

XI CONGRESO  
**AECPA**  
Sevilla, 18-20 de septiembre de 2013

**Título: Un gobierno abierto y transparente en los municipios españoles: el caso de Quart de Poblet (Valencia)**

**Autores:** [Joaquín Martín Cubas](#), [José Javier Cuenca Cervera](#), [Antonio Montiel Márquez](#), [José Ignacio Pastor Pérez](#) y [Juan Medina Cobo](#).

**Institución de procedencia:** Universidad de Valencia

**Resumen:**

Establecer garantías para la libertad es la clave de bóveda de nuestras organizaciones políticas democráticas. En un mundo plural y abierto el principio político por el que nos regimos es el de la máxima libertad compatible con la misma libertad para todos y cada uno de nuestros conciudadanos, de nuestros iguales. Frente al poder de un Estado sin límites, nacieron los derechos individuales; frente a la concentración de todos los poderes en muy pocas manos, se concibió la división de poderes –horizontal y vertical-; frente a la voluntad de posibles mayorías facciosas en un gobierno de origen popular, se reivindicó el pluralismo político y social. A estas garantías todavía necesarias se añadieron otras que han configurado nuestros actuales regímenes democráticos. Pero los riesgos para la libertad siguen vigentes y tienen el mismo origen: la prevalencia de intereses particulares o facciosos en la conformación de la voluntad de nuestros dirigentes. Es imprescindible asegurar la libertad de todos. Eso en la actualidad se llama *gobierno abierto y transparente*. También y tal vez empezando por el gobierno local. Esta comunicación pretende un análisis empírico de la situación en ese nivel de gobierno y una propuesta prescriptiva tomando como referencia la experiencia de la primera concejalía en España de gobierno abierto de Quart de Poblet (Valencia).

**Joaquín Martín Cubas:** Doctor. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología y en Derecho. Profesor de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad de Valencia. Entre sus publicaciones: *Democracia y Tribunal Constitucional*, *Democracia e Internet* o *Las políticas de protección civil*.

**Antonio Montiel Márquez:** Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Licenciado en Ciencias Políticas y en Derecho. Profesor de Ciencia Política en la Universidad de Valencia. Codirector del Máster en Poder local, desarrollo y movimientos sociales. Ha publicado diferentes artículos sobre cuestiones territoriales y urbanas, protección del patrimonio y participación ciudadana.

**José Javier Cuenca Cervera:** Doctor. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología y en Derecho. Profesor de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad de Valencia. Director de Recursos Humanos del Consorcio Provincial de Bomberos de Valencia. Entre sus publicaciones: *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales* y *La dirección de Recursos Humanos en el ámbito municipal: un enfoque de política de personal*.

**José Ignacio Pastor Pérez:** Licenciado en Pedagogía y en Psicología. Máster en Gestión y Dirección de Administración Pública. Director Gabinete Psicopedagógico del Ayuntamiento Valencia. Presidente de ACICOM. Entre sus publicaciones: *La*

*Gobernanza de la televisión pública: al servicio de la ciudadanía y Una altra RTVV era possible... i serà? "Accountability" del Consell d'Administració 2007-2011.*

**Juan Medina Cobo:** Concejal de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Quart de Poblet. Estudios de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad de Valencia.

## **Un gobierno abierto y transparente en los municipios españoles: el caso de Quart de Poblet (Valencia)<sup>1</sup>**

Joaquín Martín Cubas, José Javier Cuenca Cervera, Antonio Montiel Márquez, José Ignacio Pastor Pérez y Juan Medina Cobo

Instituto interuniversitario de Desarrollo Local

Universidad de Valencia

1. El gobierno democrático y la gobernanza municipal.- 2. Las posibilidades para la participación, la apertura y la transparencia en los gobiernos locales.- 3. La transparencia y la apertura en los gobiernos locales españoles.- 4. Construcción del gobierno abierto, el caso de Quart de Poblet.- 5. Conclusiones.

Establecer garantías para la libertad es la clave de bóveda de nuestras organizaciones políticas democráticas. En un mundo plural y abierto el principio político por el que nos regimos es el de la máxima libertad compatible con la misma libertad para todos y cada uno de nuestros conciudadanos, de nuestros iguales. Frente al poder de un Estado sin límites, nacieron los derechos individuales; frente a la concentración de todos los poderes en muy pocas manos, se concibió la división de poderes –horizontal y vertical-; frente a la voluntad de posibles mayorías facciosas en un gobierno de origen popular, se reivindicó el pluralismo político y social. A estas garantías todavía necesarias se añadieron otras que han configurado nuestros actuales regímenes democráticos. Pero los riesgos para la libertad siguen vigentes y tienen el mismo origen: la prevalencia de intereses particulares o facciosos en la conformación de la voluntad de nuestros dirigentes. Es imprescindible asegurar la libertad de todos. Eso en la actualidad se llama *gobierno abierto y transparente*.

El *Estudio del ONTSI de 2013* define el gobierno abierto como modelo de gobierno que incorpora como pilares fundamentales los principios de transparencia, participación y colaboración con la ciudadanía, aprovechando las oportunidades que ofrecen las TIC, para mejorar la calidad de la democracia y el funcionamiento de los gobiernos y las administraciones públicas.

Ahora bien, gobierno abierto y transparente también en el gobierno local. Esta comunicación pretende un análisis empírico de la situación en ese nivel de gobierno y una propuesta prescriptiva tomando como referencia la experiencia de la primera concejalía en España de gobierno abierto de Quart de Poblet.

Tras señalar las nuevas tendencias sobre la gobernanza democrática, analizaremos el estado de la cuestión en los gobiernos municipales españoles, teniendo en cuenta, como se sugiere en el estudio citado, que no sólo se trata de ampliar el impacto y los efectos de las políticas de transparencia, participación y colaboración

---

<sup>1</sup> Esta comunicación se ha realizado en el marco del Proyecto de investigación "Sostenibilidad ambiental y social en espacios metropolitanos: el caso del área metropolitana de Valencia" (referencia CSO2010-20481-subprograma 6E06) financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Plan Nacional I+D+i 2008-2011).

-los tres pilares del gobierno abierto- sino que además con el gobierno abierto se abren vías para desarrollar nuevos modelos de gobierno, esto es, no sólo están en juego los cauces de la comunicación entre ciudadanos y gobiernos, sino incluso la propia naturaleza de esa relación. Después centraremos nuestra atención en la experiencia pionera del municipio valenciano de Quart de Poblet, en la que por trayectoria y voluntad política se dan las condiciones para un mayor desarrollo de estos nuevos cauces de comunicación y, por ende, de una gobernanza democrática. Usaremos datos estadísticos y estudios cualitativos a partir de entrevistas en profundidad para realizar un evaluación tentativa y provisional sobre el estado del gobierno abierto en este municipio, sus logros y sus retos de tal forma que podamos abrir unas primeras propuestas normativas de trabajo hacia el futuro en este campo.

