

**XARXES SOCIALS, TRANSPARÈNCIA I  
GOVERN OBERT A CATALUNYA**

**Mila Gascó, IP**

**Institut de Governança i Direcció Pública**

**ESADE – Universitat Ramon Llull**



## RESUM

Tot i que la idea d'obertura basada en la transparència no és nova, l'alt grau d'ús de sistemes d'informació i d'avenços tecnològics en les societats modernes ha donat lloc a noves demandes de transparència. Específicament, les xarxes socials han estat utilitzades com a eines de difusió de la informació pública doncs disminueixen el cost de transmetre la informació i permeten que compartir-la amb la ciutadania sigui possible i útil.

Malgrat que cada vegada les xarxes socials reben més atenció tant a la literatura com a la gestió pública, la majoria d'estudis s'han focalitzat en la presentació de casos. Tanmateix, la realitat és que els beneficis reals en termes de transparència no han estat fàcils de mesurar i que encara està per veure si les xarxes socials estan resultant eines efectives per als governs.

És aquest l'àmbit on s'emmarca aquesta recerca que, mitjançant la combinació de mètodes qualitius i quantitius, ha tingut com a objectiu general comprendre l'ús que les administracions públiques catalanes fan de les tecnologies de les TIC, i en particular de les xarxes socials, amb la finalitat d'incrementar la seva obertura en termes de transparència i, per tant, de rendició de comptes i legitimitat. Quatre són les preguntes específiques que han guiat el nostre estudi: 1) quines són les relacions entre els conceptes de transparència, rendició de comptes i legitimitat a les administracions públiques catalanes?, 2) quina és l'estratègia tecnològica que es fa servir per aconseguir una més gran obertura en termes de transparència i quin paper juguen les xarxes socials en aquesta estratègia?, 3) com es valora l'impacte que té la utilització de les xarxes socials en el grau d'obertura de les administracions públiques catalanes? i 4) quins són els factors crítics d'èxit de les iniciatives de transparència mitjançant xarxes socials?

En termes generals, l'estudi ens ha permès concloure que, tenint en compte que hi ha diferències entre municipis i departaments de la Generalitat de Catalunya, ens trobem davant d'un ús força ad hoc de les xarxes socials per les administracions públiques, que es fan servir predominantment amb objectius informatius/comunicatius (estratègia push) i, per tant, sense un clar lligam entre el que aquesta provisió d'informació implica en termes de transparència, rendició de comptes, legitimitat i, per tant, en termes de bon govern/bona governança. Malgrat aquesta manera de procedir, la presència en xarxes socials es valora positivament, el que ens permet albirar que es seguirà invertint en ella, al menys, mentre existeixi la percepció que no costa diners.



## ÍNDEX

1.	INTRODUCCIÓ .....	7
2.	MARC CONCEPTUAL.....	9
2.1.	El concepte de govern obert.....	10
2.1.1.	Els orígens .....	10
2.1.2.	Definint el govern obert.....	12
2.2.	Sobre la transparència .....	15
2.2.1.	Què és la transparència?.....	15
2.2.2.	La transparència i el bon govern/bona governança .....	16
2.3.	L'ús de les xarxes socials a les administracions públiques .....	21
3.	METODOLOGIA .....	25
4.	RESULTATS.....	32
4.1.	Anàlisi de discursos .....	32
4.1.1.	Realitat normativa.....	33
4.1.2.	Experiències i iniciatives concretes.....	38
4.1.3.	Existència d'un discurs estratègic en torn a la utilització de les xarxes socials.....	42
4.2.	Contingut de les entrevistes en profunditat .....	46
4.2.1.	El concepte de govern obert.....	46
4.2.2.	El rol de la tecnologia en les iniciatives de govern obert.....	47
4.2.3.	La relació entre el govern obert i altres conceptes .....	47
4.2.4.	Tipus d'iniciatives.....	48
4.2.5.	L'ús de les xarxes socials per les administracions públiques.....	49
4.2.6.	L'avaluació del govern obert.....	52
4.2.7.	Unes conclusions provisionals .....	53
4.3.	Resultats dels qüestionaris.....	54
4.3.1.	Xarxes socials, transparència i govern obert als municipis catalans.....	54
4.3.2.	Xarxes socials, transparència i govern obert a la Generalitat de Catalunya .....	69
5.	CONCLUSIONS I REFLEXIONS .....	79
6.	IMPACTE PREVIST .....	86
7.	BIBLIOGRAFIA.....	88
8.	WEBGRAFIA .....	100
9.	ANNEXOS.....	102
9.1.	Resultats ITA 2012 i Infoparticipa 2014 .....	102
9.2.	Perfil dels entrevistats durant la segona etapa del treball de camp.....	103
9.3.	Enquesta a municipis sobre xarxes socials .....	103

9.4.	Enquesta a departaments de la Generalitat de Catalunya sobre xarxes socials.....	113
9.5.	Xarxes socials explorades .....	122

# 1. INTRODUCCIÓ

El gener de 2009, el president Obama va signar *el Memorandum on Transparency and Open Government* que declarava el compromís de la nova administració amb la creació d'un nivell d'obertura governamental sense precedents basat en tres principis: la transparència, la participació i la col·laboració. Des de llavors, organitzacions i administracions públiques de tot el món han posat en marxa projectes en aquest àmbit amb l'objectiu de redefinir les relacions entre elles i amb els ciutadans.

Els beneficis atribuïts a les iniciatives de govern obert són molts i estan universalment acceptats. Diferents autors han fet referència al fet que un govern obert dóna lloc a processos de presa de decisions més efectius, protegeix contra la corrupció, permet l'escrutini públic i promou la confiança dels ciutadans en el govern (entre d'altres, Harrison et al., 2011; Ramírez-Alujas, 2011; Calderón i Lorenzo, 2010).

A la literatura acadèmica, el concepte d'obertura s'ha abordat des de dues perspectives diferents (Meijer et al., 2012): la transparència i la participació. És la primera corrent la que emmarca aquesta recerca, malgrat que reconeguem els necessaris lligams entre una i altra. En aquest sentit, els estudis sobre transparència s'han focalitzat en aspectes tal com el dret a la informació, Internet, l'activa disseminació d'informació, l'accés a documents o la usabilitat de les pàgines *web* (Curtis i Mendes, 2011). La pregunta principal que aquests treballs han intentat respondre ha estat: què es fa visible/transparent? Per fer-ho, han analitzat, entre d'altres, la naturalesa i l'abast de la transparència, la utilitat de la informació i els processos d'alliberament de documents. La premissa que ha guiat aquests estudis ha estat que la transparència contribueix a la rendició de comptes i que un govern més responsable en aquest sentit és, també, un govern més legítim (Sandóval-Almazán, 2011; Curtin i Meijer, 2006). Alguns autors han anat una mica més enllà i han explicat que, alhora, la legitimitat reforça la confiança del públic en el govern (Hood, 2011; Hazell i Worthy, 2010; Jaeger i Bertot, 2010).

Tot i que la idea d'obertura basada en la transparència no és nova i, de fet, ha estat molt explorada pels estudiosos del govern electrònic, l'alt grau d'ús de sistemes d'informació i d'avenços tecnològics en les societats modernes ha donat lloc a noves demandes d'informació (Sandóval-Almazán, 2011). Específicament, les xarxes socials han estat utilitzades com a eines de difusió de la informació pública doncs disminueixen el cost de transmetre la informació i

permeten que compartir-la amb la ciutadania sigui possible i útil (Lee i Kwak, 2012; Harrison et al., 2012). També ha tingut un important impacte en aquest sentit l'aposta per la publicació de la informació del sector públic en formats estàndard, oberts i interoperables, facilitant el seu accés i permetent la seva reutilització (De la Fuente, 2011; Corojan i Campos, 2011). En definitiva, l'objectiu de transparència que persegueix el govern obert no és una novetat. El que ho és són les eines que ho fan possible.

La presència a les xarxes socials de les administracions públiques és un fenomen recent, per la pròpia joventut d'aquestes xarxes, i multidisciplinari però, alhora, ha tingut una ràpida difusió (Criado i Rojas, 2012). Les seves característiques (immediatesa, ubiqüitat i disponibilitat) les fan molt útils a l'hora de difondre informació, especialment, en moments de crisi o emergències (Landau, 2011; Lindsay, 2011). Segons Picazo-Vela et al. (2012), les administracions públiques fan servir les xarxes socials amb diferents finalitats: per portar a terme tasques de reclutament, per arribar als ciutadans i a d'altres *stakeholders*, per compartir informació amb d'altres organitzacions públiques, per enfortir la participació del públic en la presa de decisions o per fomentar la transparència.

Tanmateix, la utilització de les xarxes socials no està exempta de riscos i dificultats. Diferents autors han fet referència a la preservació i gestió dels registres, a la cultura organitzativa, a qüestions de seguretat i privacitat i al compliment de requeriments administratius específics (Bertot et al., 2012; Bryer i Zavattaro, 2011; Sherman, 2011; Landsbergen, 2010). És més, per alguns, les xarxes socials no fan necessàriament més transparent a l'administració pública perquè transparència significa empoderar al ciutadà amb informació perquè pugui comprendre, apreciar i confiar que els governs faran allò que està bé per a la seva comunitat. Per tant, el mer ús d'aquestes eines no ha de resultar en més transparència i obertura (Feeney i Welch, 2012; Picazo-Vela et al., 2012; Bertot et al. 2010a, Bertot et al. 2010b).

Malgrat que cada vegada les xarxes socials reben més atenció tant a la literatura com a la gestió pública, la majoria d'estudis s'han focalitzat en la presentació de casos, com el de la mateixa Administració Obama, que en moltes ocasions han resultat d'èxit. Tanmateix, la realitat és que els beneficis reals en termes de transparència no han estat fàcils de mesurar i que encara està per veure si les xarxes socials estan resultant eines efectives per als governs.

En aquest context, l'**objectiu general** d'aquest projecte de recerca ha estat comprendre l'ús que les administracions públiques catalanes fan de les tecnologies de la informació i les



comunicacions (en endavant, TIC) i, en particular, de les xarxes socials amb l'objectiu d'incrementar la seva obertura en termes de transparència i, per tant, de rendició de comptes i legitimitat. En concret, el nostre estudi ha perseguit respondre a les següents **preguntes**:

- Quines són les relacions entre els conceptes de transparència, rendició de comptes i legitimitat a les administracions públiques catalanes?
- Quina és l'estratègia tecnològica que es fa servir per aconseguir una més gran obertura en termes de transparència? Quin paper juguen, i com s'utilitzen, les xarxes socials en aquesta estratègia?
- Com es valora l'impacte que té la utilització de les xarxes socials en el grau d'obertura de les administracions públiques catalanes?
- Quins són els factors crítics d'èxit de les iniciatives de transparència mitjançant xarxes socials?

Aquest informe és el resultat de la recerca realitzada. Consta de cinc seccions. A la primera es presenta el **marc conceptual** en el qual, per una banda, s'introdueix el concepte de govern obert i, per l'altra, s'analitza l'ús de les xarxes socials per les administracions públiques. A continuació, s'exposa la metodologia i, per tant, es fa referència a les eines de recopilació de la informació utilitzades al llarg del treball de camp, els resultats dels quals s'exposen a la tercera secció d'aquest document. Seguidament, es presenten unes conclusions i reflexions finals. Finalment, en un darrer apartat, es fa referència a l'impacte previst d'aquest estudi.

## **2. MARC CONCEPTUAL**

El present treball té com a objecte d'estudi el govern obert i, en concret, el **paper que les xarxes socials juguen a l'hora d'aconseguir un govern més transparent**. És per aquesta raó que, en aquest apartat, abordem, en primer lloc, el concepte de govern obert, concretant el seu significat i dimensions, per una banda, i les eines que el fan possible, per l'altra. A continuació, posem de manifest les relacions que la literatura ha identificat entre els termes de transparència, rendició de comptes i legitimitat. Finalment, fem èmfasi en les troballes d'altres autors pel que

fa als resultats (en termes, sobre tot, de transparència) als que dona lloc l'ús de les xarxes socials per les administracions públiques.

## 2.1. El concepte de govern obert

### 2.1.1. Els orígens

No existeix un plantejament únic pel que fa als orígens del terme de govern obert. Tot i que hi ha força acord en assenyalar el **Memoràndum sobre Transparència i Govern Obert** de l'Administració Obama com el document que dona lloc a la seva popularització, per a molts, el seu origen es remunta a finals dels anys setanta, quan el govern britànic va impulsar tota una sèrie d'**iniciatives relacionades amb una més gran llibertat d'informació i d'accés a les activitats del govern**, l'objectiu de les quals era reduir l'opacitat (Chapman i Hunt, 2006 y 1987)<sup>1</sup>. Tanmateix, com afirma Ramírez-Alujas (2011), amb el temps, aquesta primera aproximació va anar depurant-se i donant lloc a la definició de la capacitat que tenen els ciutadans a una democràcia per a sostenir un govern plenament responsable de les seves accions i per avaluar la validesa de les mesures que adopta. *“Así, por casi más de dos décadas y sin mucho protagonismo en los titulares de prensa, hablar de Gobierno abierto significó debatir acerca del acceso y la libertad de información, la protección de datos, la reforma de las leyes sobre secretos oficiales y la necesidad, en una democracia sana, de poder obtener información sobre las actividades del Gobierno y sobre su disponibilidad para la opinión pública y el ciudadano común”* (Ramírez-Alujas, 2011: 101).

Aquesta primera perspectiva va anar també de la mà de la promoció de lleis sobre el dret d'accés a la informació pública que han dotat de contingut al concepte de govern obert. Així, Chapman i Hunt (2006) afirmen al respecte que, en la seva accepció original, govern obert era sinònim de *freedom of information* o *access to information*.

Però el concepte de govern obert també pot relacionar-se amb l'**evolució de la incorporació de les tecnologies de la informació i les comunicacions** (en endavant, TIC) al sector públic i, per tant, amb els conceptes d'administració i govern electrònic (Jiménez, 2013; Jiménez i Gascó, 2012; Coroján i Campos, 2011; Gascó, 2009). Sostenim, en aquest sentit, que aquesta

---

<sup>1</sup> De fet, la primera referència escrita al terme és de Wallace Parks, que recull dit concepte en el seu article de 1957 “The open government principle: Applying the right to know under the constitution” (veure més al respecte a <http://estratic.wordpress.com/2013/04/04/el-termino-open-government-aparece-en-los-anos-50-no-en-los-70/>).

evolució és paral·lela a les transformacions viscudes per l'administració i el govern en el marc dels processos de reforma de l'Estat (veure Quadre 1).

**Quadre 1: El paper de les TIC en diferents moments**

Tipus d'organització	Fase de modernització	Paper de les TIC
Burocràtica	Inicial. L'objectiu és guanyar en eficàcia i eficiència	En l'automatització de fluxos de treball i reorganització de processos interns
Professional	Avançada. Ja s'ha adoptat l'enfocament de la gestió pública (èmfasi en l'eficiència però, també, en servir al ciutadà)	Sense oblidar la fase anterior, les TIC faciliten la interacció amb els ciutadans a través de portals i pàgines <i>web</i>
Relacional	Finalitzant el procés. S'ha adoptat el paradigma de la governança (el ciutadà no és només un client sinó que participa en els processos de governabilitat)	Clau en relació a la transparència i l' <i>accountability</i> , per una banda, i a la col·laboració, per l'altra

Font: Gascó (2009).

Tal i com recull el Quadre 1, en termes de conceptes, podríem afirmar que, durant la primera etapa, són més freqüents les iniciatives d'administració electrònica, definida com el conjunt d'actuacions que impliquen la utilització de les TIC en l'organització interna de l'administració, mentre que, en la segona, predominen aquelles de govern electrònic; és a dir, actuacions que impliquen la utilització de les TIC en les relacions externes entre l'administració i el govern i els ciutadans i les empreses. Finalment, la tercera etapa és una etapa d'apertura, cap a dins i cap a fora, d'adopció d'un paradigma de governança i, per tant, de col·laboració, el que fa més pertinent parlar d'actuacions de govern obert (Jiménez, 2013).

Finalment, des de la perspectiva de la innovació, el terme de govern obert també es pot relacionar amb el d'**innovació oberta**. En realitat, l'adopció de tecnologia pel sector públic s'ha considerat freqüentment una innovació i s'ha parlat, en aquest sentit, d'innovació tecnològica

(Ramírez-Alujas, 2010). Entendre la relació entre innovació oberta i govern obert requereix definir el primer concepte. Innovació oberta és un terme encunyat per Henry Chesbrough. En els seus escrits (veure, per exemple, Chesbrough, 2006 i 2003), l'autor contraposa la innovació oberta a la innovació tancada. Afirmar que, sota un model d'innovació tancada, *“successful innovation requires control. In other words, companies must generate their own ideas that they would then develop, manufacture, market, distribute and service themselves (...). This approach calls for self reliance: If you want something done right, you've got to do it yourself”* (Chesbrough 2003: 36). Al mateix temps, defineix la innovació oberta com a una estratègia a partir de la qual les empreses van més enllà dels límits interns de la seva organització i on la cooperació amb professionals externs passa a tenir un paper clau. En un model d'innovació oberta, les fronteres entre la companyia i el seu entorn són poroses.

Tot i que la teoria sobre la innovació oberta va néixer en relació a la indústria i el món empresarial, són molts els que pensen que pot ser aplicada a d'altres camps i, en particular, a l'àmbit públic (Chan, 2013; Pyrozhenko, 2011; Almirall i Wareham, 2008). Per a aquests autors, quan així es fa i la tecnologia té un rol fonamental, ens trobem davant d'iniciatives de govern obert.

En definitiva, són varis els corrents que porten, en l'actualitat, a parlar de govern obert. Aquests corrents són complementaris i, en aquest sentit, la seva consideració permet entendre el concepte de govern obert des d'una perspectiva més holística que és la que, precisament, hem adoptat en aquesta recerca.

### 2.1.2. Definint el govern obert

Segons Gascó (2013a i b), **un govern obert és un govern transparent** (és a dir, un govern que fomenta i promou la rendició de comptes davant la ciutadania i que proporciona informació sobre el que està realitzant i sobre els seus plans d'actuació), **un govern col·laboratiu** (és a dir, un govern que implica i compromet als ciutadans i a d'altres actors, interns i externs a l'administració, en el seu propi treball) **i un govern participatiu** (és a dir, un govern que afavoreix el dret de la ciutadania a participar activament en l'elaboració de polítiques públiques i que anima a l'administració a beneficiar-se del coneixement i l'experiència dels ciutadans), **que aconsegueix els seus objectius a partir d'una utilització intensiva de les TIC i de dues eines clau: l'open data** (o posada a disposició pública de les dades de l'administració en un

format electrònic adequat que faciliti la seva reutilització) i l'*open action* (utilització de la *web* 2.0 y, específicament, de les xarxes socials i del *blogging*).

Tres són, per tant, les **dimensions** del govern obert: **la transparència, la col·laboració i la participació**. La primera i la tercera han estat amplament abordades per la literatura acadèmica i, malgrat els lligams que existeixen entre elles, conceptualment, aquestes perspectives no han anat sempre de la mà. Ja hem avançat que els estudis sobre transparència s'han focalitzat en aspectes com el dret a la informació, la disseminació activa d'informació, l'accés als documents o la usabilitat de les pàgines *web*. Per la seva banda, els treballs sobre participació s'han preocupat per respondre a la següent pregunta: quina veu s'escolta? Els anàlisis efectuats, tant teòrics com empírics, han abordat l'elaboració interactiva de polítiques públiques, els processos de consultes públiques o la implicació dels *stakeholders*. Molts d'aquests estudis s'han bolcat en valorar les desigualtats en termes de participació ciutadana (Meijer et al., 2012).

Molta menys claredat existeix al voltant de la col·laboració. Al respecte, Ramírez-Alujas i Dassen (2012), afirmen que “*un gobierno colaborativo compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los problemas nacionales. Ello supone la coordinación y acciones coordinadas no sólo con la ciudadanía sino con las empresas, asociaciones y demás agentes. Asimismo, potencia el trabajo combinado dentro de las propias administraciones, y entre ellas y sus funcionarios, de manera transversal*” (p. 45). La col·laboració implica, així, un treball conjunt i transversal entre diferents tipus d'actors, dins i fora de l'administració. Gascó (2013a i 2013b) concreta aquesta dimensió especificant que, a la pràctica, la col·laboració està relacionada amb un conjunt d'actuacions que comprenen iniciatives d'interoperabilitat<sup>2</sup>, d'innovació social<sup>3</sup> i de co-producció<sup>4</sup>, conceptes que han estat analitzats per separat i dels que ja fa anys que s'està parlant però que prenen un sentit més gran en el marc de la filosofia del govern obert.

Les fronteres entre la col·laboració i la participació no sempre estan clares. De fet, col·laborar i participar no deixen de tenir a veure amb la implicació de tercers actors en els processos

---

<sup>2</sup> La interoperabilitat ha estat definida per la Comissió Europea (2010) com l'habilitat d'organitzacions diverses i disperses per interactuar amb l'objecte d'atènyer metes comunes, consensuades i beneficioses per a totes elles, compartint informació i coneixement a través de processos de negoci i de l'intercanvi de dades entre els seus respectius sistemes.

<sup>3</sup> La innovació social fa referència a la generació de noves idees (productes, serveis, models) per satisfer necessitats que encara no han estat cobertes. Es tracta d'innovacions que sorgeixen dels ciutadans, de la comunitat, i que són socials en els seus objectius (generació de valor social i no individual) i en els seus mitjans (Phills et al, 2008).

<sup>4</sup> La co-producció ha estat definida per l'OCDE (2011) com una forma de planificar, dissenyar, entregar i avaluar serveis públics amb la implicació directa de ciutadans, usuaris i organitzacions socials. La co-producció fomenta la innovació i afavoreix el disseny de noves prestacions d'utilitat pública, el que genera noves activitats econòmiques i augmenta el valor públic (Bovaird, 2012).

governamentals i de l'administració pública. En el marc d'aquesta recerca, seguim a Gascó (2013 a i b) i proposem una diferenciació en funció dels àmbits en els quals es produeix aquesta involucració. Així, tal i com ja hem avançat, per una banda, la col·laboració està relacionada amb la interoperabilitat, la co-producció i la innovació social i, per tant, amb el disseny, provisió i avaluació de serveis públics que generen valor. Per l'altra, la participació s'associa amb la implicació en els processos polítics i, com a conseqüència, amb actuacions de consulta i deliberació amb els ciutadans i de participació en la presa de decisions i en la elaboració de polítiques públiques.

Pel que fa a les **eines**, les **xarxes socials** i l'**obertura de dades** estan jugant un important paper a l'hora d'obrir els governs. Les primeres s'estan fent servir com a eines de difusió de la informació pública doncs disminueixen el cost de transmetre la informació i permeten que compartir-la amb la ciutadania sigui possible (Lee i Kwak, 2012; Harrison et al., 2012). També està tenint un important impacte en aquest sentit l'aposta per la publicació de la informació del sector públic en formats estàndards, oberts i interoperables, facilitant el seu accés i permetent la seva reutilització (De la Fuente, 2011; Coroján i Campos, 2011).

El Quadre 2 resum les idees més importants relacionades amb el concepte de govern obert.

**Quadre 2: Govern obert: Principis, eines i conceptes relacionats**

Transparència	Apertura de dades Xarxes socials	Accés a la informació Rendició de comptes Legitimitat i confiança en el govern
Col·laboració	Apertura de dades Xarxes socials	Interoperabilitat Co-producció Innovació (social)
Participació	Apertura de dades Xarxes socials	Consulta i deliberació amb els ciutadans Participació en la presa de decisions Participació en la elaboració de polítiques públiques

Font: Gascó (2013a i b).

## 2.2. Sobre la transparència

### 2.2.1. Què és la transparència?

Com afirmen Meijer et al. (2012), en la literatura, però també a la pràctica, la transparència s'ha associat a l'**accés a la informació** i, per tant, a l'existència de lleis que la regulen (Ramirez-Alujas, 2011), el que ha posat de manifest la dimensió legal d'aquest concepte. Des d'aquesta perspectiva, la transparència es relaciona amb el dret a saber i, per tant, amb l'obligació que tenen les administracions públiques a respondre les consultes i demandes ciutadanes pel que fa a la informació pública (Villoria, 2013a). Per a alguns autors, i així ho ha recollit, per exemple, el Manual de Procediments de Transparència del Govern de Xile, aquesta obligació s'anomena **transparència passiva**. Però cada vegada més, cobra importància el concepte de **transparència activa**, que s'entén com la pràctica de les institucions públiques de posar a disposició del públic informació rellevant sense mitjançar una sol·licitud externa, perquè les persones interessades puguin conèixer-la, analitzar-la i fer-ne ús.

Barros (2013) fa servir conceptes molt semblants per distingir entre tots dos tipus de transparència. Així, l'autor es refereix a les modalitats *pull* i *push*. La primera cobreix l'accés passiu a la informació que neix amb la demanda dels ciutadans mentre que la segona contempla mesures més actives per part de l'Estat per a divulgar la informació.

Una mica més complex és el model que presenten Meijer et al. (2012) i que també distingeix entre aquests dos aspectes de la transparència. Per a aquests autors, la transparència (o la visió, com ells l'anomenen) pot definir-se com l'accés obert a la informació governamental. Aquest accés no sempre és intencional. També pot ser forçat com a resultat de filtracions no volgudes o d'irregularitats. Només en el primer cas (accés a la informació intencional) es pot diferenciar entre una posada a disposició de la informació passiva (dret a la informació) i una posada a disposició de la informació activa.

Estudis anteriors han posat de manifest que la transparència és el resultat de diferents processos i esdeveniments que tenen lloc en l'àmbit governamental. Heald (2006), per exemple, fa referència a tres tipus de transparència: 1) la transparència dels processos de presa de decisions, 2) la transparència del contingut de la política (en termes de *policy*) i 3) la transparència dels resultats de la política (*policy outcomes*) o dels seus efectes. Ball (2009) per la seva part, distingeix

entre: 1) la transparència com a valor públic per contrarestar la corrupció, 2) la transparència com a sinònim de processos oberts de presa de decisions pel sector públic i el tercer sector i 3) la transparència com a eina complexa de bona governança en programes, polítiques, organitzacions i nacions.

### 2.2.2. La transparència i el bon govern/bona governança

Més enllà de com diferents autors conceptualitzin la transparència, sembla haver un tret comú: aquesta no s'entén com un fi en sí mateix sinó com un mitjà per aconseguir d'altres objectius (Zuiderwijk et al., 2014). Al llarg dels anys, la transparència s'ha relacionat amb diferents termes tal com la rendició de comptes, la legitimitat i el bon govern. Què diuen els diferents estudis al respecte?

Villoria (2013b), un dels autors espanyols que més ha treballat aquest concepte, afirma que la transparència és una de les estratègies clau per aconseguir la bona governança doncs es troba íntimament vinculada, en sentit positiu, amb tots els valors que la bona governança vol promoure<sup>5</sup> i, en concret, amb:

- **La rendició de comptes** (*accountability*). Bovens (2009) defineix la rendició de comptes com “la relación entre un actor y un foro, en la cual, el actor tiene la obligación de explicar y justificar su conducta, el foro puede plantearle preguntas y con ello elabora un juicio, como consecuencia del cual, el actor puede tener que hacer frente a las consecuencias” (p. 9). La transparència és, en aquest sentit, el primer pas per a la rendició de comptes doncs aquesta no pot existir sense informació (Shedler, 2011). Northrup i Thorson (2003) també reconeixen el rol que la transparència pot jugar per promoure la rendició de comptes. Així, afirmen que “transparency, at least to the extent that it permits a citizen both to (i) develop realistic expectations about what government can and cannot do and (ii) monitor the concrete performance of government, can play a major role in enabling citizens to appropriately assign accountability” (p. 6-7). De la mateixa manera, s'expressen altres autors,

---

<sup>5</sup> El llibre blanc sobre governança a la Unió Europea (*La Gobernanza Europa – Un Libro Blanco*, disponible a [http://www.dicoruna.es/ipe/doce/2001/c\\_28720011012es00010029.pdf](http://www.dicoruna.es/ipe/doce/2001/c_28720011012es00010029.pdf)) defineix la bona governança com el conjunt de regles, processos i conductes que afecten la forma en la que s'exerceix el poder, en concret, pel que fa referència a l'obertura, la participació, la rendició de comptes, l'eficàcia i la coherència.



com Bauhr i Grimes (2012), que expliciten que un accés més gran a la informació és condició *sine qua non* per a una més gran rendició de comptes i un govern de millor qualitat.

