

*“JORNADA
ADMINISTRACIÓN
ELECTRÓNICA”*

LAUJAR DE ANDARAX

27/11/2014

Ponencia: Domingo Leiva

**[EL CAMBIO DE PARADIGMA EN LA
COMUNICACIÓN POLÍTICA Y EL
GOBIERNO ABIERTO EN EL
ÁMBITO LOCAL]**

INTRODUCCIÓN

Desde la aparición de la imprenta no se había conocido un cambio tan fundamental en la manera de entender la comunicación de masas. Internet está suponiendo una revolución paradigmática que pone patas arriba todas las reglas establecidas sobre la forma llevar a cabo una estrategia de comunicación y marketing, tanto en el terreno comercial como en el político.

Las diferentes expresiones de la Comunicación en red han hecho que las formas tradicionales de entender las relaciones entre la política y la ciudadanía se desmoronen como un castillo de naipes.

Las revueltas que hacen caer en pocos días a regímenes instalados durante décadas ya no son dirigidas por vanguardias organizadas en estructuras partidarias, si no por redes nodulares de influenciadores surgidos de manera desestructurada, pero con capacidad para coordinarse ágilmente y movilizar a millones de personas.

EL FIN DE LOS MODELOS TRADICIONALES

Los viejos medios de comunicación pierden el monopolio como canales de información, al tiempo que se eclipsa su credibilidad y su capacidad para crear opinión. Las elecciones cada cuatro años, y el modelo de representación política en el que se enmarcan, es contestado por una parte cada vez más importante de la población, que reclama estructuras democráticas que pongan en primer plano la participación ciudadana en los diferentes ámbitos de la gobernanza. Como en todo periodo de anomia social, lo viejo y lo nuevo conviven y pugnan entre sí, impidiendo ver con nitidez el perfil de la nueva realidad que por ahora apenas se atisba. El discurso oficial se aferra de manera numantina al carácter representativo del concepto de democracia vigente, mientras que legiones de indignados claman cada vez con más fuerza "que no nos representan". Y es que los Partidos Políticos, con sus estructuras verticales, sus "centralismos democráticos", sus liderazgos carismáticos y sus modos disciplinarios de funcionamiento no se

identifican con las nuevas formas de relacionarse que las personas han encontrado en las estructuras en red.

LA PUGNA ENTRE LA VIEJA Y LA NUEVA POLÍTICA

El desapego hacia *"la política"* es en realidad el descrédito de las viejas formas de hacer política. Posiblemente jamás en la historia hubo un mayor interés por la cosa pública que el que se puede descubrir paseando por los muros de Facebook o Twitter. Pero por ahora se expresa de manera mayoritaria en forma de crítica al viejo mundo y a los dirigentes e instituciones que lo encarnan.

Han desaparecido las trabas físicas y temporales que hacían inviable en el pasado las formas de democracia directa. La democracia representativa, tal como la conocemos hasta ahora, era fruto de la imposibilidad de articular modelos viables basados en la participación permanente de la ciudadanía en los debates y la toma de decisiones. La revolución tecnológica surgida de Internet, y muy especialmente de su etapa conocida como 2.0. ha pulverizado esas dificultades. Sin embargo, la incorporación de las nuevas herramientas de participación ciudadana a la institucionalidad democrática camina con extrema lentitud. La mayoría de los gobernantes no se sienten cómodos en un entorno que les obliga indefectiblemente a entablar un diálogo permanente con sus gobernados, de manera directa y sin opciones para la opacidad, el ocultamiento o las medias verdades. Porque la transparencia es una condición implícita en el nuevo paradigma de relación comunicacional. Bajo el viejo monopolio de la comunicación controlada a través de los mass media una falta a la verdad podía mantenerse y repetirse durante años. En el universo de la comunicación 2.0 la mentira apenas se sostiene unas pocas horas.

EL CAMBIO ESTÁ EN MARCHA

Bajo la presión social los regidores se aprestan a elaborar y aprobar leyes de transparencia, y en algunos casos, sobre todo en el entorno local, a lanzar plataformas que pretenden definir un modelo de "Gobierno Abierto". Ayuntamientos de pequeñas, medianas y grandes localidades, están articulando modelos de gestión que tienen como pilar el diálogo y la participación ciudadana a través de plataformas de creación propia, o prestadas de la web social.

Pero por ahora, las reglamentaciones son fragmentarias y se encuentran con barreras y reticencias de gran calado, tanto en las direcciones políticas, como en los modos de gestión burocrática tan arraigados en las administraciones públicas.

Estamos lejos de que sea la norma encontrarse con proyectos de "gobierno abierto" en marcha, que fomenten el dialogo de la administración con el ciudadano a través de Internet. Todavía resulta mucho más habitual que los responsables de sistemas informáticos de las administraciones públicas inviertan su esfuerzo en censurar el acceso de los funcionarios a las plataformas 2.0, por miedo a que su uso deteriore la eficacia del trabajo profesional de los funcionarios.

Mientras el marketing de productos y servicios asimila con rapidez la necesidad de gestionar las opiniones y experiencias de sus clientes como elemento clave en la creación y desarrollo de las marcas, el marketing político, y muy especialmente el marketing de gobiernos, evoluciona mucho más lento en el establecimiento de canales abiertos de información, colaboración, participación y servicio al ciudadano.

Pero los acontecimientos evolucionan con extrema rapidez y esta situación no puede prolongarse por mucho más tiempo.

YA NO BASTA CON GANAR LAS ELECCIONES

La ciudadanía exige mucho más que el derecho a poder votar cada cuatro años. Siente que tiene en sus manos la capacidad de empoderarse. A través de Internet y de la web social, se ha habituado a organizarse, a formar comunidades con objetivos definidos, a construir arquitecturas sociales efímeras para defender sus reclamaciones concretas y desaparecer cuando el objetivo se ha alcanzado o las metas se han difuminado. Y reclama una evolución de la Democracia hacia planteamientos que reconozcan esa nueva realidad, ampliando las cotas de implicación de los ciudadanos, reinventado sus valores acercándolos a los que rigen en la web social y reorientando su funcionamiento hacia el uso de las nuevas herramientas 2.0, que permiten la participación, la colaboración y la creación colectiva en un entorno común virtual, sin la necesidad de la intermediación de partidos y movimientos "organizados". La reclamación de una democracia transparente y participativa no es un fenómeno coyuntural, sino una tendencia histórica que se va a acelerar en los próximos años. Los líderes políticos pueden elegir entre ponerse a la cabeza de las reformas necesarias o verse sobrepasados por la nueva realidad.

LAS 10 CLAVES DEL NUEVO ENTORNO DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA

Estamos tan familiarizados con las redes sociales que a veces nos parece que hubiesen estado con nosotros toda la vida. Pero lo que ahora es tan habitual significaba toda una revolución en la forma de entender la comunicación comercial y política hace apenas una década. El Manifiesto Cluentrain, desarrollado en 1999 por un grupo de expertos en marketing, trató de examinar el impacto del nuevo Internet en la vida de los mercados. El manifiesto sugiere los cambios necesarios para que las organizaciones respondan al nuevo contexto social. A pesar del tiempo transcurrido, las claves desveladas por este documento siguen siendo un referente imprescindible para entender el universo de la web social. Por eso vamos a basarnos en ellas para traducir sus contenidos al entorno de la Política 2.0.

1. La Comunicación consiste en un dialogo entre personas

Los políticos estaban acostumbrados a comunicarse a través de medios masivos, utilizándolos de manera impersonal y homogénea. Los mensajes iban en una sola dirección, sin posibilidad de respuesta por parte de la audiencia. La comunicación de masas se parecía mucho a la que se producía en el telégrafo: el emisor envía un mensaje al receptor con la esperanza de influirle, pero sin esperar una réplica. Con la aparición de la Red y el nacimiento de las plataformas 2.0, se produce una situación inédita en la comunicación de masas: el receptor tiene la posibilidad de seleccionar los mensajes que quiere recibir y prefiere aquellos que se dirigen a él como persona, y con los que puede interactuar de manera individual. Se trata del paso de una sociedad de la información a una sociedad de la conversación.

2. El control del mensaje ya no es posible

Una regla básica de la comunicación política era mantener el control del mensaje. Ahora ese control ya no es posible. El ciudadano puede contrastar diferentes fuentes de información, y sacar sus propias conclusiones. Las fuentes que prefiere para formar sus opiniones son las de las personas que se han ganado su confianza, porque las considera honestas, sinceras y conocedoras del tema tratado.