## **1.- El gobierno democrático y la gobernanza municipal.**

Las debilidades del neoliberalismo para superar los retos del bienestar han sido puestas de manifiesto desde distintas perspectivas, pero la crisis de 2008 ha dejado más en evidencia las impotencias de la desregularización y las negativas consecuencias de la pérdida de los valores públicos e institucionales. En los últimos años se ha recuperado la importancia de las instituciones y de los valores como pilares básicos de la convivencia social pero ahora desde nuevas premisas, aprendiendo de errores pasados, de insuficiencias detectadas y de planteamientos ineficaces ya contrastados, adaptándonos a un mundo que ha cambiado, ahora mucho más complejo, plural, abierto y globalizado. La *gobernanza democrática* ha adquirido carta de naturaleza como alternativa convincente, aunque no carente de dificultades, riesgos y retos de muy distinta índole.

En 1995, la *Comisión sobre Gobernanza Global* definió la gobernanza como "la suma de las múltiples maneras como los individuos y las instituciones, públicas y privadas, manejan sus asuntos comunes. Es un proceso continuo mediante el que pueden acomodarse intereses diversos y conflictivos y adoptarse alguna acción cooperativa. Incluye las instituciones formales y los regímenes con poder para imponer obediencia, así como arreglos informales que las personas y las instituciones han acordado" (*Commission on Global Governance*, 1995). Posteriormente fue impulsada por el *Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea* entendida como "el modo como se ejerce el poder a nivel europeo, particularmente en lo que se refiere a la apertura, la participación, la responsabilidad, la efectividad y la coherencia" (Comisión Europea, 2001).

Las definiciones de gobernanza son múltiples y todas hacen referencia a las técnicas e instrumentos para conseguir una gestión política estratégica que combine las iniciativas e intereses de la sociedad, el Estado y el mercado. Pascual Esteve la define en relación al ámbito local, como "un modo de gobernar en que lo prioritario es gestionar las relaciones entre los principales sectores implicados para construir colectivamente y de manera compartida la ciudad" (Pascual, 2011). Este nuevo modo de gobernar se relaciona con principios y valores, también con determinadas políticas, técnicas o herramientas de gestión:

- Los principios y valores pasan por la revalorización de lo público, de los valores de la ciudadanía, la participación y el compromiso, el valor de las instituciones y del gobierno representativo, la preeminencia del interés

general, la transparencia de los gobiernos y la lealtad institucional, la cohesión social y territorial, la sostenibilidad, la justicia y la equidad, la rendición de cuentas y el valor de la democracia.

- Entre las políticas, técnicas o herramientas de gestión se encuentran: la planificación estratégica participada, técnicas de *coaching* estratégico, dirección sistemática por objetivos, la negociación relacional de los conflictos públicos, la gestión de proyectos en red, las técnicas de mediación y de construcción de consensos, en definitiva, sistemas de participación y compromiso de ciudadanía muy variadas que, en cualquier caso, no pretenden sustituir las responsabilidades decisorias de los gobiernos representativos.

Para Pascual Esteve, la buena gobernanza sólo se puede construir desde la cohesión social, esto es, el fortalecimiento de la acción colectiva orientada por los valores propios del bien común. Los principales factores estructurantes de la cohesión social son: la visión compartida estratégica del territorio, un amplio sistema de participación social, un sentimiento de pertenencia abierta al territorio, un sistema de valores y actitudes que favorezca la interacción, relaciones diversas e intensas entre las personas de distintos ámbitos sociales, un modelo de interacción social legitimado para regular las interdependencias sociales y un proceso intenso y extenso de reducción de las desigualdades sociales y de generación de nuevas y mayores oportunidades vitales (Pascual, 2011).

Estas reflexiones sobre la gobernanza democrática en el ámbito local y otras cuestiones de rabiosa actualidad como el desvelamiento de un mundo opaco normalmente a los ciudadanos como es la utilización con fines particulares, normalmente lucrativos, de instituciones y partidos políticos, realza la reivindicación del *gobierno abierto*. Y es que, como César Calderón y Sebastián Lorenzo han definido *un gobierno abierto es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y lo hace de forma abierta y transparente* (Calderón y Sebastián, 2010:11).

## **2.- Las posibilidades para la participación, la apertura y la transparencia en los gobiernos locales.**

El *Estudio* del ONTSI 2013 *sobre gobierno abierto constata el avance de las administraciones públicas españolas en la mejora de su presencia en Internet gracias a la Ley 11/2007*. Sin embargo, estos avances en gobierno abierto son limitados. La mayoría de administraciones públicas se han integrado en redes sociales generalistas como uso de un medio de difusión unidireccional de mensajes institucionales. Se han producido avances en transparencia, pero centrados en la publicación del patrimonio e intereses de los cargos públicos, que indudablemente tiene no sólo morbo sino interés ciudadano, pero de momento no ha ido mucho más allá. Existen iniciativas interesantes de participación ciudadana como el Portal Irekia del Gobierno Vasco, pero no están muy extendidas y, en cualquier caso, no han dado el salto a la colaboración entre ciudadanía y gobiernos ni mucho menos a la participación directa en la toma de decisiones por los ciudadanos. Quizá la

aprobación de la *Ley de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno* pueda suponer un paso adelante para que España no pierda el "tren" del gobierno abierto. El gobierno abierto y la incorporación plena de la sociedad de la información es uno de los más grandes retos políticos que tiene nuestro país ante sí. Y lo es no sólo en el nivel de gobierno estatal y de comunidad autónoma, sino con rasgos y características particulares en el nivel del gobierno local, especialmente en pequeños y medianos municipios.