Però transparència i rendició de comptes no són sinònims, malgrat que, sovint, es facin servir com a tals. Sosa (2011) fa explícita aquesta diferència i relata que, tot i tenir com a element comú la informació, es distancien en la interacció entre el governant i els seus governats. De igual manera, la transparència privilegia una condició informativa mentre que la rendició de comptes implica la presentació d'evidències que portin a l'argumentació per a justificar l'exercici de l'autoritat o la responsabilitat assignada. Com a conseqüència, no sempre la transparència resulta en rendició de comptes. Fox (2007) argumenta que és la **transparència clara**, la que té a veure amb polítiques i programes d'accés a la informació que revelen informació fiable sobre la *performance* institucional, especificant les responsabilitats dels servidors públics així com el destí dels fons públics, la que té conseqüències en termes de rendició de comptes. Per tant, per a l'autor, una institució que només facilita l'accés a la informació (que només promou la **transparència opaca** segons els conceptes que ell fa servir<sup>6</sup>) no està fent rendició de comptes.

Fox (2007), a més a més, distingeix entre **rendició de comptes suau i dura** i explica que la transparència clara pot portar a ambdues. La primera contempla la condició d'informar i de justificar les actuacions dels gestors mentre que la segona, a més d'aquests elements inclou un component de correctius, premis i sancions. El Quadre 3 resum les relacions entre transparència i rendició de comptes que Fox (2007) estableix.

### Quadre 3: Relacions entre transparència i rendició de comptes

Transparència		Rendició de comptes	
Opaca	Clara	Tova	Dura
Disseminació i accés a la informació			
	Responsabilitat institucional de donar resposta ( <i>answerability</i> )		
			Sancions, compensacions i/o correctius

Font: Fox (2007).

<sup>6</sup> Sosa (2011), basant-se en Fox (2007), argumenta que la transparència opaca té lloc quan la informació que les organitzacions produeixen i ofereixen no descriu com treballen realment o com s'adopten decisions al seu interior o com manegen i s'adapten als seus efectes.

Peixoto (2013) també fa aquesta distinció entre transparència i *accountability* i afirma que, perquè pugui haver rendició de comptes, ha de produir-se la següent cadena d'esdeveniments: 1) la informació es revela, 2) aquesta informació arriba al seu públic objectiu, 3) aquest públic objectiu és capaç de processar la informació i reaccionar i 4) els treballadors públics contesten a la reacció dels ciutadans o són sancionats a través de mecanismes institucionals. Per a l'autor, la necessitat d'arribar a la rendició de comptes mitjançant aquests passos consecutius posa de manifest els límits de la transparència. Com a conseqüència, Peixoto (2013) argumenta que perquè la transparència es tradueixi en rendició de comptes han de produir-se dues condicions: publicitat (és a dir, la mesura en la qual la informació revelada arriba al seu públic objectiu) i agència política (és a dir, existència de mecanismes a través dels quals els ciutadans poden sancionar o premiar als servidors públics).

- **L'eficàcia i l'eficiència governamental.** Villoria (2013b) afirma que són molts els estudis que han establert una relació entre la transparència i la millora de l'eficiència. Cunill (2006), per exemple, assegura que l'elecció possibilitada per la competència entre serveis públics i la co-producció supediten la seva eficiència a la transparència. Precisament, en termes de **co-producció** és que la transparència esdevé clau, malgrat que el seu efecte és indirecte. En aquest sentit, diferents estudis han posat de manifest que la co-producció de serveis públics augmenta l'eficiència en el disseny i la provisió d'aquest serveis. Bovaird et al. (2011) argumenten que la co-producció té múltiples beneficis, tots els quals tenen una incidència en l'eficiència d'una organització pública. Entre d'altres, fan referència a la millora en la qualitat dels serveis públics com a resultat de l'experiència dels usuaris i de les seves xarxes, la provisió de més serveis i més diferenciats, l'oferta de serveis més adequats a les necessitats ciutadanes i la reducció de costos. En la seva revisió de literatura sobre la co-creació/co-producció de serveis públics, Voorberg et al. (2013) mostren que, des de 1987, diferents estudis han subratllat la vinculació entre la co-producció i l'eficiència. Entre d'altres autors, fan menció a Anderson i Clary (1987), Molinas (1998), Fuglsang (2008), Glynos i Speed (2012) i Evans et al. (2012).

Però la co-producció no és possible sense transparència. Els usuaris necessiten informació per poder implicar-se en els processos de co-producció. Verschuere et al. (2012) afirmen que un dels factors crítics d'èxit de la co-producció radica en la quantitat d'informació disponible sobre els serveis i la seva provisió. Però malgrat aquesta idea, són pocs els estudis

que han fet èmfasi en l'accés a la informació com a element rellevant dels processos de co-producció i la relació entre aquests dos conceptes no ha estat sempre clara (Pizzicannella, 2010). Així, per exemple, Voorberg et al. (2014a i b), una de les referències més actuals i actualitzades sobre els condicionants de la co-creació/co-producció, com a resultat tant d'una extensa revisió de literatura com del treball de camp realitzat en el marc del projecte europeu LIPSE<sup>7</sup>, identifiquen vuit factors fonamentals que classifiquen en dos grups: factors organitzatius (compatibilitat de les organitzacions públiques amb la filosofia de participació ciutadana, actitud oberta a la participació ciutadana, cultura administrativa d'aversion al risc i existència d'incentius clars per a la co-creació) i factors ciutadans (característiques del ciutadà, sentiment de sentir-se part d'un projecte, existència de capital social i aversió al risc dels usuaris (ciutadans). Com s'observa, la disponibilitat de la informació no hi és present.

- **La participació.** Villoria (2013b) estableix que, per a aconseguir una participació ciutadana, que s'expressi a través de l'exercici deliberatiu i la presa de decisions comuna, es precisen nivells alts tant de transparència activa com de transparència passiva. Quan això té lloc, per a l'autor, es culmina un espai públic que reflecteix els ideals de la bona governança. Tanmateix, a nivell empíric, aquesta relació que sembla òbvia tot just ha estat abordada (Welch, 2012; Meijer et al., 2012). Meijer et al. (2012) ho expliquen molt clarament: "sometimes, in research into government transparency the question is raised whether information is actually used to strengthen participation, but generally this does not feature prominently in the debate. Likewise, some of the research into participation does pay attention to the question whether citizens have been informed properly and can have access to the information they need to participate but, again, this is the exception rather than the rule" (p. 11-12).

Només recentment, i sota el paraigües del govern obert, l'acadèmia ha començat a prestar més atenció a aquest vincle (Gascó, 2014). Noveck (2009), per exemple, fa referència a aquesta interacció i connecta l'accés a la informació a noves formes de participació ciutadana. En el seu llibre afirma que la participació efectiva requereix d'un mínim de transparència: "private individuals can only seek to influence policy decisions if they know which decisions are being made" (p. 121). Aquesta referència a uns mínims de transparència és molt important i posa de manifest el que, tímidament, altres estudis, com el de Welch

---

<sup>7</sup> Més informació sobre el projecte europeu LIPSE – Learning from Innovation in Public Sector Environments a <http://www.lipse.org/>.

(2012), comencen a revelar: es necessita un mínim d'informació per a poder participar però, a partir d'aquests mínims, una més gran transparència no sempre resulta en una més gran participació.

- **La legitimitat i la confiança.** Suchman (1995) defineix la legitimitat com a la percepció o assumpció generalitzada de què les activitats d'una entitat són desitjables, correctes i apropiades en el marc d'un sistema de normes, valors, creences i definicions construït socialment. Els estudis empírics sobre les relacions entre transparència i legitimitat són encara escassos i els pocs existents, malgrat partir de l'assumpció de l'existència d'un vincle positiu (Sandóval-Almazán, 2013 i 2011), han posat de manifest relacions tant positives com a negatives (Gascó i Fernández, 2014) i, sobre tot, han fet palesa la pràcticament inexistent relació que s'ha pogut demostrar. En la seva recerca, Curtin i Meijer (2006), per exemple, parteixen de la base que una més gran disponibilitat d'informació reforça la legitimitat dels recursos, la legitimitat social i la legitimitat dels resultats però, després de portar a terme el seu estudi, conclouen que, si bé la transparència és important per a la democràcia, no existeix evidència empírica contundent dels seus efectes sobre la legitimitat. Altres recerques comparteixen aquesta mateixa idea i argumenten que no existeixen suficients raons per a argumentar que l'obertura condueix a la legitimitat (Bauer i Grimes, 2013; Nam, 2011; Grimmeliikhuijsen, 2010 i 2009; Worthy, 2010).

Per altra banda, altres autors han trobat relacions positives entre transparència i legitimitat (De Fine et al., 2014; Cook et al., 2010; Tolbert i Mossberger, 2006) i, inclús, han matisat que aquest vincle existeix o no en funció de l'àrea política on té lloc. Així, De Fine (2013) explica: “in policy areas typically handling trade-offs that potentially violate the taboo of trading human life or wellbeing against money, the effect of transparency can have negative instead of positive effects for public legitimacy beliefs. This implies, in line with previous research, that decision makers (...) have to consider the decision making context when analyzing consequences of increased decision making transparency” (p. 14).

Resultats molt semblants han obtingut aquells estudis que han explorat els vincles entre la transparència i la confiança<sup>8</sup>. Per una banda, autors com a Hood (2011), Hazell i Worthy (2010) i Jaeger i Bertot (2010) han manifestat que una més gran transparència resulta en més legitimitat que, alhora, reforça la confiança del públic en el govern. Per l'altra, autors més

---

<sup>8</sup> De fet, és interessant ressaltar que molts estudis fan servir legitimitat i confiança com a sinònims mentre que d'altres distingeixen entre aquests dos conceptes.

pessimistes han subratllat que més transparència pot donar lloc a una més gran incertesa i confusió entre els ciutadans i pot portar a confusió (O'Neill, 2002). És més, en alguns casos, una més gran transparència pot minvar la confiança en el govern al destapar situacions de corrupció, mala administració o malbaratament de recursos (Gascó i Fernández, 2014; Fung & Weil, 2010). Finalment, altres recerques han fet èmfasi en l'existència d'altres factors que incideixen amb més força en l'augment o disminució de la confiança dels ciutadans en els seus governs que la transparència, tal com les pròpies característiques de l'individu o la seva experiència prèvia amb el govern (Bannister i Connolly, 2011; Roberts, 2006).

En definitiva, malgrat que els estudis empírics han posat de manifest que la relació entre transparència i d'altres conceptes, com ara la rendició de comptes o la legitimitat, que alhora incideixen sobre el bon govern o la bona governança, no sempre és tan directa i positiva com alguns autors han conceptualitzat, sens dubte, existeix consens en què l'accés a la informació és potencialment beneficiós a l'hora d'enfortir aquests vincles.

### 2.3. L'ús de les xarxes socials a les administracions públiques

La transparència s'ha entès com una característica clau de les tecnologies de la informació des de la dècada dels vuitanta, quan van tenir lloc els primers debats sobre la informatització (Zuiderwijk et al., 2014). En aquest sentit, Meijer (2009) fa una distinció entre la transparència pre-moderna i la transparència moderna, que ell anomena **transparència mitjançant l'ordinador** (*computer-mediated transparency*), doncs afirma que, en l'actualitat, la transparència està molt més influïda pels efectes de les noves tecnologies. Per a ell, però també per a altres acadèmics (Villoria, 2013a; Grimmelikhuisen i Welch, 2012; Bonsón et al., 2012; Pina et al., 2007; Curtin i Meijer, 2006), les TIC, i Internet en particular, tenen un gran potencial per facilitar la provisió d'informació governamental perquè permeten la publicació d'aquesta informació a un cost relativament baix, sense les barreres tradicionals d'espai i temps. En aquest sentit, Internet ha permès que la transparència estigui a l'abast de la majoria dels ciutadans (Meijer, 2012).

L'alt grau d'ús de sistemes d'informació i d'avenços tecnològics en les societats modernes ha donat lloc a noves demandes i canals d'informació (Sandóval-Almazán, 2011). Específicament, les xarxes socials estan sent utilitzades com a eines de difusió de la informació pública doncs disminueixen el cost de transmetre la informació i permeten que compartir-la amb la ciutadania

sigui possible i útil (Sandóval-Almazán, 2013; Graham i Avery, 2013; Lee i Kwak, 2012; Harrison et al., 2012).

Però què són les xarxes socials? Fem nostra la definició en tres parts proporcionada per Rojas (2014) que, basant-se en diferents autors, estableix:

- 1) Les xarxes socials poden definir-se com un **grup d'aplicacions basades en Internet**, ideològica i tecnològicament creades a partir de la *web* 2.0, i que permeten la creació i l'intercanvi de continguts generats pels usuaris (Kaplan i Haenlein, 2010).
- 2) Les xarxes socials **són serveis basats en la *web*** que permeten als individus a) construir un perfil públic o semi-públic dins d'un sistema limitat, b) articular una llista d'usuaris amb els que compartir contacte i c) veure i recórrer la seva llista de contactes i de les fetes per altres dins del sistema (Boyd i Ellison, 2008).
- 3) Les **tecnologies de la *web* 2.0** es refereixen a un conjunt de xarxes socials a través de les quals els individus són participants actius en la creació, organització, edició, combinació i valoració del contingut *web* (Chun et al., 2010).

La presència a les xarxes socials de les administracions públiques és un fenomen recent, per la pròpia joventut de aquestes xarxes, i multidisciplinari però, al mateix temps, ha tingut una ràpida difusió (Criado i Rojas, 2012). Les seves característiques (immediatesa, ubiqüitat i disponibilitat) les fan molt útils a l'hora de difondre informació, especialment, en moments de crisi o emergències (Landau, 2011; Lindsay, 2011). Segons Picazo-Vela et al. (2012), les administracions públiques fan servir les xarxes socials amb diferents finalitats: per a portar a termes tasques de reclutament, per a arribar als ciutadans i a altres *stakeholders*, per a compartir informació amb altres organitzacions públiques, per a enfortir la participació del públic en la presa de decisions o per a fomentar la transparència. Especialment important per a aquesta recerca és l'impacte que les xarxes socials poden tenir en termes de transparència. Així, per a Picazo-Vela et al. (2012), però també per a Kloby (2012), Feeney et al. (2011), Howard (2011), Meijer i Thoens (2010) i Noveck (2009), com acabem d'exposar, hi ha una important relació potencial entre ambdós conceptes.

Criado (2013), basant-se en Chun et al. (2010), afirma que les potencialitats de les xarxes socials es deriven de, entre altres aspectes: 1) les noves capacitats disponibles de cerca de recursos d'informació i coneixement, 2) les oportunitats per enllaçar, que permeten desenvolupar xarxes socials complexes i valuoses, 3) les possibilitats per a publicar, que faciliten l'intercanvi d'opinions, experiències i coneixements i 4) el desenvolupament del marcat de la informació que ajuda a les persones a organitzar i connectar la informació per a compartir-la efectivament, fent que s'estengui el coneixement d'una manera més efectiva dins d'un àmbit concret. Per a l'autor, “todo ello se ve concretado en el hecho de que las oportunidades de diseminación se multiplican con las redes sociales digitales mediante las funciones de señalización y filtrado colaborativo que llevan a cabo los propios usuarios” (p. 4).

Mergel (2013) formalitza les contribucions de varis autors al respecte i distingeix entre tres possibles estratègies en relació a l'ús de xarxes socials: representació, implicació i *networking*. La primera és una estratègia de comunicació que implica que el govern ha d'estar present (**representat**) en qualsevol canal de comunicació que suposi una interacció amb tercers. S'està on es troben els usuaris. La tàctica resultant (anomenada **push** per l'autora) implica una baixa inversió en xarxes socials, conseqüència de la pobre percepció que es té pel que fa a la seva utilitat.

L'estratègia d'**implicació** (*engagement*) suposa que els governs i administracions públiques s'han adonat que la seva audiència prefereix interactuar amb ells fent servir un estil de conversa natural i informal en comptes de llegint informes governamentals o memòries oficials. Aquesta estratègia, a la que Mergel (2013) es refereix amb el nom de **pull**, fa servir les xarxes socials per a afavorir les interaccions bidireccionals. En paraules de Mergel (2013): “the engagement strategy goes beyond mere broadcasting of information to the public. Instead, agencies are actively trying to encourage their audiences to co-create and share content in different formats with them. The engagement strategy in many ways uses social media applications for their initially intended purposes to connect users with each other” (p. 128).

Finalment, l'**estratègia en xarxa** (*networking*) es focalitza en escoltar al ciutadà. Aquesta manera d'actuar permet a les institucions “absorbir” els comentaris, obtenir perspectives valuoses sobre els seus sentiments pel que fa a les qüestions que els preocupen. Així mateix, es tracta d'una estratègia altament interactiva i bidireccional que també permet als usuaris la utilització del coneixement de l'administració (i, per tant, del contingut dels seus missatges). Com Criado

resumeix (2013), quan es segueix aquesta estratègia, les administracions públiques se centren no només en facilitar el desenvolupament de les converses amb els actors de l'entorn sinó, també, en la promoció de xarxes d'interaccions derivades de la generació de continguts, la compartició i la co-producció d'activitats.

Tot i les possibilitats que ofereixen les xarxes socials, la seva utilització no està exempta de riscos i dificultats. Diferents autors han fet referència a la preservació i gestió dels registres, a la cultura organitzativa, a qüestions de seguretat i privacitat i al compliment de requeriments administratius específics (Bertot et al., 2012; Bryer i Zavattaro, 2011; Sherman, 2011; Landsbergen, 2010). Inclús, alguns estudis han mencionat com a barrera l'exclusió digital en alguns llocs tant pel que fa a l'accés a Internet com a les habilitats digitals que es necessiten per a fer-la servir (Jaeger i Bertot, 2010). Els atributs particulars de cada xarxa social afegeixen complexitats que no sempre són fàcils de solucionar. Twitter, per exemple, presenta un important repte: el contingut limitat de cada missatge (140 caràcters) no sempre facilita que la informació sigui clara i comprensible per al públic al qual es dirigeix (Kavanaugh et al., 2012).

Es més, per a alguns autors, les xarxes socials no sempre fan més transparent l'administració pública perquè transparència significa empoderar al ciutadà amb informació que pugui comprendre i apreciar i que el permeti confiar en que els governs faran el que està bé per a la seva comunitat. Alguns estudis empírics així ho han posat de manifest. En la seva recerca sobre l'ús de xarxes socials pels municipis dels Estats Units, Graham i Avery (2013) arriben, precisament, a aquesta conclusió. Les autores afirmen al respecte: “one-way announcements such as special event information (the most frequent type of content for Facebook and Twitter provide the critical function of creating a more informed citizenry but do not necessarily further dialog and transparency” (p. 14). El tipus d'informació i la direccionalitat (unilateral *versus* bilateral) de les comunicacions és, per tant, fonamental perquè la distribució d'informació esdevingui transparència. Altres estudis empírics han fet, també, èmfasi en aquest aspecte i han posat, precisament, de manifest que, en l'actualitat, les administracions públiques fan servir majoritàriament una estratègia de representació o *push*, amb limitacions pel que fa a l'impacte que aquestes eines tenen en termes de transparència (Mossberger et al., 2013; Mergel, 2013; Criado i Rojas, 2012).

Amb l'objectiu de facilitar la participació en les xarxes socials, administracions públiques de tot el món han creat guies d'estil i usos que, partint dels seus beneficis, riscos i components



estratègics, intenten explotar les seves potencialitats. Ha estat el cas de les agències federals dels estats Units, dels governs de Canadà i Sudàfrica o de l'estat de Queensland a Austràlia (Picazo-Vela et al, 2012). A Europa, Catalunya i Euskadi han estat pioneres pel que fa a aquestes iniciatives.

Però la utilització d'aquestes guies no sembla ser suficient per a aconseguir l'èxit d'una estratègia de xarxes socials. En primer lloc, per a Jaeger i Bertot (2010) s'ha de complir una premissa bàsica: ha d'haver accés a les xarxes socials i a les eines web 2.0. Els autors afirmen: “users must have physical access (be able to reach the content), intellectual access (be able to understand the content), and social access (be able to share the content) for government information to become completely transparent” (p. 374). Partint d'aquesta assumpció, Klischewski (2012) afirma que ciutadans i administracions públiques requereixen entrenament per a entendre la informació que es divulga i destaca la necessitat de reflexionar sobre la situació que viuen els ciutadans en aquell moment per a presentar la informació i impulsar qualsevol iniciativa de govern transparent. Balcells et al. (2013) expliquen que l'èxit d'aquest nou canal de comunicació amb els ciutadans depèn de 1) el compromís de l'organització (que, alhora, té a veure amb la implicació i el recolzament del nivell polític) i 2) la implementació d'un exercici de racionalització que permeti adaptar els processos organitzatius a la governança orientada als ciutadans que les TIC demanden. Per la seva part, Fairbanks et al. (2007), en el seu intent de desenvolupar un model de transparència per a les comunicacions governamentals, fan referència a tres factors clau: les pràctiques comunicatives de l'administració en qüestió (factor que també és abordat per Mergel, 2011), el compromís organitzatiu amb la transparència i la disponibilitat de recursos. Welch i Feeney (2013) també afegixen que les xarxes socials necessiten ser explícitament gestionades. Aquesta gestió implica, entre d'altres qüestions, planificar els processos d'implementació de l'adopció de xarxes socials, garantint la seva acceptació per part dels empleats públics (Bertot et al., 2010a).

### **3. METODOLOGIA**

La revisió de literatura realitzada posa de manifest que, com ja avançaven Song et al. (2013), Criado et al. (2013) o Sandóval-Alamazán (2013), són necessaris més estudis empírics que abordin la relació entre l'ús de les xarxes socials i la transparència en el marc de les administracions públiques. Aquest ha estat l'**objectiu** de la nostra recerca que, tal i com ja hem exposat, ha volgut comprendre l'ús que les administracions públiques catalanes fan de les xarxes

socials especialment valorant si la transparència es troba entre les seves finalitats i si, més enllà d'aquesta, els poders públics també busquen un impacte en termes de rendició de comptes i legitimitat.

Com també hem avançat, quatre són les **preguntes de recerca** que hem intentat respondre per a poder aconseguir el nostre objectiu:

- Quines són les relacions entre els conceptes de transparència, rendició de comptes i legitimitat a les administracions públiques catalanes?
- Quina és l'estratègia tecnològica que es fa servir per aconseguir una més gran obertura en termes de transparència? Quin paper juguen, i com s'utilitzen, les xarxes socials en aquesta estratègia?
- Com es valora l'impacte que té la utilització de les xarxes socials en el grau d'obertura de les administracions públiques catalanes?
- Quins són els factors crítics d'èxit de les iniciatives de transparència mitjançant xarxes socials?

Donar resposta a aquestes preguntes ens ha portat a apostar, per una banda, per un **enfocament pluralista**, caracteritzat per tenir en compte una pluralitat de perspectives a l'hora de valorar l'ús que les administracions públiques catalanes fan de les xarxes socials, i, per l'altre, per una **aproximació metodològica tant qualitativa com quantitativa**. Explicarem a continuació les diferents fases del treball de camp i, en fer-lo, descriurem els mètodes de recopilació de la informació específics que s'han fet servir en cada moment.

En una **primera etapa**, hem volgut esbrinar quina era la relació entre els conceptes de transparència, rendició de comptes i legitimitat a les administracions públiques catalanes repassant els **discursos** sobre aquests conceptes que hem pogut trobar a documents de política (com els relacionats amb la futura llei de transparència i accés a la informació pública catalana), a les pàgines *web* de la Generalitat de Catalunya (com ara el portal de transparència o la pàgina *web* sobre govern obert del Departament de Governació i Relacions Institucionals) i dels ajuntaments catalans amb millor puntuació als índexs sobre transparència disponibles<sup>9</sup>, a les

---

<sup>9</sup> L'índex de transparència en el qual ens hem basat ha estat el de Transparència Internacional Espanya (edició de 2012), el que ens ha portat a explorar les pàgines *web* de Sant Cugat, Mataró, Sabadell, Santa Coloma, Sant Boi, Terrassa, Barcelona, Lleida, Rubí, Girona, L'Hospitalet, Badalona, Manresa, Reus, Tarragona, Cornellà, Vilanova i

guies d'estil de xarxes socials accessibles, a documents elaborats per altres organismes (com ara els Informes de Bones Pràctiques de la Comunicació Pública Local a Catalunya d'Infoparticipa) i a retalls de premsa (entrevistes a alcaldes/directius públics, notes de premsa,...). En concret, en aquesta cerca, que ha tingut lloc entre novembre de 2013 i abril de 2014, hem fet servir les següents **paraules clau**: transparència, legitimitat, rendició de comptes, bon govern, govern obert, dades obertes/open data i xarxes socials.

En aquesta primera exploració, tres són els aspectes que ens han interessat fonamentalment:

- 1) L'existència o no d'un portal o espai de transparència i/o govern obert i/o dades obertes.
- 2) L'existència o no d'una definició clara del què l'organisme analitzat entenia per transparència i/o govern obert així com d'una justificació o exposició de motius/voluntat política per fomentar la transparència i/o el govern obert.
- 3) L'existència o no d'un document estratègic o normatiu de transparència i/o govern obert i/o bon govern.

Durant la **segona etapa** de la nostra recerca, hem adoptat un **enfocament qualitatiu** i hem portat a terme 13 entrevistes en profunditat amb experts amb experiència pràctica o acadèmica a Catalunya, a la resta de l'estat espanyol i a nivell internacional. Els informants han estat identificats a la literatura i als reculls de premsa. Pel que fa als acadèmics, la seva selecció s'ha fet tenint en compte les seves publicacions a revistes acadèmiques i congressos de referència sobre govern obert i/o xarxes socials. En el cas dels professionals, s'han prioritzat aquells implicats en iniciatives rellevants de govern obert, considerades sovint com a bones pràctiques. L'Annex 2 recull la llista d'entrevistats.

Pel que fa a aquestes entrevistes, el nostre objectiu ha estat conèixer les motivacions, percepcions i experiències dels entrevistats així com aprendre la seva terminologia i els seus criteris. És a dir, hem volgut esbrinar quins eren els seus models mentals cognitius però, també, quins aspectes determinaven els seus models mentals normatius. Per aquesta raó, de les diferents classes d'entrevista en profunditat, hem optat per l'**entrevista oberta semi-dirigida** que ens ha

---

la Geltrú i Sant Feliu de Llobregat (veure Annex 1). Tanmateix, donat que l'ajuntament de Premià de Mar és l'únic que actualment compta amb un reglament de govern obert pròpiament dit, també l'hem integrat en la exploració.

garantit flexibilitat a l'hora d'aclarir i respondre preguntes i adaptar-nos més fàcilment a les persones i circumstàncies concretes. El **guió d'entrevista** que hem fet servir ha inclòs les següents preguntes:

- Preguntes generals sobre govern obert:
  - o Què és per a vostè el govern obert?
  - o Quin tipus d'accions són necessàries per aconseguir un govern més obert?
  - o Quin paper juguen les tecnologies de la informació i comunicació en general en el desenvolupament del govern obert?
  
- Preguntes específiques sobre transparència:
  - o Quines relacions existeixen entre el concepte de transparència, per una banda, i els de legitimitat, rendiment de comptes i bon govern, per l'altra?
  - o Com pot ser una administració/govern més transparent? Donat el seu coneixement de la realitat catalana/espanyola/internacional (el que apliqui), quin tipus de pràctiques s'estan portant a terme en aquest sentit?
  
