etc. En definitiva, cuando el fotógrafo no está haciendo una tarea meramente técnica sino que realiza una aportación intelectual y creativa. Por ejemplo, la fotografía artística o creativa es siempre obra fotográfica, pero a veces podemos encontrar ejemplos de fotografía documental y periodística donde podremos reconocer esta aportación personal con carácter de obra fotográfica; como ocurre cuando una Administración convoca un concurso de fotografía y debe tratar el material presentado como obra fotográfica. En este caso, en la contratación de las imágenes, la Administración debe hacer constar la cesión de los derechos de explotación (reproducción, distribución, comunicación pública y transformación) por parte del autor. El reutilizador

vendrá obligado a citar al autor de la obra pero la Administración le facilitará la explotación al máximo de los derechos económicos de la misma.

Al igual que como en el caso de las fotos, los vídeos que realice la Administración se deben abrir a la reutilización en general: cuando lo ha realizado un profesional suyo (citar la Administración como fuente) y abrir los derechos económicos cuando el autor sea un tercero (citar el autor del vídeo).

Condiciones legales de cada categoría de fotografías

Mera fotografía:

- Se define en el artículo 128 del título II del TRLPI, que trata de los derechos afines.
- En cuanto al reconocimiento (derecho moral), la Administración no tiene la obligación de citar el nombre del autor y la puede transformar.
- En relación con los demás derechos (económicos), durante los primeros 25 años a contar a partir del 1 de enero del año siguiente a la realización de la fotografía, el propietario de los derechos será la Administración si es quien la ha contratado.
- Pasados los 25 años la imagen entra en dominio público y no tiene ningún derecho asociado.

Obra fotográfica:

- Se contempla en el artículo 10 del TRLPI.
- En este caso la Administración tiene la obligación de citar al autor de la fotografía. Los demás derechos, que son los económicos (reproducción, distribución, comunicación pública y transformación) pertenecen a la Administración como entidad contratante según el artículo 277 de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de contratos del sector público.
- La duración de estos derechos económicos es toda la vida del autor y 70 años después de su muerte para los autores difuntos a partir de 7/12/1987.

Fotografías y vídeos realizados por empleados de la Administración

Cabe recordar que, en el caso de las fotografías, vídeos y otros materiales hechos por profesionales con relación laboral con la Administración, se entiende que dicha Administración es la propietaria de los derechos de explotación de las mismas, de acuerdo con el artículo 51 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual española (TRLPI).

Capítulo 6

Reflexiones finales



Como hemos mostrado a lo largo de este libro, lo que más caracteriza a la web actual es la actitud de las personas que utilizan Internet. La ciudadanía y los profesionales ya no nos conformamos con la navegación; y participamos modificando los datos y publicando textos, fotos y vídeos en línea. Conectados en red, multiplicamos el valor de la web aportando nuestros contenidos (cocreando, coproduciendo...).

La masa de personas que participan en el proceso de creación de contenidos crece inexorablemente, aún más con la incorporación de franjas de edad más jóvenes. Podemos constatar cómo se está transformando profundamente nuestro modo de acercarnos al conocimiento, que algunos expertos han denominado sabiduría de masas (Surowiecki, 2004) o inteligencia colectiva. Nosotros preferimos hablar de *conocimiento colectivo*.

Este cambio de paradigma social y económico exige un cambio de actitud de personas y organizaciones que quieran ser competitivas y tener buena reputación. Debemos ser altamente didácticos a la hora de mostrar las ventajas y las limitaciones, y conseguir que las empresas y administraciones cambien el funcionamiento institucional de toma de decisiones y los procesos de elaboración de productos y servicios.

Porque buena parte de su operativa, si quieren ser eficaces y eficientes, debe acabar realizándose en la nube (*cloud computing*), con todas las prevenciones de seguridad lógicas iniciales, con la implicación de los demás actores (clientes, ciudadanía, proveedores, asociaciones, etc.) que ahora ya participan directamente en la fabricación del producto o en la elaboración del servicio.