Las tareas para nuestros gobiernos locales en materia de implementación de TICs son enormes. Su escala de recursos ciertamente supone un hándicap; pero las posibilidades que se abren para la mejora del gobierno y la administración de municipal son numerosas y difícil de resumir en pocas líneas. Un posible sistema de indicadores para hacernos una idea de las potencialidades de las TICs podría basarse en los siguientes ítems<sup>2</sup>:

- 1) e-ADMINISTRACIÓN: a) Equipamiento: centros con banda ancha; b) Servicios *on line* para empleados públicos; c) Firma electrónica; d) Tramitación Telemática
- 2) e-GOBIERNO: a) Portal único; b) Implementación de servicios *on line*; c) Simplificación de documentos e interoperabilidad de datos y sistemas; d) Procedimientos integrados electrónicamente
- 3) e-DEMOCRACIA: a) Transparencia; b) Mecanismos de participación ciudadana; c) Contacto entre miembros del gobierno y la ciudadanía; d) Voto electrónico; e) Herramientas web 2.0; f) Participación en redes sociales; g) Marketing viral o publicidad viral; h) Crowdsourcing
- 4) ACCESIBILIDAD E INCLUSIÓN: a) Uso efectivo de los usuarios; b) Idiomas; c) Canales; d) Diseño del portal web: número de pasos; e) Accesibilidad para discapacitados; f) Satisfacción de los usuarios.

Las aplicaciones de los nuevos flujos de comunicación, participación y colaboración aportados por las TIC y la filosofía del gobierno abierto son múltiples y exigen una elaboración imaginativa y responsable de teóricos, politólogos, políticos y de los propios ciudadanos. No hay que olvidar que la reforma de la LRRL en 2003 reconoce la aplicación necesaria de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación de forma interactiva, para facilitar la participación y la comunicación con los vecinos, así como facilitar la realización de trámites administrativos (art. 141.3 de la reciente Ley 8/2010 de Régimen Local de la CV).

Las opciones son múltiples (Font, 1998; Font y Blanco, 2003). En relación a los tipos de participación, ésta puede ser individual, colectiva o mixta. También puede ser sectorial, territorial o global. Los niveles de participación pueden variar desde el acceso a la información, a la deliberación, decisión o cogestión. La estructura organizativa, desde la simplicidad hasta una gran complejidad. La utilización de las nuevas tecnologías puede abarcar todo el proceso participativo o sólo una parte, fase o dimensión del mismo.

Los mecanismos reglados pueden ser, en orden de menor a mayor complejidad: el buzón de sugerencias; el ejercicio individual o colectivo del derecho de petición

---

<sup>2</sup> Adaptación de los índices utilizados en Resultados CAE 2009: *La administración electrónica en las Comunidades Autónomas*, octubre 2010; y en Llorca Ponce, A.M. *et al.* 2008. "Influencia de las TIC en la gestión urbana actual: situación en los ayuntamientos españoles", *Economía Industrial* 370: 153-162.

(STC 242/1993, derecho de participación ciudadana); la información pública en múltiples procedimientos (ley 27/2006, derechos de acceso a información en materia de medio ambiente, por ejemplo); la información pública individualizada que sin tener carácter de notificación permite, por ejemplo, invitar a participar en proyectos sobre determinadas actividades urbanísticas (art 39.2 Carta Municipal de Barcelona); la iniciativa normativa popular en materia de competencia municipal, art 70 LRBRL, que obliga al Pleno a debatir y pronunciarse (firma electrónica); la consulta popular, art 71 LRBRL cuya solicitud tiene el carácter de derecho público exigible desde la STS de 14 de noviembre de 1989; las encuestas, art 78 LRJPAC (algunas normas locales prevén incluso su solicitud como el Ayuntamiento de Zaragoza); los plenos participativos (bien para la estrategia previa comunicativa, bien para la participación en tiempo real vía telemática); las asambleas de barrio; las audiencias públicas (p. ej Carta Municipal de Barcelona y otras normas locales); los jurados ciudadanos y otros procedimientos similares; o procesos reglados mucho más complejos como la Agenda Local 21, los acuerdos ciudadanos (A.C. para una Barcelona Inclusiva), los presupuestos participativos o planes participados de inversión (Ayuntamiento de Madrid).

También existen procesos no reglados algunos de los cuales, más allá de la presión a los gobiernos, buscan formar parte del diseño y gestión de las políticas públicas: reivindicaciones desde la sociedad civil a través de la autoorganización social (planes comunitarios o de cogestión) o los llamados procesos de radicalización democrática.

Hay que añadir la importancia creciente de las redes sociales. Probablemente las personas en el futuro se encuentran en redes generalistas pero también utilicen dos o tres redes temáticas de su interés: una de ellas, puede ser la territorial local pues le relaciona con el entorno más inmediato con el que vive y aquí la Administración Local puede jugar un papel importante (ejemplo [castellonea.com](http://castellonea.com)). Las redes sociales otorgan a los usuarios el poder de la inteligencia colectiva que surge de la colaboración y el debate entre muchos ciudadanos, es donde se producen las conversaciones. Un reto acuciante de nuestros gobiernos locales es cómo gestionar estas redes, lo que explica la importancia creciente de los *community manager*, encargados de gestionar la presencia de la institución en las redes sociales y los flujos de comunicación, participación y colaboración entre ciudadanos y gobierno local.

### **3.- La situación de la transparencia y la apertura en los gobiernos locales españoles.**

Las TICs se incorporaron inicialmente para meras tareas de gestión, se fueron incorporando ordenadores que facilitaron el trabajo administrativo y, con la llegada de Internet, los ayuntamientos poco a poco fueron abriendo sus propias webs en la red. Sólo en los últimos años han empezado a extenderse las vías de comunicación bi o multidireccional con la ciudadanía. Aunque cada vez más se vuelcan servicios locales en la red poco se ha avanzado en materia de transparencia, participación y colaboración ciudadana, esto es, en los tres pilares del gobierno abierto. Dos recientes informes han abordado el estudio de la sociedad de la información en los gobiernos y administraciones locales: por un lado, el *Informe IRIA* del Ministerio de

Hacienda y Administraciones Públicas (2013) y el Informe *eEspañainform 2013* de la Fundación Orange.

Los municipios españoles están en la red. El 100% de los municipios de +10.000 habitantes dispone de portal web, y el 89% en los municipios entre 1.000 y 10.000 habitantes y el 71% entre 500 y 100.000 habitantes (IRIA: 114). El 95% de centros de la administración local tienen acceso a banda ancha en municipios +100.000 habitantes, ronda el 90% en los municipios entre 10.000 y 100.000 habitantes y disminuye hasta el 50% en los de -10.000 habitantes (IRIA: 103). Existe correlación entre el tamaño del municipio y la actividad en la red. El porcentaje de ordenadores conectados a Internet es del 90% en el ámbito local y a Intranet de un 74%, existiendo también en ambos casos correlación con el tamaño del municipio (IRIA: 110).