- Preguntes específiques sobre transparència i xarxes socials:
  - o Quin rol juguen les xarxes socials a l'hora de fomentar la transparència? Quines són les seves avantatges? Quines altres eines es podrien fer servir i quina és la seva importància relativa en comparació amb les xarxes socials?
  - o Donat el seu coneixement de la realitat catalana/espanyola/internacional (el que apliqui), com s'estan fent servir les xarxes socials a l'hora de fomentar la transparència? Pot donar algun exemple?
  - o Com valora aquest ús? Per què?
  - o Quines són les errades/reptes a l'hora de fer servir les xarxes socials amb objectius de transparència? Pot donar algun exemple?
  - o Com creu que es poden superar aquestes dificultats?
  - o Vol afegir alguna qüestió addicional a les que ja li hem plantejat?

Les entrevistes, que s'han portat a terme durant els mesos de gener i febrer de 2014, han durat, de mitjana, entre una i dues hores i han estat realitzades o bé a l'organització de pertinença de l'entrevistat o bé a ESADE. Així mateix, algunes entrevistes s'han realitzat a través d'*skype*. Totes elles s'han enregistrat i transcrit.

Pel que fa a la **tercera etapa** del treball de camp, l'**estudi quantitatiu**, s'ha distribuït un qüestionari tant als dotze departaments de la Generalitat de Catalunya i al Director General d'Atenció Ciutadana d'aquest govern com als 947 municipis de Catalunya<sup>10</sup>. Com ja vam avançar a la nostra proposta, hem deixat fora tant els consells comarcals com a les diputacions provincials donat que, en aquesta recerca, ens hem volgut centrar en les relacions directes entre ciutadans i administracions públiques. El qüestionari s'ha adreçat, majoritàriament, als responsables de xarxes socials d'aquestes administracions o responsables de govern electrònic/obert, en el seu defecte.

L'objectiu d'aquesta tercera etapa ha estat triple. Per una banda, hem volgut conèixer l'estratègia tecnològica i de xarxes socials que prevalen així com la seva relació amb els esforços de transparència de les administracions públiques. Per l'altra, hem testat la influència de determinats factors en el nivell d'activitat de les administracions públiques en aquest àmbit. Finalment, hem explorat la valoració de l'impacte que aquest tipus d'iniciatives té sobre l'obertura de les administracions públiques catalanes. La identificació de **variables** a mesurar ha estat conseqüència de la consideració i anàlisi d'estudis previs i, en concret, dels de Gascó i Fernández (2014), Zheng (2013), Song i Lee (2013), Welch i Feeney (2013), Graham i Avery (2013), Mossberger et al. (2013), Gascó et al. (2013), Balcells et al. (2013), Mergel (2013, 2011) i Bonsón et al. (2012).

Els annexos 3 i 4 recullen les enquestes realitzades tant a municipis com a departaments de la Generalitat de Catalunya. Els quadres 4 i 5 especifiquen les variables utilitzades així com les preguntes que han permès el seu anàlisi.

#### **Quadre 4: Relació entre variables i preguntes enquesta a municipis**

<b>Variable</b>	<b>Pregunta/preguntes</b>
Tipus d'estratègia tecnològica	9, 10, 11
Ús de xarxes socials	12, 13
Raons d'ús/adopció	14, 15
Tipus d'estratègia de xarxes socials	15, 16, 17, 18, 19, 20
Èxit	21
Factors crítics d'èxit	14, 22
Variables de control	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

<sup>10</sup> Degut a la col·laboració institucional que existeix entre Localret i l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE, l'enquesta es va enviar a una direcció de correu electrònic específica als 823 municipis que formen part de Localret mentre que es va fer servir una direcció de correu electrònic genèrica per a la resta.

### Quadre 5: Relació entre variables i preguntes enquesta a departaments

Variable	Pregunta/preguntes
Tipus d'estratègia tecnològica	9, 10, 11
Ús de xarxes socials	12, 13
Raons d'ús/adopció	14, 15
Tipus d'estratègia de xarxes socials	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
Èxit	22
Factors crítics d'èxit	14, 23
Variables de control	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

L'enquesta s'ha dissenyat durant els mesos d'abril i maig de 2014. Tecnològicament, s'ha fet servir el programa d'elaboració d'enquestes del departament TIC d'ESADE i s'ha allotjat al servidor de la nostra organització<sup>11</sup>. Durant el mes de maig s'ha portat a terme una prova pilot del mateix sobre 15 persones amb l'objectiu de depurar el llenguatge, l'ordre de les preguntes, les possibles alternatives de resposta o les escales utilitzades entre d'altres aspectes. Així mateix, també hem buscat contrastar les diferents categories professionals que havien d'omplir el qüestionari (responsables de govern electrònic i/o govern obert, responsables del departament de TIC, gerents,...) per garantir que comprenien per igual el contingut de les diferents preguntes. Finalment, hem volgut reduir amb aquest pilot l'error de manca de resposta que és un dels més importants que es poden presentar en una enquesta en línia, el que suposa posar una atenció especial en aquells elements que puguin donar lloc a una manca de resposta (qüestionaris llargs i/o malament dissenyats, problemes d'interacció amb l'enquesta, tecnologia de la que disposa l'entrevistat per poder fer l'enquesta,...).

El qüestionari ha estat disponible des del 26 de maig al 21 de juliol. Hem tingut en compte que la duració del període de treball de camp en línia ha de ser suficientment àmplia com perquè tots els individus del grup objecte d'estudi tinguin l'oportunitat de participar en l'enquesta evitant, així, mostres esbiaixades<sup>12</sup>. De les 13 enquestes enviades a la Generalitat de Catalunya, s'han contestat 11 (**rati de resposta del 84,6%**) mentre que de les 947 enquestes enviades als municipis catalans, s'han contestat 264 (**rati de resposta del 27,9%**).

<sup>11</sup> Els links són

<http://shared.esade.edu/sites/enquestaxarxessocials/Lists/Enquesta%20s%20xarxes%20socials/NewForm.aspx> i <http://shared.esade.edu/sites/xarxessocialsgeneralitat/Lists/enquesta/NewForm.aspx>.

<sup>12</sup> Per exemple, les persones que no accedeixen regularment a Internet poden tenir menys possibilitats de respondre el qüestionari.

Per arribar a aquests percentatges, hem aplicat un procés de depuració de la base de dades que ens ha permès eliminar registres duplicats i analitzar i controlar les dades omeses. Hem verificat, per tant, que l'enquesta s'havia complert en la seva totalitat o parcialment, establint com a vàlida una enquesta emplenada en més del 75%<sup>13</sup>.

Després de la depuració, i amb l'objectiu de controlar possibles biaixos entre les respostes dels primers qüestionaris lliurats i de les dels últims, s'han seleccionat aleatòriament un total de deu preguntes per a les quals hem analitzat, mitjançant tècniques bivariades, possibles diferències com a conseqüència del moment temporal en que les respostes s'han obtingut. No s'han detectat diferències estadísticament significatives en les variables com a resultat d'aquest efecte.

Tota la informació recollida ha estat analitzada des d'un punt de vista estadístic, tenint en compte la naturalesa de les variables implicades en l'estudi, mitjançant una exhaustiva anàlisi exploratòria de les dades uni i bidireccional. El *software* estadístic que s'ha fet servir ha estat el SPSS.

Finalment, pel que fa a l'**organigrama de treball** i a la **coordinació**, el projecte de recerca ha comptat amb membres del Grup de Recerca en Lideratge i Innovació a la Gestió Pública (GLIGP), grup consolidat reconegut per l'AGAUR, vinculat a l'Institut de Governança i Direcció Pública (IGDP) d'ESADE. L'estudi va començar amb la participació del Sr. Albert Serra, la Sra. Charlotte Fernández i els Drs. Marc Esteve i Xavier Fernández i la co-direcció de la Dra. Tamyko Ysa i de la Dra. Mila Gascó. Aquesta co-direcció/co-coordinació es va plantejar a la proposta com a conseqüència del rol que les Dres. Ysa i Gascó juguen a l'IGDP. Així, es volia que la primera, que és la investigadora principal del GLIGP i coordinadora de recerca de l'IGDP, i que està a temps complet en la institució, garantís la cohesió de l'equip i el seu bon funcionament al llarg de l'estudi així com es responsabilitzés del seguiment i avaluació del projecte. Per la seva banda, la Dra. Gascó, la línia principal de recerca de la qual és la governança electrònica i el govern obert, s'havia de responsabilitzar del contingut del projecte així com liderar la part conceptual i metodològica del mateix.

Canvis interns en l'organització han portat a algunes modificacions pel que fa a aquest equip. Així, la Dra. Mila Gascó ha assumit activament des d'un inici la co-coordinació i d'aquest projecte i, específicament, des de l'1 de gener de 2014, la seva direcció i execució per la qual

---

<sup>13</sup> En els casos d'enquestes emplenades parcialment també hem comprovat que el percentatge restant no pertanyia a una mateixa variable o a un conjunt de variables relacionades.

cosa s'ha sol·licitat, i ha estat resolta favorablement, un canvi d'Investigador Principal. Així mateix, el Dr. Fernández ha causat baixa en la nostra institució i ha estat substituït per la Dra. Vicenta Sierra, professora del Departament d'Operacions i Innovació d'ESADE.

Com acabem d'exposar, la Dra. Mila Gascó ha coordinat i dirigit el projecte, conjuntament amb la Dra. Tamyko Ysa durant els primer mesos i assumint completament aquestes tasques a partir del gener de 2014. Ha estat responsable del disseny conceptual i metodològic així com ha redactat aquest informe. Per la seva banda, la Sra. Charlotte Fernández ha liderat el treball de camp, portant a terme, conjuntament amb la resta de l'equip, les tasques que s'havien de realitzar<sup>14</sup>. Finalment, la Dra. Vicenta Serra ha participat en el disseny metodològic del qüestionari administrat i ha efectuat els anàlisis estadístics necessaris. Cal també esmentar que la totalitat de l'equip s'ha implicat en la lectura i revisió dels esborranys d'aquesta memòria.

## 4. RESULTATS

En aquesta secció es presenten els resultats del treball de camp. Així, per una banda, s'exposa l'anàlisi de discursos realitzat durant la primera etapa. A continuació, s'analitza el contingut de les tretze entrevistes en profunditat portades a terme. Finalment, es descriuen els resultats del qüestionari administrat, diferenciant entre les respostes del departaments de la Generalitat de Catalunya i les dels municipis.

### 4.1. Anàlisi de discursos

Tal i com hem exposat amb anterioritat, un dels objectius d'aquesta recerca ha estat esbrinar quina és la relació entre els conceptes de transparència, rendició de comptes i legitimitat a les administracions públiques catalanes repassant els **discursos** sobre aquests conceptes. Aquesta secció recull els resultats més importants d'aquest procés, la informació obtinguda del qual hem organitzat en tres àmbits: 1) la realitat normativa, 2) les experiències i iniciatives concretes i 3) l'existència d'un discurs estratègic en torn a la utilització de les xarxes socials.

---

<sup>14</sup> La Sra. Charlotte Fernández ha estat l'assistent de recerca contractada per a la realització d'aquest estudi. Degut al rol que ha exercit durant la recerca, hem hagut d'incrementar la seva dedicació al projecte, com es posa de manifesta a la memòria econòmica que acompanya aquesta memòria tècnica.



#### 4.1.1. Realitat normativa

L'anàlisi de la realitat normativa és clau per entendre fins a quin punt estan els discursos informals sobre transparència i govern obert arrelats institucionalment. En aquest sentit, hem estudiat els instruments legals o en curs d'elaboració, complementant aquesta visió amb l'exploració de codis o reglaments a nivell local.

Malgrat l'existència d'una llei sobre transparència a l'Estat espanyol, la seva insuficiència, així sobre la cada vegada més gran demanda social de transparència dels poders públics, ha portat a **Catalunya** a l'elaboració d'una **llei de transparència i accés a la informació pública** que ve treballant-se des de l'abril de 2012. Els seus objectius, segons recull la proposició elaborada per la ponència redactora, contempnen: 1) regular i garantir la transparència de l'activitat pública així com el dret de l'accés dels ciutadans a la informació pública, 2) establir els principis de bon govern als quals han d'ajustar la seva actuació els alts càrrecs i el personal al servei de l'Administració i les altres persones a les quals s'aplica la llei, 3) implementar el govern obert i fomentar la participació i la col·laboració ciutadanes i 4) regular el règim de garanties i responsabilitats per l'incompliment dels deures i les obligacions establerts per la llei.

Dit text posa èmfasi en l'articulació de tres principis que considera clau per crear l'entorn adequat per allò que la llei entén per qualitat democràtica: la transparència, l'accés a la informació pública i el bon govern. Així mateix, introdueix definicions dels diferents conceptes i, en concret, descriu la **transparència** com l'acció proactiva de l'Administració de donar a conèixer, amb caràcter permanent i actualitzat, la informació relativa als seus àmbits d'actuació, mitjançant els instruments de difusió que permetin el més ampli i fàcil accés i la millor comprensió de la informació als ciutadans i facilitin la seva participació en els assumptes públics. La transparència, s'entén, per tant, en la seva vessant de transparència activa o *push*, segons el nostre marc teòric.

També defineix el document el concepte de **bon govern** com el conjunt de principis i regles sobre la qualitat dels serveis de l'administració pública conjuntament amb els seus principis ètics amb l'objectiu d'assolir una major transparència, qualitat i equitat. Es desprèn d'aquesta redacció que el bon govern facilita la transparència però, alhora, també depèn d'ella. Finalment, el text ressalta que un **govern obert** facilita la relació i el diàleg permanent i bidireccional entre l'Administració i els ciutadans i fa èmfasi en la relació d'aquest concepte amb els de participació i col·laboració ciutadana.

Aquesta proposició de llei dedica el seu segon títol a la transparència, regulant aspectes com les obligacions de transparència, els límits a la transparència o els diferents tipus d'informació a difondre (per exemple, informació sobre l'organització institucional, l'estructura administrativa i la plantilla i retribucions; dades sobre convocatòries i atorgament de subvencions i ajuts; plans, programes i memòries; informació sobre la gestió patrimonial; detall dels contractes públics i licitacions). Entre els diferents aspectes que es recullen, cal destacar l'obligació de garantir que allò que es fa transparent i públic s'entén. Això no només implica una bona comprensió de la informació pública sinó, també, un accés fàcil i gratuït a les dades, que han d'estar actualitzades i organitzades i s'han de poder reutilitzar. El sistema resultant es fonamenta en el **Portal de Transparència**, gestionat per la Generalitat de Catalunya però també integrat per dades d'altres administracions públiques.

El text dedica el títol tercer al desenvolupament d'articles relacionats amb l'accés a la **informació pública**, que es defineix com la informació elaborada per l'Administració pública i aquella que tingui en el seu poder com a conseqüència de la seva activitat i de les seves funcions. El dret d'accés a aquesta informació pot exercir-se a títol individual o en nom i representació de qualsevol persona jurídica legalment constituïda i es pot identificar amb el que nosaltres hem anomenat transparència passiva o *pull* al nostre marc teòric. També regula el tercer títol aspectes tal com els límits i accés parcial a la informació, els processos de sol·licitud i les garanties del dret d'accés a la informació pública.

D'especial interès en la proposició de llei és el títol quart sobre els **grups d'interès** que participen en la presa de decisions. El text aposta per la creació d'un registre que permeti garantir la transparència en els processos d'interacció entre dits grups d'interès i l'Administració.

El títol cinquè recull varis articles sobre bon govern fent èmfasi en el codi de conducta dels alts càrrecs, en el dret a una bona Administració i a uns serveis públics de qualitat i a la millora de la qualitat normativa. D'aquests aspectes es dedueix la importància de la ètica però, també, de l'eficàcia i eficiència governamentals.

Finalment pel que fa a la nostra anàlisi, el document també inclou un títol dedicat al govern obert. Malgrat la definició donada amb anterioritat, l'article 65 defineix el govern obert com un govern que té entre els seus principis d'actuació la transparència, la participació i la col·laboració,

la rendició de comptes i l'assumpció de responsabilitat, el diàleg, la presa de decisions a partir de les necessitats i demandes ciutadanes i l'avaluació. Aquest valors es llisten en aquest títol indistintament sense l'establiment de cap mena de relació entre ells. Però és més, el desenvolupament del capítol, sobre tot, fa èmfasi en la participació ciutadana.

Malgrat la proposició de llei de transparència, accés a la informació pública i bon govern liderada per la Generalitat de Catalunya, nombrosos ajuntaments i altres ens locals estan desenvolupant els seus propis instruments per assolir, garantir i institucionalitzar els principis de transparència i bon govern.

En termes generals, hem pogut identificar dos tipus d'instruments: **els codis ètics o codis de conducta i els reglaments o ordenances**. Tot i que, sovint, la frontera entre els objectius d'uns i altres és molt prima, l'element diferenciador recau en el caràcter normatiu dels segons. Així, un codi és una declaració de principis, una expressió d'una voluntat política explícita mentre que un reglament o una ordenança tenen un caràcter d'obligatorietat. Són normatius i, per tant, impliquen un compliment efectiu.

La varietat de codis a nivell municipal és ampla: codis de bon govern local, codis d'ètica i bon govern o codis ètics són només alguns dels noms que aquests documents tenen. La redacció de molts d'ells s'ha basat en el **Código de Buen Gobierno** (FEMP, 2009) que, actualment, es troba en revisió. Aquest codi recull els principis de transparència i ètica pública dels ens locals a l'hora que estableix mesures per millorar la gestió i la qualitat de la democràcia local. Aquests principis, explicats en format de decàleg, inclouen l'honestedat, l'objectivitat, la imparcialitat, la confidencialitat, l'austeritat, la lleialtat política, la proximitat a la ciutadania, la transparència i la democràcia participativa. El document no defineix que entén per transparència però la vincula a la ètica (transparència pel que fa a la retribució dels electes i a les incompatibilitats i declaracions d'activitats i béns), a la claredat en determinats processos interns (com ara la contractació pública) i a la participació

Més enllà de basar-se en ell, el Código de Buen Gobierno és un document al qual diversos ajuntaments han decidit adherir-s'hi, ratificant-ho i ajustant els seus continguts a la seva realitat. És el cas de Sabadell, Santa Coloma de Gramenet, Sant Feliu de Llobregat o Rubí, per posar alguns exemples. Altres ajuntaments, malgrat reconèixer la validesa d'aquest text, han volgut destacar algun aspecte específic i completar-lo, per la qual cosa han elaborat codis addicionals. Així ho ha fet Sant Boi de Llobregat, que va aprovar el 2012 el seu **codi ètic**, un document que

posa èmfasi en les regles i models de conducta que haurien de seguir els membres del consistori, els treballadors i treballadores de l'ajuntament i les empreses municipals en tres àmbits: el bon govern de la ciutat, la bona administració de l'ajuntament i el bon servei públic a la ciutadania. Entre els seus principis es troba la transparència, que ha de ser garantida en les actuacions i decisions de l'ajuntament així com el dret de la ciutadania a una informació comprensible.

Un tercer grup d'ajuntaments ha apostat per **codis o documents de bon govern propis** que no només fan referència a la ètica sinó que aborden aspectes més globals i, potser, més relacionats amb la definició de govern obert donada en aquest estudi com, per exemple, la transparència, la participació ciutadana o el bon govern. En aquesta categoria es troben els ajuntaments de Sant Cugat de Vallès o de Vilanova i la Geltrú. El primer va aprovar el febrer de 2013 el pla per garantir la transparència i el bon govern municipal, un pla vàlid per dos anys concretat al document "Mesures per garantir la transparència i el bon govern en l'actuació municipal". El document, com avançàvem, fa seva la definició de govern obert proporcionada pel President Obama l'any 2009 i, en aquest sentit, els principis de transparència, participació i col·laboració. La transparència s'entén com un valor, com una eina per a la participació i la col·laboració de la ciutadania i com una prova del bon govern i de la integritat dels governants. La transparència, per tant, més enllà de relacionar-se amb publicació de la informació, es torna a vincular a la ètica i a la prevenció de la corrupció, que semblen ser els eixos fonamentals del bon govern.

Per la seva part, Vilanova i la Geltrú va aprovar el document "Codi d'ètica i bon govern" l'abril de 2013 amb el triple objectiu d'incrementar els nivells de transparència en la gestió pública, fomentar el comportament ètic del seu personal i millorar les relacions i la confiança entre la ciutadania i l'ajuntament. El document se centra, com altres, en la integritat i honestedat i, per tant, en la conducta dels treballadors públics però també incorpora, malgrat no desenvolupa, principis d'eficàcia i eficiència, obertura mitjançant dades obertes, col·laboració i coordinació institucional, modernització i millora contínua i credibilitat. En aquest sentit, es troba més a prop de la definició de bon govern/governança proporcionada per Villoria (2013b) i que hem fet nostra per a l'elaboració d'aquest estudi.

Pel que fa al segon tipus d'instruments, els **reglaments i ordenances**, malgrat que molts ajuntaments, tal com Girona, Mataró, Sant Cugat i Terrassa, han recollit aquests conceptes implícitament als seus Reglaments Orgànics Municipals (ROM) o al seus Reglaments de

Participació Ciutadana (RCP), són molt menys els que han elaborat documents d'aquestes característiques fent referència explícita a la transparència i al govern obert. Cal ressaltar, per ser pioners en aquest àmbit els esforços realitzats pels ajuntaments de Premià de Mar i Sant Feliu de Llobregat. El primer va aprovar el juliol de 2013 el “Reglament municipal de govern obert i participació ciutadana”, estructurat en set títols (disposicions generals, govern obert, administració de proximitat, mitjans de participació, iniciativa ciutadana, acció comunitària i comitè de consultes ciutadanes). El seu plantejament és nou, no per la regulació que fa de la participació ciutadana, àmbit que ja fa més d'una dècada que es regula des dels ajuntaments, sinó perquè aquest concepte apareix, per primera vegada, vinculat al de govern obert i, molt clarament, al de transparència activa i passiva, tal i com és després dels seus principis: 1) transparència en la gestió i accés a la informació per poder conèixer l'estat dels procediments, 2) publicitat activa de les actuacions dels òrgans municipals, 3) diàleg regular amb la ciutadania per escoltar i conèixer les seves opinions, 4) participació ciutadana en els processos de presa de decisions i 5) rendició de comptes que permeti conèixer el balanç econòmic i social de les actuacions municipals.

L'ajuntament de Sant Feliu va, inclòs, més enllà que el de Premià de Mar i, malgrat que encara no ha ratificat el seu nou ROM, el 26 de març de 2013 va aprovar, mitjançant acord de ple, la revisió i actualització d'aquest reglament amb una filosofia de govern obert. El nou text, que encara no està disponible, representa una clara referència a la voluntat política de garantir la transparència, l'accés a la informació pública, la participació, la col·laboració i, en general, les normes de bon govern, com a eixos fonamentals de tota l'acció pública. En aquest sentit, vincula govern obert i bon govern i, d'alguna manera, estableix una relació causa-efecte entre el primer i el segon. Però, és més, durant l'últim any, i tot i ja disposar d'una ordenança municipal d'administració electrònica, aprovada en març de 2010, ha treballat en la modificació de dita normativa per incorporar tots els paràmetres necessaris per garantir la transparència, la reutilització de dades i la simplificació administrativa com a eixos vertebradors de la gestió i de la informació de l'activitat municipal. El document, que encara no és definitiu, constitueix un suport legal al desplegament del model de govern obert i s'estructura en nou títols: 1) disposicions generals, 2) seu electrònica, 3) identificació i signatura electrònica, 4) publicitat activa, accés i reutilització de la informació pública, 5) procediment administratiu electrònic, 6) registre electrònic, 7) normes específiques de contractació, 8) normes d'organització i incorporació de tràmits i 9) reclamacions en matèria de transparència i règim sancionador en

relació a la reutilització de la informació. El text posa, així, de manifest el paper que les TIC poden jugar per millora la transparència però, també, el funcionament intern i els serveis públics.

#### 4.1.2. Experiències i iniciatives concretes

Els projectes concrets de transparència i govern obert també posen de manifest el compromís amb aquests conceptes malgrat la manca de documents formals que els recolzin. Una de les iniciatives per excel·lència en aquest sentit són els **portals de transparència**.

El portal de transparència de la Generalitat de Catalunya es va fer públic el 29 de juliol de 2013 com a resultat del pla de govern 2013-2016 del govern del President Mas que incloïa entre els seus set eixos estratègics el de l'agilitat i transparència de l'administració. Entre les diferents actuacions que dit eix contemplava es trobava la creació d'un portal de transparència, que ha estat desenvolupament tecnològicament pel Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTTI).

El portal té com a objectiu difondre les dades relatives a les polítiques públiques i l'acció del govern català, la gestió del pressupost de la Generalitat de Catalunya i les dades més rellevants del país. La finalitat última és fer de Catalunya una de les Comunitats Autònomes més transparents a nivell de l'Estat espanyol.

El portal s'estructura en cinc blocs temàtics: 1) govern i president, 2) acció de govern, 3) gestió, 4) dades de Catalunya i 5) indicadors. Especialment rellevant és, pel nostre estudi, aquesta darrera secció que aglutina, per categories, tots els continguts accessibles des del portal en els diferents registres i que facilita l'avaluació externa del grau de transparència de la Generalitat de Catalunya. Efectivament, en la darrera edició (2014) del *ranking* de transparència de Comunitats Autònomes que elabora Transparència Internacional Espanya, mitjançant aquest portal, la Generalitat de Catalunya ha pogut informar satisfactòriament dels 80 indicadors que aquesta organització contempla, obtenint la màxima puntuació en aquest índex (100 punts). Però és més, el portal ofereix 91 indicadors addicionals que s'ofereixen en format *web* (171), format de dades obertes (23) o format gràfic (19) i que es troben classificats en les següents categories: 1) informació sobre Catalunya, 2) relacions amb la ciutadania i la societat, 3) transparència econòmica i financera, 4) transparència en les contractacions de serveis, obres i

subministraments i 5) transparència en matèries d'ordenació del territori, urbanisme i obres públiques.

El portal de transparència es complementa amb el **portal de dades obertes**, gestionat des de la Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió, on estan publicades les dades de caràcter públic, amb l'objectiu de fomentar l'ús i la reutilització de la informació procedent de l'administració. El portal es basa en dos acords de govern: un de 2 de novembre de 2010 de posada en marxa del projecte d'obertura de dades públiques de la Generalitat i un altre de 31 de juliol de 2012 sobre l'impuls de la reutilització de les dades obertes de la Generalitat de Catalunya en l'activitat econòmica. En l'actualitat, i segons el criteri de fons de les dades, hi ha més de 1.300 conjunts de dades de les quals més de 1.000 provenen del Departament de Territori i Sostenibilitat i incloent cartografies i mapes.

A escala municipal són nombrosos els ajuntaments que han apostat per tenir portals de transparència o de dades obertes propis, tot i que també hi ha ajuntaments, que poden ser qualificats com a transparents, que no disposen de seccions específiques de transparència. Més aviat, la informació i els indicadors de transparència es troben a la pàgina *web* municipal, normalment de manera transversal, en diferents seccions. Tot i així cada cop són més els municipis que inverteixen en ordenar i fer pública de manera clara les seves dades, sobre tot arrel dels índexs de transparència que diferents organitzacions, com ara Transparència Internacional Espanya i la Universitat Autònoma de Barcelona, mitjançant el programa Infoparticipa, estan elaborant<sup>15</sup>.