3. El medio somos todos

Los lugares más visitados y utilizados como fuente de información y conocimiento ya no son los medios dedicados a publicar contenidos desarrollados por el propio medio, sino las plataformas creadas como herramientas para que los usuarios compartan sus opiniones, creaciones, vínculos y consejos. Cada internauta se convierte en un medio de comunicación, que llega a una comunidad de individuos con los que se relaciona, y que a su vez tienen un círculo de relaciones propio. Individualmente cada uno de ellos tienen una capacidad y alcance muy limitado, pero como conjunto componen una red de relaciones con potencialidades inéditas en la historia de la comunicación humana. Cuando alguien comparte un contenido, este es visualizado por los miembros de su círculo, que pueden compartirlo si lo consideran interesante, desencadenando un proceso de difusión de información de carácter horizontal, conocido como transmisión viral, por seguir la misma dinámica que la difusión de las epidemias producidas por los virus.

4. Para ser escuchados hemos de hablar con voz humana

Para que el receptor de la comunicación se sienta concernido ha de entender que le estás hablando a él. Se trata de una conversación entre seres humanos, que suena con voz humana. Ya sea transmitiendo información, opiniones, perspectivas, o argumentos, la voz humana es abierta, natural y sincera. El medio favorece el humor, las parodias se difunden más rápido que los discursos. Los argumentos políticos con contenido propagandístico suenan huecos, opacos y fríos, carentes de humanidad ante los ciudadanos interconectados. La voz de los políticos suena maniquea y formal, casi como el lenguaje de la corte francesa del siglo XVIII. Los políticos necesitan reconocer que su argumentario produce hilaridad con demasiada frecuencia entre la audiencia a la que se dirigen.

5. La argumentación ha dejado de ser lineal

Los hipervínculos socavan las jerarquías de la comunicación. El lector de un diario o un libro, o el espectador de un canal de televisión, era conducido a través de un relato cuya estructura había sido definida por el editor o el autor. En la nueva comunicación no hay caminos preestablecidos. El “navegante” se traslada de un contenido a otro guiado por el solo impulso de su motivación por el tema tratado. La construcción de sus ideas y conocimientos se basa en el principio del aprendizaje significativo. Solo se leen, escuchan o ven los contenidos que son relevantes para el individuo. Y los encuentra de manera proactiva, utilizando los buscadores de contenidos, o casual en el proceso de navegación o revisión del “time line” de sus redes sociales.

6. Los políticos necesitan perder el miedo a conversar con los ciudadanos

La mayor parte de las estrategias de marketing político se basan en el temor de que los ciudadanos se enteren de lo que realmente está ocurriendo y en el deseo de articular sistemas de información que generen una percepción de la realidad que favorezca a los intereses de la organización que los implementa. Elvis Presley dijo: “No podemos seguir juntos si sospechamos mutuamente”. Si los políticos no confían en la capacidad de gestionar la verdad por parte de los ciudadanos y estos no confían en la sinceridad de los responsables públicos, la situación se hace insostenible. La lealtad a las siglas partidarias suele ser una relación estable, pero la ruptura será inevitable. Gracias a la interconexión, los ciudadanos cada vez más informados y políticamente más inteligentes van a contrastar con celeridad la veracidad de los discursos. Las personas buscarán cada vez más políticos que hablen su mismo lenguaje. Un lenguaje que ha de tener voz humana y compartir las preocupaciones de su comunidad. Pero para ello antes han de pertenecer a la comunidad. Los políticos que no formen parte de una comunidad de diálogo desaparecerán.

7. El funcionamiento de las organizaciones políticas ha de evolucionar hacia estructuras más abiertas y participativas

Los organigramas de las viejas formaciones funcionaban cuando los planes podían gestarse en una reducida cúpula y trasladarse mediante detalladas ordenes y consignas a través de las estructuras inferiores. Los estilos de liderazgo vertical

propician organizaciones burocratizadas, donde la lucha por el poder ocupa gran parte de la actividad, extendiendo una cultura general de paranoia. El miedo mata la conversación. Pero la falta de conversación acabará con la propia organización.

Las direcciones de los partidos han convertido el beneficio de la propia organización en una religión. La mayoría piensa más en sus metas partidarias que en las necesidades de los ciudadanos. Pero los militantes y afiliados también están conversando en la red. Muchos de ellos están participando en comunidades y compartiendo sus demandas y motivaciones. A ellos les cuesta cada vez más hablar con voz partidaria, sin levantar el recelo entre sus interlocutores. El alejamiento entre los aparatos y sus bases es creciente y los componentes de estas últimas tienen cada vez más capacidad para interconectarse y contestar las decisiones de la dirigencia. Las estructuras rígidas y jerarquizadas son cada vez menos aceptadas y la obediencia disciplinaria que demandan es difícil de mantener en una sociedad abierta en la que el contraste de información y opiniones es la norma. Los partidos inteligentes harán lo necesario para que lo inevitable suceda cuanto antes.

8. Se extiende la demanda de que la política sea una conversación sincera entre la población y sus dirigentes

Los ciudadanos quieren conversar con los responsables públicos. Pero no quieren que les respondan como charlatanes y demagogos. Desafortunadamente, estos suelen esconderse tras la cortina de humo de un lenguaje que suena falso, y a menudo lo es.

La demanda ciudadana urge un acceso abierto a la información de partidos e instituciones públicas, a sus planes y estrategias. Quieren participar en ellos, y aportar ideas y conocimientos. Ya no les basta con que se les presente un programa electoral cerrado, que en muchas ocasiones ni siquiera van a poder llevar a cabo.

Los militantes, que son los que hacen funcionar a los partidos, también quieren participar. Quieren tener voz propia en la conversación con los ciudadanos, sin limitarse a repetir consignas y frases trilladas. Están cansados de recibir las decisiones de la cúpula y obedecerlas de manera acrítica.

Unos y otros son cada vez más inmunes a la propaganda. Quien se dirige a ellos ha de decirles algo interesante. Y además tiene que estar dispuesto a escuchar. Quien quiera recibir el voto de

los ciudadanos ha de estar dispuesto a bajarse de su pedestal y contar con ellos, y no solo en periodo de elecciones.

9. Los ciudadanos sienten que tienen un nuevo poder en sus manos

La conversación en la red ha hecho posible la aparición de nuevas y poderosas formas de organización que no eran viables hasta ahora. La interconexión desarrolla una suerte de cerebro colectivo que genera ciudadanos más inteligentes, más informados y más organizados. La inmersión en las comunidades virtuales hace que la forma en que las personas entienden la participación política cambie de manera fundamental. Los individuos que participan en la actividad en red han descubierto que pueden encontrar información más veraz y fiable entre sí mismo que confiando en los políticos y en los medios de comunicación tradicionales. Mantener un secreto resulta cada vez más inviable. Los ciudadanos en red acaban encontrando la forma de desvelar lo que ocurre en la sociedad, sea bueno o malo.

Para las organizaciones políticas tradicionales, las conversaciones interconectadas pueden parecerles confusas y poco prácticas. Pero están evolucionando más rápido que ellas, tienen más capacidad que ellas para movilizar a los ciudadanos y lo hacen más ágilmente. Están demostrando ser herramientas políticas poderosas, con ideas nuevas y ninguna regla que las detenga.

10. La red facilita el paso a la acción

Los individuos pueden encontrar fácilmente medios para hacerse oír. Las comunidades dentro de la red llevan a cabo lo que se conoce como "vigilancia activa". Ante eventos o condiciones concretas se desencadenan los mecanismos virales que pueden activar a miles de personas en apenas unas horas, y no solo para llevar a cabo actividades dentro de un entorno virtual, sino también, y sobre todo, generar movilizaciones que pueden tener consecuencias políticas imprevisibles, como se ha demostrado en situaciones como la llamada "Primavera Árabe" o el 15 M español o #YoSoy132 en México, por poner solo algunos de los ejemplos más significativos. En los últimos años son mayoría las movilizaciones ciudadanas que tienen en las redes sociales su principal herramienta de organización.

LOS FUNDAMENTOS COMUNES DE LAS PLATAFORMAS 2.0

Los Medios Sociales conforman el núcleo central de lo que se conoce como la Web 2.0, un fenómeno que es definido así por uno de sus espacios emblemáticos, la Wikipedia:

“Todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando datos a la información existente), bien en la forma de presentarlos, o en contenido y forma simultáneamente.”