En los servicios en red municipales existe enormes variaciones correlacionadas con el tamaño poblacional. El 100% de los municipios grandes cuenta con el servicio de solicitud de empadronamiento implementado *online*. También importante nivel de implantación de servicios de pago del IBI, de circulación y de licencia de obras. Los porcentajes disminuyen con el tamaño. Así, por ejemplo, respecto al volante de empadronamiento la tramitación completa del servicio disminuye del 67% en los municipios +500.000 habitantes al 5% de los de -1.000 habitantes pasando por un 39% en los municipios entre 30.00 a 100.000 habitantes (IRIA: 115). Respecto a la tramitación de licencia de apertura de actividad descienden al 33% en los municipios +500.000 habitantes a porcentajes inferiores al 5% en los municipios de -100.000 habitantes (IRIA: 117). Son bajos los porcentajes de municipios con puntos públicos de acceso a Internet, un 12% aproximadamente (IRIA: 117).

El porcentaje de entidades locales que cuentan con un plan de sistemas y/o seguridad se ha incrementado en el estrato de diputaciones, consejos y cabildos, así como en los municipios de más de 100.000 habitantes superando en conjunto el 50%, mientras en los demás estratos se mantiene o disminuye el porcentaje, en torno al 30% de 1.000 a 100.000, sólo el 9% en los municipios de menos de 1.000 habitantes (IRIA: 105).

Hay que tener en cuenta que en 2011, el gasto total en TIC en la administración local se situó en 849 millones de euros, casi un 10% menos que la cifra alcanzada en 2009, si bien el porcentaje que representan los gastos TIC respecto al presupuesto total de las entidades locales se sitúa en un 1,84%, que representa un ligerísimo incremento de nueve centésimas respecto a 2009 (IRIA: 95).

La participación ciudadana en la red mediante quejas o sugerencias desciende comparada con 2009 y destaca que un 15% de las mismas no obtengan respuestas. En total las entidades locales recibieron en 2011 362.215 quejas vía *online* y contestaron 306.331 (IRIA: 117-118).

Estos datos del informe IRIA se ven muy matizados por los aportados por el informe Orange. Este segundo informe realiza un análisis más pormenorizado de la disponibilidad de *servicios públicos online en 25 ayuntamientos españoles*. Según este estudio, la disponibilidad media alcanzada por los 12 servicios evaluados en estos veinticinco municipios es sólo del 66%. Valladolid sigue liderando un año más el *ranking*, siguiéndole por orden Las Palmas de Gran Canaria, Barcelona, Zaragoza, Gijón, Valencia, Bilbao, Granada, Vigo, Córdoba, Elche, ciudad a partir de la cual el índice pasa a estar por debajo de la media (Orange: 145). Este *ranking* de 2013,

pone de manifiesto la falta de relación entre tamaño poblacional y el grado de desarrollo *online* de los servicios públicos (Orange: 148).

Los servicios más desarrollados son los de temática educativa, seguridad ciudadana y cultural junto con el de contratación municipal; sin embargo, servicios como Inscripción a Ofertas de Empleo Público, Subvención para Rehabilitaciones o Mejoras y Servicios de Atención a Domicilio presentan déficits. Licencia de Venta Ambulante y Servicios de Atención a Domicilio son los menos desarrollados (Orange: 146).

Destacar del Informe Orange la lectura crítica sobre la implementación de estos servicios en la red, destacando las dificultades para su utilización en términos de comprensión y accesibilidad. Así, los aspectos más destacables serían: (Orange: 149-150):

- Se observa en la mayoría de los ayuntamientos, la existencia de catálogos de servicios o trámites incompletos con contenidos poco homogéneos y diseños y agrupaciones dispares, incluso su inexistencia en algunos casos.
- Oferta de servicios en varias páginas web de forma distinta y con contenidos diferentes. A veces sus fichas pueden encontrarse en la sede electrónica (si disponen de ella), en la web de la concejalía o la web de una empresa municipal prestadora del servicio lo que provoca dudas a la hora de saber dónde debe iniciarse su tramitación.
- Desaprovechamiento de sinergias, dado que todas tienen posibilidad de desarrollar sus servicios en etapas superiores simplemente aprovechándose de plataformas ya existentes en administraciones de nivel superior.
- Dispersión de contenidos y desvinculación entre unos contenidos y otros, como en el caso de los formularios descargables, que se sitúan en muchas páginas de las entidades locales al margen de la información de las fichas de servicios existente en la web o sede electrónica correspondiente, sin conexión, ni link, que mencione la existencia de las fichas. Muchos formularios no cumplen ningún estándar web internacional.
- Falta de aprovechamiento del potencial de las sede electrónicas. Inexistentes en 9 de los 25 ayuntamientos analizados.
- La organización municipal y la oferta de servicios públicos resulta de lo más dispar en los ayuntamientos españoles. La configuración y nomenclatura de sus estructuras organizativas y alojamientos web es heterogénea.
- En algunos municipios resulta difícil obtener los números de teléfono de contacto de las áreas responsables de los servicios.
- Las búsquedas son bastante complicadas. Los buscadores internos de las páginas iniciales y resto de páginas de las entidades locales están poco optimizados: frecuente poca visibilidad, poca funcionalidad, inadecuado tamaño de caja, falta de filtros, falta de opciones avanzadas, posibilidad de ver todos los resultados sin paginación, etc., provocan el abandono y realización física del trámite.

El informe Orange concluye de forma especialmente crítica: "Por los resultados obtenidos, el nivel alcanzado es del 66% de disponibilidad media online, indica que cinco años después de crearse la Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos sigue quedando un largo camino por recorrer en los ayuntamientos españoles. Además de ese nivel limitado de disponibilidad, la mayoría de las 25 entidades locales analizadas presentan carencias en sus

catálogos de servicios que distan bastante de ser completos y homogéneos en contenidos, estructuras y agrupaciones, duplicidades, carencias en las actualizaciones de los contenidos y en sus vinculaciones, carencias en los buscadores, falta de filtros y de opciones avanzadas, falta de unificación de nomenclaturas. Esta situación pone de relieve que hay que seguir realizando un duro esfuerzo para conseguir el tercer objetivo de la Agenda Digital para España de que en 2015 más del 50% de la población utilice la administración electrónica y más del 25% cumplimente formularios en línea” (Orange: 151).