En termes generals, hem identificat tres **estratègies** a l'hora de presentar la informació. En primer lloc, hi ha un conjunt d'ajuntaments que han incorporat a les seves pàgines/portals *web* municipals una secció sobre transparència o govern obert. És el cas de Sant Cugat (<http://www.santcugat.cat/web/transparencia>), Badalona (<http://badalona.cat/governobert>), Premià de Mar (<http://www.premiademar.cat/govern-obert>), Tarragona (<http://www.tarragona.cat/lajuntament/govern/transparencia-municipal>), Sant Feliu de Llobregat (<https://www.santfeliu.cat/transparencia>) i Sabadell ([http://www.sabadell.es/Proximidad/p/home\\_Esp.asp](http://www.sabadell.es/Proximidad/p/home_Esp.asp)), entre d'altres. En segon lloc, altres

---

<sup>15</sup> Hi ha importants diferències pel que fa a la metodologia que aquestes dues organitzacions fan servir. La primera valora 80 indicadors estructurats en sis àmbits (informació sobre corporació municipal, relacions amb els ciutadans i la societat, transparència econòmica-financera, transparència de les contractacions de serveis, transparència en matèria d'urbanisme i obres públiques i indicadors que corresponen a la nova llei de transparència) mentre que la segona mesura 41 indicadors que no estan tant relacionats amb la transparència de la gestió pública sinó amb la presència de determinats tipus d'informació en les planes *webs* dels ajuntaments avaluats.

municipis han optat per mantenir portals de transparència/govern obert pròpiament dits, que tenen una adreça externa a la de la *web* municipal. L'ajuntament de Barcelona (<http://governobert.bcn.cat/>), el de Terrassa (<http://governobert.terrassa.cat/> / <http://transparencia.terrassa.cat/>) i el de Cornellà (<http://governobert.cornella.cat/>) són tres exemples en aquest sentit.

Finalment, hem trobat ajuntaments que han triat una de les dues opcions anteriors però que, a més a més, han posat en marxa portals específics de dades obertes. Entre ells, es troben Tarragona (<http://opendata.tarragona.cat/tarragona/ca>), Barcelona (<http://opendata.bcn.cat/opendata/ca>), Badalona (<http://opendata.badalona.cat/badalona/ca>) i Terrassa (<http://opendata.terrassa.cat/>).

Independentment del tipus d'estratègia, la informació sobre transparència i govern obert es presenta, en certa mida, de la mateixa manera. Així, gairebé totes les planes explorades fan referència als indicadors de Transparència Internacional Espanya. En aquests casos, sovint, la informació sobre transparència es limita a la presentació dels indicadors que aquesta organització mesura. També, moltes pàgines *web* fan referència al Mapa de Bones Pràctiques de Comunicació Local, que és especialment visible en el cas d'aquells municipis que han rebut el segell d'Infoparticipa 2014.

L'exploració d'aquestes pàgines ens ha permès analitzar com els diferents municipis conceptualitzen o entenen el govern obert i/o la transparència. És important assenyalar, en aquest sentit, que no totes elles compten amb un text o preàmbul en la seva portada que expliciti el que s'entén per aquests conceptes<sup>16</sup>. D'altres presenten una breu definició, operativa, que dona pas directament als indicadors que es volen mostrar. Els següents són només alguns exemples del què estem exposant:

- Ajuntament de Santa Coloma de Gramanet: “Transparència significa garantir el lliure accés a la informació generada per l'administració municipal, amb la finalitat de reforçar l'ambient de confiança entre el govern i la societat, tot possibilitant la formació d'una ciutadania més responsable i participativa respecte dels assumptes públics de la ciutat”.
- Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat: “Fomentar la participació ciutadana i la transparència de l'administració és un dels eixos prioritaris del Programa d'Actuació

---

<sup>16</sup> Sovint perquè aquests termes han estat definits, com ja hem avançat, en documents de caràcter més estratègic, com ara els ROM o plans d'actuació.



Municipal 2012-2015. L'objectiu últim és que els ciutadans i les ciutadanes puguin fer efectiu el seu dret a rebre tota la informació, de forma ràpida, senzilla i gratuïta, així com conèixer com s'administren els recursos públics i com es desenvolupa el dia a dia de la política local”.

- Ajuntament de Barcelona: “L'Ajuntament treballa per donar a conèixer tota la seva activitat d'una manera clara, ordenada i entenedora”.
- Ajuntament de Vilanova i la Geltrú: “La transparència i l'accés a la informació són doncs, dues eines clau enfront la desafecció ciutadana i la corrupció”.
- Ajuntament de Mataró: “Retre comptes de manera transparent, més enllà d'un deure de l'Administració Pública, esdevé un actiu d'importància cabdal, en el benentès que una ciutadania informada contribueix a la millora contínua dels serveis que aquesta administració presta”.
- Ajuntament de Reus: “L'Ajuntament de Reus assumeix un compromís de transparència amb la ciutadania, com a principi per tal de facilitar que tothom pugui avaluar lliurement l'acció de govern a partir del coneixement de com es gestionen els recursos públics i de com s'organitza l'administració pública”.
- Ajuntament de Badalona: “La transparència administrativa és un dels pilars de les noves formes de gestionar l'administració municipal. En aquesta línia, el nou portal incorpora una sèrie d'eines per tal que els ciutadans puguin conèixer de primera mà quines són les activitats realitzades per l'Ajuntament en diferents àmbits”.
- Ajuntament de Lleida: “La transparència garanteix l'accés a la informació de forma detallada de les activitats i l'ús de diners públics en les administracions públiques per part de la societat, millorant la confiança entre el govern i la ciutadania”.
- Ajuntament de Cornellà: “La informació clara i accessible sobre la utilització dels recursos públics i la planificació de la gestió municipal és el primer pas cap a un diàleg social, per poder assegurar el control de la gestió municipal per part de la població i garantir així, la participació ciutadana real”.
- Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat: “Transparència vol dir garantir l'accés a la informació generada per l'administració pública, per crear confiança entre el govern i la societat per formar una ciutadania responsable i participativa”.

A la llum d'aquestes declaracions, i independentment de les expressions específiques que cada municipi ha fet servir, podem afirmar que la transparència s'entén, en termes generals, com l'accés a la informació sobre l'activitat i els recursos públics. Alguns ajuntaments no van més enllà però d'altres, relacionen la transparència amb la participació i, més important, fan referència als impactes que pot tenir en termes de rendició de comptes, increment de la confiança i disminució de la desafecció política i reducció de la corrupció.

La transparència, en moltes de les planes visitades, es conceptualitza, també, com una dimensió del govern obert, juntament amb la col·laboració i la participació. En aquests casos, no trobem definicions concretes de transparència sinó de govern obert, que solen fer èmfasi en la posada a disposició del ciutadà de les dades i la informació pública, tal com mostren els següents exemples:

- Ajuntament de Premià de Mar: “El Govern Obert implica una nova manera de governar i de treballar des de l’organització municipal més transparent, accessible, que reconeix la saviesa de la societat i és capaç de connectar les capacitats de les organitzacions i els ciutadans. És un model on l’administració informa, obre el seu coneixement, escolta a la ciutadania, hi conversa i cerca la seva col·laboració, fomentant un major ús de les noves tecnologies”.
- Ajuntament de Terrassa: “Per un govern més transparent oferim les dades al ciutadà sobre pressupostos i resultats. Govern obert: les claus per construir una Administració més eficient. Una nova forma de fer, més democràtica i transparent amb la col·laboració de tots”.
- Ajuntament de Vilanova i la Geltrú: “És evident que les Tecnologies de la Informació i la Comunicació, el que anomenem les TIC, s’han convertit en eines imprescindibles en el nostre món actual. A través de les TIC, la societat en general i les administracions en particular han experimentat una transformació radical. La digitalització de les dades ofereix la possibilitat que la informació sigui cada cop més fàcil, més accessible i per tant més pública. És la base del que s’anomena el Govern Obert”.

#### 4.1.3. Existència d’un discurs estratègic en torn a la utilització de les xarxes socials

L’exploració i anàlisi de les pàgines *web* així com l’estudi de documents en torn als conceptes de govern obert i transparència també ens ha permès treure algunes conclusions sobre la presència de les administracions públiques catalanes a les xarxes. D’entrada, hem observat, com ja havien detectat d’altres investigacions, i com després ha confirmat el nostre treball de camp quantitatiu, que Twitter i Facebook són les xarxes socials més utilitzades mentre que Youtube i Flickr es fan servir com a espais secundaris complementaris amb una funció específica de repositori d’imatges (per a una llista de les xarxes socials examinades, veure Annex 5).

L'anàlisi realitzada també ha posat de manifest que no sempre sembla existir un discurs unificat sobre la utilització de les xarxes socials. És més, en molts pocs casos, s'ha pogut trobar una estratègia explicitada a les planes *web* explorades. Entre aquests cal ressaltar l'ajuntament de Barcelona, que compta amb un document anomenat "Pla de comunicació digital i xarxes socials de l'Ajuntament de Barcelona" que reconeix la capacitat de les xarxes socials per, d'una banda, afavorir l'aproximació de l'administració a la ciutadania i, per l'altra, fomentar la capacitat de permetre informar de manera transparent. Així doncs, en relació a la nostra recerca, podem afirmar que aquest ajuntament estableix un vincle clar entre l'ús de les xarxes socials i la transparència. A nivell de discurs institucional, aquesta aposta per la presència a les xarxes no és restringeix al document al que acabem de fer esment. Va més enllà i es pot trobar també al Pla d'Actuació Municipal (PAM) 2012-2015, que reconeix les xarxes socials com a un canal més d'atenció ciutadana (objectiu estratègic 1.1.12) i com a una eina per millorar els serveis TIC de la ciutat intel·ligent orientats a la mobilitat i l'espai públic; concretament (objectiu 4.4.1).

Altres ajuntaments, malgrat tenir també documents d'impuls de la societat de la informació, no es refereixen en aquests termes al paper que les xarxes socials poden jugar i tampoc les vinculen directament amb la transparència. En aquest sentit, hem identificat dues tendències en la nostra exploració: les xarxes socials com a canals de comunicació i les xarxes socials com a canals de participació. Alguns exemples de municipis que aposten per la primera són:

- Ajuntament de Badalona: "L'objectiu d'obrir un nou canal de comunicació amb la ciutadania que informi sobre l'actualitat municipal. Mitjançant aquesta plataforma de micromissatgeria, l'Ajuntament informarà sobre les notes de premsa publicades al web municipal".
- Ajuntament de Vilanova i la Geltrú: "L'Ajuntament s'ha de consolidar i créixer com a agent emissor d'informació a les xarxes socials".
- Ajuntament de Santa Coloma de Gramanet: "La presència de l'Ajuntament a les xarxes socials Facebook i Twitter també continua creixent com a conseqüència de l'esforç municipal per millorar la comunicació i la proximitat amb la població".
- Ajuntament de Terrassa: "Sistematitzar l'ús de les noves tecnologies (internet, xarxes socials) per tal oferir una informació més àgil, directa i especialitzada, que permeti arribar de manera

més eficaç a sectors concrets de la ciutadania amb interessos informatius específics” (Pla de Mandat 2012-2015).

Inclús, hem trobat ajuntaments que vinculen el tenir un canal addicional de comunicació amb la proximitat a la ciutadania. És el cas de Rubí: “L’Ajuntament també és present a les xarxes socials, amb la voluntat d’apropar-se més a la ciutadania, també mitjançant aquests canals”.

Pel que fa a les xarxes socials com a canal de participació, els següents són alguns interessants exemples:

- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat: “Potenciar la participació ciutadana a partir de les TIC i les xarxes socials” (PAM 2008-2011).
- Ajuntament de Manresa: “L’Ajuntament per tal de promoure i incentivar la participació ciutadana s’ha dotat de diferents mecanismes i canals de participació. A nivell virtual: web municipal; contacte directe amb els regidors a través del correu electrònic; participació 2.0: microblogging, facebook, aplicació Manresa Participa per smartphone” (proposta de nou Reglament de Participació 2013).
- Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat: “Les xarxes socials faciliten la participació i implicació de la ciutadania, proporcionen respostes immediates a les persones usuàries i es produeixen canals bidireccionals que aporten coneixement fonamental perquè la organització conegui interessos de les persones” (pàgina *web*).

Finalment, també hem trobat exemples d’una aposta simultània per la comunicació i la participació:

- Ajuntament de Tarragona: “Utilització de les xarxes socials com una eina de participació de la ciutadania en projectes, iniciatives, activitats i altres esdeveniments de la ciutat. Es potenciarà la presència de l’administració local a les xarxes socials de major repercussió, proveint continguts i informació sobre la ciutat, així com canals de comunicació i participació amb la ciutadania” (Pla Estratègic 2022).

- Ajuntament de Sabadell: “Millorar el web municipal i integrar-lo a les xarxes 2.0, per tal d’informar d’accions municipals i activitats, i conèixer la opinió i les prioritats de la ciutadania” (PAM 2012-2015).
- Ajuntament de Reus: “Aquesta iniciativa (creació del compte Twitter) s’emmarca en el pla per potenciar la presència de l’Ajuntament a les xarxes socials on, a més d’oferir més informació, es volen obrir nous canals de contacte amb la ciutadania perquè puguin fer arribar les seves queixes i suggeriments” (pàgina *web*).
- Ajuntament de Mataró: “Fomentar l’ús dels nous canals de xarxes socials per la relació amb la ciutadania com a eina per fomentar la transparència, la participació, comunicació i la reducció de les despeses” (Pla de Mandat 2011-2015)<sup>17</sup>.

En definitiva, la revisió de diferents documents i pàgines *web* municipals revela un rol marginal o addicional, si es vol, de les xarxes socials que és força generalitzable: comunament, es reconeix el seu potencial però, sovint, es consideren un **canal de comunicació i/o de participació complementari** i no pas un element clau, com ara l’obertura de dades, en l’estratègia de transparència o de govern obert.

Conclusions força semblants es desprenen de l’anàlisi realitzada en torn a l’ús de les xarxes socials per la Generalitat de Catalunya. Aquesta administració té una pàgina *web* (<http://www.gencat.cat/xarxessocials/ca/index.html>) amb informació exhaustiva sobre la seva presència a les xarxes socials. Entre d’altres aspectes, a dita pàgina es fa referència als principis de les xarxes (entre els quals cal destacar la transparència i la participació), a les normes de participació, al directori de xarxes o a la terminologia. També es proporcionen dades estadístiques sobre l’activitat als comptes de Twitter i Facebook. Però més important en termes de discurs i estratègia és la “Guia d’usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya” que va ser publicada per primera vegada en 2010 i que, en l’actualitat, ja ha estat actualitzada sis vegades.

El document, en realitat, té com a objectiu uniformar la presència de diferents departaments i unitats a les xarxes socials però, a la seva introducció, posa de manifest que aquesta presència

---

<sup>17</sup> Aquest és un dels pocs exemples trobats, juntament amb el de l’ajuntament de Barcelona, on es fa una al·lusió directa a la relació entre xarxes socials i transparència.

està justificada perquè facilita la participació i la implicació de la ciutadania i d'altres actors en la governança a més de perquè les xarxes socials constitueixen un canal de comunicació bidireccional complementari als tradicionals, com ara l'atenció telefònica o presencial. També la Generalitat de Catalunya, per tant, es refereix a aquesta eina com una **eina addicional** que, quan és considerada com a canal de comunicació, permet, a més a més, proporcionar respostes immediates obertes, redirigir cap al *web* corporatiu o cap a un altre canal oficial d'informació i crear xarxes temàtiques que produeixin coneixement.

## 4.2. Contingut de les entrevistes en profunditat

Presentem a continuació els resultats de la segona fase del treball de camp; és a dir, de la realització de les entrevistes en profunditat. Hem organitzat la nostra exposició en torn al temes més importants identificats al llarg de les consultes que, en concret, són: el concepte de govern obert, el rol de la tecnologia en les iniciatives de govern obert, la relació entre el govern obert i altres conceptes (com ara la rendició de comptes i la legitimitat), tipus d'iniciatives, l'ús de les xarxes socials per les administracions públiques i l'avaluació del govern obert.

### 4.2.1. El concepte de govern obert

Malgrat que tots els nostres entrevistats han coincidit a l'hora de definir el govern obert com un govern transparent, col·laboratiu i participatiu, el consens sembla haver estat superficial ja que, en aprofundir, diverses idees s'han posat de manifest. En primer lloc, diferents dimensions tenen diferent importància per als nostres entrevistats. Per a alguns d'ells, l'obertura té a veure, sobre tot, amb la transparència i amb les dades obertes mentre que, per a la resta, està més relacionada amb processos participatius. Així mateix, per a alguns dels experts consultats, el govern obert és una tècnica més de gestió, com entenen que ho va ser la gestió pública en el passat, perquè dóna recolzament a la presa de decisions públiques, mentre que, per a altres, el govern obert suposa un canvi de paradigma, tot i que no ha quedat molt clar al llarg de les entrevistes si es tracta d'un canvi cultural, polític o de governança o, en el seu cas, quines són les diferències entre aquestes perspectives.

També s'ha posat de manifest certa **controvèrsia entre la noció de govern obert com un objectiu en sí mateix i la noció de govern obert com una eina**. Per a una part dels nostres entrevistats, ser (més) transparent és l'objectiu últim del govern obert. De la mateixa manera

s'han expressat aquells que creuen que la meta a aconseguir és la participació. Per a aquest col·lectiu, les iniciatives de govern obert busquen assolir (més) transparència i participació. Tot i així, per a uns pocs dels entrevistats, en termes generals, el govern obert persegueix millorar la qualitat de vida dels ciutadans; per a ells, els projectes en aquest àmbit han de ser més ambiciosos i han de provocar canvis reals en la societat. Si això és així, ser més transparent o promoure la participació ciutadana és només una part del procés i, consegüentment, un mitjà.

#### 4.2.2. El rol de la tecnologia en les iniciatives de govern obert

Un segon aspecte rellevant sobre el govern obert ha tingut a veure amb el rol de la tecnologia. De nou, s'han trobat dues posicions extremes pel que fa a aquesta qüestió. Per una banda, alguns entrevistats han volgut dissociar totalment el concepte de govern obert de la tecnologia. Per a ells, hi ha molts exemples d'obertura en el passat que no van comptar amb eines tecnològiques sofisticades. Per altra banda, altres entrevistats han manifestat que la tecnologia és inherent al govern obert. Aquesta està amplament present a les nostres societats i, per tant, el govern obert no la pot ignorar. En paraules d'un dels nostres entrevistats, "un govern obert necessita inevitablement fer servir la tecnologia; és més, un govern tancat necessita també inevitablement fer servir la tecnologia. Avui en dia, ningú pot ignorar la tecnologia".

Malgrat aquestes opinions, el punt de vista prevalent ha estat un tercer: **els governs no necessiten la tecnologia per ser més oberts però aquesta accelera els processos d'obertura.**

#### 4.2.3. La relació entre el govern obert i altres conceptes

Els tretze experts consultats han coincidit en l'existència de relacions importants entre els conceptes de govern obert, transparència, rendició de comptes, legitimitat i bon govern però, degut a la **manca d'evidència empírica** sobre dites relacions, els ha estat difícil valorar aquests vincles. En aquest sentit, les afirmacions que han realitzat s'han focalitzat en les relacions potencials entre termes en comptes de en les relacions reals.

Diferents perspectives s'han posat de manifest pel que fa a la transparència i a la rendició de comptes. Així, per una banda, es creu que la transparència té un efecte directe i positiu sobre la rendició de comptes. De fet, el govern obert canvia la dinàmica de la rendició de comptes, que

deixa de ser un concepte temporal: en l'actualitat, els governs han de retre comptes constantment com a conseqüència del flux d'informació continu que es pot trobar a les xarxes socials i als portals de dades obertes. Per altra banda, les iniciatives de transparència *per se*, no necessàriament reforcen la rendició de comptes donat que la informació i les dades s'han d'explicar als ciutadans perquè tinguin sentit i aquests les considerin útils per a la presa de decisions.

Punts de vista semblants s'han posat de manifest pel que fa a les relacions entre transparència i legitimitat. En aquest sentit, per a alguns dels entrevistats, l'acció d'obrir i disseminar la informació pública atorga, per sí sola, legitimitat a un govern, independentment del seu impacte. Per a altres, la transparència no dóna lloc a més legitimitat; és més, a vegades, ser transparent pot ser arriscat perquè la informació pot treure a la llum situacions de corrupció, de malbaratament de fons o d'una dolenta administració.

Finalment, algunes de les persones consultades s'han referit al vincle entre govern obert i bon govern. Per a ells, és força evident que un bon govern és un govern transparent, col·laboratiu i participatiu però no és tan clar que iniciatives de govern obert resultin inexorablement en un bon govern.

#### 4.2.4. Tipus d'iniciatives

Diverses respostes han estat donades en relació als tipus d'actuacions públiques més populars en l'àmbit del govern obert. Per una banda, una part dels nostres entrevistats ha assenyalat que molt governs han inclòs en els seus plans de govern obert projectes de govern electrònic que ja s'estaven implementat, com ara iniciatives relacionades amb els serveis electrònics o la interoperabilitat. Aquest ha estat clarament el cas dels compromisos dels plans d'acció desenvolupats en el marc de l'Aliança pel Govern Obert<sup>18</sup>. En una menor mesura, com a resultat de la manca d'actuacions consolidades en aquest àmbit, s'ha posat de manifest quelcom semblant pel que fa a la participació electrònica. Per l'altra banda, una altra part de les persones consultades s'ha referit a normativa específica de govern obert, desenvolupada tant a nivell nacional, regional o local com ara les lleis autonòmiques de transparència o els

---

<sup>18</sup> L'Aliança pel Govern Obert es va crear l'any 2011 per proporcionar una plataforma internacional a les administracions públiques nacionals per a fer els seus govern més oberts, responsables i compromesos amb els ciutadans. Vuit països van signar en aquell moment la participació en aquest espai de trobada, on governs i societat civil interactuen. En l'actualitat són ja 65 els participants en aquesta Aliança (més informació a <http://www.opengovpartnership.org/>).



reglaments/ordenances locals de govern obert (tenint en compte que aquestes darreres s'han centrat, sobre tot, en la dimensió de participació del govern obert).

Tanmateix, malgrat les respostes anterior, tots els entrevistats excepte un han coincidit en la importància dels **portals de dades obertes**. En aquest sentit, la nostra percepció ha estat que, per a ells, obrir les dades és un imperatiu si es vol implementar el govern obert. Tot i així, varis individus han manifestat que els portals de dades obertes encara tenen força dèficits i han suggerit que és necessari un canvi de mentalitat per millorar-los. Alguns dels problemes que s'han identificat inclouen la sobrecàrrega de dades i informació, les dificultats d'interpretació (els ciutadans no solen entendre les dades quan es presenten en brut), l'obertura de dades amb poca rellevància (transport o dades mediambientals, per fer referència a dues de les categories esmentades, no tenen impacte en termes de rendició de comptes<sup>19</sup>), la desorganització interna pel que fa a la localització i emmagatzematge de les dades i la manca de reutilització de la informació pública.

#### 4.2.5. L'ús de les xarxes socials per les administracions públiques

La presència a les xarxes socials ha estat també esmentada com a una important pràctica de govern obert. Tanmateix, abordem el contingut de les entrevistes en profunditat en una secció diferent doncs l'anàlisi de l'ús que les administracions públiques en fan ha estat l'objectiu d'aquesta recerca. En aquest sentit, hem demanat als experts una valoració d'aquesta utilització. Els següents són aspectes interessants als que han fet referència:

- En termes generals, **manca una estratègia** pel que fa a l'ús de xarxes socials per les administracions públiques. La majoria no ha reflexionat sobre per què i com volen fer servir les xarxes socials. Normalment, les administracions públiques han obert comptes compel·lides pel seu entorn social: els ciutadans estan fent servir les xarxes socials activament (el que també explica la preferència que existeix per Twitter o per Facebook). És més, en una mateixa institució diferents ministeris/departaments/unitats poden seguir motivacions i procediments diferents, el que afegeix, inclús, més confusió.

---

<sup>19</sup> Un dels nostres entrevistats ha comentat: “no em preocupen molt les dades de transport o de medi ambient. El que vull saber és com el meu govern es gasta els quarts. M'importa l'execució del pressupost. Aquesta és la informació rellevant que necessito per prendre decisions”.

- Les xarxes socials es solen fer servir, en primer lloc, com a **canals de comunicació addicionals** (a vegades, alternatius) que segueixen patrons de comunicació tradicional, el que resulta en una interacció unilateral. Segons els entrevistats, això és resultat d’haver assignat als departaments de comunicació, els empleats dels quals solen ser periodistes, la responsabilitat sobre la gestió de les xarxes socials. Aquest fet també té conseqüències pel que fa al contingut dels missatges que té normalment com a finalitat la gestió de la reputació/imatge/prestigi de l’organització.
- La participació en les plataformes de xarxes socials s’ha delegat amb freqüència als denominats *community managers*. Tanmateix, sembla que no existeix un perfil homogeni per aquests “gestors de comunitat”. En general, els individus consultats han identificat dos tipus de perfils: periodistes/especialistes en comunicació i gestors de serveis públics. Alguns d’ells han manifestat certes inquietuds pel que fa als primers, específicament en relació a la seva capacitat per comunicar adequadament la cultura de l’organització. En paraules d’un dels nostres experts: “quan tens un especialista en comunicació gestionant el compte de Twitter de l’ajuntament, t’estàs arriscant perquè no necessàriament entén/comparteix la cultura del consistori però, és més, si fica la pota, afectarà la teva legitimitat i, creu-me, una situació com aquesta és molt difícil de superar”.
- **Es confonen els comptes de xarxes socials institucionals amb els personals.** En particular, en aquells municipis petits, on els alcaldes o altres membres del govern són populars a les xarxes, existeixen sovint malentesos de qui diu el què. Això normalment està relacionat amb la manca d’una estratègia clara però té implicacions molt importants perquè pot fàcilment portar a interpretacions errònies entre els ciutadans pel que fa al contingut dels missatges.
- La presència de les administracions públiques a la xarxes socials no està exempta de **dificultats**. Un dels obstacles més rellevants té a veure amb la dissociació entre els atributs de les xarxes (com ara immediatesa, ubiqüitat, velocitat o disponibilitat) i la cultura organitzativa de les administracions públiques (caracteritzada per relacions jeràrquiques, de dalt a baix, i regles i regulacions clares de com ha de produir-se la comunicació). Un dels entrevistats ha explicat: “les xarxes socials són horitzontals però els governs són jeràrquics per naturalesa; així mateix, en les administracions públiques les coses no ocorren diàriament però a les xarxes les coses passen a cada minut, a cada segon”.

- Les xarxes socials donen lloc a bons (millors) resultats quan provoquen una **resposta emocional** en els ciutadans. “Has de buscar el moment “caram!”; només llavors estàs marcant una diferència”, un dels nostres entrevistats ha explicat. Les respostes emocionals aconseguixen un compromís ciutadà més gran i milloren la confiança en el govern reforçant, així, la seva legitimitat.

Per a completar aquestes perspectives, també hem demanat a les persones consultades una llista dels que ells pensen que són els **factors crítics d'èxit** de la utilització de les xarxes socials per les administracions públiques. Diverses respostes han posat de manifest la necessitat de:

- **Lideratge polític i executiu.** “Els projectes de xarxes socials fracassen quan són liderats per tecnòlegs”, un dels experts ha declarat. Els líders polítics i directius tenen una comprensió global i transversal de l'organització, molt necessari per implementar iniciatives de govern obert amb èxit. Així mateix, aquests perfils poden encapçalar la transformació interna requerida per projectes d'aquestes característiques.
- **Un marc legal.** Les lleis, les normes i les regulacions ajuden a la institucionalització de les iniciatives de govern obert. Lleis de llibertat d'informació o de dret d'accés a la informació, ordenances locals de govern obert i/o participació, o regulacions regionals sobre transparència són només alguns exemples de marcs legals que poden donar recolzament a les iniciatives en aquest àmbit. Malgrat tot, encara és necessari regular específicament l'ús de les xarxes socials.
- **Una estratègia.** Aquelles organitzacions que tenen una clara idea del què volen amb la seva presència a les xarxes i de com aconseguir-ho, tenen més possibilitats de treure'n partit.
- **Gestió:** Tot i que molta gent pensa que les xarxes socials són gratuïtes, segons una de les persones entrevistades, “les xarxes són gratis però la seva gestió no ho és”. La monitorització de les diferents xarxes a les quals s'està present, la coordinació de diferents comptes a una mateixa organització o l'avaluació de la informació que es recull són només algunes de les tasques que els estrategues/gestors de xarxes necessiten portar a terme. Més èmfasi han posat els experts en la necessitat de dissenyar iniciatives de gestió del canvi perquè la transparència i l'obertura han de començar a l'interior de l'organització, amb la implicació i la formació dels empleats públics. “Se'ns ha format per protegir les dades

públiques i això és el que sabem fer”, se’ns ha dit. Però, també, el govern obert requereix temps i esforç: “al final del dia, la gent se n’adona que han treballat per ser més transparents i oberts però que han deixat de fer les seves tasques diàries; per tant, es necessiten incentius immensos si vols tenir èxit”.