Los medios sociales no son la Web 2.0 sino una de sus expresiones, probablemente la que más está influyendo en la transformación de la forma de entender la política en los últimos años. Los profesores Kaplan y Haenlein definen medios sociales como:

“Un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la [Web 2.0](#), y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario”

Es importante tener presentes los 7 principios fundamentales que conceptualizan el nuevo entorno de comunicación, y que son recogidos por Tim O'Reilly en su [documento de conceptualización de la Web 2.0](#), y que revisamos a continuación:

1. La web como plataforma:

Los espacios de Internet pasan a ser utilizados como si de una aplicación se tratase. A su vez, las aplicaciones pasan a ser herramientas compartidas que permiten el aprendizaje y el trabajo colaborativo (por ejemplo, las herramientas para añadir favoritos son sustituidas por marcadores colectivos, como Delicious, que permite recuperar los link añadidos desde cualquier dispositivo conectado a Internet, al tiempo que nos permite compartir con los demás nuestra experiencia de navegación).

2. Inteligencia colectiva:

La actividad colaborativa de los individuos en la red es mucho más que la suma de sus conocimientos y aportaciones. La acción interconectada de millones de individuos está conformando un gran cerebro colectivo capaz de progresar y evolucionar mucho más rápidamente que cualquier mente individual, por brillante que esta sea. Se está generando una sabiduría de masas expresada en espacios como la Wikipedia, pero también se implementan plataformas para la creación colectiva, comunidades de aprendizaje, entornos abiertos de desarrollo de software libre,... el individuo tiene más valor como parte de una comunidad que como ente aislado. Todos comparten, y todos reciben mucho más de lo que aportan. Quien no comparte queda fuera de la nueva inteligencia colectiva.

3. El valor de los datos:

Google se ha convertido ya en la principal herramienta para hacer estudios epidemiológicos mundiales. Nada hay más rápido y fiable para conocer la incidencia de cualquier enfermedad que estudiar la evolución del número de consultas que se han realizado sobre ella en la Red en una determinada área geográfica. El valor de los datos que aporta la actividad de millones de personas es cada vez más determinante y no solo para la investigación sociológica y científica. Para cualquiera que va a comprar un bien o un servicio, lo relevante no va a ser lo que el fabricante o la empresa que lo comercializa dice de él, sino las opiniones que los usuarios que lo han utilizado vierten en foros y comunidades.

Las viejas herramientas de investigación del marketing político quedan obsoletas. Las encuestas cuantitativas con cuestionario estructurado o la metodología de los estudios cualitativos tradicionales, palidecen ante la posibilidad de monitorizar y procesar estadísticamente las conversaciones que incesantemente se producen en el espacio virtual. Y las herramientas para hacerlo existen ya, y se sofistican constantemente. Las centrales de inteligencia lo tienen muy claro. Los gobiernos, sean nacionales, regionales, locales u organizaciones internacionales tienen también una posibilidad sin precedentes en la historia de la humanidad para escuchar lo que dicen los ciudadanos.

4. La beta permanente:

Las plataformas 2.0 se conciben como un punto de partida. El inicio de un proceso infinito de creación y transformación cuya base será la actividad de los usuarios. Ellos serán los que aporten los contenidos, pero también los que prueban y hacen aprender a la propia plataforma, haciendo que se adapte y mejore permanentemente. Los usuarios son los que aportan verdadero valor a los espacios 2.0, de forma que los sistemas mejoran más cuanto más gente los usa.

5. Modelos abiertos:

El código abierto es consustancial a la filosofía colaborativa de la Web 2.0. Permitir que nos "pirateen" que nos modifiquen y nos mezclen, que todos puedan saber lo que ocurre en las entrañas del nuestro software y puedan aprovechar ese conocimiento para beneficio propio y colectivo es una clave fundamental para la rápida evolución y progreso de cualquier espacio. Un ejemplo bien conocido es el de Twitter. Esta plataforma de microblogging no hubiese alcanzado su éxito actual sin ofrecer un código abierto que permite hacer "mashup`s", es decir crear aplicaciones y sitios web cuyos contenidos se nutren de la actividad que están llevando a cabo en Twitter, interactúan y permite la aparición de nuevas plataformas vinculadas de una u otra manera a él.

6. Desde cualquier dispositivo:

Nacieron en la computadora, pero se han adaptado a los dispositivos móviles de tal modo que parecen ya su medio natural. Y cada vez son más las redes sociales que nacen, o evolucionan, pensando en la utilización de los teléfonos y tabletas como principales herramientas de su actividad. Una gran parte de las apps se desarrollan con una filosofía 2.0. Por ejemplo, comunidades viajeras como Trip Advisor, que nacieron en la web, están desarrollando guías para dispositivos móviles de los diferentes destinos turísticos, basadas en la información y opiniones que los viajeros comparten en sus espacios. El usuario puede tomar la decisión de qué visitar, donde comer o dormir simplemente activando la localización por satélite de su dispositivo, y viendo la recomendación que sobre recursos cercanos han realizado otros viajeros.

7. El usuario es el rey:

El carácter intuitivo de las herramientas y la facilidad de uso es una de las características universales de los recursos 2.0. El

usuario es el centro de la actividad y hay que construirlas pensando en él. La mayoría de las redes sociales han sido desarrolladas estudiando lo que la gente lleva haciendo toda la vida y pensando en formas de potenciar esa actividad utilizando las posibilidades que ofrece internet.

LOS NUEVOS VALORES DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA 2.0

En el modelo tradicional de comunicación política las relaciones entre el emisor de la información y los receptores tiene un carácter unidireccional. Las notas de prensa, los comunicados, los spots,... incluso los debates en los medios, eran recibidos de manera pasiva por los ciudadanos, sin opciones a respuesta o intervención alguna. La traslación hacia el modelo más participativo que se está dando en los medios sociales implica un cambio profundo en los valores que rigen la forma de actuar en el ámbito de la comunicación. Ha dejado de existir un único punto de partida desde el cual se generan y controlan la comunicación y los mensajes. Ahora todos formamos parte del mensaje. Formamos parte de una conversación participativa en la que todos somos emisores y receptores. Creamos nuestros propios contenidos, y recibimos los de otros, remitiéndolos muchas veces a las personas con las que estamos en contacto.

Esta nueva situación es frecuentemente percibida como una amenaza por los responsables políticos e institucionales, por la falta de control que su dinámica implica. Pero, además de inevitable, constituye una oportunidad para hacer que los mensajes fluyan y se conviertan en temas de conversación y debate social, incorporando a la ciudadanía cada vez más en la actividad política.

Todavía es demasiado frecuente encontrarnos a organizaciones políticas e instituciones actuando en los medios sociales como lo hacían en la comunicación tradicional. Colocan sus mensajes y esperan a que la gente vaya a verlos, cerrando todas las opciones de participación. Lo más probable es que acaben siendo ignorados por la gran mayoría. Y muy probablemente pocos acaben compartiéndolos.

En el proceso de acercamiento a este nuevo entorno hemos de respetar una serie de valores que facilitarán que nuestra comunicación política se adecúe a las reglas que imperan en el nuevo entorno y termine teniendo la eficacia deseada. Exponemos aquí algunas recomendaciones que conviene tener en cuenta a la hora de participar en los medios sociales.

- **Recuerda que estás en una conversación**

Compórtate como lo haces en tu vida cotidiana. Se respetuoso. Escucha y responde a los que te preguntan. Trata a tus interlocutores como iguales. Tan importante o mas que lo que tu dices es lo que los demás van a decir de ti. Detecta a los "influenciadores" sobre el tema que quieres tratar e intenta que formen parte de la conversación en la que tú estas, o trata formar parte de la que mantienen ellos. Son los líderes de opinión de los nuevos medios.

- **Escucha**

Monitoriza lo que está ocurriendo en la web. Al tratarse de espacios abiertos puedes saber lo que están diciendo sobre el tema que te interesa. Existen numerosas herramientas que te permiten detectar cuando se está produciendo una conversación que te afecta, donde está ocurriendo y quienes son los interlocutores de la misma. Gestionar esta escucha será la clave de tu estrategia.

- **Valora**

Evalúa donde te interesa intervenir o no intervenir. Detecta a los influenciadores de los valores o ideas que apoyan tus argumentos. Ellos son los líderes de opinión en los nuevos medios, tu objetivo será convertirlos en tus evangelistas.

- **Participa**

Los temas de conversación acaban conformando comunidades de intereses, que pueden expresarse en el uso de una hashtag (#) de twitter, la integración en un grupo o una comunidad de Facebook o de cualquier espacio para compartir en los cientos de redes sectoriales existentes. No te quedes en la escucha, participa en las conversaciones que consideres de interés, unas veces aportando opiniones propias y otra difundiendo las de otras personas que consideras afines.