Conclusiones que nos parecen alarmantes y más si pensamos que los veinticinco municipios analizados en este informe son municipios grandes. Es de esperar que los municipios pequeños y medianos, con honrosas excepciones, encuentren más dificultades para establecer adecuadas ratios de disponibilidad y calidad en los servicios públicos *online* que prestan. Hay que añadir que el análisis se centra en los servicios públicos ofertados y su disponibilidad, pero no en cuestiones como la transparencia, la participación y la colaboración de los ciudadanos que, visto lo visto, queda muy lejos del interés de nuestros ayuntamientos y, por ende, de los estudios analizados. No está de más recordar que “las metodologías utilizadas en los estudios de *e-government* han sido, hasta fechas recientes, poco más que simples ejercicios de recuento del número de servicios proporcionados *online*, sin profundizar en la evaluación de las mejoras en transparencia, apertura y rendición de cuentas que aporta, no en si el *e-government* está contribuyendo a una mejor gobernanza” (Pina y Torres, 2008: 90).

#### **4. La construcción del Gobierno Abierto en un caso concreto: Quart de Poblet**

El Ayuntamiento de [Quart de Poblet](#), con poco más de 25000 habitantes está situado en el área metropolitana de Valencia. Se ha marcado como objetivo para esta legislatura 2011-2015 la consolidación de una administración abierta, participada, cercana y eficaz con la creación de la primera [Concejalía de Gobierno Abierto](#) en nuestro país, cuyo objetivo es profundizar en la interrelación con la ciudadanía a través de una comunicación permanente, transparente y bidireccional, aprovechando fundamentalmente las posibilidades de intervenir en la vida pública y en la toma de decisiones que las TIC proporcionan a sus vecinos y vecinas, no sólo a nivel colectivo sino también de forma individual. Esta área engloba las de Modernización de la Administración, Comunicación, Oficina de Atención Ciudadana y TIC, poniendo especial énfasis en este último ámbito en administración sin papeles, redes sociales, web 2.0 e infoaccesibilidad.

El municipio ya fue pionero en mecanismos de participación y fomento del asociacionismo: en 1999 se crea el Servicio de Participación Ciudadana; cuenta con 13 consejos asesores municipales sectoriales (de cultura, economía local, bienestar social, sanidad y consumo, educación...), donde participan directamente representantes de la ciudadanía, cuyo asesoramiento es decisivo en la gestión; ha tenido experiencias de participación directa como la creación de una comisión ciudadana para las obras de la avenida principal del municipio o consultas ciudadanas sobre aspectos del PGOU; ha puesto en marcha la Agenda 21 Local; los niños y niñas que integran el Consejo Municipal Infantil, por ejemplo, deciden junto a los técnicos y responsables políticos cuestiones como el diseño de los parques.

En 2004, se plantea la necesidad de diseñar planes de actuación municipales y estrategias que lleven a la modernización de la Administración local. Quart de Poblet desarrolla en el periodo 2006-2010 el Proyecto de Modernización, liderando un cambio fundamental en cuanto a sistemas y métodos de gestión, de modelo tecnológico y de modelo de relación con la ciudadanía. El equipo elige a un coordinador, diseña la dinámica de trabajo de gestión y pone en marcha la búsqueda de financiación. Así, durante los años 2006, 2007 y 2008, el Ayuntamiento de Quart de Poblet es subvencionado por el MAP con la iniciativa eModel, que subvenciona proyectos y actuaciones que tengan por objetivo la modernización de la Administración Local a través de la utilización de TIC, consiguiendo la mejora de los servicios, la simplificación de procedimientos y el progreso de las infraestructuras tecnológicas y de comunicaciones. Asimismo, en 2008, apoyados por el PlanAvanza del Gobierno de España, el Ayuntamiento de Quart de Poblet adelanta hacia la administración electrónica estructurando la nueva organización administrativa sin papeles e iniciando la oferta de servicios electrónicos a la ciudadanía. Así nacieron la [Oficina Virtual con Carpeta Ciudadana](#), la [Oficina de Atención Ciudadana \(OAC\)](#), la televisión municipal por Internet "[QuarTV](#)", la Plataforma [QuarTIC](#) o el rediseño y transformación de la web municipal en una página accesible y con nuevos servicios, como [Quartmaps](#).

En 2005 Quart de Poblet fue reconocido con el Premio Reina Sofía de Accesibilidad Universal. De ahí que el siguiente reto fuera llevar los beneficios de los avances tecnológicos en la gestión municipal a los colectivos con más dificultades de acceso, como personas mayores, personas con discapacidad, inmigrantes o mujeres. Quart de Poblet lideró la implantación del proyecto europeo [DIEGO](#). Este programa permite que los usuarios y usuarias puedan hacer las gestiones desde casa, a través de iconos grandes, sencillos y claros en las pantallas de sus ordenadores, televisores, móviles, e incluso de la Wii. Además, se instalaron en los principales centros públicos quioscos informatizados accesibles, en los que cualquier ciudadano puede navegar por la web municipal, consultar el censo electoral y realizar trámites bien administrativos, bien privados, como es la solicitud de cita previa. Por otra parte, en aras de asegurar la accesibilidad, se entendió como necesidad la formación: había que facilitar al mayor número de personas el acceso a Internet y al uso de ordenadores. Nació así el Programa de Cursos Gratuitos de Alfabetización Informática, atendiendo a más de 4.000 personas. Y se complementó con una red de puntos de acceso gratuito a Internet y a la utilización de ordenadores en centros públicos.

En la actualidad, se cuenta con el respaldo de la Unión Europea, que ha subvencionado al ayuntamiento otro proyecto. Se trata del [Seed \(SpeedingEachEuropean Digital\)](#), en el que participan 12 socios de 7 países europeos, cuya finalidad es la instalación de pantallas táctiles interactivas en las que la ciudadanía pueda informarse y, a la vez, interactuar con los servicios municipales. Pantallas en centros públicos y lugares de gran afluencia como los comercios y calles más concurridas. Se busca la transformación de la información del sector público en publicidad municipal.

Este proyecto tiene mucho que ver con otro de los ejes principales en el camino al Gobierno Abierto: la comunicación. Comunicar bien es un ejercicio de transparencia. Y más todavía en un contexto de dificultades económicas como en el que nos encontramos, una buena comunicación permite a la ciudadanía poner el

acento en la *accountability*, -la rendición de cuentas-, y en la optimización del gasto público. Este planteamiento está en el corazón y en la esencia del Gobierno Abierto que lleva casi de forma automática a la utilización de nuevas maneras de comunicar más atractivas e innovadoras, y que establecen una relación directa con la ciudadanía, sin intermediarios. Así, en el año 2007, y desde el área de Juventud, se lanza un Plan Piloto de Comunicación 2.0, que servirá como modelo para trasladar al resto de áreas municipales. El objetivo del plan es el de generar una comunicación de la Administración con los jóvenes directa y bidireccional aprovechando las herramientas digitales y sus oportunidades. Se crea un blog de Juventud, [una página web](#) y se abren cuentas corporativas en las principales redes sociales, como [Twitter](#) y [Facebook](#).