Pero también, sobre todo, porque los profesionales —empleados y funcionariado— quieren mejorar productos y servicios

mediante la colaboración y participación de los distintos actores implicados en la toma de decisiones y gestión de los recursos públicos.

Estamos participando en el nacimiento de un nuevo tipo de organizaciones, con unas fronteras muy difusas, que pueden aprovechar mejor el valor de la libre circulación de los flujos de información y de datos. Si la Administración decide apostar por este modo de colaboración relacional, deberá entender que no es solo una cuestión de uso de herramientas colaborativas (colocar la herramienta en un nodo de la red para tratar el dato). En la dinámica de las redes sociales, lo que es relevante es el flujo: el modo como circula el dato y cómo se va enriqueciendo con las sucesivas aportaciones (Pisani y Dominique, 2009).

Las organizaciones públicas y privadas pueden ver de gran utilidad la web actual y las redes sociales. Los expertos han venido utilizando múltiples etiquetas que explican, de manera epíteta, que en la nueva economía disponemos de más posibilidades para aumentar hasta el infinito la oferta de productos y servicios y personalizarlos tanto como haga falta. Y también que las nuevas organizaciones han de ser capaces de moverse de modo ágil y flexible en el flujo de datos abiertos que habrá cada vez más al alcance de todo el mundo. Y deben saber otorgarles inteligencia colocándolos en entornos relacionales (redes sociales) y facilitando su acceso ubicuo desde todo tipo de dispositivos (servicios móviles).

Este panorama conforma un nuevo modelo relacional de innovación en el que todos los actores participan en la adición de valor de productos y servicios ya existentes o nuevos (conocimiento colectivo). Y podemos crearlos o enriquecerlos porque la web actual y las redes sociales aportan nuevas funcionalidades. Por una parte, en la gestión: disminución del tiempo, ahorro de desplazamientos, trabajo en red, supresión de las

partes que no generan valor. Por otra parte, en la prestación: posibilidades de comercialización, simulación, accesibilidad, compartición de conocimiento, micromecenazgo (*crowdfunding*), explotación de recursos multimedia, almacenaje y operativa desde la nube, etc. (Graells, 2005).

Este escenario conlleva cambios en diferentes ámbitos de las instituciones, como los de carácter organizativo o legal. Estos últimos son inaplazables para el futuro de nuestro país. Gestionar de modo más abierto los derechos de autoría y la propiedad intelectual sobre las obras, intentar constreñir al máximo el carácter de estas obras y conseguir que los datos estén exentos del peaje de la autoría (para poder abrirlos más fácilmente), velar por unos usos correctos y eficaces de la privacidad de las personas, superar una normativa inexplicablemente cautelosa en protección de datos personales, etc. En esto se ha insistido hasta donde el texto lo ha permitido en los capítulos de este libro.

Ya centrándonos más en las personas, a comienzos del siglo XXI, el profesor Benjamin Barber nos recordaba que, si bien las TIC nos permiten hablar con toda la gente del mundo, nuestro problema es que no sabemos cómo hablar con las personas de nuestro entorno más cercano (Barber, 2001). Las personas son incapaces de comunicarse con sus parejas o sus familiares y estamos celebrando que podemos hablar con gente extraña de todo el mundo.

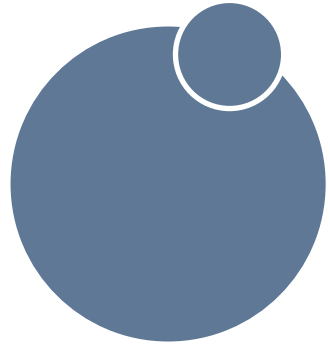
Cuando se comparten intereses concretos y comunes sobre los que hay afinidad, es relativamente sencillo establecer una comunicación inmediata y con una duración limitada en el ciberespacio. Sin embargo, la convivencia a largo plazo es muy difícil y siempre aparecen intereses divergentes entre las personas que conviven en una familia, barrio, ciudad, país. Barber considera que las democracias en los estados, regiones,

ciudades no funcionan muy bien y encima pensamos que va a ser posible una democracia global gracias a las TIC. Este y otros autores sugieren que si la democracia sobrevive y se recupera, no va a depender de la calidad o el carácter de la tecnología, sino de la calidad de las instituciones políticas, la presencia de capital social y también de una ciudadanía involucrada en los asuntos públicos que está interesada en participar activamente.