- **Una ciutadania co-responsable.** Un govern obert no té cap sentit sense una ciutadania oberta. La implicació ciutadana resulta essencial perquè els projectes relacionats amb les xarxes socials tinguin èxit.

#### 4.2.6. L’avaluació del govern obert

Finalment, tots els entrevistats han fet referència a importants **dificultats** pel que fa a l’avaluació de les iniciatives del govern obert. Per una banda, la manca de claredat conceptual no facilita la valoració de les intervencions que tenen com a objectiu una més gran transparència, col·laboració i participació. Per l’altra, és aviat per avaluar aquest tipus d’actuacions com a resultat de la seva joventut. Efectivament, moltes de les iniciatives de l’anomenat govern obert tot just van començar fa tres o quatre anys. Aquest fet resulta en un **més gran èmfasi en els *outputs*** (resultats a curt termini) que en els *outcomes* (impactes/resultats a llarg termini): mesurar el nombre de piulades a Twitter o el nombre de conjunts de dades que han estat obertes és, sense cap mena de dubte, més fàcil que valorar el nivell d’interacció a les xarxes o el volum de informació pública reutilitzada.

Alguns experts han mencionat índexs que tenen com a objectiu la **mesura d’alguns indicadors** i, en particular, l’Index de Transparència al qual ja ens hem referit en un apartat anterior. Per a ells, aquesta eina és valuosa doncs dóna una puntuació a les diferents administracions públiques que formen part de l’estudi en funció del seu nivell de transparència, el que permet establir un *ranking* d’administracions en aquest àmbit però, també, presenta algunes deficiències com el fet de que la informació es pot trobar a la pàgina *web* però, moltes vegades, està en format *pdf*, el que no la fa reutilitzable. Així mateix, en termes de transparència, cal que tenir present que, a vegades, és més important el que no es mostra que el que es mostra, un fet que aquest índex (i tampoc d’altres) no té en compte.

Malgrat l'acord general sobre la necessitat de seguir invertint en eines i metodologies d'avaluació de govern obert útils, els nostres entrevistats han assenyalat que, en l'actualitat, només uns **pocs casos** poden ser realment considerats com a iniciatives d'èxit<sup>20</sup>.

#### 4.2.7. Unes conclusions provisionals

Donat que el contingut de les entrevistes en profunditat ens ha permès familiaritzar-nos amb l'objecte d'estudi així com obtenir un *input* rellevant de cara a la preparació de la tercera i última part del treball de camp (en aquest sentit, les respostes obtingudes durant aquesta fase han guiat l'elaboració del qüestionari), considerem adient finalitzar aquest apartat exposant unes primeres conclusions. En concret, volem destacar que:

- No hi claredat/consens sobre el concepte de govern obert; tampoc sobre el paper que la tecnologia pot jugar en l'obertura del govern.
- No hi ha evidència pel que fa a les relacions entre el govern obert i la transparència, la rendició de comptes, la legitimitat i el bon govern. Aquesta afirmació és fonamental donat que moltes iniciatives, sobre tot aquelles que han de veure amb l'obertura de dades, s'han basat en discursos polítics que han assumit vincles directes i positius entre aquests conceptes.
- La presència de les administracions públiques a les xarxes, normalment, no és conseqüència d'un procés de planificació estratègica. Aquesta manca d'enfocament formal resulta, en moltes ocasions, en el que Mergel (2013) anomena l'estratègia *push*, que dificulta aprofitar tot el potencial que les xarxes socials tenen en termes d'interacció. Aquesta absència d'estratègia va generalment acompanyada d'un lideratge polític i directiu pobre i d'una gestió deficient.

---

<sup>20</sup> A nivell internacional, els experts han coincidit en els casos dels Estats Units, Canadà, Xile, Equador i regne Unit. A nivell de l'estat espanyol s'han identificat els exemples de Euskadi, Castella i Lleó i Aragó (a escala autonòmica) i Saragossa, Gijón i Alcobendas (a escala local). Finalment, pel que fa a Catalunya, s'ha esmentat com a bones pràctiques les portades a terme per la Generalitat de Catalunya i pels ajuntaments de Terrassa, Sabadell, Mataró i Lleida.

### 4.3. Resultats dels qüestionaris

Finalment, exposem els resultats de la tercera i última fase del treball de camp: l'estudi quantitatiu. Presentem en primer lloc els resultats pel que fa als municipis catalans per, a continuació, procedir a mostrar les respostes donades pels departaments de la Generalitat de Catalunya.

#### 4.3.1. Xarxes socials, transparència i govern obert als municipis catalans

Ja hem avançat que hem obtingut un total de 264 enquestes vàlides pel que fa al nostre treball de camp quantitatiu entre municipis. El Quadre 6 dóna detall de la seva grandària.

**Quadre 6: Grandària dels municipis que han contestat a l'enquesta**

	<b>Número de municipis</b>
Fins a 500 habitants	68
De 501 a 2.000 habitants	64
De 2.001 a 5.000 habitants	47
De 5.001 a 10.000 habitants	32
De 10.001 a 50.000 habitants	43
Més de 50.000 habitants	10
Total	264

Aquest conjunt de municipis, amb dades del padró d'habitants de Catalunya de l'any 2013<sup>21</sup>, ofereix serveis a 2.478.582 persones (32,8% de la població de Catalunya).

Els següents quadres donen detall de la magnitud de les organitzacions enquestades (Quadre 7) així com de les seves característiques tecnològiques (Quadres 8-13).

**Quadre 7: Dimensió de les organitzacions enquestades**

	<b>Número de municipis</b>
Menys de 500 empleats	228
Entre 501 i 1.000 empleats	10
Entre 1.000 i 3.000 empleats	11
Entre 3.001 i 5.000 empleats	5
Mes de 5.000 empleats	10
Total	264

<sup>21</sup> Proporcionades per IDESCAT.

**Quadre 8: Disponibilitat d'Intranet**

	<b>Número de municipis</b>
Té Intranet	127
No té Intranet	137
Total	264

**Quadre 9: Número d'ordinadors a l'organització**

	<b>Número de municipis</b>
Menys de 500	253
Entre 501 i 1.000	8
Entre 1.001 i 3.000	3
Total	264

**Quadre 10: Percentatge d'empleats que fan servir l'ordinador diàriament**

	<b>Número de municipis</b>
Entre 0% i 25%	37
Entre 26% i 50%	35
Entre 51% i 75%	73
Més del 75%	119
Total	264

**Quadre 11: Percentatge d'empleats que fan servir Internet diàriament**

	<b>Número de municipis</b>
Entre 0% i 25%	40
Entre 26% i 50%	43
Entre 51% i 75%	74
Més del 75%	107
Total	264

**Quadre 12: Percentatge d'empleats amb compte de correu-e de l'organització**

	<b>Número de municipis</b>
Entre 0% i 25%	51
Entre 26% i 50%	36
Entre 51% i 75%	55
Més del 75%	122
Total	264

### Quadre 13: Velocitat de connexió a Internet

	Número de municipis
Menys de 5 Mb	40
Entre 6 i 10 Mb	64
Entre 11 i 20 Mb	17
Més de 20 Mb	34
NS/NC	109
Total	264

Les dades exposades posen de manifest que els municipis que han contestat a la nostra enquesta són municipis petits i, per tant, amb plantilles reduïdes. Les seves infraestructures tecnològiques s'adeqüen a la seva grandària malgrat que l'ús de les eines tecnològiques, com ara Internet o el correu electrònic, és força intensiu. Així, per una banda, un 40,5% dels municipis ha afirmat que més del 75% dels seus empleats fa servir Internet en la seva tasca diària mentre que, per l'altra, un 46,2% ha contestat que més del 75% de la seva plantilla té compte de correu electrònic de caire institucional.

Com hem avançat en l'apartat de tecnologia, l'administració del qüestionari ha tingut una triple finalitat. A continuació, exposem els resultats obtinguts per a cadascun dels aspectes que hem valorat. En primer lloc, hem volgut saber quina és l'**estratègia tecnològica i de xarxes socials dels ajuntaments així com la relació entre aquesta i els esforços vers la transparència.**

Crida l'atenció, en primer lloc, que només un 62,1% dels ajuntaments ha posat en marxa actuacions explícites amb l'objectiu de ser més transparent, tal com mostra el Quadre 14.

### Quadre 14: Municipis que han posat en marxa iniciatives de transparència

	Número de municipis
Sí ha posat en marxa iniciatives de transparència	164
No ha posat en marxa iniciatives de transparència	51
NS/NC	49
Total	264

Hem profunditzat en la descripció de la mostra pel que fa a la posada en marxa d'actuacions relacionades amb la transparència i, tal com apunta el Quadre 15, a simple vista i respecte a les variables de control, no s'observa cap característica diferenciadora entre els ajuntaments que sí que han posat en marxa iniciatives en aquest àmbit i els que no ho han fet o no saber si ho han fet. Aquesta observació ens porta a concloure que les diferències entre variables no es troben afectades pels diferents perfils dels ajuntaments.



**Quadre 15: Relacions entre les variables de control i la pregunta 9 de l'enquesta**

		Ha posat la seva organització en marxa actuacions amb la finalitat de ser més transparent?		
		Sí	No	No ho sé
		Layer Valid N %	Layer Valid N %	Layer Valid N %
Quants empleats té la seva organització?	Menys de 500	52.3%	17.0%	17.0%
	Entre 501 i 1.000	3.0%	.8%	.0%
	Entre 1.001 i 3.000	2.3%	1.1%	.8%
	Entre 3.001 i 5.000	1.5%	.4%	.0%
	Més de 5.000	3.0%	.0%	.8%
Té Intranet la seva organització?	Sí	33.3%	6.8%	8.0%
	No	28.8%	12.5%	10.6%
Quants ordinadors té la seva organització?	Menys de 500	58.0%	19.3%	18.6%
	Entre 501 i 1.000	3.0%	.0%	.0%
	Entre 1.001 i 3.000	1.1%	.0%	.0%
	Entre 3.001 i 5.000	.0%	.0%	.0%
	Més de 5.000	.0%	.0%	.0%
Quin percentatge d'empleats fan servir un ordinador en la seva tasca diària?	Entre 0% i 25%	8.3%	3.8%	1.9%
	Entre 26% i 50%	4.9%	3.4%	4.9%
	Entre 51% i 75%	19.3%	2.7%	5.7%
	Més del 75%	29.5%	9.5%	6.1%
Quin percentatge d'empleats fan servir Internet en la seva tasca diària?	Entre 0% i 25%	8.7%	4.5%	1.9%
	Entre 26% i 50%	8.3%	3.4%	4.5%
	Entre 51% i 75%	19.3%	2.3%	6.4%
	Més del 75%	25.8%	9.1%	5.7%
Quin percentatge d'empleats tenen compte de correu electrònic de l'organització?	Entre 0% i 25%	11.0%	5.7%	2.7%
	Entre 26% i 50%	6.8%	3.0%	3.8%
	Entre 51% y 75%	14.0%	1.9%	4.9%
	Més del 75%	30.3%	8.7%	7.2%

Pel que fa als 164 ajuntaments que sí han implementat iniciatives en aquest àmbit, cap d'ells utilitza més de set canals/eines per promoure la transparència. De fet, allò que resulta més freqüent és la utilització de 3 ó 4 canals/eines diferents (Quadre 16).

**Quadre 16: Número de canals /eines que es fan servir per fomentar la transparència**

Número de canals/eines	Freqüència	Percentatge
0	100	37,9%
1	19	7,2%
2	21	8,0%
<b>3</b>	<b>47</b>	<b>17,8%</b>
<b>4</b>	<b>52</b>	<b>19,7%</b>
5	11	4,2%
6	8	3,0%
7	6	2,3%
Total	264	100,0%

El Quadre 17 presenta els canals/eines més utilitzats en aquest sentit: la pàgina *web* institucional és el canal preferit, seguit a certa distància per les xarxes socials, les oficines d'atenció al ciutadà i altres mitjans de comunicació tradicionals. Aquest resultat posen de manifest l'equilibri que existeix entre les eines virtuals i les presencials entre els ajuntaments que han contestat a l'enquesta.

**Quadre 17: Canals/eines utilitzats pel foment de la transparència**

Canal/eina	Freqüència	Percentatge
<b>Oficines d'atenció al ciutadà</b>	<b>109 (3)</b>	<b>19,7%</b>
<b>Mitjans tradicionals de comunicació</b>	<b>102 (4)</b>	<b>18,4%</b>
<b>Pàgina <i>web</i> institucional</b>	<b>160 (1)</b>	<b>28,9%</b>
Portal específic de transparència	16	2,9%
<i>Blogs</i>	15	2,7%
<i>Wikis</i>	0	0%
<b>Xarxes socials</b>	<b>113 (2)</b>	<b>20,4%</b>
Altres eines <i>web</i> 2.0	15	2,7%
Portals de dades obertes	9	1,6%
Altres	15	2,7%
Total	554	100%

Són també aquests quatre canals, i en el mateix ordre d'importància, els que els nostres enquestats han seleccionat com a més eficaços a l'hora d'implementar iniciatives de transparència, la qual cosa té força sentit.

Pel que fa a les xarxes socials, un 62,1% dels municipis té compte a una o més xarxes. El Quadre 18 dóna detall d'aquesta presència.

### Quadre 18: Presència a xarxes socials

Fins a on vostè sap, quin és el grau real d'utilització per part de la seva organització de les següents xarxes socials?		Facebook	Twitter	Tuenti	YouTube	Flickr	Slideshare	Google+	Linkedin	Instagram	Altres
Baix grau d'utilització	2	6	4	5	14	6	4	14	8	9	2
	3	12	13	1	17	8	5	5	7	12	2
	4	29	25	1	22	13	2	9	5	17	4
Alt grau d'utilització	4	42	35	2	13	6	2	3		11	1
		67	42		11	5		1		6	
Total nº respostes		108	145	255	187	226	251	232	244	209	255
Nº que serveixen aquesta xarxa social		156	119	9	77	38	13	32	20	55	9
Total nº respostes		5	27	97	48	72	91	77	85	62	
Nº que serveixen aquesta xarxa social		103	118	158	139	154	160	155	159	147	255
Total nº respostes		108	145	255	187	226	251	232	244	209	255

Com s'observa, les xarxes socials més utilitzades són Facebook (95,1% dels ajuntaments amb presència a les xarxes) i Twitter (72,6% dels ajuntaments amb presència a les xarxes), seguides de lluny per YouTube (46,9% dels ajuntaments amb presència a les xarxes). En el cas de les dues primeres, a més a més, la utilització que se'n fa és alta: 69,9% dels municipis amb perfil a Facebook i 67,2% dels municipis amb compte a Twitter han seleccionat els valors 4 i 5 de l'escala plantejada. El contrari s'observa en la resta de xarxes socials seleccionades: l'ús pot considerar-se mitjà i, sobre tot, baix per a la majoria d'elles. Els valors de la mediana són molt clars en aquest sentit, tal com mostra el Quadre 19.

### Quadre 19: Valors estadístics pel que fa a l'ús de xarxes socials

Xarxes socials	Mostra	Mitjana	Mediana	Desviació estàndard
Facebook	156	3.97	4.00	1.13
Twitter	119	3.82	4.00	1.13
Tuenti	9	2.22	1.00	1.72
YouTube	77	2.87	3.00	1.30
Flickr	38	2.89	3.00	1.25
Slideshare	13	2.15	2.00	1.07
Google+	32	2.13	2.00	1.18
Linkedin	20	1.85	2.00	0.81
Instragram	55	2.87	3.00	1.23
Altres	9	2.56	3.00	1.24

Curiosament, malgrat aquesta presència que, a més a més, sembla força activa en determinades xarxes socials, la majoria dels municipis (72,6%) no disposen d'una guia o política corporativa de xarxes socials. De la resta, un 14,6% sí que en té mentre que un 12,8% ha reconegut que no ho sabia. Tot i aquesta manca d'estratègia explícita/escrita/formal, les xarxes es fan servir amb un objectiu clar: donar informació, tal com posa de manifest el Quadre 20.

#### Quadre 20: Objectius en la utilització de xarxes socials

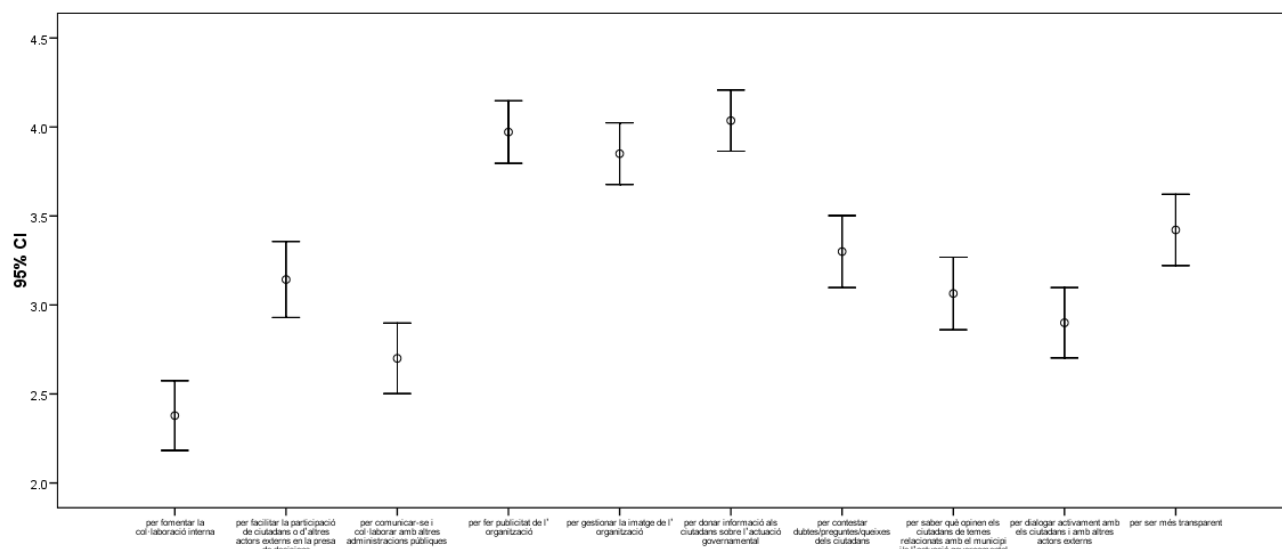
Objectiu	Freqüència	Percentatge
Donar informació	107	65,2%
Respondre a les inquietuds dels ciutadans o altres actors externs	10	6,1%
Interactuar activament amb els ciutadans i altres actors externs establint una mena de diàleg continu	47	28,7%
	164	100%

El Quadre 21 i el Gràfic 1 precisen aquesta resposta.

#### Quadre 21: Percepció d'objectius en la utilització de xarxes socials

	Valid N	Mean	Median	Standard Deviation
La meua organització fa servir les xarxes socials per fomentar la col·laboració interna	145	2.41	2.00	1.18
La meua organització fa servir les xarxes socials per facilitar la participació de ciutadans o d'altres actors externs en la presa de decisions	151	3.21	3.00	1.27
La meua organització fa servir les xarxes socials per comunicar-se i col·laborar amb altres administracions públiques	146	2.71	3.00	1.19
La meua organització fa servir les xarxes socials per fer publicitat de l'organització	151	3.99	4.00	1.03
La meua organització fa servir les xarxes socials per gestionar la imatge de l'organització	147	3.86	4.00	1.03
La meua organització fa servir les xarxes socials per donar informació als ciutadans sobre l'actuació governamental	153	4.05	4.00	1.01
La meua organització fa servir les xarxes socials per contestar dubtes/preguntes/queixes dels ciutadans	150	3.33	3.00	1.20
La meua organització fa servir les xarxes socials per saber què opinen els ciutadans de temes relacionats amb el municipi i/o l'actuació governamental	150	3.15	3.00	1.24
La meua organització fa servir les xarxes socials per dialogar activament amb els ciutadans i amb altres actors externs	148	2.97	3.00	1.20
La meua organització fa servir les xarxes socials per ser més transparent	151	3.48	4.00	1.20

**Gràfic 1: Percepció d'objectius en la utilització de xarxes socials**



Aquest resultat ens permeten fer interessants observacions. En primer lloc, es torna a posar de manifest que donar informació és una finalitat clau i prioritària. Però la informació sembla estar molt orientada a gestionar la imatge de l'organització, tal com posen de manifest les dades relacionades amb els objectius de fer publicitat de l'organització i de gestionar la seva imatge. En segon lloc, sembla que donar informació als ciutadans sobre l'actuació governamental és també molt important però crida l'atenció que ser més transparent no estigui al mateix nivell, el que ens fa pressuposar que les informacions sobre l'activitat del govern, possiblement, no estan relacionades amb la rendició de comptes sinó amb la gestió de la reputació.

En tercer lloc, les xarxes socials es fan servir en menor mida per interactuar amb el ciutadà, com mostren les respostes relacionades amb els objectius de facilitar la participació de ciutadans o d'altres actors externs a la presa de decisions, contestar dubtes/preguntes/queixes dels ciutadans, saben què opinen els ciutadans de temes relacionats amb el municipi i/o l'actuació governamental i dialogar activament amb els ciutadans i altres actors externs. Finalment, és probablement la col·laboració interna (dins la mateixa organització o amb altres administracions públiques) l'objectiu menys perseguit.

Aquest resultat és coherent amb el fet que són els departaments de comunicació els que s'encarreguen de la gestió de les xarxes socials, tal com mostra el Quadre 22. És més, en els pocs casos en què, a més a més, l'organització té un *community manager*, el seu perfil sol ser de periodista/especialista en comunicació (Quadres 23 i 24).

**Quadre 22: Responsables de la gestió de xarxes socials als ajuntaments**

Responsable	Freqüència	Percentatge
Departament de comunicació	100	61,0%
Departament de govern obert	8	4,9%
Departament d'atenció ciutadana	5	3,0%
Altres	51	31,1%
Total	164	100%

**Quadre 23: Ajuntaments amb *community manager***

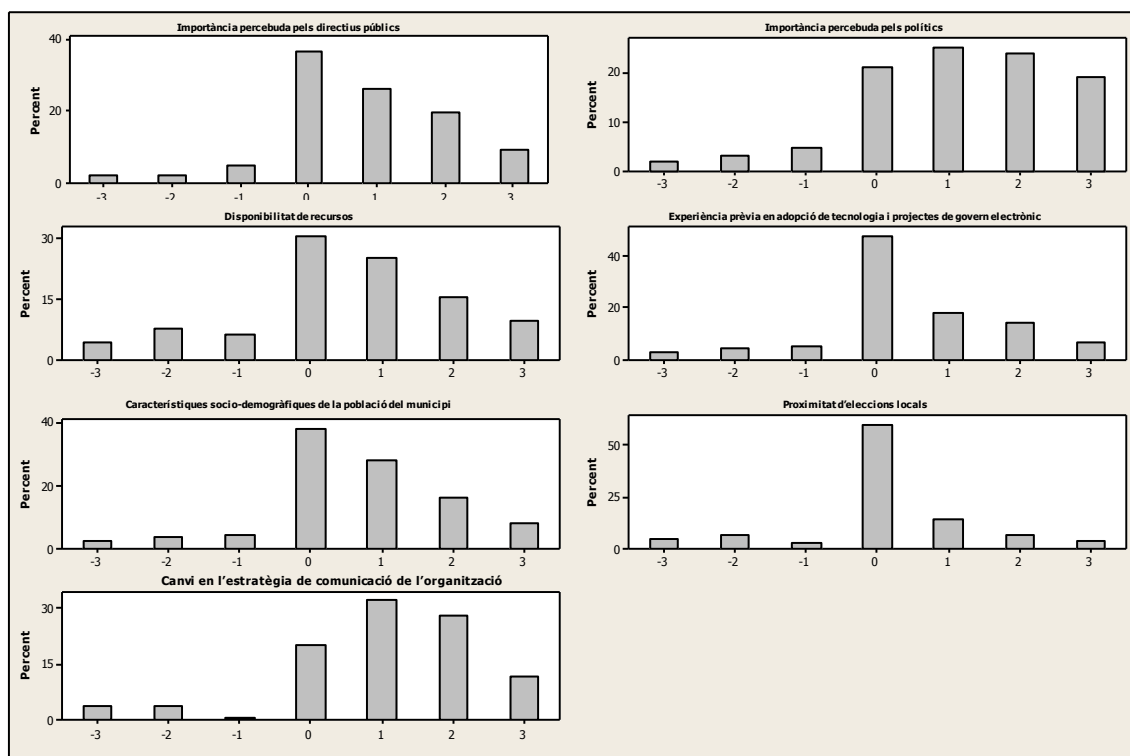
	Freqüència	Percentatge
Ajuntaments amb <i>community manager</i>	28	17,1%
Ajuntaments sense <i>community manager</i>	119	72,6%
NS/NC	17	10,4%
Total	164	100%

**Quadre 24: Perfil del *community manager***

	Freqüència	Percentatge
Periodista/especialista en comunicació	17	60,7
Gestor de serveis públics	6	21,5%
NS/NC	5	17,8%
Total	28	100%

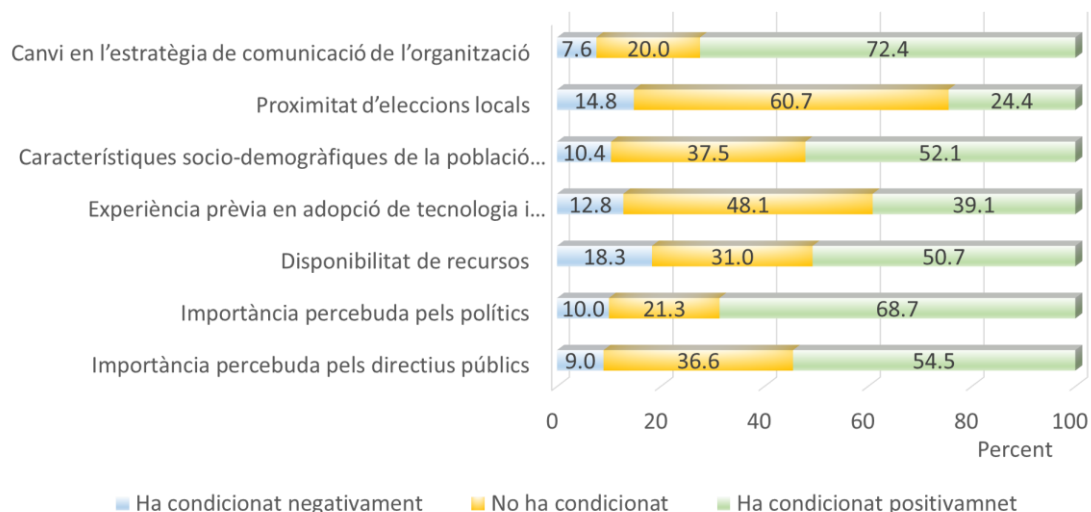
L'administració del qüestionari també ha tingut com a objectiu identificar els **condicionants en l'èxit de l'adopció de xarxes socials per l'administració pública** des de la perspectiva dels seus responsables. Els Gràfics 2 i 3 mostren els resultats obtinguts exposant-los de diferents maneres per a la seva millor comprensió.

**Gràfic 2: Factors condicionants de l'adopció (1)**



**Gràfic 3: Factors condicionants de l'adopció (2)**

Fins a quin punt han condicionat els següents factors l'adopció de xarxes socials per la seva organització?