Las redes sociales se han convertido en el canal más ágil y directo en la comunicación de la institución con la ciudadanía. Todos los días, a través de <https://www.facebook.com/quartdepoblet> y <https://twitter.com/quartdepoblet> generalistas o de los especializados (jóvenes, mayores, deportes, etc) el ayuntamiento recibe sugerencias, quejas y -también- felicitaciones. Y se responden prácticamente al momento. Tanto la página de Facebook como la cuenta de Twitter institucionales están abiertas, no hay filtro previo, aunque es necesario respetar unas mínimas normas de convivencia. Si se publica un comentario que suponga un insulto, menosprecio, falta de respeto o cualquier tipo de agresión o incitación a la violencia, se oculta y se da una explicación a la persona que lo hizo a través de un mensaje privado. También se han ido implementando blogs específicos de diferentes áreas municipales y a través de subvenciones y con programas municipales, se apoya la presencia de las asociaciones en Internet, haciéndolas visibles y poniendo en valor sus actividades.

En esta última legislatura 2011-2015, finalmente, se ha creado la Concejalía de Gobierno Abierto que pretende alinearse con la tendencia de la política internacional, aprovechando los avances en las TIC en pro de una mayor participación y colaboración de la ciudadanía en la gestión de las administraciones. Es una transición desde la democracia representativa hacia una democracia más participativa y transparente. Esta concejalía nace sin presupuesto propio. Se concibe como una filosofía cívica de trabajo y de acción que se reparte de forma transversal a lo largo de todas las áreas municipales, aprovechando y optimizando de forma eficiente los recursos materiales y humanos que cada una de ellas dispone. La Concejalía de Gobierno Abierto está constituida por las áreas de Modernización de la Administración, Comunicación, Oficina de Atención Ciudadana y Tecnologías de la Información. Liderado y coordinado por el concejal de Gobierno Abierto y Comunicación, el equipo humano que configura el Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto está formado por el técnico de comunicación, la técnica de prensa, el técnico de informática, la técnica de modernización, el técnico de la OAC, el técnico de proyectos europeos y una politóloga que cuenta con una beca de postgrado.

La metodología de trabajo es transversal por medio del trabajo en todas las áreas. El grupo de trabajo se reúne semanalmente y coordina y diseña las acciones a realizar. También semanalmente se realiza una Comisión de Servicios Socioculturales que tiene como objetivo la armonización y comunicación de las actividades municipales, que además facilita el traslado de información a la

ciudadanía. También se han normalizado los protocolos para la creación de Comisiones de Simplificación.

En la actualidad se desarrolla la investigación en torno a nuevas aplicaciones que faciliten la interrelación Ayuntamiento-Ciudadanía, y el objetivo a corto plazo es crear una plataforma web de Gobierno Abierto y datos públicos reutilizables por terceros (OpenData). Así se ha difundido el anteproyecto de presupuestos para que llegara a cuantas más personas mejor pidiendo su colaboración. También lo han publicado en formato abierto, es decir, accesible y que permita la reutilización de los datos. Además, va a ponerse en marcha una plataforma desde la que desarrollar un proyecto de Concejalías de Proximidad, inspirado en la iniciativa Irekia, en la que se contacte directamente con los responsables políticos para plantear incidencias, propuestas, demandas, y que permita sistematizar el programa de actuaciones en los barrios.

Todo esto entronca con el concepto de transparencia porque lo que promueve es abrir las puertas y las ventanas de la gestión, de las decisiones políticas, a la participación y la colaboración ciudadana. En la web municipal hay un apartado específico para este ámbito, para que cualquier persona pueda acceder a todos esos datos fundamentales de la gestión, tanto para estar informados como ciudadanos y ciudadanas responsables, como para utilizarlos en estudios, actividades empresariales, proyectos de prestación de servicios, etcétera. La transparencia que exige el Gobierno Abierto no se mide únicamente con la publicación de los llamados indicadores de transparencia de una institución pública. De nada sirve publicar unos datos si son sesgados y si después no hay respuesta a la reacción ciudadana ante ellos. La transparencia exige honestidad y eficacia.

Ahora bien, ¿qué frutos ha dado esta labor? ¿hasta qué punto Quart de Poblet ha avanzado hacia un nuevo modelo de gobernanza democrática considerando que se dan las condiciones propicias en términos de proyectos en marcha, recursos humanos y materiales dispuestos y, sobre todo, de voluntad política? ¿se han alcanzado los objetivos propuestos? ¿la ciudadanía se encuentra más integrada, copartícipe y colaborativa con la gestión de los asuntos públicos? ¿se han alcanzado las cotas de transparencia que exige el gobierno abierto? No podemos todavía dar una respuesta rigurosa a todas estas preguntas; pero sí que podemos avanzar algunos datos y reflexiones sobre la experiencia de Quart que nos permita abrir nuevas vías de trabajo hacia el futuro del gobierno abierto que puedan servir de referencia en otros casos.

Desde el punto de vista estadístico, podemos hacernos una idea del uso cuantitativo de las nuevas herramientas del gobierno abierto:

	Herramienta	Periodo	Visitas
WEB MUNICIPAL	<a href="http://www.quartdepoblet.es">www.quartdepoblet.es</a>	29/07/2012 a 29/07/2013    365 días	85.325
	<a href="#">Indicadores de transparencia</a>	desde el 10 de abril 2013            150 días	575
FACEBOOK	<a href="https://www.facebook.com/quartdepoblet/info">https://www.facebook.com/quartdepoblet/info</a>	29/08/2013 a 04/09/2013    7 días	5.469