Esto significa que las preguntas más relevantes que tenemos que seguir haciéndonos, para recuperar el valor de la política, adaptar y transformar los valores, principios y reglas del juego que guiarán a las organizaciones políticas y públicas del presente y del futuro, no son tecnológicas sino políticas.

De ahí la importancia de continuar reflexionando sobre cómo incorporar mecanismos de información, comunicación y participación que permitan a la ciudadanía interactuar con las instituciones públicas y tomar parte en la vida política.

Las Administraciones Públicas deberán interiorizar su misión de trabajar en red para gestionar mejor los recursos escasos y mejorar los procesos de la elaboración de políticas y servicios públicos al servicio de la ciudadanía.



Bibliografía



- Agudiño, S. (2011), "El Buzón del Ciudadano de Vitoria-Gasteiz también en Twitter" en Blog Personal [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/vf9e2F>
- Alarcón, G. (2010), "Mejorando la comunicación entre ciudadanía y Administración pública" en Blog Open Government [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/anzLox>
- Anderson, C. (2006), *The Long Tail*. Trad. castellano *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Ed. Tendencias, Barcelona, 2007. www.longtail.com [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/KAhJS>
- Barber, B. (2001), "Which technology for which democracy? Which democracy for which technology?", en *International Journal of Communications Law and Policy* 6, (pág. 1-8).
- Borge, R.; Colombo, C. y Welp, Y. (2008), "Análisis explicativo de la participación ciudadana electrónica y presencial en el ámbito municipal de Cataluña" en *Revista de Internet, Derecho y Política*, 6: 13-31 [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/zp7vk0>
- Bosco, R. y Caldana, S. (2012), "La web del Senado que costó 450.000 euros, reproducida a coste cero" en *El País*, 28/11/2012 [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/UYpJpC>
- Brugué, Q. y Gomà, R. (1998), *Gobiernos Locales y Políticas Públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*. Ariel, Barcelona.
- Criado, J. I. y Martínez, G. (2010), *Blogging político y personalización de la democracia local en España y Portugal. Evidencias presentes y propuestas de futuro*. Fundación Alternativas, Madrid [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/fllLvQ>
- Criado, J. I. y Ramilo, M. C. (2001), "e-Administración: ¿un reto o una nueva moda?. Problemas y perspectivas de futuro en torno a Internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las Administraciones Públicas del siglo XXI" en *Revista Vasca de Administración Pública*, nº 61 (pp. 11-43).

- Dans, E. (2012), "Administraciones que responden: We The People" (15 enero 2012). [blog] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/x3pAY4>
- Dekkers, M.; Polman, F.; te Velde, R. y de Vries, M. (2006), MEP-SIR: Measuring European Public Sector Information Resources [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/HrR8tT>
- Euskadinnova (2010), Programa, documentación y vídeos de la Jornada "Soluciones para trabajar colaborativamente", 23 de noviembre en el Parque Tecnológico de San Sebastián [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/cGIDw2>
- Generalitat de Catalunya. Datos Abiertos de Cataluña [Fecha de consulta: 14/01/2013] gen.cat/v59OzD
- Generalitat de Catalunya. Departamento de Justicia. CEJFE. Programa Compartim [Fecha de consulta: 14/01/2013] www.gencat.cat/justicia/compartim
- Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia (2011), Apertura de una cuenta de la Generalitat en Facebook (noviembre de 2011). [presentación] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://slidesha.re/UYqr5U>
- Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia (2011), Apertura de cuentas de la Generalitat en Twitter (octubre de 2011). [presentación] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://slidesha.re/TUUAUS>
- Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia (2011), Un gobierno en Twitter (12 abril 2011). [presentación] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://slidesha.re/hhiZsP>
- Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia (2012), El perfil de Twitter @012. (enero de 2012). [presentación] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://slidesha.re/xryUB1>
- Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia (2012), Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Cataluña (5a edición, febrero de 2012). [presentación] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/guiaredesgencat>

- Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia. Datos abiertos, redes sociales y servicios móviles. Modelo de la Generalitat de Catalunya [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/ZOr1DB>
- Gobierno de España. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Catálogo de Información Pública de la Administración General del Estado. www.datos.gob.es/datos
- Gobierno de España. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Portal de movilidad de la Administración General del Estado [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/movilidadESP>
- Gobierno de España. Ministerio del Interior. Portal del Cuerpo Nacional de Policía [Fecha de consulta: 14/01/2013] www.policia.es
- Gobierno Vasco (2012), *Guía de usos y estilo en las redes sociales del Gobierno Vasco*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/OhVy6w>
- Graells, J. (2012), *Redes sociales para transformar la Administración pública*. Secretaría de Comunicación-Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España. Madrid, 16 de octubre de 2012. [presentación] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://slidesha.re/RF9Rs5>
- Graells, J. (2013), “El arte de gobernar en abierto” en *La promesa del Gobierno Abierto*. México. [Fecha de consulta: 14/01/2013] www.lapromesadelgobiernoabierto.info
- Graells, J. (2005), *Innovar x Internet. Manual per a innovar serveis per Internet*. Escuela de Administración Pública de Catalunya, Barcelona.
- Graells, J.; Soteras, J.; Vives, N. (2009), *Por qué es más productivo trabajar colaborativamente en la Administración. Un ejemplo: la CoP de educadores sociales de centros penitenciarios*. Barcelona, diciembre de 2009. [presentación] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://slidesha.re/tm920j>

- Guadián, C. (2011b), "Ideas para utilizar Twitter en un Ayuntamiento" en el Blog K-Government [Fecha de consulta: 11/06/2012] <http://bit.ly/kcsbJU>
- Guadián, C. (2011a), "Cómo mejorar la presencia digital de un ayuntamiento colaborativamente" en el Blog K-Government [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/sBp4Ez>
- Guadián, C. (2012a), "11 consideraciones sobre el uso de Facebook en la Administración pública" en el Blog K-Government [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/xkAUVk>
- Guadián, C. (2012b), Mapa de la blogosfera pública [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/HO9nc8>
- Hamel, G. Management Innovation Exchange (MIX) [Fecha de consulta: 14/01/2013] www.managementexchange.com, www.garyhamel.com
- Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (Ivalua) [Fecha de consulta: 14/01/2013] www.ivalua.cat
- Marín de la Iglesia, J. L. (2010), *Web 2.0: Una descripción muy sencilla de los cambios que estamos viviendo*. Netbiblo, La Coruña.
- Martínez, J. (2011), Seis años de programa Compartim. Generalitat de Catalunya: Barcelona, junio 2011. [presentación] [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://slidesha.re/k1l3si>
- Moraga, E. (2009), "Ciudadanos con conocimiento, ciudadanos en movimiento. Acceso, reutilización y visualización de la información pública: herramientas estratégicas para la participación informada" en Taller-seminario VISUALIZAR'09, Madrid [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/2w1Obo>
- O'Reilly, T. (2005), What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software [Fecha de consulta: 14/01/2013] oreil.ly/aa1sP
- ONTSI (2011), Estudio sobre el conocimiento y uso de las Redes Sociales en España [Fecha de consulta: 11/06/2012] <http://bit.ly/utepE6>
- Open Government Initiative [Fecha de consulta: 14/01/2013] www.whitehouse.gov/open