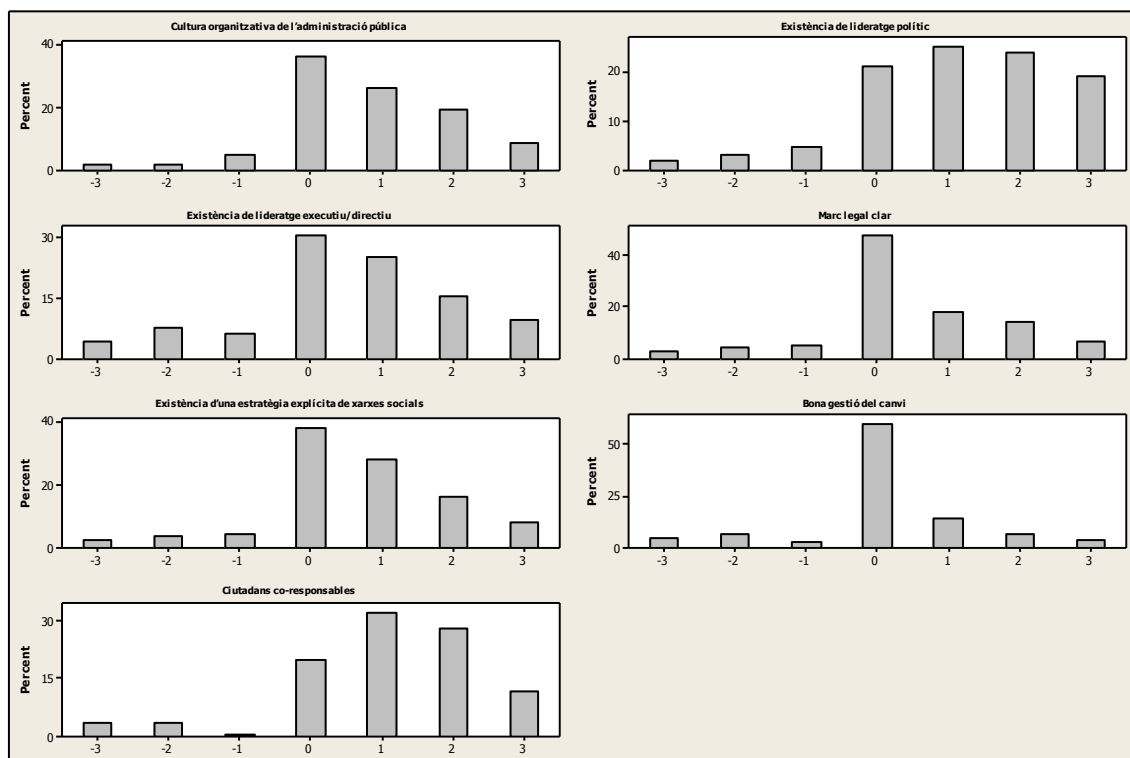
Els dos factors que semblen condicionar més positivament la presència dels ajuntaments a les xarxes socials són el canvi d'estratègia de comunicació en l'organització i la importància que els polítics perceben que tenen les xarxes socials per al seu municipi. Així, pel que fa al primer, el 72,4% de la mostra considera que el seu impacte és positiu mentre que, en relació al segon, ho pensa el 68,7% de la mostra (Gràfic 2).

Aproximadament la meitat de la mostra considera que la influència de les característiques socio-demogràfiques de la població del municipi, la disponibilitat de recursos i la importància percebuda pels directius públics és també positiva. Crida, tot i així, l'atenció que, en el cas de la disponibilitat de recursos, quasi un 20% dels enquestats percep una relació negativa.

Només per a dos factors, la proximitat d'eleccions locals i l'experiència prèvia en adopció de tecnologia i projectes de govern electrònic, existeix una més generalitzada percepció d'un efecte neutre que és particularment clar en el cas del primer condicionant. Així, el 60,7% de la mostra creu que aquesta variable no condiciona l'adopció de xarxes socials ni positiva ni negativament.

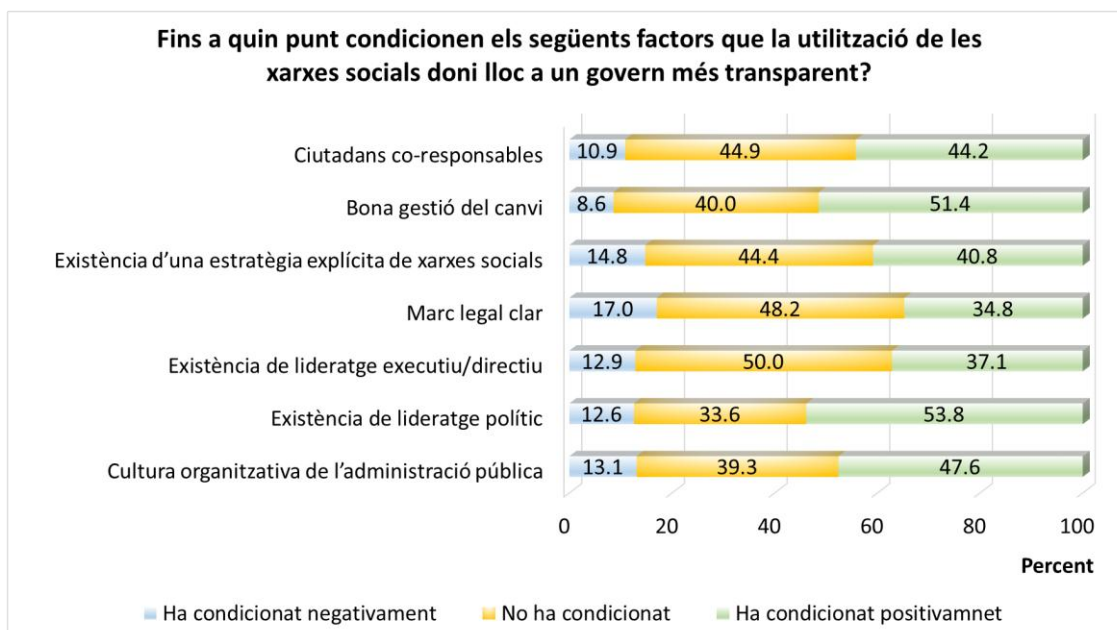
No només ens ha interessat conèixer els factors crítics d'èxit pel que fa a l'adopció sinó, també, en relació a la utilització de les xarxes socials amb l'objectiu de ser més transparent. Els Gràfics 4 i 5 recullen els resultats en aquest sentit.

**Gràfic 4: Factors crítics d'èxit en la utilització de xarxes socials amb l'objectiu de transparència (1)**





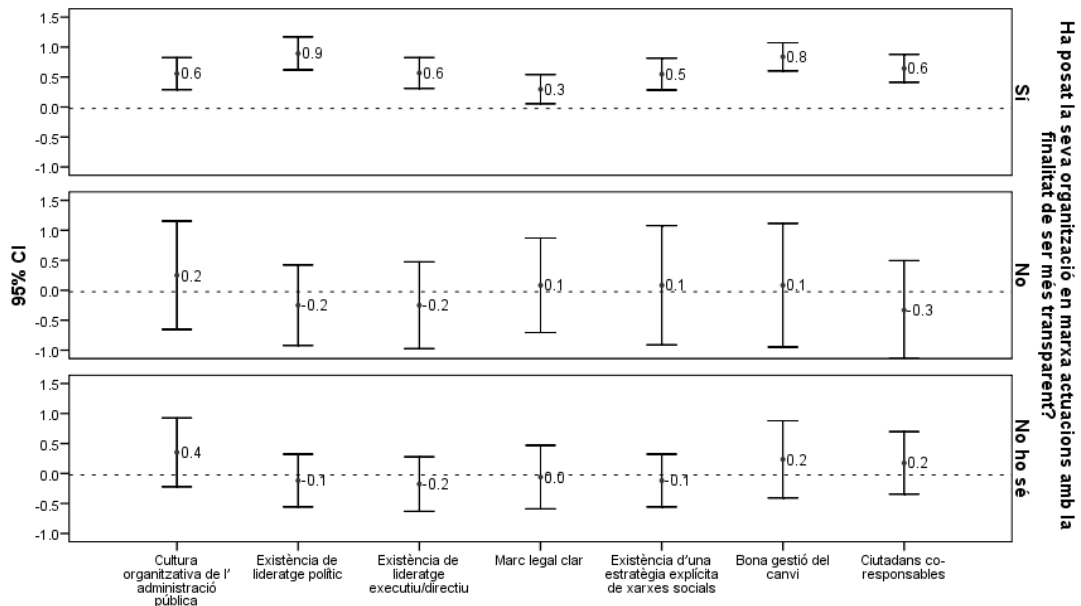
**Gràfic 5: Factors crítics d'èxit en la utilització de xarxes socials amb l'objectiu de transparència (2)**



Del conjunt de factors, només pel que fa a tres, la majoria d'enquestats estableix una relació positiva: l'existència de lideratge polític (53,8% de la mostra), la bona gestió del canvi (51,4% de la mostra), i, en menor mesura, la cultura organitzativa de l'administració pública (47,6%). Per altra banda, majoritàriament es percep que la resta de variables no influeix ni positiva ni negativament tot i que crida l'atenció que la claredat del marc legal i l'existència d'una estratègia explícita de xarxes socials, per a alguns (17,0% i 14,8% respectivament), influeix negativament. Pensem que pot ser degut a la rigidesa que aquests documents formals poden introduir en la gestió de les xarxes.

Si s'analitzen les respostes tenint en compte qui ha posat en marxa actuacions específiques amb la finalitat de ser més transparent, podem també concloure que qui ho ha fet té una percepció més positiva de l'impacte dels diferents factors (Gràfic 6).

**Gràfic 6: Factors crítics d'èxit en funció de qui ha posat en marxa actuacions amb l'objectiu de ser més transparent**



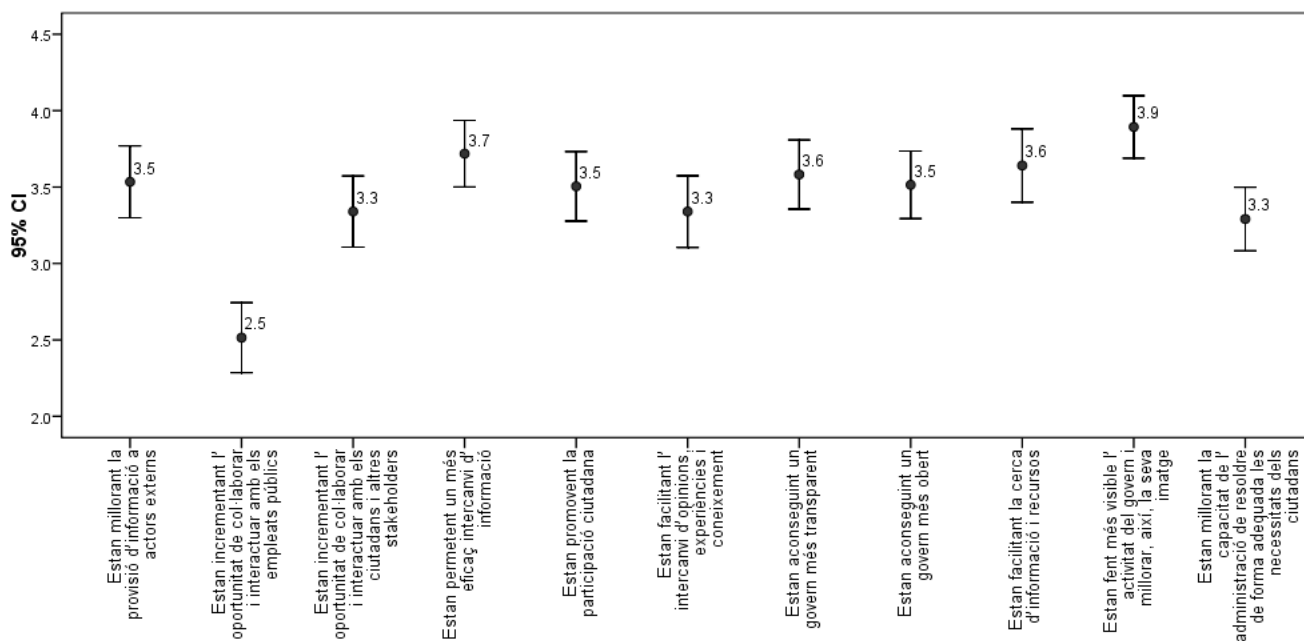
Finalment, pel que fa a la **valoració de l'impacte** que aquest tipus d'iniciatives té sobre l'obertura de les administracions públiques catalanes, aquest és molt positiu per a la majoria de resultats llistats, tal com posa de manifest el fet de què per a set dels onze possibles resultats entre els que els enquestats podien escollir, la mediana té un valor de 4 (Quadre 25).

**Quadre 25: Valors estadístics pel que fa als resultats conseqüència de la utilització de les xarxes socials**

	Valid N	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation
Estan millorant la provisió d'informació a actors externs	142	4.00	1.00	5.00	1.26
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els empleats públics	141	2.00	1.00	5.00	1.17
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els ciutadans i altres stakeholders	144	3.00	1.00	5.00	1.19
Estan permetent un més eficaç intercanvi d'informació	147	4.00	1.00	5.00	1.17
Estan promovent la participació ciutadana	149	4.00	1.00	5.00	1.12
Estan facilitant l'intercanvi d'opinions, experiències i coneixement	143	3.00	1.00	5.00	1.20
Estan aconseguint un govern més transparent	143	4.00	1.00	5.00	1.19
Estan aconseguint un govern més obert	141	4.00	1.00	5.00	1.14
Estan facilitant la cerca d'informació i recursos	144	4.00	1.00	5.00	1.19
Estan fent més visible l'activitat del govern i millorar, així, la seva imatge	144	4.00	1.00	5.00	1.09
Estan millorant la capacitat de l'administració de resoldre de forma adequada les necessitats dels ciutadans	142	3.00	1.00	5.00	1.09

El Gràfic 7, a més a més, ens permet observar que el resultat que es percep com a més important és el de fer més visible l'activitat del govern per millorar la seva imatge mentre que hi ha dubtes sobre l'impacte que l'ús de les xarxes té en la col·laboració interna (amb i entre els empleats públics).

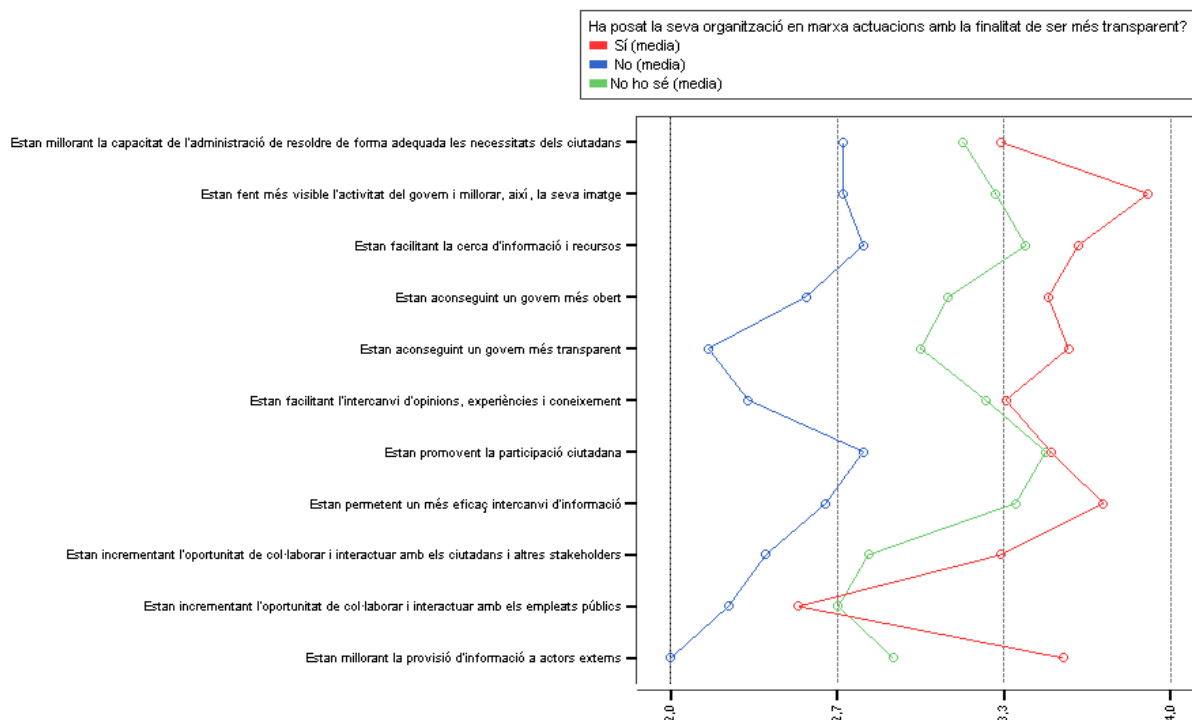
**Gràfic 7: Resultats als que dona lloc la utilització de les xarxes socials**



De nou es posa de manifest la percepció més positiva que els enquestats que pertanyen a municipis que han posat en marxa iniciatives per a fomentar la transparència té pel que fa als resultats que la presència a les xarxes socials comporta (Gràfic 8). Aquests valoren més positivament tots els resultats als que pot portar la utilització de xarxes socials, excepte pel que fa a la col·laboració interna. Crida també l'atenció en aquest gràfic el baix impacte que els municipis que no han implementat actuacions per promoure la transparència perceben que les xarxes socials estan tenint. Les diferències més significatives entre aquests dos grups les trobem al Quadre 26 que mostra que, només per a tres tipus de resultats, les opinions són semblants<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Existeix diferència significativa quan el valor de P és menor de 0.050.

**Gràfic 8: Resultats als que dona lloc la utilització de les xarxes socials en funció de qui ha posat en marxa actuacions amb l'objectiu de ser més transparent**



**Quadre 26: Diferències de percepció de resultats en funció de qui ha posat en marxa actuacions amb l'objectiu de ser més transparent**

Objectiu	Test de Kruskal Wallis Valor de P (1)	Diferències significatives identificades (2)
Estan millorant la provisió d'informació a actors externs	0.000	A-B
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els empleats públics	0.452	
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els ciutadans i altres <i>stakeholders</i>	0.008	A-B
Estan permetent un més eficaç intercanvi d'informació	0.009	A-B
Estan promovent la participació ciutadana	0.066	
Estan facilitant l'intercanvi d'opinions, experiències i coneixement	0.011	A-B
Estan aconseguint un govern més transparent	0.000	A-B
Estan aconseguint un govern més obert	0.005	A-B
Estan facilitant la cerca d'informació i recursos	0.024	A-B
Estan fent més visible l'activitat del govern millorant, així, la seva imatge	0.000	A-B A-C
Estan millorant la capacitat de l'administració de resoldre de forma adequada la necessitat dels ciutadans	0.194	

(1) *Grouping variable*: Ha posat la seva organització en marxa actuacions amb la finalitat de ser més transparent?

(2) Sí (A) – NO (B) – No ho sé (C)

#### 4.3.2. Xarxes socials, transparència i govern obert a la Generalitat de Catalunya

Pel que fa als qüestionaris administrats als responsables de l'àmbit que ens ocupa a la Generalitat de Catalunya, hem obtingut onze enquestes vàlides, deu provinents de departaments i una provinent de la Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió, unitat que, entre les seves funcions té la d'impulsar i coordinar les accions de govern obert en l'àmbit de la comunicació i la interacció amb la ciutadania, la transparència del govern i l'establiment de canals de col·laboració amb la ciutadania i la de dirigir i coordinar el procés d'obertura de dades públiques de la Generalitat de Catalunya. El Quadre 27 mostra la grandària dels departaments mentre que els Quadres 28-33 descriuen les seves característiques tecnològiques.

**Quadre 27: Dimensió dels departaments enquestats**

	Número de departaments
Menys 1.000 empleats	1
Entre 1.001 i 3.000 empleats	7
Més de 3.000 empleats	3
Total	11

**Quadre 28: Disponibilitat d'Intranet**

	Número de departaments
Té Intranet	11
No té Intranet	0
Total	11

**Quadre 29: Número d'ordinadors a l'organització**

	Número de departaments
Menys de 1.000	1
Entre 1.001 i 3.000	6
Més de 3.000	4
Total	11

**Quadre 30: Percentatge d'empleats que fan servir l'ordinador diàriament**

	Número de departaments
Entre 0% i 25%	0
Entre 26% i 50%	1
Entre 51% i 75%	1
Més del 75%	9
Total	11

**Quadre 31: Percentatge d'empleats que fan servir Internet diàriament**

	Número de departaments
Entre 0% i 25%	1
Entre 26% i 50%	1
Entre 51% i 75%	0
Més del 75%	9
Total	11

**Quadre 32: Percentatge d'empleats amb compte de correu-e de l'organització**

	Número de departaments
Entre 0% i 25%	0
Entre 26% i 50%	0
Entre 51% i 75%	1
Més del 75%	10
Total	11

**Quadre 33: Velocitat de connexió a Internet**

	Número de departaments
Menys de 5 Mb	0
Entre 6 i 10 Mb	0
Entre 11 i 20 Mb	0
Més de 20 Mb	1
NS/NC	10
Total	11

Excepte pel que fa a la velocitat de connexió a Internet, variables per a la qual no hi ha dades, una ràpida mirada a les taules ens permet concloure que el nivell tecnològic de la Generalitat de Catalunya és avançat i que, a més a més, es fa un ús intensiu de les TIC tal com posa de manifest el fet de que podem concloure el fet de que en deu dels onze departaments, més del 75% dels empleats tinguin compte de correu electrònic institucional o que en 9 dels onze Internet es faci servir diàriament per més de 75% de la plantilla.

Tal com hem fet a la secció anterior, seguidament, s'exposen els resultats de l'enquesta atenent als objectius que es volien aconseguir amb aquesta. En primer lloc, recollim les respostes relacionades amb l'**estratègia tecnològica i de xarxes socials dels departaments de la Generalitat de Catalunya així com la relació entre aquesta i els esforços vers la transparència**. Comencem assenyalant que tots els departaments han posat en marxa

actuacions amb la finalitat de ser més transparents i que ho han fet utilitzant, com a mínim, dos canals/eines (Quadre 34).

**Quadre 34: Número de canals /eines que es fan servir per fomentar la transparència**

Número de canals/eines	Freqüència	Percentatge
1	0	0%
2	1	9,1%
3	0	0%
4	1	9,1%
5	2	18,2%
6	1	9,1%
<b>7</b>	<b>6</b>	<b>54,5%</b>
Total	11	100,0%

Crida l'atenció que els departaments són força actius pel que fa a aquests tipus d'actuacions donat que el 54,5% fa servir set canals per fomentar la transparència. És més, podem afirmar que el 81,8% de la mostra utilitza cinc o més eines/canals, un número elevat si el comparem amb els resultats que hem obtingut amb els municipis. D'aquests canals, els més utilitzats són, en aquest ordre, la pàgina *web* institucional, les xarxes socials, les oficines d'atenció al ciutadà i els portals de dades obertes, tal com posa de manifest el Quadre 35.

**Quadre 35: Canals/eines utilitzats pel foment de la transparència**

Canal/eina	Freqüència	Percentatge
<b>Oficines d'atenció al ciutadà</b>	<b>9</b>	<b>14,3%</b>
Mitjans tradicionals de comunicació	7	11,1%
<b>Pàgina <i>web</i> institucional</b>	<b>11</b>	<b>17,5%</b>
Portal específic de transparència	7	11,1%
<i>Blogs</i>	5	7,9%
<i>Wikis</i>	1	1,6%
<b>Xarxes socials</b>	<b>10</b>	<b>15,9%</b>
Altres eines <i>web</i> 2.0	2	3,2%
<b>Portals de dades obertes</b>	<b>9</b>	<b>14,3%</b>
Altres	2	3,2%
Total	63	100%

Hi ha coincidència amb els canals preferits pels ajuntaments per posar en marxa iniciatives de transparència, amb dues excepcions: els portals de dades obertes són una eina fonamental pels departaments de la Generalitat de Catalunya però no pels municipis i els mitjans tradicionals són prioritaris pels municipis però no pel govern de la Generalitat. Malgrat aquesta coincidència, hi ha molta menys diferència entre la selecció de canals pel que fa als departaments que pel que fa als municipis, el que ens pot portar a pensar que els primers fan servir més indistintament aquestes eines que els segons.

És molt interessant que només hi ha una coincidència parcial entre els canals que es fan servir i els que es consideren més eficaços a l'hora d'aconseguir ser més transparents (Quadre 36). Efectivament, es percep que les pàgines *web* institucionals i les xarxes socials són molt eficaços i, només per una petita diferència, que també ho són els portals de transparència, que no tots utilitzen. Així mateix, les oficines d'atenció al ciutadà, que és un dels canals més utilitzats, es consideren poc rellevants per ser més transparents mentre que podríem afirmar que els portals de dades obertes es troben a mig camí.

**Quadre 36: Canals/eines més eficaços pel foment de la transparència**

Canal/eina	Freqüència	Percentatge
Oficines d'atenció al ciutadà	2	6,25%
Mitjans tradicionals de comunicació	2	6,25%
<b>Pàgina <i>web</i> institucional</b>	<b>8</b>	<b>25%</b>
<b>Portal específic de transparència</b>	<b>6</b>	<b>18,75%</b>
<i>Blogs</i>	1	3,125%
<i>Wikis</i>	0	0%
<b>Xarxes socials</b>	<b>8</b>	<b>25%</b>
Altres eines <i>web</i> 2.0	0	0%
Portals de dades obertes	4	12,5%
Altres	1	3,125%
Total	32	100%

Pel que fa a les xarxes socials, tots els departaments i també la Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió té compte a totes les xarxes llistades a la pregunta 13 de l'enquesta. Les xarxes amb un més alt grau d'utilització són Facebook i Twitter, seguides de YouTube i



Slideshare. Tuenti i Google+ són, per la seva banda, les xarxes a les quals es dona un menor ús (Quadre 37).

**Quadre 37: Valors estadístics pel que fa a l'ús de xarxes socials**

Xarxa social	Mostra	Mitjana	Desviació estàndard
Facebook	11	4.00	1.12
Twitter	11	4.00	1.34
Tuenti	11	1.00	0.00
YouTube	11	3.50	1.08
Flickr	11	2.88	1.25
Slideshare	11	3.25	1.58
Google+	11	1.00	0.00
Linkedin	11	1.67	1.15
Instagram	11	2.20	1.64

Curiosament, malgrat aquesta presència activa, només aproximadament la meitat de les unitats enquestades (45,5%) disposen d'una guia o política corporativa de xarxes socials tot i que el 90,9% afirma utilitzar la Guia de Xarxes Socials de la Generalitat de Catalunya. Molt interessants són les respostes pel que fa als objectius en la utilització de les xarxes socials (Quadre 38). Així, molt clarament, s'han identificat dues finalitats: donar informació i interactuar activament amb els ciutadans i altres actors externs, establint una mena de diàleg continu. Si comparem aquests resultats amb els dels municipis, hi ha una gran diferència: no només la Generalitat de Catalunya busca la interacció sinó que és aquest el seu objectiu prioritari.