ACCESIBILIDAD (DIEGO)	<a href="http://www.quartic.quartdepoblet.es">www.quartic.quartdepoblet.es</a>	29/07/2012 a 29/07/2013 365 días	3.924
QUARTV	<a href="http://www.quartv.es">www.quartv.es</a>		14.069
TWITTER	<a href="https://twitter.com/quartdepoblet">@quartdepoblet</a>		1.351 tweets 1.162 seguidores 895 siguiendo
	<a href="https://twitter.com/QuartJove">@QuartJove</a>		3.522 tweets 657 seguidores 835 siguiendo
	<a href="https://twitter.com/majorsQdP">@majorsQdP</a>		327 tweets 86 seguidores 83 siguiendo
	<a href="https://twitter.com/esportsqdp">@esportsqdp</a>		854 tweets 100 seguidores 99 siguiendo
WEB DEPORTES	<a href="http://esports.quartdepoblet.es">http://esports.quartdepoblet.es</a>	29/07/2012 a 29/07/2013 365 días	17.534
WEB EMPLEO	<a href="http://ocupacio.quartdepoblet.es">http://ocupacio.quartdepoblet.es</a>	28/05/2013 a 29/07/2013 60 días	2.097
WEB QUART JOVE	<a href="http://quartjove.quartdepoblet.es/">http://quartjove.quartdepoblet.es/</a>	29/07/2012 a 29/07/2013 365 días	8.304
TRENQUEM BARRERES	<a href="http://trenquembarres.quartdepoblet.es/">http://trenquembarres.quartdepoblet.es/</a>	8/03/2013 A 29/07/2013 141 días	47
WEB INFANCIA	<a href="http://infancia.quartdepoblet.es/">http://infancia.quartdepoblet.es/</a>	23/06/2013 A 29/07/2013 36 días	26

Por otro lado, hemos realizado un primer análisis de las percepciones sobre el desarrollo del gobierno abierto en Quart de Poblet focalizando nuestra atención en dos grupos de referencia: técnicos de la administración local y líderes sociales comprometidos con la gestión de los asuntos públicos. De las entrevistas realizadas extraemos algunas conclusiones preliminares.

Los técnicos municipales, tienen una valoración positiva global de los esfuerzos realizados por el equipo de gobierno para poner en marcha nuevas herramientas de gobierno abierto: "el ayuntamiento tiene una presencia real y funcional en las redes sociales, a diferencia de muchos otros municipios donde están de una manera testimonial, unidireccional, casi como para cumplir el expediente". Así, en más de una ocasión se insiste en "el convencimiento de que la participación ciudadana es esencial para un buen gobierno" y "ahora mucho más que antes se atiende, se entiende, se habla, se escucha, se enseña, se aprende, se da y se recibe". Son conscientes de la relevancia de los cambios introducidos y de su conceptualización como un verdadero cambio en el modelo de gobernar nuestros municipios: "trabajar para la transparencia implica en un primer momento un cambio de paradigma político que entra en conflicto con un concepto tradicional de gobierno (poder) hacia una idea de políticos como gestores de lo público al servicio de la ciudadanía".

No obstante, los técnicos municipales son conscientes de las dificultades y retos que implica un cambio de esta naturaleza. Señalan dificultades en relación a los actores políticos, especialmente los responsables políticos ("esta evolución del modelo es paradójicamente mucho más difícil de adoptar desde el lado del poder político, muchas veces reticente de su estatus, que de la ciudadanía, siempre dispuesta y comprometida") y dificultades producto de la propia naturaleza de la organización administrativa ("hay que entender que la maquinaria burocrática posee unas normas y reglas de funcionamiento mucho más estrictas de lo que la

gente concibe, y trabajar por una transparencia real y profunda implica modificar y evolucionar muchas de esas reglas, normas y estructuras municipales”). También señalan como reto ineludible la necesidad de profesionalizar la gestión del gobierno abierto: “existe la necesidad de personal especializado para gestionar estas herramientas y para administrar las funciones del área”.

Las opiniones de los líderes sociales entrevistados son más diversas y plurales. Todos valoran positivamente el objetivo de alcanzar las metas de un gobierno abierto –participación, colaboración y transparencia- sin embargo aparecen también voces escépticas. En general, se reconoce la labor realizada en pos de ese objetivo sin dejar de señalar el camino que resta por recorrer: “sé que el ayuntamiento de Quart es pionero en muchas cosas y en esto del gobierno abierto lo está siendo también, pero nunca es suficiente porque parto de la idea de que todo se puede mejorar”. En ocasiones se señalan nuevas vías de acción que complementen las ya implementadas: “pienso que son útiles este tipo de relaciones pero que deberían complementarse con otro tipo de mecanismos, porque no siempre los medios digitales están al alcance de todos o, simplemente, no saben utilizarlos”.

Los que mantienen estas posiciones proactivas coinciden en señalar que las dificultades para un desarrollo efectivo del gobierno abierto están más del lado de la ciudadanía en especial en lo que se refiere a participación y colaboración: “considero que no estamos muy educados en España a este tipo de cosas (participar y colaborar, sobre todo); la transparencia depende en gran medida de los políticos”; “según mi experiencia y opinión, lo más difícil de conseguir es la participación y colaboración”; o “falta sensibilización, que el pueblo sepa que lo que opina puede ser escuchado y atendido, que se tiene en cuenta”. La mayor insistencia de estos líderes recae sobre la necesidad de educar a la ciudadanía, tanto desde el punto de vista de los valores y prácticas políticas ligadas a la gobernanza democrática como desde el punto de vista del uso y disfrute de las herramientas provista por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Así, ante la pregunta sobre qué medidas deberían adoptarse en este campo se responde: “la primera sería educar a la ciudadanía en este tipo de políticas, puesto que poca gente conocerá qué es y cómo acceder a ellas; yo mismo no tengo muy claro cómo acceder”.

Junto con estas opiniones en general positivas y proactivas aparece las voces críticas de los escépticos: “la transparencia, la participación y la colaboración me parecen eso... pilares básicos,... pero no creo que se quiera llegar a esos objetivos”. Para estas voces, el interés del poder es siempre el mismo (“el control de la información ha sido y es una de las mayores preocupaciones de los dirigentes”) por lo que “al final la impresión es que en el fondo no hay una voluntad real de establecer una democracia acorde a la época en que estamos. Todo parece un juego de prestidigitación con gasto en medios y recursos pero con escasa aplicación al objetivo real”. Afirmaciones que se apoyan en datos de la experiencia personal: “nunca hemos llevado a cabo una consulta popular”; “he intentado varias veces seguir el proyecto DIEGO; al principio con curiosidad y más tarde (al ver su poco desarrollo) con decepción”; o “mi paso por los Consejos fue decepcionante... sobre todo en la actitud de las asociaciones... incluida la que yo representaba”. Se acentúa en estas opiniones lo mucho que queda por hacer en materia de gobierno abierto.

El caso del municipio de Quart de Poblet ilustra perfectamente las dificultades para la implementación y desarrollo de la gobernanza democrática en términos de gobierno abierto a través de los medios digitales que han aportado las TIC. Y eso a pesar de tratarse de un municipio cuyos equipos de gobierno han realizado una apuesta real por la participación ciudadana, la apertura a la colaboración y la transparencia de la administración. Desde un punto de vista técnico, buena parte del camino está recorrido, las herramientas se han activado en la red y los ciudadanos pueden hacer uso de un buen número de servicios y herramientas de participación. Sin embargo, a la luz de las opiniones recogidas, parece más evidente el reto que supone cambiar la cultura política tanto por parte de los ciudadanos como por parte de los dirigentes políticos.