- **Actúa de manera estratégica**

Es muy fácil perderse en una red tan compleja de interlocución como son los Medios Sociales. Ten claro cuales son tus objetivos, los segmentos de población que te interesan y cuales son los espacios en los que quieres intervenir. Define bien cual va a ser tu personalidad pública en las redes. Establece con claridad los temas de conversación que vas a priorizar y las líneas argumentales que vas a mantener.
- **Aporta valor con tus intervenciones**

Desarrolla contenidos que interesen a la gente y hazlo de forma que invite a ser compartidos. Intenta convertirte en un referente que muchas personas quieran seguir por que tienes cosas interesantes que aportar.
- **Fomenta que tus contenidos viajen**

Aprovecha todas las herramientas que el software libre te ofrece para dar viralidad a tus contenidos (RSS, botones para compartir, retwitear, rebloguear,...)
- **Gestiona tu red de influenciadores**

Lo que dicen otros sobre tu proyecto tiene tanto o mas valor que lo que tu dices. Tu estrategia tiene que basarse, sobretodo, en definir cual ha de ser tu comportamiento para crear y ampliar tu red de evangelistas.
- **Se transparente**

Muéstrate tal como eres. La impostura encuentra poco encaje en las redes sociales. La sinceridad siempre es valorada.
- **Utiliza un tono cercano**

Acorta distancias. Habla con voz humana. Permite que descubran que detrás de tu perfil hay una persona.

LOS BENEFICIOS DEL USO POLÍTICO E INSTITUCIONAL DE LA WEB 2.0

La imposibilidad de control y la exposición pública son riesgos que disuaden a muchos políticos e instituciones de participar en los medios sociales. Pero el no participar en las redes no significa no estar allí. Se hablará de nosotros, solo que no participaremos en la conversación. Y eso, con seguridad, va a ser mucho más perjudicial para los objetivos políticos que perseguimos. Posiblemente de los peligros de Internet has oído hablar de manera bastante profusa. Por eso vamos a centrarnos en las ventajas que la web social puede aportar a un proyecto político o institucional.

Una forma diferente y más cercana de escuchar a los ciudadanos

Las redes sociales permiten escuchar de manera directa la voz de los ciudadanos. Una escucha que se puede realizar tanto de manera cualitativa como cuantitativa. Las herramientas estadísticas para procesar e interpretar los contenidos que circulan por los medios sociales son cada vez más numerosos y precisos. La información recogida nos permite además entablar diálogos y conversaciones de manera más eficaz en los espacios idóneos.

Nos mantienen en contacto con las inquietudes y necesidades de las personas

Los dirigentes políticos son criticados a menudo por el aislamiento de la realidad social cotidiana al que les lleva su posición de poder. Los medios sociales les ofrecen una ventana abierta al día a día de los ciudadanos. A través de ellos pueden entender lo que esperan y no esperan de ellos, conocer las expectativas y temores de la ciudadanía y responder de manera más cercana.

Participación constructiva

Las herramientas 2.0 y los medios sociales, utilizados de manera adecuada, abren canales de participación constructiva. En ellos podemos encontrar una forma eficaz de integración de la

DOMINGO LEIVA.

Jornadas de Administración electrónica, Laujar de Andarax, 27/11/2014

ciudadanía en la construcción y desarrollo de proyectos políticos y acciones de gobierno. Además nos proporcionará un feedback permanente para corregir y mejorar nuestras estrategias y acciones de gobierno.

Mejora de la visibilidad

Las conversaciones de los responsables políticos en los medios sociales son seguidas y monitorizadas de manera permanente por miles de ciudadanos y medios de comunicación. Su repercusión se multiplica por la replica y reproducción que de los mismos hacen unos y otros. Además, un alto nivel de actividad induce la mejora en el posicionamiento en las herramientas de búsqueda de Internet.

Eficacia segmentadora

Podemos entablar conversaciones tan personalizadas como queramos. Dirigirnos a segmentos de población con intereses muy concretos. Crear espacios de conversación y debate privados y semi-privados. La diversificación y formato de las herramientas existentes en los medios sociales nos permiten hacer una selección precisa de nuestros interlocutores, incrementar la eficiencia de nuestra actividad comunicadora y desarrollar estrategias más focalizadas.

Mejora de la cultura participativa interna

Tanto las organizaciones políticas como el funcionamiento interno de las instituciones públicas adolece de una notable rigidez orgánica. Estas herramientas no solo son aplicables externamente. Su uso interno ayuda a incentivar la iniciativa y espíritu colaborativo, fomentando una dinámica de participación interna en la construcción y mejora de los proyectos y servicios.

Las redes sociales no son un fenómeno pasajero. Evolucionan muy rápidamente. Nacen y desaparecen. Pero el paradigma que subyace tras ellas ha venido para quedarse. Ver solo los peligros que acechan tras la participación de las redes sociales te hará perder de vista los numerosos beneficios que puedes obtener haciendo un uso adecuado de ellas. Pero sobretodo, recuerda que los políticos que no se monten al carro de la conversación con los ciudadanos van a quedar en la cuneta.

LA WEB 2.0 COMO HERRAMIENTA DE LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

El concepto de *Democracia Participativa* tiene una larga historia, casi tan antigua como el propio concepto de Democracia. Casi todas las constituciones y leyes fundamentales contemplan la participación de los ciudadanos como uno de los ejes de la acción de gobierno. En casi todos los países se desarrollan normativas para garantizar la consulta y la intermediación social. Pero lo cierto es que todo quedaba en una mera apariencia. Solo ahora, con el avance tecnológico y el nacimiento de la Web 2.0 o Web Social, y la generalización del uso de internet de manera prácticamente global, se dan las condiciones objetivas para que puedan llevarse a cabo de forma general experiencias de gobierno que contemplen una efectiva participación ciudadana, con un coste perfectamente asumible tanto por el estado, como por los gobiernos regionales o las corporaciones locales.

Mientras en el pasado la participación del individuo quedaba mediatizada y diluida por un marasmo de organizaciones e intereses grupales, corporativos, de clase, históricos,... ahora son las personas, sin intermediación de ningún tipo, las que pueden intervenir directamente en la acción política. Los partidos, los sindicatos, las organizaciones vecinales,... las viejas estructuras van a seguir existiendo, pero los individuos tendrán voz propia y no tendrán que delegar en ellos sus percepciones y propuestas.

Nuevas formas de organización social están surgiendo permanentemente al calor de la conversación en los medios sociales. Sus estructuras, sus modelos de liderazgo, su filosofía y su manera de entender la acción política poco tiene que ver con los arquetipos tradicionales. Sus valores son los que imperan en el entorno donde han nacido. Su concepto de democracia es horizontal, participativo, ajeno a los personalismos carismáticos y a las obediencias ciegas. Aquí el rol de "influenciador" se gana día a día. La lucha entre mayorías y minorías tiende a resolverse con alternativas de consenso.

No existe un modelo de organización social 2.0, al menos por el momento. Movimientos surgidos de la coordinación de cientos de miles de individuos en las redes sociales han sido capaces de derribar gobiernos en apenas unas semanas, pero ciertamente se han mostrado incapaces de capitalizar la caída del viejo sistema erigiéndose en alternativa de gobierno. Hasta ahora el carácter espontáneo y efímero ha sido la norma, pero no porque forzosamente tenga que ser así. Nos encontramos ante un fenómeno social recién nacido y que tiene mucha vida por delante para madurar y hacerse grande.

QUE ES UN GOBIERNO ABIERTO O GOBIERNO 2.0

“Mi administración está comprometida con la creación de un nivel sin precedentes de apertura en el gobierno. Vamos a trabajar juntos para asegurar la confianza de la población y establecer un sistema de transparencia, participación pública y colaboración. La apertura fortalecerá nuestra democracia y promoverá la eficiencia y la eficacia en el gobierno”.

El propio Barack Obama introducía así el [Memorandum](#) que ponía las bases de lo que debería de ser el Gobierno Abierto en el mandato que el comenzaba a liderar. Este documento, dirigido a los jefes de departamentos y agencias de la administración pública, definía así los tres pilares sobre los que se debería cimentarse su acción:

EL GOBIERNO DEBE SER TRANSPARENTE. La transparencia promueve la rendición de cuentas y proporciona información a los ciudadanos acerca de lo que su Gobierno está haciendo. La administración tomará las medidas apropiadas, de conformidad con la ley, para divulgar información rápidamente en formas que el público pueda encontrar y utilizar fácilmente.