**Quadre 38: Objectius en la utilització de xarxes socials**

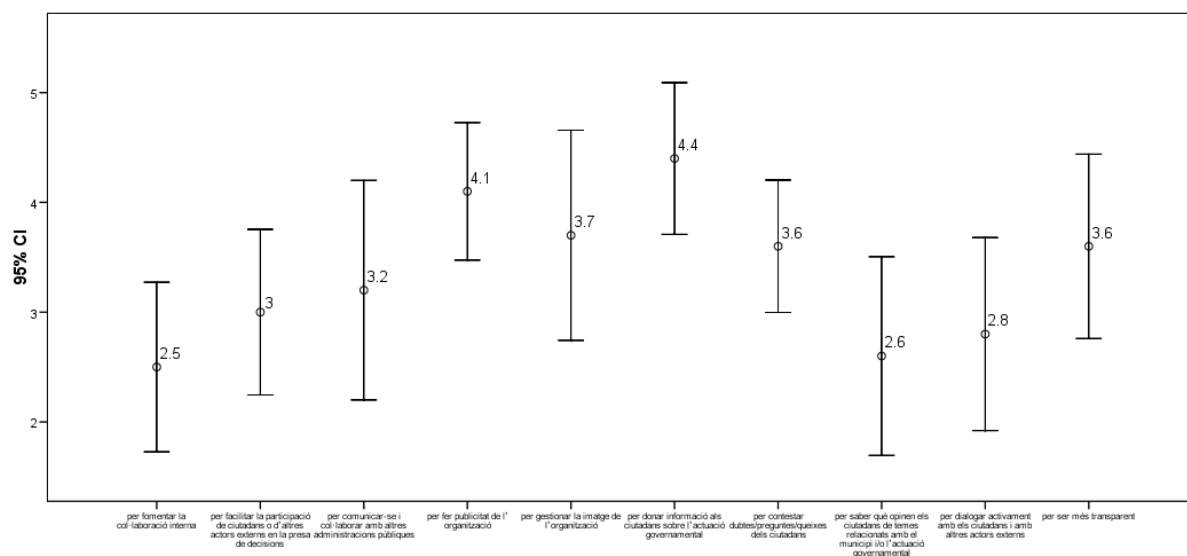
Objectiu	Freqüència	Percentatge
Donar informació	4	36,4%
Respondre a les inquietuds dels ciutadans o altres actors externs	0	0%
Interactuar activament amb els ciutadans i altres actors externs establint una mena de diàleg continu	7	63,6%
	11	100%

El Quadre 39 i el Gràfic 9 precisen aquesta resposta.

### Quadre 39: Percepció d'objectius en la utilització de xarxes socials

La meua organització fa servir les xarxes socials...	Count	Mean	Standard Deviation
per fomentar la col·laboració interna	11	2.50	1.08
per facilitar la participació de ciutadans o d'altres actors externs en la presa de decisions	11	3.00	1.05
per comunicar-se i col·laborar amb altres administracions públiques	11	3.20	1.40
per fer publicitat de l'organització	11	4.10	.88
per gestionar la imatge de l'organització	11	3.70	1.34
per donar informació als ciutadans sobre l'actuació governamental	11	4.40	.97
per contestar dubtes/preguntes/queixes dels ciutadans	11	3.60	.84
per saber què opinen els ciutadans de temes relacionats amb el municipi i/o l'actuació governamental	11	2.60	1.26
per dialogar activament amb els ciutadans i amb altres actors externs	11	2.80	1.23
per ser més transparent	11	3.60	1.17

### Gràfic 9: Percepció d'objectius en la utilització de xarxes socials



Així, malgrat que, en un primer moment, pot semblar que el diàleg és més important que la provisió d'informació, al entrar en detall, el Gràfic 9 mostra que són els objectius més relacionats amb la gestió de la imatge de l'organització el més rellevants, el que ens permetria concloure que les xarxes socials s'estan utilitzant unilateralment i per donar informació de caràcter general. La distància, però, amb els objectius de interacció (respondre a les inquietuds dels ciutadans o altres actors externs i interactuar activament amb els ciutadans i altres actors externs establint una mena de diàleg continu), tot i trobar-se en un segon nivell d'importància, és menor que en el cas dels municipis. És més, segons el Quadre 38, les estratègies de xarxes socials dels departaments no contempen respondre a les inquietuds dels ciutadans com a objectiu, el que entra en

contradicció amb les dades del Quadre 39 i el Gràfic 9 ja que, segons aquests, els enquestats estan més en acord que en desacord amb l’afirmació de què “la meva organització fa servir les xarxes socials per contestar dubtes/preguntes/queixes dels ciutadans”. Aquesta resposta és, de fet, més habitual, que les que impliquen un més gran interacció i un diàleg continu. Finalment, es torna a posar de manifest la poca rellevància que tenen les xarxes socials a l’hora de fomentar la col·laboració interna.

Aquests segons resultats pel que fa als objectius de l’estratègia de presència a les xarxes socials són coherents amb el fet que són majoritàriament els departaments de comunicació els que s’encarreguen de la gestió de les xarxes socials, tal com mostra el Quadre 40. És més, en els casos en què, a més a més, l’organització té un *community manager*, el seu perfil és predominantment (però més equilibrat amb altres perfils en comparació amb el que succeix als ajuntaments) de periodista/especialista en comunicació (Quadres 41 i 42).

**Quadre 40: Responsables de la gestió de xarxes socials al la Generalitat de Catalunya**

Responsable	Freqüència	Percentatge
Departament de comunicació	8	72,7%
Departament de govern obert	0	0%
Departament d’atenció ciutadana	1	18,2%
Altres	1	9,1%
Total	11	100%

**Quadre 41: Unitats amb *community manager***

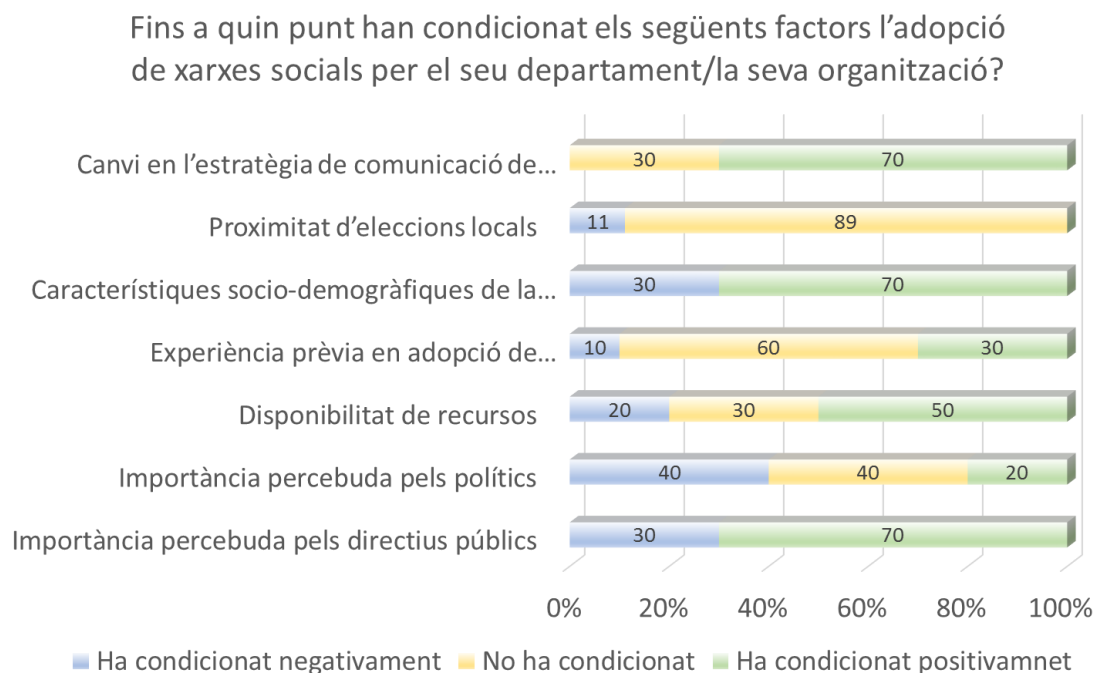
	Freqüència	Percentatge
Unitats amb <i>community manager</i>	7	63,6%
Unitats sense <i>community manager</i>	3	27,3%
NS/NC	1	9,1%
Total	11	100%

**Quadre 42: Perfil del *community manager***

	Freqüència	Percentatge
Periodista/especialista en comunicació	4	36,4%
Gestor de serveis públics	3	27,3%
NS/NC	4	36,4%
Total	11	100%

Pel que fa a la identificació de **condicionants en l'èxit de l'adopció de xarxes socials per l'administració pública** des de la perspectiva dels seus responsables, el Gràfic 10 mostra els resultats obtinguts.

**Gràfic 10: Factors condicionants de l'adopció**



Els tres factors que semblen condicionar més positivament la presència dels departaments de la Generalitat de Catalunya a les xarxes socials són el canvi en l'estratègia de comunicació, les característiques socio-demogràfiques de la població i la importància que els directius públics perceben que tenen les xarxes socials. Aquests resultats són molt interessants si els comparem amb els obtinguts com a conseqüència del qüestionari administrat als municipis. Per aquests, l'impacte del tercer factor és positiu però no tant com la importància percebuda pels polítics. Per als departaments, la importància percebuda pels polítics o no condiona o condiona, i sembla ser que de manera molt clara, negativament. Sembla, doncs, que en el cas dels municipis, importa més el lideratge polític mentre que, en el cas del govern autonòmic, no només té més rellevància el lideratge executiu sinó que és el que sembla que dona lloc a la formulació de l'estratègia.

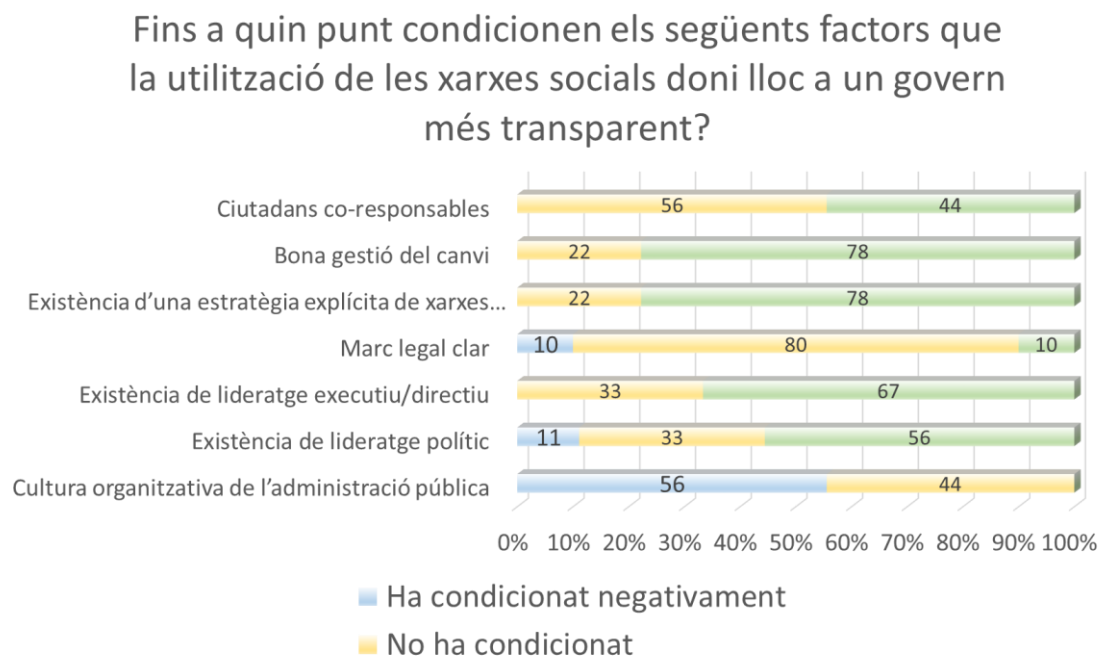
Al igual que en el cas dels ajuntaments, només per a dos factors, la proximitat d'eleccions locals i l'experiència prèvia en adopció de tecnologia i projectes de govern electrònic, existeix una més generalitzada percepció d'un efecte neutre que és particularment clar en el cas del primer

condicionant. Així, el 89% de la mostra creu que aquesta variable no condiciona l'adopció de xarxes socials ni positiva ni negativament.

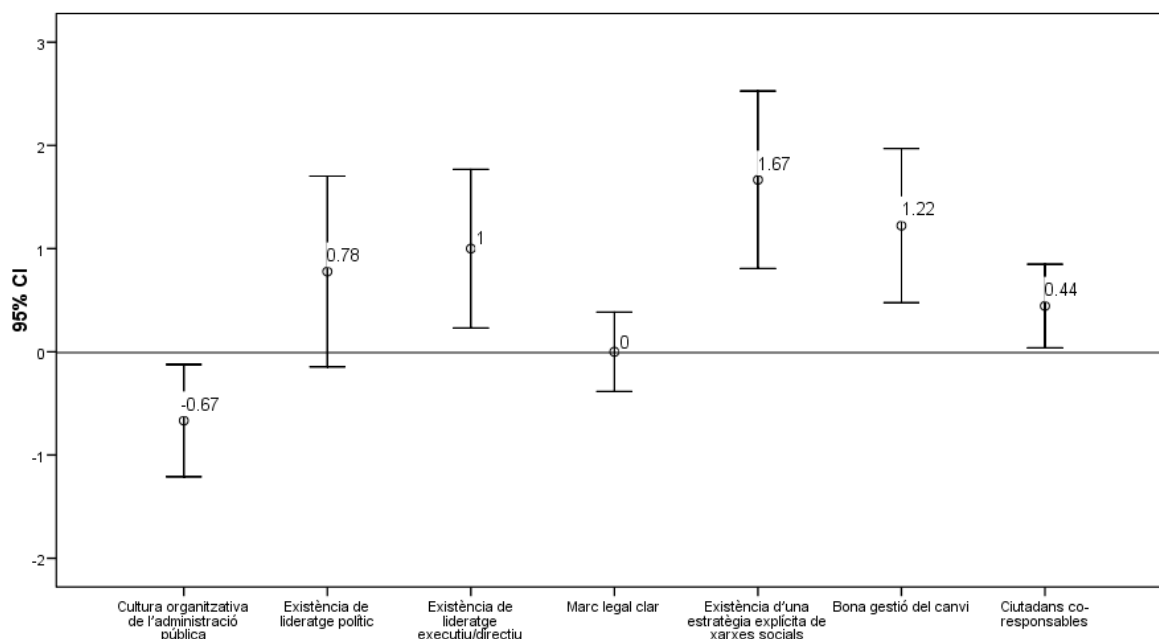
També hem volgut conèixer quina és l'opinió sobre els factors que condicionen la utilització de les xarxes socials amb un objectiu específic de transparència. Tal com mostren els Gràfics 11 i 12, la bona gestió del canvi i l'existència d'una estratègia explícita de xarxes socials són percebuts com els elements clau en aquest sentit. També ho és el lideratge, tant polític com directiu, el que posa de manifest que, un cop presa la decisió directiva d'estar presents a la xarxa, l'impuls polític sí que condiciona la seva implementació.

Dos observacions més es desprenen d'aquests gràfics. Per una banda, el fet de què la majoria de la mostra no atorga cap efecte, ni positiu ni negatiu, a l'existència d'un marc legal clar o a la co-responsabilitat dels ciutadans. Per l'altra, la creença per part de més d'ela meitat dels enquestats de què la cultura organitzativa de l'organització afecta negativament a la utilització de les xarxes socials amb la finalitat de promoure la transparència. Les diferències pel que fa aquesta variable en relació a les respostes rebudes per part dels ajuntaments són molt grans.

**Gràfic 11: Factors crítics d'èxit en la utilització de xarxes socials amb l'objectiu de transparència (1)**



**Gràfic 12: Factors crítics d'èxit en la utilització de xarxes socials amb l'objectiu de transparència (2)**



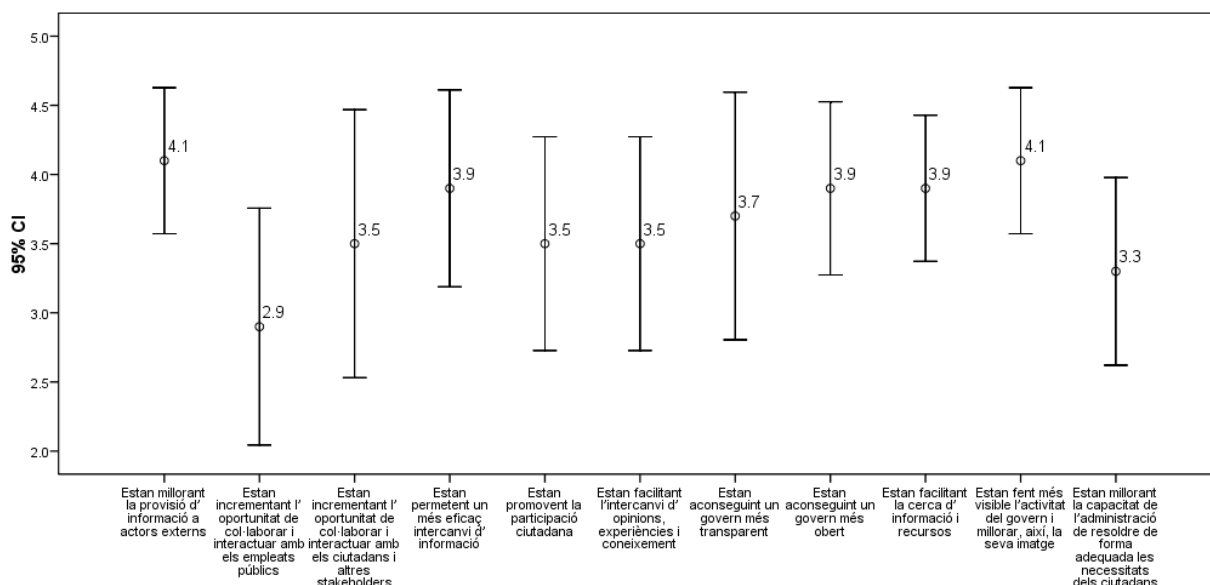
Finalment, pel que fa a la **valoració de l'impacte que aquest tipus d'iniciatives té sobre l'obertura de les administracions públiques catalanes**, aquest és molt positiu per a la majoria de resultats llistats, tal com posa de manifest el fet de què la mitjana per a tots els possibles resultats, excepte pel relacionat amb la col·laboració interna, està sobre el 3. (Quadre 43).

**Quadre 43: Valors estadístics pel que fa als resultats conseqüència de la utilització de les xarxes socials**

	Count	Mean	Standard Deviation
Estan millorant la provisió d'informació a actors externs	11	4.1	.7
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els empleats públics	11	2.9	1.2
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els ciutadans i altres stakeholders	11	3.5	1.4
Estan permetent un més eficaç intercanvi d'informació	11	3.9	1.0
Estan promovent la participació ciutadana	11	3.5	1.1
Estan facilitant l'intercanvi d'opinions, experiències i coneixement	11	3.5	1.1
Estan aconseguint un govern més transparent	11	3.7	1.3
Estan aconseguint un govern més obert	11	3.9	.9
Estan facilitant la cerca d'informació i recursos	11	3.9	.7
Estan fent més visible l'activitat del govern i millorar, així, la seva imatge	11	4.1	.7
Estan millorant la capacitat de l'administració de resoldre de forma adequada les necessitats dels ciutadans	11	3.3	.9

El Gràfic 13, a més a més, ens permet observar que els resultats que es perceben com a més importants són els de millorar la provisió d'informació a actors externs i fer més visible l'activitat del govern millorant, així, la seva imatge. Els intervals de confiança entre aquests dos tipus de resultats es solapen, el que indica que no existeixen entre ells diferències significatives. Amb una valoració menys bona es troben els resultats de facilitar la cerca d'informació i recursos, permetre un intercanvi més eficaç d'informació i aconseguir una govern més obert i, només darrere d'aquests, trobem el resultat d'aconseguir un govern més transparent.

**Gràfic 13: Resultats als que dona lloc la utilització de les xarxes socials**



## 5. CONCLUSIONS I REFLEXIONS

Donat els resultats obtinguts en el nostre treball de camp, en aquesta secció, presentem les conclusions que es desprenen de l'estudi realitzat enfatitzant alguns aspectes que ja s'han posat de manifest al llarg de l'exposició de resultats. L'objectiu general d'aquesta recerca ha estat comprendre l'ús que les administracions públiques catalanes fan de les xarxes socials per a la qual cosa ens hem formulat quatre preguntes a partir de les quals hem organitzat el contingut d'aquest apartat:

- 1) **Quines són les relacions entre els conceptes de transparència, rendició de comptes i legitimitat a les administracions públiques catalanes?** Les principals conclusions pel que fa a aquesta pregunta són:

- Sembla existir una aposta clara per la transparència per part de la Generalitat de Catalunya, aposta que s'ha materialitzat en l'elaboració d'una llei sobre transparència que relaciona aquest concepte amb els de govern obert, rendició de comptes i bon govern malgrat no especificar les relacions causa-efecte entre els mateixos. Més explícites són les relacions entre transparència i participació, com a resultat d'una necessitat de prendre millors decisions amb la col·laboració de la ciutadania.
- Molta menys vinculació es troba entre aquests conceptes a nivell municipal. En documents formals, com ara els codis de bon govern, la transparència es relaciona sovint amb la corrupció i l'ètica. En aquest sentit, el bon govern és un govern ètic i honest però no necessàriament un govern com el que proposa Villoria (2013b) (un govern que rendeix comptes, un govern eficaç i eficient, un govern participatiu, un govern legítim) o un govern obert, tal i com hem definit aquest concepte al nostre marc conceptual.
- Són força els discursos que fan èmfasi en l'accés a la informació governamental com a requisit per a la rendició de comptes però, atenent al Quadre 3, podem assenyalar que aquesta sol ser tova perquè en comptades ocasions els textos o les pàgines *web* analitzades fan referència a sancions, compensacions i correctius concretes per enfortir aquesta *accountability*.

**2) Quina és l'estratègia tecnològica que es fa servir per aconseguir una més gran obertura en termes de transparència? Quin paper juguen, i com s'utilitzen, les xarxes socials en aquesta estratègia? L'anàlisi dels resultats exposats ens porta a concloure que:**

- Sembla haver un cert equilibri entre les eines físiques i les eines virtuals a l'hora de fomentar la transparència. En aquest sentit, les oficines d'atenció al ciutadà segueixen sent un mitjà fonamental a l'hora de ser transparent tant al govern autonòmic com als govern locals. Curiosament, malgrat el seu ús, el primer no el considera un canal eficaç mentre que els segons sí que ho fan. Els municipis també assenyalen com a eina clau els mitjans tradicionals de comunicació, una opció que no ha estat escullida per la Generalitat de Catalunya. És possible que els govern locals de la nostra mostra, donada la seva grandària, i possiblement la seva



disponibilitat de recursos, no tinguin més opcions que apostar per la transparència amb les eines “de sempre”, el que explicaria aquesta diferència.

- També són les pàgines *web* institucionals un dels canals més utilitzats per promoure la transparència, tant a la Generalitat de Catalunya com als municipis. Aquestes pàgines *web* o tenen o es complementen amb portals específics de transparència en el govern autonòmic i en municipis grans, que solen incloure els indicadors que Transparència Internacional Espanya té en compte en les seves avaluacions.
- Els portals de dades obertes són, també a la Generalitat de Catalunya i als municipis de més grandària, actuacions clau per aconseguir una obertura més gran. Tot i així, en la majoria de casos, aquests portals es troben lluny de poder ser considerats com a bones pràctiques com a conseqüència, en gran mesura, de dos aspectes rellevants: 1) el tipus de dades que mostren (dades amb poca utilitat des de la perspectiva de la presa de decisions i la rendició de comptes, com ara els mapes cartogràfics o els horaris/recorreguts del transport públic) i 2) el format en què es presenten les dades, que o bé no facilita la seva comprensió o bé impossibilita la seva reutilització.
- Les xarxes socials (i, especialment, Twitter i Facebook) són també eines que els ajuntaments i els departaments de la Generalitat de Catalunya utilitzen amb la finalitat de ser més transparents. Tanmateix, els resultats de les tres fases del nostre treball de camp posen de manifest que no hi ha, la majoria de vegades, una estratègia explícita sobre la presència a les xarxes. No hem trobat documents formals on clarament s'explíciti el rol de les xarxes a l'hora d'aconseguir un govern més obert. Tot just s'han trobat mencions a la transparència. El que sí que hem identificat a l'anàlisi de discursos és una vinculació amb la participació i una utilització de les xarxes com a canal de comunicació addicional. En aquest sentit, ens atrevim a afirmar que les xarxes socials no estan pensades en termes de transparència sinó com a eines informatives que difonen missatges semblants als dels mitjans tradicionals. Segons la terminologia emprada per Mergel (2013), les administracions públiques catalanes segueixen una estratègia *push*, que implica estar present en qualsevol canal de comunicació que impliqui una interacció amb tercers.

La nostra conclusió queda refermada amb els resultats dels qüestionaris administrats, malgrat que trobem una important diferència entre els departaments de la Generalitat de Catalunya i els governs locals: hi ha coherència entre el discurs i la pràctica entre els segons però no sembla haver-la entre els primers. Així, les enquestes contestades pels diferents responsables del govern autonòmic indiquen que l'objectiu prioritari a l'hora d'utilitzar les xarxes socials és interactuar activament amb els ciutadans i altres actors externs establint una mena de diàleg continu, el que, segons Mergel (2013), correspon a una estratègia de *networking*. Però quan s'aprofundeix en els objectius, són els que tenen a veure amb la reputació i la imatge de l'organització i la provisió unilateral d'informació els que prenen més rellevància. Aquesta diferència no es troba en les dades proporcionades pels governs locals, que clarament són indicatives de l'adopció d'una estratègia *push* o de representació.

Aquest resultat no ha de sorprendre. Ja avançàvem tímidament a l'apartat anterior que els responsables de les xarxes socials són, a un cas i a l'altre, els departaments de comunicació amb *community managers* que solen tenir un perfil de periodistes o d'experts en comunicació, el que pot estar influïnt en l'estratègia que s'està fent servir.

- El que, en qualsevol cas, aquestes dades ens permeten concloure és que, més enllà del discurs teòric i/o polític que prevalgui, l'estratègia *push* no necessàriament fa més transparent a un govern. És més, si aquesta informació que es transmet no pot ser utilitzada pels ciutadans per a prendre decisions, tampoc es pot afirmar que serveixi per a la rendició de comptes. En matèria de transparència, per tant, la promesa del govern obert encara no s'ha realitzat. Adicionalment, les dades ens porten a afirmar que, també, resta molt a fer pel que fa a les dimensions de participació i col·laboració. Dues aspectes volem ressaltar pel que fa a aquesta afirmació: per una banda, com la informació obtinguda a través de les enquestes revela, la interacció no sembla ser tan important com la provisió d'informació; pel l'altra, la presència institucional en xarxes socials no sembla tenir com a objectiu la col·laboració interna (entre empleats públics, entre diferents unitats o administracions).

**3) Com es valora l'impacte que té la utilització de les xarxes socials en el grau d'obertura de les administracions públiques catalanes?** En termes generals, podem afirmar que:

- Independentment de com s'utilitzin les xarxes socials, hi ha una percepció positiva dels resultats que s'estan obtenint. En el cas dels municipis, a més a més, podem observar que aquesta valoració és més favorable entre aquells que han posat en marxa iniciatives de transparència que entre aquells que no ho han fet.
- Hi ha molta coherència, tant a la Generalitat de Catalunya com als governs locals, entre els objectius que es persegueixen a la pràctica amb la presència a xarxes socials i la valoració dels beneficis que aquesta presència comporta. Així, els resultats percebuts com a més importants es refereixen, en tots dos casos, a la millora de la imatge del govern. Altres resultats que es perceben com a importants són l'intercanvi eficaç d'informació, la cerca d'informació i recursos i la provisió d'informació a actors externs. En menor mesura, es troba la promoció de la participació ciutadana i la transparència que, possiblement, s'està associant a l'accés a la informació en general, sense tenir en compte quin tipus d'informació fa més transparent a un govern. Finalment, la valoració és més negativa pel que fa a la col·laboració, el que també guarda coherència amb el fet de què no sembla que les xarxes socials s'estiguin fent servir amb aquest propòsit. Per tant, de nou, podríem concloure que hi ha una sensació generalitzada de què, sobre tot, s'estan aconseguint resultats en termes de comunicació i reputació i, per sota d'aquests, de govern obert pel que fa a la seva dimensió externa.

**4) Quins són els factors crítics d'èxit de les iniciatives de transparència mitjançant xarxes socials?** Les nostres observacions ens han permès concloure que:

- Pel que fa als condicionants en l'èxit de l'adopció, el canvi en l'estratègia de comunicació és el factor clau tant als departaments de la Generalitat de Catalunya com als governs locals. Fora d'aquest aspecte, s'observen diferències importants entre uns i altres. Una de les més interessants és la que té a veure amb el rol dels polítics i els directius públics. Així, en el cas dels ajuntaments, la importància percebuda pels polítics és molt rellevant mentre que en el cas del govern autònom

ho és més la importància percebuda pels directius públics. Per tant, podríem concloure que, en el primer cas, l'impulsor de l'estratègia és el polític mentre que, en el segon, ho és el directiu públic. Estaria per veure si aquest resultat és conseqüència de la grandària dels municipis on és més difícil trobar una jerarquia de directius públics molt definida.