## **5.- Conclusiones.**

Los procesos de cambio de modelo de gobernación no son rápidos, las inercias de anteriores modelos generan reticencias al cambio, especialmente de tipo cultural. A día de hoy, el modelo de gobernanza está lejos de haberse convertido en preminente en el gobierno de nuestros entes locales y los pasos que se han dado son en la mayoría de los casos parciales e insuficientes. No obstante, existen ya experiencias exitosas que nos permiten anticipar una extensión del modelo en los próximos años. Quart de Poblet puede ser un buen ejemplo de esas tentativas municipales. Posiblemente, con el tiempo aparecerán también sus debilidades, de las que habrá que tomar buena nota para corregirlas, proponer cambios y adaptaciones o, incluso llegado el caso, modelos alternativos de gobierno de lo local.

La accesibilidad web y la inclusión electrónica son en la actualidad, más que un desiderátum, un derecho de todos los ciudadanos en su relación con las administraciones públicas. El desarrollo de la sociedad de la información en España en materia de *e-administración* se encuentra en parámetros similares o superiores a la media de la Unión Europea en muchos de los indicadores utilizados; sin embargo, existe un diferencial negativo en cuanto a la tramitación efectiva de procedimientos administrativos por parte de los ciudadanos, un diferencial negativo en cuanto desarrollo de la administración electrónica en los niveles de gobierno y administración no estatal y existe un diferencial negativo en lo que se refiere al desarrollo real del gobierno y la democracia electrónica.

En el nivel de gobierno local los datos no son muy halagüeños. Nuestros ayuntamientos se han informatizado y en altos porcentajes están presentes en la red Internet mediante páginas o portales web y disponen de acceso a la misma. Pero estos datos positivos se vuelven descorazonadores cuando se analiza el nivel de disponibilidad de los servicios públicos online o, todavía con mayor razón, el nivel de su calidad o de accesibilidad. Todo ello sin entrar ni siquiera a considerar aspectos tan nucleares para el gobierno abierto y la gobernanza democrática como la transparencia, la participación y la colaboración ciudadana en la red.

Existe, pues, todavía un largo trecho por el que transitar para alcanzar una verdadera inclusión digital y, con ello, un gobierno electrónico democrático efectivo en nuestro país, especialmente en el ámbito local.

## Bibliografía

CAE 2009: *La administración electrónica en las Comunidades Autónomas*, octubre 2010.

Calderón, C. y Lorenzo, S. 2010. *Open Government: gobierno abierto*. Jaén: Algón.

Coroan, A. y Campos, E. 2011. *Gobierno abierto e implicaciones*. Madrid: Fundación Ideas.

Dahl, R. 2002. *La democracia y sus críticos*. Barcelona: Paidós.

Durán Ruiz, F.J. 2009. "Retos y oportunidades de la administración y el gobierno electrónicos: derecho a las TIC y alfabetización digital", *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte* 10: 104-125.

Font Borràs, N.E. 1998. *Democràcia i participació ciutadana: algunes experiències innovadores*. Barcelona: Mediterrània.

Font, J. y Blanco, i. 2003. "Experiències de participació ciutadana". *Papers de Participació Ciutadana* 9.

Fundación Orange. 2013. *Informe eEspañainform anual 2013 sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*. Madrid: Fundación Orange: [http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eEspana\\_2013\\_web.pdf](http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eEspana_2013_web.pdf)

Fundación Orange y CapgeminiConsulting. 2013. *Estudio comparativo 2013 de los servicios públicos online en 25 ayuntamientos españoles*. Madrid: Fundación Orange y Capgemini Consulting: [http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/Estudio Comparativo 2013 Servicios 25 EELL.pdf](http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/Estudio_Comparativo_2013_Servicios_25_EELL.pdf)

Hoffman et al. 2012. *Las Promesas del Gobierno Abierto*. URL: <http://www.lapromesadelgobiernoabierto.info/>

Llorca Ponce, A.M. et al. 2008. "Influencia de las TIC en la gestión urbana actual: situación en los ayuntamientos españoles", *Economía Industrial* 370: 153-162.

Martín Cubas, J. y Pastor Pérez, J.I. 2011. *Las políticas europeas de inclusión electrónica: el caso del área metropolitana de Valencia*. Comunicación X Congreso AECPA.

MHAP. 2013. Informe IRIA: [http://www.astic.es/sites/default/files/iria\\_2012\\_incluye\\_reina\\_2012.pdf](http://www.astic.es/sites/default/files/iria_2012_incluye_reina_2012.pdf)

ONTSI. 2013. *Estudio sobre objetivos, estrategias y actuaciones nacionales e internacionales en materia de gobierno abierto: modelo general de desarrollo y perspectivas de futuro en España*, Madrid: ONTSI: [http://www.cfnavarra.es/observatorios/pdf/estudio\\_inteco\\_cloud\\_computing\\_en\\_sector\\_publico/objetivos\\_estrategias\\_y\\_actuaciones\\_gobierno\\_abierto.pdf](http://www.cfnavarra.es/observatorios/pdf/estudio_inteco_cloud_computing_en_sector_publico/objetivos_estrategias_y_actuaciones_gobierno_abierto.pdf)

ONTSI. 2013. *Estudio de demanda y uso de gobierno abierto en España*. Madrid: ONTSI: [http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/demanda\\_y\\_uso\\_de\\_gobierno\\_abierto\\_en\\_espana.pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/demanda_y_uso_de_gobierno_abierto_en_espana.pdf)

Pascual Esteve, J.M. 2011. *El papel de la ciudadanía en el auge y decadencia de las ciudades*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Pina Martínez, V. y Torres Prada, L. 2008. "¿Está promoviendo el *e-government* una administración pública más transparente? Una visión global", *Auditoría pública* 44: 89-96.

Ramírez-Alujas, A. y Villoria, M. 2011. "Transparencia: marco conceptual". *Revista Democracia y Gobierno Local* 15: 10-15.

Ramírez-Alujas, A. 2011. Ponencia X Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración (AECPA): "La política en la red". URL: <http://www.aecpa.es/uploads/files/modules/congress/10/papers/555.pdf>

Ramírez-Alujas, A. 2011. *Gobierno abierto, servicios públicos 2.0 y ciudadanía digital: notas para una nueva agenda de modernización de la gestión*. Madrid: Instituto Ortega y Gasset.