EL GOBIERNO DEBE SER PARTICIPATIVO. La participación pública aumenta la eficacia del Gobierno y mejora la calidad de sus decisiones. El conocimiento está muy disperso en la sociedad y los funcionarios públicos se benefician de tener

acceso a ese conocimiento disperso. Departamentos y organismos ejecutivos deberían ofrecer a la población mayores oportunidades de participar en la formulación de políticas ...también deben solicitar la opinión del público sobre cómo podemos aumentar y mejorar las oportunidades para la participación pública en el Gobierno.

EL GOBIERNO DEBE SER DE COLABORACIÓN. La colaboración involucra activamente a la gente en el trabajo de su Gobierno. Departamentos y organismos ejecutivos deberían utilizar herramientas innovadoras, métodos y sistemas para colaborar entre ellos mismos, así como con organizaciones sin fines de lucro, empresas y personas del sector privado. Departamentos y organismos ejecutivos deberían solicitar la opinión pública para evaluar y mejorar su nivel de colaboración e identificar nuevas oportunidades de cooperación.

Los conceptos expuestos por el presidente de Obama han quedado fijados como los tres ejes sobre los que gira toda la acción estratégica de cualquier administración pública en su proceso de transformación hacia un Gobierno Abierto. Transparencia, participación y colaboración definen el carácter de la nueva relación entre los responsables políticos y la ciudadanía.

Para [Iñaki Ortiz](#) el concepto de oGov (Open Government) apela a un modelo de administración en la que lo relacional cobra principal protagonismo. Una administración "open" se abre a la ciudadanía, pero también a las demás administraciones, y a otras organizaciones colaboradoras. Lo "open" tiene mucho que ver con la red. Una administración "open" es una administración en red.

CARACTERÍSTICAS DE LOS GOBIERNOS ABIERTOS

ESCUCHAN A LOS CIUDADANOS

La administración abierta lleva a cabo una escucha permanente de las conversaciones que los ciudadanos

mantienen sobre lo público en los Medios Sociales. De su monitorización ha de extraer una retroalimentación permanente que enriquezca su gestión.

CONVERSAN CON LOS CIUDADANOS

Los sistemas de Gobierno Abierto crean espacios para mantener una conversación con los ciudadanos, teniendo en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones.

CONVERSA CON OTRAS ADMINISTRACIONES

El dialogo se produce también entre las diferentes administraciones. El Gobierno Abierto se caracteriza por la colaboración entre ellas en el diseño y ejecución de las políticas públicas, así como en la prestación de servicios públicos. Desarrollando servicios comunes y compartiendo los recursos para asegurar la optimización de su uso.

CONVERSAN CON SUS COLABORADORES

Las administraciones "open" conversan con las organizaciones colaboradoras, con y sin fines de lucro, estableciendo alianzas de colaboración público-privada generadoras de valor social.

COMPARTEN LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

Las administraciones "open" comparten la información y el conocimiento, con el único límite de la protección y privacidad de los datos, y promueven la cultura colaborativa de la ciudadanía y de las empresas.

PROMUEVEN EL SOFTWARE LIBRE Y LA COMUNICACIÓN 2.0

Las administraciones "open" utilizan y promueven la utilización de las herramientas de la web 2.0 y del software libre, favoreciendo un rol activo de la ciudadanía en la generación de contenidos y contribuyendo al desarrollo de programas de uso gratuito para la comunidad.

PROMUEVEN LA INICIATIVA SOCIAL

Las administraciones "open" promueven la generación del contexto adecuado en el que aflora la iniciativa social y se produzcan conversaciones entre la ciudadanía, las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los agentes sociales en general, para obtener respuestas satisfactorias a las necesidades y demandas de la sociedad. Y participan en la conversación cuando su aportación pueda facilitar o mejorar las soluciones a obtener.

ANTEPONEN EL INTERÉS SOCIAL AL DE LOS GRUPOS Y PARTICULARES

Las administraciones "open" anteponen el interés general de la ciudadanía a los particulares de los partidos políticos, los cuerpos funcionariales, los sindicatos, los lobbies empresariales y demás grupos de presión.

PROMUEVEN EL CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

Los gobiernos abiertos entienden que la satisfacción de las personas involucradas en ellos contribuye a la de la comunidad. De ahí que fomente y facilite su crecimiento personal y profesional de las personas que trabajan o colaboran en su entorno.

IMPULSAN LA INNOVACIÓN

Las administraciones "open" experimentan, asumen riesgos e innovan, en un camino sin fin (beta permanente) hacia una sociedad mejor.

LAS 4 GRANDES TRANSFORMACIONES DE UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA

El paso de una administración tradicional a una de carácter abierto exige transformaciones que afectan a la esencia de todos los ámbitos del funcionamiento y el modo de entender lo que es la administración pública por parte tanto de los dirigentes políticos, como de los responsables administrativos y el propio funcionariado.

Para [Carlos Guardiola Orta](#) cuatro son los ámbitos en los que se debe producir un cambio radical en el modo de actuar y entender la administración:

CULTURAL: DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRADA EN SI MISMA A LA ADMINISTRACIÓN CENTRADA EN EL CIUDADANO

Es imprescindible entender cual es el objetivo de la Administración y de todos los que trabajan en ella. El verdadero

objetivo de la Administración es servir a los ciudadanos y el ciudadano debe estar en el centro de la gestión. Conseguir esto en la Administración Pública significa una revolución cultural en la forma de hacer las cosas y en las actitudes de los trabajadores de lo público.

PROCESOS: DE LOS PROCEDIMIENTOS BUROCRÁTICOS A LOS PROCESOS EFICIENTES

Los procesos en la Administración Pública han sido diseñados de manera burocrática y en la mayoría de los casos pierden de vista que su objetivo debe de ser el servir a los ciudadanos. La transformación hacia un Gobierno Abierto exige un rediseño de los procesos para conseguir que el mejor servicio al ciudadano esté en el centro de cualquier procedimiento.

ORGANIZACIÓN: DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA AL MODELO EN RED

Las organizaciones públicas están diseñadas bajo modelos jerárquicos que nada tienen que ver con la eficiencia. Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados.

FORMAS DE RELACIÓN: DE LA RIGIDEZ A LA FLUIDEZ

Del mostrador a la mesa redonda, del correo certificado a la comunicación on-line, de la obligación a la presencia física a las facilidades de relación, etc.

DIFERENCIAS ENTRE EL GOBIERNO ABIERTO Y OTROS MODELOS

El concepto de "gobierno abierto" tiene claras diferencias con otros paradigmas surgidos en la última década del siglo XX y que pretendían la transformación y modernización de los modelos de gestión pública. Veamos la comparativa con algunos de ellos.

EL GOBIERNO ABIERTO FRENTE A LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Con el impulso de las ideas de la nueva gestión pública (NGP) surgió un movimiento conocido como “modernización administrativa” que pretendía reinventar el gobierno, imbuyéndolo de una suerte de espíritu empresarial. El que fuese vicepresidente de USA, Al Gore, sintetizaba sus objetivos proponiendo “una administración pública que funcione mejor y cueste menos”. El camino decidido mayoritariamente fue el de la privatización, o externalización de la gestión, de servicios. Se imponen criterios de mercado en la gestión de lo público, considerando al ciudadano como un cliente, priorizando el control del gasto y la simplificación administrativa. Han sido muchos los países que han adoptado los criterios de la “modernización administrativa”, con escasos resultados en la mayoría de los casos.

El Gobierno Abierto u oGov poco tiene que ver con este modelo. Aquí el rol de la ciudadanía no es el de un cliente o consumidor de servicios, sino el de un protagonista activo del proceso transformador de la administración pública. La participación de los ciudadanos se sitúa en el centro del modelo. La articulación de mecanismos para que ese protagonismo sea efectivo se considera un requisito imprescindible para emprender cualquier cambio administrativo orientado a la creación de un Gobierno Abierto. La conversación colaborativa que implica este paradigma se extiende a todos los agentes involucrados, como funcionarios, otras administraciones, empresas colaboradoras, voluntariado, ... La participación colaborativa comienza a sustituir, en cada vez más administraciones, a la fiebre privatizadora del periodo anterior.