- Pisani, F. y Piotet, D. (2009), *La alquimia de las multitudes. Cómo la web está cambiando el mundo*. Paidós, Barcelona. <http://bit.ly/rqZCnj>
- Pro Bono Público (2011), Transparencia con una hoja de cálculo: #adoptaunsenador [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/VBYQ7P>
- Ramilo Araujo, M. C. (2001), *El desarrollo de la Sociedad de la Información en Euskadi: Una aproximación preliminar a las iniciativas para su promoción en el ámbito local*. IVAP, Vitoria-Gasteiz.
- Ramilo Araujo, M. C. (2003), "Gobierno electrónico en la práctica: Experiencias de interés en la CAPV" en *Revista Vasca de Administración Pública*, 67: 329-354.
- Ramilo Araujo, M. C. (2005), "Ciudadanía y la necesidad de una Administración en red", en *Revista Vasca de Administración Pública*, 72: 319-347.
- Ramilo Araujo, M. C. (2006), "Taller Web 1.0. Una experiencia participativa de mejora de la presencia de las instituciones políticas y públicas en Internet". CD Oficial de Comunicaciones de IX Jornadas TECNIMAP, Sevilla, 30 de mayo a 2 de junio [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/y8ErL2>
- Ramilo Araujo, M. C. (2012), "Seis años después del Taller Web 1.0 en Blog Enredando [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/wCqTzA>
- Ramilo Araujo, M. C. y Fernández Rupérez, R. (2012), Ciudadanía y Participación en la Sociedad de la Información y del Conocimiento. GIGAPP Estudios/Working Papers. No. WP-2012-21 [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/TpFTZM>
- Red de Innovación Pública (XIP) www.xarxaip.cat
- Salvador, M.; Cortés, R.; Sánchez, R. y Ferrer, L. (2004), "Els ajuntaments de Catalunya a Internet". *Estudis de Ciències Polítiques i Gestió Pública*. Barcelona: UPF [Fecha de consulta: 14/01/2013] <http://bit.ly/Akmvfw>

- Surowiecki, J. (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations* Little, Brown.
- Tapscott, D. y Williams, A. (2006), *Wikinomics*. Portfolio, Trad. castellano: *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*. Paidós, Barcelona, 2008. [Fecha de consulta: 14/01/2013] www.wikinomics.com

Dedicatoria de Jordi Graells

A mi red más e/afectiva: Menu, Alba y Martí.

Agradecimientos de Jordi Graells

A las personas que me han echado unas cuantas manos para que el texto llegara a buen fin, con la revisión de Núria Vives y Joana Soterias y las opiniones y aportaciones de Joan Manel Aldea, Núria Altarriba, Joan Brull, Nagore de los Ríos, Emilio García, Eva Gumà, Jon Olaizola, Alberto Ortiz de Zárate, Dúnia Riera, Eduard Sallent, Albert Sierra, Miquel Àngel Simon, Miquel Torregrosa y Sergi Xaudiera.

Dedicatoria y agradecimientos de Mentxu Ramilo

A todas las personas que a lo largo de estos años me han ofrecido tejer redes de amistad y colaboración. A Ignacio Criado, por acompañarme en este camino. A Iñaki Ortiz y Alberto Ortiz de Zárate por reflexionar y hacer posible que las administraciones trabajen en red. A las personas del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz que me animan a seguir soñando con administraciones en red al servicio de la ciudadanía. A las personas de Proyelía Innova por enseñarme a trabajar con eficacia y eficiencia. A Venan Llona, por compartir conmigo tantos momentos y conocimientos en los últimos tres años de inmersión tecnológica. A Quini y a Lu, por todo; y, sobre todo, por revisar este texto desde una perspectiva ciudadana real.

El desarrollo de Internet y la generalización de su uso ha propiciado el surgimiento de nuevas dinámicas de comunicación e interacción.

Este libro intenta lograr que las Administraciones Públicas trabajen en red y estén al servicio de la ciudadanía, convirtiéndose en más eficientes y receptivas.

**«Administración
Pública en red y
al servicio de la
ciudadanía.»**

Asimismo, su lectura invita a seguir interrogándonos sobre cómo las instituciones públicas pueden responder con mayor transparencia, agilidad y legitimidad a la ciudadanía, al tiempo que intentan involucrar al ciudadano en el proceso político y de elaboración de políticas y servicios públicos.

Innap Innova es una colección cuyo objetivo es incentivar el aprendizaje organizativo en los equipos humanos del sector público y, de esta forma, generar una Administración moderna orientada al bien común y sintonizada con las necesidades y expectativas de la sociedad.