EL GOBIERNO ABIERTO FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

La computerización de la gestión pública y la revolución en el entorno de la comunicación que ha supuesto Internet, ha hecho que la mayor parte de las administraciones desarrollen procesos telemáticos para acercar la administración a los ciudadanos. La mayoría cuentan con portales web desde los que se pueden descargar numerosos formularios y hacer tramitaciones desde casa para las que antes era necesaria la presentación física. La administración electrónica ha conseguido facilitar la gestión administrativa y dotar de un mayor control de los expedientes a las dos partes. Pero aunque esta nueva situación supuso un

paso importante, pronto se evidenció la necesidad de ir más allá aprovechando las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para impulsar la participación y la transparencia en la gestión de las administraciones públicas.

Esta segunda transformación exige un cambio de actitud de los responsables políticos y administrativos que no siempre es sencillo hacer efectiva. Para los políticos es más fácil la toma de decisiones en un entorno cerrado y les cuesta trabajo abrirse permanentemente a la opinión de los ciudadanos que no siempre resulta complaciente. Las personas involucradas en los procesos burocráticos han consolidado intereses, privilegios y modos de actuar que tienden a querer conservar. Incluso la propia ciudadanía puede ser reacia a involucrarse en la gestión de los asuntos públicos, que antes delegaba de manera absoluta a sus representantes. La participación les exige dedicación y tiempo. La cultura participativa a sido desincentivada durante mucho tiempo y ahora cuesta revertir esta actitud.

Para sintetizar las diferencias entre uno y otro modelo, podemos concluir que la administración electrónica, en la práctica, limita su alcance a la introducción de tecnología para hacer lo mismo que veníamos haciendo pero de manera más cómoda y evitando desplazamientos. El Gobierno Abierto añade a todo esto mecanismos de información, transparencia y participación que permiten el control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos. Supone una transformación real de las relaciones entre las administraciones, la ciudadanía, las empresas y los demás agentes sociales involucrados en los procesos de gobierno. Supone un cambio de cultura por parte de todos en la dirección de compartir y colaborar como base de la interacción.

EL GOBIERNO ABIERTO FRENTE A LA GOBERNANZA

Paralelamente al auge de las administraciones electrónicas se ha desarrollado un alto nivel de interdependencia entre los diferentes entes de gobierno, tanto en el ámbito internacional como nacional, regional y local. La necesidad de desarrollar modos de actuar que armonicen las diferentes actuaciones es lo que ha hecho que el paradigma de "la gobernanza" adquiera un protagonismo altamente relevante. [Joan Prat](#) explica así el concepto de gobernanza: *"Desde mediados de los 90, especialmente en Europa, ha ido emergiendo un consenso creciente en torno a que la eficacia y la legitimidad del actuar público se fundamenta en **la calidad de la interacción** entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales y de la sociedad civil. Los nuevos modos de*

governar en que esto se plasma tienden a ser reconocidos como gobernanza, gobierno relacional o en redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local/global. La reforma de las estructuras y procedimientos de las Administraciones Públicas pasan a ser consideradas desde la lógica de su contribución a las redes de interacción o estructuras y procesos de gobernanza”.

Tanto el modelo de gobernanza como el de Gobierno Abierto ponen el acento en la interacción entre los diferentes agentes que intervienen en la gestión pública y en la necesidad de una relación reticular. Pero el modelo de Gobierno Abierto plantea un cambio fundamental de rol en la ciudadanía, que pasa del derecho al voto esporádico a la implicación activa y permanente en los asuntos de la comunidad. Hay un cambio cultural definido por la confianza en las personas y en la potenciación de sus capacidades en un entorno de colaboración. La ética protestante del sacrificio en el trabajo es sustituida por la ética hacker fundada en la creatividad, la libertad y la pasión por lo que se hace.

MEDIDAS PARA IMPULSAR UN GOBIERNO ABIERTO EN EL ÁMBITO LOCAL

El ámbito local de gobierno ha sido tradicionalmente el que ha preservado una mayor cercanía a las personas administradas. Es por tanto el que va a encontrar en el Gobierno Abierto mayores afinidades y menos dificultades de implementación.

El eje central sobre el que debe pivotar toda la acción transformadora que se lleve a cabo ha de ser el concepto de **“simetría del diálogo”** con los ciudadanos. Se trata de una conversación en la que todos tienen mucho que decir. Ya no se trata solo de la administración informando y exponiendo sus datos. Los administrados dan su opinión, ayudan a mejorar los servicios públicos, participan en la toma de decisiones,... Y eso implica que una administración abierta ha de estar donde están los ciudadanos (en las redes sociales, en sus blogs, en los lugares que comparten fotos y videos,...) para escuchar, detectar sus inquietudes, opiniones y tendencias, e incluso

aprovechar los recursos y contenidos que generan para convertirlos en parte de su funcionamiento.

¿POR QUÉ IMPULSAR UN GOBIERNO MUNICIPAL ABIERTO?

Las redes sociales y otros entornos de la Web 2.0 han creado una cultura de la conversación y la colaboración entre la gente que demandan un cambio de cultura en la comunicación de las administraciones locales. La transformación hacia un gobierno municipal abierto ha de responder en primer lugar a un requerimiento ineludible procedente de la propia ciudadanía. Pero más allá de esa necesidad reactiva, esta transformación va a suponer todo un catálogo de ventajas que por sí mismo aconsejarían a cualquier ayuntamiento llevar a cabo una reforma de su administración en la dirección 2.0:

Cercanía: los ciudadanos van a sentir que se les escucha y se da respuesta a las necesidades que plantean.

Implicación ciudadana en la actividad de la administración, ya que se les facilitan los mecanismos para que se involucren de manera activa.

Participación activa en la mejora de los servicios públicos, aprovechando los contenidos generados por los ciudadanos (fotos, vídeos, informaciones,...) para la mejora de los servicios públicos.

Mejora de costes involucrando a otros agentes externos en la búsqueda de ideas y soluciones para solucionar los retos.

Aumento de la calidad, efectividad y rapidez de respuesta del gobierno local a los ciudadanos.

Dinamización de la economía local aportando a empresas y profesionales información y recursos innovadores que potencian la efectividad de las iniciativas económicas de los ciudadanos.

Mejora de la calidad de los datos, que al ser expuestos públicamente pueden ser contrastados de forma directa con los ciudadanos.

Mejora del funcionamiento interno como consecuencia del incremento de la transparencia entre los diferentes niveles y departamentos de la administración local.

Mejora de la calidad del trabajo de los funcionarios, que pueden aprender de la experiencia de otros compañeros de diferentes administraciones, mejorando el servicio merced al aprendizaje derivado de las experiencias compartidas.

MEDIDAS BÁSICAS PARA IMPULSAR UN AYUNTAMIENTO ABIERTO

En las acciones que vamos a contemplar a continuación vamos a constatar la necesidad de usar una gran cantidad de herramientas tecnológicas. Por eso es fundamental recordar en este punto que lo realmente decisivo en la creación de un Gobierno Abierto no es la tecnológica en si mismo, sino la forma en que ella se aplica y las implicaciones que tiene para la organización y la forma en que las personas se relacionan a través de ella. Las medidas que vamos a proponer tienen como objetivo último facilitar la colaboración entre ciudadanos, funcionarios, políticos y entidades colaboradoras, a través de un entorno de comunicación horizontal que facilita la toma de decisiones transparente, colaborativa, participativa y abierta.

1ª MEDIDA: INCORPORAR HERRAMIENTAS “SOCIALES” A LA WEB MUNICIPAL

El componente social que impregna los nuevos espacios de Internet debe incorporarse decisivamente en la web del Ayuntamiento, convirtiéndose en espacios de relación personalizada entre los servicios municipales y la ciudadanía. La persona que visita la web ha de encontrar la posibilidad de participar y opinar sobre todo aquello que le afecta y le interesa, abriéndole formas para contribuir a la solución de los problemas que le atañen.

Se trata no solo de presentar un escaparate del ayuntamiento, sino de desarrollar una comunidad virtual en torno al mismo.

Las formas en que ello se puede llevar a cabo va a depender de las necesidades que se definan en el plan estratégico, pero podemos avanzar aquí algunas posibilidades:

HACER QUE LOS CONTENIDOS SEAN MÁS “SOCIALES”

Algunas recomendaciones para conseguirlos son:

- Permitir la sindicación de contenidos mediante **RSS**.
- Incluir la posibilidad de **valorar o puntuar** los contenidos.
- Abrir la posibilidad de que los usuarios puedan **comentar** las noticias, eventos, etc
- Crear botones para **compartir** de forma sencilla los contenidos de la web en las diferentes redes sociales, sin necesidad de salir de la misma.
- **Categorizar los contenidos** mediante el uso de etiquetas, que faciliten tanto la navegación a través de los mismos dentro de la propia web, como su localización usando los motores de búsqueda de Internet.

CREACIÓN DE FOROS

Para compartir experiencias, opiniones y propuestas relacionadas con los diferentes ámbitos de la vida municipal. En estos espacios es fundamental que el Ayuntamiento, a través de responsables designados para ello, participe de manera activa y permanente, de modo que los usuarios perciban que son escuchados.

UTILIZACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS ENCUESTAS

Para solicitar la opinión de los ciudadanos, utilizando preguntas claras y sencillas.

PONER EN MARCHA ESPACIOS DE COLABORACIÓN

Que al estilo de la Wikipedia permita a los ciudadanos aportar y editar contenidos, desarrollando, por ejemplo, recursos turísticos, históricos, culturales o de ocio del municipio.

INTEGRAR ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN DIRECTA

Como el Chat, la cuenta de twitter del alcalde y los concejales, la página de Facebook,... para ello es conveniente utilizar widget que permitan la participación desde la propia web municipal.

RETRANSMISIÓN EN STREAMING DE PLENOS Y EVENTOS EN LA WEB MUNICIPAL

Resulta realmente sencillo (y económico) crear un módulo en la web municipal para la retransmisión en directo mediante streaming de los plenos municipales y otros eventos que puedan ser interesantes para los ciudadanos.

2ª MEDIDA: PARTICIPACIÓN ACTIVA EN REDES SOCIALES

El ayuntamiento abierto tiene que participar de la conversación que los ciudadanos mantienen en las redes sociales. Es preferible utilizar las redes que ya son usadas por la mayoría, que crear redes propias, de carácter institucional, que obligan a darse de alta y en las que es dudoso que muchos quieran participar. No es imprescindible estar en todas, y en cualquier caso, se debe de tener claro cual es la estrategia de conversación que se va a establecer en cada una de ellas. Vamos a ver las más populares.

Los blogs municipales: pueden ser útiles para que los responsables políticos den su punto de vista sobre los diferentes asuntos relacionados con la vida municipal, y los ciudadanos puedan comentarlos y valorarlos. También pueden tener un carácter temático, sobre turismo, cultura, urbanismo,... E incluso pueden ser blogs internos que permitan compartir experiencias y conocimientos entre los trabajadores municipales.

Páginas y grupos o comunidades en Facebook: esta red social se ha convertido en la más utilizada tanto en España como en América Latina. Un alto porcentaje conversan y comparten contenidos utilizando su perfil. Las páginas municipales dentro de Facebook permiten informar a los ciudadanos sobre eventos, actividades,... o permiten desarrollar concursos y eventos de todo tipo basados en la propia actividad en la red. Si se desea tener un espacio para compartir y conversar sobre una temática específica, lo mejor es utilizar el formato de "grupo" o "comunidad" donde los contenidos del muro están formados por los aportes de todos los componentes.

Canales en Twitter: este servicio de microblogging se ha convertido en uno de los más utilizados en el ámbito institucional. Algunos ayuntamientos, como el de [Jun](#) en la provincia de Granada en España lo están utilizando para articular la comunicación de todos los servicios municipales. En opinión de [Jose Antonio Rodriguez](#), máxima autoridad local, "para el Alcalde de Jun twitter es la herramienta que posibilita el contacto directo con una ciudadanía inquieta que reclama la atención de quienes estamos gobernando y que no se conforma con políticos que son votados una vez cada cuatro años. Se demandan representantes que interactúen y crean en la escucha activa como modelo de comunicación 2.0 real. En mi twitter podemos hablar de cualquier cosa, desde el periódico que estamos leyendo, la cena que estamos tomando o en que vamos a invertir el Plan Estatal de Inversión Local generando trending Topic alguna de estas preguntas". Twitter puede convertirse en un práctico tablón de anuncios municipales, un espacio para recibir las quejas y sugerencia, un práctico lugar para resolver dudas y preguntas,... y con una ventaja añadida, al tratarse de un entorno abierto, la información que circula por Twitter se puede utilizar en multitud de aplicaciones, aportando una rica información sobre la comunidad con la que los perfiles municipales se relacionan.

Canales de contenidos : Los ayuntamientos generan una gran cantidad de contenidos de todo tipo que pueden ser puesto a disposición de los ciudadanos para su libre utilización. Los videos, fotos, presentaciones e incluso publicaciones digitales se pueden compartir en plataformas sociales, fomentando una utilización viral de los contenidos que al ayuntamiento le interesa difundir. Estas son algunas de las principales plataformas:

Youtube: *permite crear un canal para compartir los vídeos del ayuntamiento. Es uno de los espacios más visitados de la red. Una de sus grandes ventajas es la gran conectividad con otros Medios Sociales.*

Flickr: *permite poner a disposición de los ciudadanos las galerías de imágenes de las que disponga el ayuntamiento.*

Slideshare: *es un espacio gratuito donde el ayuntamiento puede compartir presentaciones y documentos pdf, que pueden ser descargados por los ciudadanos. Folletos, carteles, impresos, incluso libros pueden formar parte de sus colecciones descargables. Otros espacios de características similares, como escribd o Issuu también pueden crear canales de documentos de características similares.*

A la hora de crear, gestionar y mantener las redes sociales municipales es necesario tener muy claro la especificidad de los medios utilizados y conviene tener presente algunas recomendaciones:

Nunca se debe estar por estar: hay que analizar las necesidades de comunicación con los ciudadanos que tiene el ayuntamiento, decidir que Medios Sociales van a ser más útiles para satisfacerlas y establecer los recursos humanos que se van a destinar para darles una atención y uso adecuado. Una utilización inadecuada de las redes puede ser contraproducente y volverse contra los gestores municipales.

Escuchar y Responder lo más rápidamente posible: los ciudadanos han de constatar que se les está escuchando y se da respuesta a sus preguntas.

Utilizar un lenguaje claro y directo: se trata de una conversación entre individuos y en consecuencia se debe utilizar un estilo coloquial y personal.

Se debe actualizar la información con regularidad: como mínimo una o dos veces al día en las redes sociales y 3 veces a la semana en los blogs municipales. Tampoco conviene saturar de información los espacios, para que su presencia permanente no resulte molesta.

No censurar las protestas pero eliminar el lenguaje inadecuado: Cuando se eliminan las opiniones de ciudadanos que expresan sus quejas, protestas u opiniones divergentes, el espacio municipal pierde credibilidad, y los ciudadanos lo denunciarán en otros Medios Sociales. Una cuestión bien diferente son los comentarios vertidos que estén fuera de contexto, violentos, sexistas, publicitarios o de actividades ilegales. Su eliminación será perfectamente comprendida por la comunidad.

Definir una política de gestión de la actividad en Medios Sociales: que defina quienes se van a hacer cargo de la administración de los diferentes perfiles, los objetivos en cada uno de ellos, la línea de contenidos, el estilo literario y gráfico, la metodología de publicación, etc.

3ª MEDIDA: REALIZAR ESCUCHA ACTIVA EN MEDIOS SOCIALES.

La gran conversación que se está produciendo en las redes sociales debe ser una fuente permanente de información que ayude a realizar una gestión municipal más conectada a las necesidades y preocupaciones de la ciudadanía. Llevar a cabo una escucha organizada ha de ser una de las tareas prioritarias a realizar por un gobierno local abierto. Para ello se cuenta con un gran número de [herramientas de monitorización](#) y gestión de la información que nos van a facilitar la escucha sistemática. Pero no basta con escuchar, se debe hacer una valoración de los datos que se van recogiendo para ir orientando y mejorando la gestión.

¿DÓNDE HACER LA ESCUCHA?

El Ayuntamiento debe de estar en todos los sitios donde están los ciudadanos de su municipio: en las comunidades de Facebook relacionadas con temáticas de la ciudad, en los blogs de asociaciones ciudadanas, en Twitter siguiendo las hashtag sobre temas de la localidad, en los grupos de flickr donde se comparten fotografías de libre utilización que podrían ser utilizadas para fines de promoción turística o cultural, explorando los vídeos de Youtube identificables por determinadas etiquetas temáticas... Los propios empleados públicos pueden seguir y participar en blogs de otras administraciones para aprender de

la experiencia que allí se está llevando a cabo, mejorando así la propia competencia profesional.

4ª MEDIDA: DESARROLLAR PLATAFORMAS PROPIAS DE PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN CIUDADANA

Una de las actividades prioritarias de un ayuntamiento abierto ha de ser el impulso de la participación ciudadana. Para ello es fundamental dotarse de herramientas que lo hagan posible. Existen ya numerosas herramientas de software que facilitan una rápida puesta en marcha.

Los objetivos de este tipo de plataformas deberían ser:

- Facilitar el **debate y votación online de propuestas municipales** por parte de los ciudadanos.
- **Permitir que los ciudadanos hagan propuestas** que serían valoradas por el resto de los vecinos, para posteriormente ser incorporadas a las políticas municipales.

Es esencial que las acciones de participación que se llevan a cabo tengan consecuencias visibles en la política municipal. El Ayuntamiento tiene que actuar de manera efectiva en función de las propuestas debatidas y aprobadas por los ciudadanos. Estos han de constatar sin ningún género de dudas que sus aportaciones son relevantes para mejorar la vida de la ciudad.

Por otra parte, el uso de plataformas de colaboración ciudadana contribuyen a que sean los usuarios de los servicios municipales los que con sus contribuciones ayuden a resolver los problemas del municipio que de otra manera sería mucho más caro y complicado resolver. Estas plataformas pueden ser puestas en marcha por la administración pública o abiertas, como el exitoso caso de [Fixmystreet](#) que desde hace años utilizan millones de ciudadanos en miles de ayuntamientos en el Reino Unido.

5ª MEDIDA: ABRIR LOS DATOS A LA UTILIZACIÓN PÚBLICA DE CIUDADANOS Y EMPRESAS (OPEN DATA)

Ofrecer los datos del municipio de forma abierta es una de los pilares de un ayuntamiento abierto. Las administraciones son las que recogen y custodian los datos, pero estos pertenecen a los ciudadanos. La liberación de los mismos favorece la transparencia y fomenta la colaboración con los ciudadanos y agentes económicos locales.

Los datos que se hacen públicos son los que no están tratados de ninguna forma, es decir datos brutos, tal como aparecen en su base de datos. Serán los ciudadanos o terceros los que los elaboren y den sentido, ofreciendo la posibilidad de darles un valor añadido para mejorar la actividad social y económica.

LAS RAZONES PARA ABRIR LOS DATOS

Son numerosas las motivaciones para abrir los datos del ayuntamiento a la ciudadanía. Estas son algunas de las más relevantes:

- Favorecer la **transparencia y rendición de cuentas**, mejorando la confianza de la ciudadanía en su administración municipal.
- Se crean **oportunidades de mejora** para organizaciones sociales y empresas, que pueden impulsar su eficacia mediante el desarrollo de aplicaciones que les permitan un óptimo conocimiento del entorno económico y social en el que desarrollan su actividad.
- **Mejora de la eficiencia**, ya que en lugar de gastar parte del presupuesto en encargar informes y estudios, se van a hacer públicos los datos brutos para que sean terceros los que los traten para realizar estudios a medida de las necesidades de cada cual.
- **En definitiva**, todos los actores de la vida ciudadana podrán beneficiarse de la posibilidad de elaborar estadística e informes a medida de sus necesidades, basados en los datos recogidos por la administración local.

LA UTILIZACIÓN DE DATOS PÚBLICOS POR TERCEROS

Una vez liberados los datos del Ayuntamiento, no solo se debe de permitir, sino que se ha de **promover el uso de dicha información**, para que se desarrollen aplicaciones y servicios basados en ellos. Para fomentar el uso de los datos, la administración municipal debe ponérselo fácil a los desarrolladores, presentando los documentos en formatos que faciliten su eficaz uso en aplicaciones.

6ª MEDIDA: MÁXIMA TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

La información permanente sobre la gestión municipal y la divulgación de información a cerca del desempeño realizado han de ser la base de la confianza de los ciudadanos en su Ayuntamiento.

La forma en que la administración divulga este tipo de información puede ser **reactiva** respondiendo de manera diligente a las peticiones expresas de los ciudadanos, o

proactiva tomando la iniciativa en la presentación voluntaria de la información y balances de actuaciones que se dispone.

Las TIC facilitan la transparencia en la gestión pública, permitiendo elaborar numerosos formatos de informes que pueden ser expuestos públicamente en Internet.

7ª MEDIDA: USO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL FUNCIONAMIENTO INTERNO

El Ayuntamiento abierto tiene que crear oportunidades para que los trabajadores públicos participen con su experiencia en la mejora de la gestión del gobierno local. Para ello es fundamental poner en marcha herramientas que favorezcan la colaboración entre profesionales, departamentos, así como con otras administraciones. Esta conversación interna permitirá un intercambio de información y conocimientos que enriquezca el trabajo y permita aprender a todos de la experiencia de los demás.

El entorno 2.0 ofrece un buen número de herramientas colaborativas que pueden ser de gran utilidad en el entorno municipal:

- **Las wikis** son ideales para gestión de proyectos y gestión de conocimiento que está compartido entre diferentes empleados y áreas.
- **Los foros** favorecen la comunicación entre áreas y la solución de problemas gracias al conocimiento colectivo.
- **Los blogs internos** permiten poner en común la información y el conocimiento temático que pueden aportar los expertos municipales.
- Las herramientas para **compartir documentación**.
- **Calendarios y agendas** comunes.
- **Listas de correo** electrónico.
- **Comunidades** virtuales.

Estos recursos no solo son de gran utilidad para el trabajo diario de los empleados públicos, sino que además permite la recopilación y centralización de la Administración, facilitando la rotación del personal, amortiguando el trauma que ello supone en muchas ocasiones, dado que el conocimiento permanece siempre en la base documental.

8ª MEDIDA: IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

La participación de los trabajadores del Ayuntamiento en la gestión municipal, poniendo su experiencia y conocimientos al

servicio de la Administración va a repercutir en la mejora del servicio ofrecido a los ciudadanos. Por eso es fundamental llevar a cabo medidas que favorezcan y premien sus iniciativas en un entorno colaborativo.

Algunas de las acciones que han mostrado efectividad en el estímulo de la participación interna son:

- **El apoyo a la creación de redes sociales** de los propios empleados municipales (blogosfera municipal, grupos en Facebook,...) como espacios para comunicarse y compartir conocimientos. En ellas se facilita la puesta en común de la gran experiencia que posee el conjunto de los empleados de las Entidades Locales.
- **Establecer premios y formulas de reconocimiento** de la implicación, participación y compromiso de los empleados públicos.
- Creación de plataformas para **recogida de ideas** que permitan a los empleados públicos exponer sus propuestas para mejora del servicio en que trabajan, o cualquier otro ámbito de la vida municipal.
- Establecer políticas de **uso inteligente de los recursos colaborativos**, y formar en ellas a los empleados públicos.

9ª MEDIDA: FORMACIÓN PARA EL CAMBIO CULTURAL DE TODOS LOS AGENTES INVOLUCRADOS

Impulsar un Gobierno Abierto no es solo la implantación de plataformas tecnológicas para la colaboración, participación y transparencia. Esos recursos serán de utilidad si van acompañados de un cambio cultural y de mentalidad en el Ayuntamiento, tanto en sus empleados como en sus dirigentes políticos.

Los gobernantes y políticos han de ser los primeros en implicarse para que el cambio sea efectivo. En el caso de los **funcionarios**, se debe poner el acento en los planes de comunicación, formación, sensibilización para hacerlos partícipes del modo de trabajo en red, que supondrá un cambio general de actitud en la manera de hacer las cosas, y por tanto suscitará resistencias.

ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

- Debe estar **liderado políticamente**, con un responsable que asuma la dirección del proceso hacia un Gobierno Abierto.
- Debe de establecerse una **estrategia de comunicación y formación** de los empleados públicos que incida en la explicación de las ventajas de adoptar las nuevas formas de trabajo, debilitando las resistencias al cambio y minimizando los posibles riesgos. En ese sentido debe de llevarse a cabo una labor de concienciación que despeje los miedos que

puedan surgir sobre la utilización de la web 2.0 en el trabajo diario de la Administración:

- La posibilidad de que se pierda el tiempo en actividades no productivas usando las redes sociales es un problema de gestión interna y no de la tecnología en sí. Las mismas dudas aparecieron cuando se comenzó a utilizar el teléfono o el correo electrónico.
- El riesgo de la seguridad puede ser mitigado por una adaptación al nuevo entorno de las medidas de seguridad utilizadas por el sistema.
- El excesivo consumo de ancho de banda por plataformas de video como Youtube puede subsanarse limitando este tipo de servicio a los trabajadores públicos que necesiten su utilización para su comunicación con los ciudadanos.