Crida l'atenció que, també pel conjunt d'administracions públiques analitzades, ni la proximitat d'eleccions ni l'experiència prèvia en adopció de tecnologia condicionen positiva o negativament la presència en xarxes socials. Sembla, per tant, per una banda, que aquesta no es fa servir com actiu polític, el que matisa i relativitza la importància que podria semblar tenir. Per l'altra, tampoc es dedueix d'aquests resultats, tal com establíem al nostre marc conceptual, que el govern obert és conseqüència de l'evolució de l'administració pública i, per tant, del rol que la tecnologia ha jugat/juga en cada etapa de modernització (Quadre 1). Si fos així, possiblement haguéssim obtingut un percentatge més alt de respostes que haguessin fet èmfasi en que l'experiència prèvia amb tecnologia (programes d'adopció de govern electrònic o d'adopció de tecnologia consolidats o, al menys, implementats) condiciona positivament la decisió d'estar presents a les xarxes socials.

- Pel que fa als factors crítics d'èxit durant la utilització o procés d'implementació, la bona gestió del canvi és un aspecte fonamental, tant per als ajuntaments com per als departaments del govern autonòmic tot i que sembla ser més important per a aquests últims. També ho és el lideratge, tant polític com a directiu. Però, de nou, els municipis insisteixen en el paper del primer mentre que els departaments de la Generalitat de Catalunya emfatitzen el rol del segon.

Més interessants són les diferències en les respostes obtingudes, entre les que volem ressaltar les següents:

- L'existència d'una estratègia de xarxes condiciona positivament en el cas de la Generalitat de Catalunya i no condiciona, ni positiva ni negativament en el cas dels municipis.

- El marc legal sembla no condicionar en cap dels dos casos però, en tot cas, sembla ser del tot irrellevant per a la Generalitat de Catalunya. Aquesta troballa podria justificar la manca de normativa pel que fa a la utilització de les xarxes socials per part de l'administració pública i les porques referències a aquesta eina en els documents reguladors analitzats.
- La cultura organitzativa condiona positivament la presència a xarxes socials per als governs locals i condiona negativament dita presència per als departaments del govern de la Generalitat. Aquesta és una diferència que podria explicar moltes coses però per a la qual no tenim informació suficient. És possible que només sigui el resultat de com s'ha contestat l'enquesta (en què s'està pensant quan es llegeix el terme "cultura organitzativa") però pensem que té més a veure amb la desigual dinàmica interna de municipis i departaments (creiem que els departaments, al ser més grans, tenen estructures més rígides i burocràtiques).

En definitiva, ens trobem davant d'un ús força *ad hoc* de les xarxes socials per les administracions públiques, que es fan servir predominantment amb objectius informatius/comunicatius (estratègia *push*) i, per tant, sense un clar lligam entre el que aquesta provisió d'informació implica en termes de transparència, rendició de comptes, legitimitat i, per tant, en termes de bon govern/bona governança. Malgrat aquesta manera de procedir, la presència en xarxes socials es valora positivament, el que ens permet albirar que se seguirà invertint en ella, al menys, mentre existeixi la percepció que no costa diners.

Dues lliçons addicionals es desprenen també de la nostra anàlisi. Per una banda, hem volgut adreçar-nos a la Generalitat i als municipis de Catalunya i, tot i que hem identificat algunes semblances, creiem que la situació, perspectives i possibilitats d'aquestes administracions en aquest àmbit són força diferents. La plena realització de la promesa del govern obert, i dels beneficis de la utilització de les xarxes socials, requereix d'un estudi en profunditat diferent per a cada tipus de nivell administratiu, el que permetrà fer recomanacions específiques segons el procés evolutiu de cada ens.

Per l'altra, aquesta recerca empíric ha posat de manifest que les xarxes socials encara són una eina amb moltes possibilitats i potencials avantatges per a les administracions públiques però

encara ens trobem a l'etapa del "podem aconseguir" i no del "estem aconseguint". Cal seguir invertint en estudis empírics d'aquestes característiques que contribueixin a la construcció i desenvolupament de la disciplina acadèmica alhora que identifiquin àrees de millora per a la presa de decisions en aquest camp.

Finalment, no volem tancar aquest apartat sense referir-nos a les limitacions més importants que ens hem trobat a l'hora de portar a terme aquesta investigació i que, bàsicament, han hagut de veure amb tres qüestions. La primera dificultat ha estat relacionada amb l'escassa evidència empírica que hem pogut trobar al voltant del tema que ens ha ocupat. No hem pogut identificar a la literatura estudis amb els nostres mateixos objectius i ens hem hagut de basar, en moltes ocasions, en l'exposició de casos, normalment d'èxit, que no sempre han estat del tot valuosos per a construir el nostre marc conceptual. El segon obstacle l'hem trobat a l'hora de administrar l'enquesta als municipis. Malgrat comptar amb el inestimable suport de Localret, ha estat difícil obtenir un alt grau de respostes. És més, si analitzen la mostra de municipis que han omplert el qüestionari, creiem que la seva grandària ha condicionat alguns dels resultats mostrats. Som conscients de què molts ajuntaments catalans són petits, i alguns molt petits, però, potser, una mostra més representativa del territori ens hagués pogut ajudar a tenir una fotografia més precisa i acurada de la realitat. Finalment, aquesta recerca ha explorat la percepció que tenen les administracions públiques sobre aquests processos. Però el govern obert és, per definició, un govern de tots. Sense cap mena de dubte, resta incorporar a l'estudi la perspectiva ciutadana tant pel que fa a la seva valoració dels esforços realitzats com per conèixer si, efectivament, per a ells, la utilització d'aquestes eines fa més legítim a un govern i reforça les relacions de confiança.

## **6. IMPACTE PREVIST**

Com hem avançat, creiem que aquesta recerca contribueix al desenvolupament científic del govern obert perquè aporta evidència empírica de la realitat de la presència de les administracions públiques a les xarxes socials segons els seus responsables. L'estudi explora relacions entre importants conceptes que la teoria no sempre ha explorat explícitament, com ara els efectes de la utilització de les xarxes socials en termes de transparència i els vincles entre aquesta i la rendició de comptes, la legitimitat i, en definitiva, el bon govern.

Alhora, i davant la multiplicitat d'experiències d'utilització de les xarxes socials per les administracions públiques que s'han posat en marxa en els últims dos o tres anys, els resultats

del nostre estudi permeten als decisors públics prendre consciència del *gap* que, freqüentment, existeix entre els discursos i la realitat per, així, poder posar en marxa accions de millora, orientades a treure el màxim profit de les xarxes socials. Com la recerca realitzada ha posat de manifest, els beneficis en aquest àmbit encara són, sovint, potencials. El resultat obtingut han identificat importants qüestions que hauran de ser preses en compte en el moment de (re)dissenyar una estratègia de xarxes socials, com ara les encara moltes possibilitats que tenen les xarxes en termes de potenciar la participació i la col·laboració interna, la importància de la formulació d'estratègies de gestió del canvi que han d'anar més enllà de la formació i la necessitat d'adaptar l'ús d'aquestes eines a les necessitats específiques de cada territori sense caure en l'error d'adoptar receptes universals que no tenen en compte les característiques inherents a cada lloc.

Cal dir que, per a aconseguir l'impacte que perseguim tenir, la difusió dels resultats d'aquest estudi esdevé un element clau. Volem finalitzar la redacció d'aquesta memòria tècnica fent referència a les actuacions que ja hem portat a terme en aquest sentit i que, com es veurà seguidament, han tingut a veure amb la presentació dels seu contingut tant en conferències acadèmiques com en reunions amb experts i professionals de l'administració pública:

- Seminari de recerca, realitzat el 13 de febrer de 2015: Al seminari, conduït per Dra. Mila Gascó, es va presentar el marc conceptual de la recerca així com els resultats parcials de l'etapa qualitativa del treball de camp. Van assistir 23 persones: 3 investigadors i 20 empleats públics de diferents administracions i llocs de treball. La presentació que es va fer durant aquest seminari es troba a l'Annex.
- Participació en la conferència International Research Society for Public Management (IRSPM) 2014: La conferència va tenir lloc a Ottawa (Canadà) entre el 9 i l'11 d'abril i la Dra. Mila Gascó va presentar una ponència científica amb els resultats parcials de l'etapa qualitativa del treball de camp que va donar lloc a un interessant debat que va alimentar el disseny del qüestionari. La ponència es va presentar en el marc del panel "Transparència i Govern Obert". La ponència que es va presentar es troba a l'Annex.
- Seminari de recerca, realitzat el 23 de maig de 2015: El seminari va ser presentat per la Dra. Mila Gascó i va comptar amb la participació del investigador de la Universitat Autònoma de Madrid Francisco Rojas, qui va presentar el seu estudi en xarxes socials. L'objectiu

d'aquest seminari va ser conèixer una recerca semblant a la realitzada a Catalunya amb la finalitat de comparar i contrastar els resultats. Van assistir 14 persones: 4 investigadors i 10 empleats públics de diferents administracions i llocs de treball.

- Participació en la II Jornada de Govern Obert de Terrassa: El 16 d'octubre la Dra. Gascó va fer la primera presentació de resultats de la recerca en obert en el marc de la taula rodona "Noves formes de participació: Reptes i oportunitats". L'objectiu va ser fer una difusió a més gran escala de l'estudi realitzat així com debatre amb la resta de ponents i assistents a l'acte (més de 150 persones).

Com a conseqüència de la qualitat de les dades obtingudes, de cara al futur, estem treballant en l'elaboració de dos articles acadèmics que intentarem publicar en una de les següents revistes de factor d'impacte: Government Information Quarterly (<http://www.journals.elsevier.com/government-information-quarterly/>), The Journal of Strategic Information Systems (<http://www.journals.elsevier.com/the-journal-of-strategic-information-systems/>), Social Science Computer Review (<http://ssc.sagepub.com/>), Journal of Information Technology (<http://www.palgrave-journals.com/jit/index.html>), Public Management Review (<http://www.tandfonline.com/toc/rpxm20/current>) o International Public Management Journal (<http://www.tandfonline.com/toc/upmj20/current>). Així mateix, hem estat convidats a la tercera edició del Sabadell Smart Congress (que es celebrarà durant els dies 26 i 27 de febrer) i, en particular, a participar en la taula rodona "Open Government Experiences" on, un cop més, exposarem els resultats d'aquesta recerca.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Almirall, E y Wareham, J. (2008). "Living labs and open innovation: Roles and applicability". *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, 10 (special issue): 21-46.
- Anderson, J., i Clary, B. (1987). "Coproductioin in emergency medical-services". *Journal of Voluntary Action Research*, 16(3): 33-42.
- Balcells, J., Padró-Solanet, A. i Serrano, I. (2013). "To tweet or not to tweet: Social networking strategies in Catalan local governments". Ponència presentada a GIGAPP 2013. Madrid, 23-24 de setembre.



Ball, C. (200). "What is transparency?". *Public Integrity*. 11(4): 293-308.

Bannister, F. i Connolly, R. (2011). "Trust and transformational government: A proposed framework". *Government Information Quarterly*, 28(2): 137-147.

Barros, A. (2013). "Datos abiertos: ¿Qué son y cuál es su utilidad?". A A. Hofmann, Á. Ramírez-Alujas i J. A. Bojórquez (eds.). *La promesa del gobierno abierto*. Mèxic DF i Tabasco: Institut d'Accés a la Informació Pública i Protecció de Dades Personals del Districte federal i Institut de Transparència i Accés a la Informació Pública de Tabasco, 259-279.

Baurh, M. i Grimes, M. (2013). "Indignation or resignation: the implications of transparency for societal accountability". *Governance*, 27(2): 291-320.

Baurh, M. i Grimes, M. (2012). "What is government transparency? New measures and relevance for quality of government". *Working Papers Series 2012*, nº 16.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T. i Hansen, D. (2012). "The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges and recommendations". *Government Information Quarterly*, 29(1): 30-40.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., i Grimes, J. M. (2010a). "Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies". *Government Information Quarterly*, 27(3): 264-271.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., i Grimes, J. M. (2010b). "Crowd-sourcing transparency: ICTs, social media, and government transparency initiatives". Paper presentat a la 11<sup>th</sup> Annual International Digital Research Conference on Public Administration Online. Puebla, 17-20 de maig.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T. i Hansen, D. (2012). "The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges and recommendations". *Government Information Quarterly*, 29(1): 30-40.

Bonsón, E., Torres, L., Royo, S. i Flores, F. (2012). "Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities". *Government Information Quarterly*, 29(2): 123-132.

Bovaird, T. (2012). *We're all in this together: User and community co-production of public outcomes*. Birmingham: Institute of Local Government Studies.

Bovaird, T., Löffler, E. i Hine-Hughes, F. (2011). “From passive customers to active co-producers: The role of co-production in public services”. *My Customer*, 27 de juliol.

Bovens, M. (2009). “Analysing and assessing public accountability. A conceptual framework”. *European Governance Papers (EUROGOV)*, nº C-06-01.

Boyd, D. M. i Ellison, N. B. (2008): “Social network sites: Definition, history, and scholarship”. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1): 210-230.

Bryer, T. A. i Zavaratto, S. M. (2011). “Social media and public administration”. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3): 325-340.

Calderón, C. i Lorenzo, S. (2010). *Open government – Gobierno abierto*. Alcalá la Real (Jaén): Algón Editores.

Cook, F. L., Lawrence R. J. i Dukhong, K. (2010). “Trusting what you know: Information, knowledge, and confidence in social security. *The Journal of Politics*, 72(2): 397–412.

Coroján, A. i Campos, E. (2011). *Gobierno abierto: Alcance e implicaciones*. Madrid: Fundación Ideas.

Criado, I. (2013). “Redes sociales para unas administraciones y gobierno abiertos. Desafíos para la innovación y la creación de valor público”. Ponència presentada al XVIII Congrés Internacional del CLAD. Montevideo, 29 d'octubre-1 de novembre.

Criado, I. i Rojas, F. (2012). “Strategies and realities of social media diffusion in the public sector. Evidence from the regional level of government in Spain”. Ponència presentada a EGPA. Bergen, 5-8 de setembre.

Criado, I., Sandóval-Almazán, R. i Gil-García, J. R. (2013). “Government innovation through social media”. *Government Information Quarterly*, 30(4): 319-326.

Cunill, N. (2006). “La transparencia en la gestión pública. ¿Cómo construirle viabilidad?”. A F. Mezones F. (ed.). *Transparencia en la gestión pública. Ideas y experiencias para su viabilidad*. Guatemala: Magna Terra Editores.

Curtin, D. i Meijer, A. (2006): “Does transparency increase legitimacy? A critical analysis of European Union policy documents”. *Information Polity*, 11(2): 109-122.

Curtin, D. i Mendes, J. (2011). “Transparences et participation: Des principes democratiques pour l’administration de l’Union Européenne”. *Revue Française d’Administration Publique*, 137-138: 101-121.

Chan, C. (2013): “From open data to open innovation strategies: Creating e-services using open government data”. Ponència presentada al 46th Hawaii International Conference on System Sciences. Big Island (HI), 7-10 de gener.

Chapman, R. i Hunt, M. (2006). *Open government in a theoretical and practical context*. Surrey: Ashgate.

Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: The new imperative from creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2003). “The era of open innovation”. *MIT Sloan Management Review*, 44(3): 35-41.

Chun, S.A., Shulman, S., Sandoval, R. i Hovy, E. (2010). “Government 2.0. Making connections between citizens, data and government”. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15(1-2): 1-9.

De la Fuente, C. (2011). “Open government data. Retos y oportunidades”. Paper presentat a la XII Trobada Iberoamericana de Ciutats Digitals. Bilbao, 28-30 de setembre.

De Fine, J. (2013). “The effect of transparency in decision making for public perceptions of legitimacy in different policy-areas”. Ponència presentada a la 3rd Global Conference on Transparency Research. París, 24-26 d’octubre.

De Fine, J., Naurin, D., Esaiasson, P. i Gilljam, M. (2014). “When does transparency generate legitimacy? Experimenting on a context-bound relationship”. *Governance*, 27(1): 111-134.

Evans, S., Hills, S., i Orme, J. (2012). “Doing more for less? Developing sustainable systems of social care in the context of climate change and public spending cuts”. *British Journal of Social Work*, 42(4): 744-764.

Fairbanks, J., Plowman, K. i Rawlins, B. (2007). “Transparency in government communication”. *Journal of Public Affairs*, 7(1): 23-37.

Feeney, M. i Welch, E. (2012). “E-government and perceived outcomes for local government managers”. *Public Management Review*, 14(6): 815-833.

Feeney, M., Welch, E. i Haller, M. (2011). *Transparency, civic engagement, and Technology use in local government agencies: Findings from a national survey*. Chicago: Institute for Policy and Civic Engagement – University of Illinois at Chicago.

FEMP (2009). *Código del buen gobierno*. Madrid: Federació Espanyola de Municipis i Províncies.

Fox, J. (2007). “The uncertain relationship between transparency and accountability”. *Development in Practice*, 17(4-5): 663-671.

Fuglsang, L. (2008). “Capturing the benefits of open innovation in public innovation: A case study”. *International Journal of Services, Technology and Management*, 9(3-4): 234-248.

Fung, A. i Weil, D. (2010). *Open government and open society. Open government: Collaboration, transparency, and participation in practice*. Cambridge: O’Reilly Media.

Gascó, M. (2014). *Guía de buenas prácticas en gobierno abierto*. Bogotá: Observatics – Universidad Externado de Colombia.

Gascó, M. (2013a). *Marco conceptual del gobierno abierto*, Bogotá: Observatics. Documento sin publicar.

Gascó, M. (2013b). “No es oro todo lo que reluce: ¿Qué hay detrás de las promesas de gobierno abierto en Iberoamérica?”. Ponència presentada al XVIII Congrés Internacional del CLAD. Montevideo, 29 d’octubre-1 de novembre.

Gascó, M. (2009). “El papel de las instituciones en el desarrollo del gobierno electrónico en América Latina: Algunas reflexiones”. *Estado, Gobierno, Gestión Pública*, 14: 37-59.

Gascó, M. i Fernández, C. (2014). “Open government and social media strategies: A new management technique or a real contribution to strengthening democracy?”. Ponència presentada a IRSPM 2014. Ottawa, 9-11 d’abril.

Gascó, M., Ysa, T., Longo, F. i Fernández, C. (2013). *La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: escola d’Administració Pública de Catalunya.

Glynos, J. i Speed, E. (2012). “Varieties of co-production in public services: Time banks in a UK health policy context”. *Critical Policy Studies*, 6(4): 402-433.

Graham, M. i Avery, E. J. (2013). “Government public relations and social media: An analysis of the perceptions and trends of social media use at the local government level”. *Public Relations Journal*, 7(4): 1- 21.

Grimmelikhuisen, S. G. (2010). “Transparency of public decision-making: Towards trust in local government?”. *Policy & Internet*, 2(1): 5-35.

Grimmelikhuisen, S. G. (2009). “Do transparent government agencies strengthen trust?”. *Information Polity*, 14(3): 173-186.

Grimmelikhuisen, S. i Welch, E. (2012). “Developing and testing a theoretical framework for computer-mediated transparency of local governments”. *Public Administration Review*, 72(4): 562-571.

Harrison, T. M., Guerrero, S. i Pardo, T. (2011). “Open government and e-government: democratic challenges from a public value perspective”. Paper presentat a la 12th Annual International Digital Government Research Conference. College Park, MD, 12-15 de juny.

Harrison, T. M., Pardo, T. i Cook, M. (2012). “Creating open government ecosystems: A research and development agenda”. *Future Internet*, 4(4): 900-918.

Hazell, R. & Worthy, B. (2010). “Assessing the performance of freedom of information”. *Government Information Quarterly*, 27(4): 352-359.

Heald, D. (2006). “Varieties of transparency”. A C. Hood i D. Heald (eds). *Transparency: The key to better governance?* Nova York: Oxfors University Press, 25-43.

Hood, C. (2011). “From FOI world to wikileaks world: A new chapter in the transparency story?”. *Governance*, 24(4): 635-638.

Howard, A. (2011). “Open government 2.0: Government of, by, for, and with the people”. *Interactions*, 18(6): 16-19.

Jaeger, P. T. i Bertot, J. C. (2010). “Transparency and technological change: Ensuring equal and sustained public access to government information”. *Government Information Quarterly*, 27(4): 371-376.

Jiménez, C. E. (2013). “Gobierno abierto y back office: Reflexiones para su implementación”. *Boletín institucional e-Governa*. Lima: Governa.

Jiménez, C. E. i Gascó, M. (2012). “Y ahora... gobierno abierto. Nuevos términos en la constante búsqueda por la transparencia y la rendición de cuentas”. Ponència presentada al XVII Congrés Internacional del CLAD sobre la Reforma de l'Estat i de l'Administració Pública. Cartagena d'Índies, 30 d'octubre-2 de novembre.

Kaplan, A. M., i Haenlein, M. (2010). “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media”. *Business Horizons*, 53(1): 59-68.

Kavanaugh, A. L., Fox, E. A., Sheetz, S. D., Yang, S., Li, L. T., Shoemaker, D. J., Natsev, A. i Xie, L. (2012). “Social media use by government. From the routine to the critical”. *Government Information Quarterly*, 29(4): 480-491.

Landsbergen, F. (2010). "Government as part of the revolution: Using social media to achieve public goals. *Electronic Journal of e-Government*, 8(2): 135-147.

Kavanaugh, A. L., Fox, E. A., Sheetz, S. D., Yang, S., Li, L. T., Shoemaker, D. J., Natsev, A. i Xie, L. (2012). "Social media use by government. From the routine to the critical". *Government Information Quarterly*, 29(4): 480-491.

Kim, S, Kim, H. J. i Lee, H. (2009): "An institutional analysis of an e-government system for anti-corruption: The case of OPEN". A *Government Information Quarterly*, 26(1): 42-50.

Klischewski, R. (2012). "Identifying informational needs for open government: The case of Egypt". Ponència presentada a la 45th Hawaii International Conference on System Sciences. Maui, HI, 4-7 de gener.

Kloby, K. (2012). "From e-government to e-governance: Exploring the transformational potential of web 2.0 in state and local governments". A E. Downey i M. Jones (eds). *Public Service, Governance and Web 2.0 Technologies: Future Trends in Social Media*. Hershey, PA: IGI Global, 237-249.

Landau, D. (2011). *How social media is changing crisis communication: A historical analysis*. Tesi de maestria sense publicar. Madison, NJ: Fairleigh Dickison University.

Lee, G. i Kwak, Y. H. (2012). "An open government maturity model for social media-based public engagement". A *Government Information Quarterly*, 29(4): 492-503.

Lindsay, B. (2011). *Social media and disasters: Current users, future options, and policy considerations*. Washington, DC: Congressional Research Service.

Meijer, A. (2012). "Understading the complex Dynamics of transparency". Ponència presentada al Transatlantic Conference on Transparency Research, Utrecht, 7-9 de juny.

Meijer. A. (2009). "Understanding modern transparency". *International Review of Administrative Sciences*, 75: 255-269.

Meijer, A., Curtin, D. i Hillebrandt, M. (2012). “Open government: connecting vision and voice”. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1): 10-29.

Meijer, A. i Thaens, M. (2010). “Alignment 2.0: Strategic use of new Internet technologies in government”. *Government Information Quarterly*, 27(2): 113-121.

Mergel, I. (2013). “Social media adoption and resulting tactics in the US federal government”. *Government Information Quarterly*, 20(2): 123-130.

Mergel, I. (2011). ““A mandate for change”: Diffusion of social media applications among federal departments and agencies”. Ponència presentada a la Public Management research Conference. Syracuse, NY, 2-4 de juny.

Molinas, J. R. (1998). “The impact of inequality, gender, external assistance and social capital on local-level cooperation”. *World Development*, 26(3): 413-431.

Mossberger, K., Wu, Y. i Crawford, J. (2013). “Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major US cities”. Ponència presentada a la Public Management Research Conference. Madison, WI, 20-22 de juny.

Nam, T. (2011). “New ends, new means, but old attitudes: Citizens’ views on open government and government 2.0”, Ponència presentada a 44th Hawaii International Conference on System Sciences. Kauai, HI, 4-7 de gener.

Northrup, T.A. i Thorson, S.J. (2003) “The web of governance and democratic accountability”. Ponència presentada al 36th Hawaii International Conference on System Sciences. Big Island, HI, 6-9 de gener.

Noveck, B. (2009). *Wiki government: How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

OCDE (2011). *The call for innovative and open government. An overview of country initiatives*. París: OCDE.



O'Neill, O. (2002). *A question of trust: The BBC Reith lectures 2002*. Cambridge: Cambridge University Press.

Peixoto, T. (2013). "The uncertain relation between open data and accountability: A response to Yu and Robinson's *The New Ambiguity of "Open Government"*". *UCLA Law Review Discourse*, 60: 200-213.

Phills, J. A., Deiglmeier, K. i Miller, D. T. (2008). "Rediscovering social innovation". *Stanford Social Innovation Review*, 6(4): 34-43.

Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I. i Luna-reyes, L. F. (2012). "Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector". *Government Information Quarterly*, 29(4): 504-511.

Pina, V., Torres, L. i Royo, S. (2007). "Are ICTs improving transparency and accountability in the EU regional and local governments? An empirical study". *Public Administration*, 85(2): 449-472.

Pizzicannella, R. (2010). "Co-production and open data: The right mix for public service effectiveness?". Ponència presentada a ECEG 2010. Limerick, 17-18 de juny.

Pyrozhenko, V. (2011). "Implementing open government: Exploring the ideological links between open government and the free and open source software movement". Ponència presentada a la 11th Annual Public Management Research Conference. Syracuse, 2-4 de juny.

Ramírez-Alujas, A. (2011). "Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales". A *Revista Enfoques*, 9(15): 99-125.

Ramírez-Alujas, Á. (2010). "Innovación en la gestión pública y *open government* (gobierno abierto): Una vieja nueva idea...". *Revista Buen Gobierno*, 9(julio-diciembre): 1-35.

- Ramírez-Alujas, Á. y Dassen, N. (2012). “Gobierno abierto: La ruta hacia una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración pública en América Latina y el Caribe”. A N. Dassen i J. C. Vieyra (eds.). *Gobierno abierto y transparencia focalizada.: Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe*. Washington DC: Banc Interamericà de Desenvolupament.
- Roberts, A. (2006). “Governmental adaptation to transparency rules”. A C. Hood i D. Heald (eds.). *Transparency: The key to better governance?*. Oxford: Oxford University Press.
- Rojas, F. (2014). “Estrategias y factores para la difusión de las redes sociales digitales en el sector público. Un anàlisi exploratori a nivel municipal”. Ponència presentada a GIGAPP 2014. Madrid, 29 de setembre-1 d'octubre.
- Sandóval-Almazán, R. (2013). *La larga marcha del gobierno abierto. Teoría, medición y futuro*. México DF: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Sandóval-Almazán, R. (2011). “The two door perspective: An assessment framework for open government”. A *eJournal of eDemocracy and Open Government*, 3(2): 166-181.
- Shedler, A. (2011). “¿Qué es la rendición de cuentas?”. A J. Sosa, (comp.). *Transparencia y rendición de cuentas*. Mèxic, DF: Siglo XXI Editores.
- Sherman, B. (2011). “Your mayor, your “friend”: Public officials, social networking and the unmapped new public square. *Pace Law Review*, 31(1): 95-142.
- Song, C. i Lee, J. (2013). “Can social media restore citizen trust in government?”. Ponència presentada a la Public Management Research Conference. Madison, WI, 20-22 de juny.
- Sosa, J. (2011). *Transparencia y rendición de cuentas*. Mèxic, DF: Siglo XXI Editores.
- Suchman, M. (1995). “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Tolbert, C. J. i Mossberger, K. (2006). “The effects of e-government on trust and confidence in government” *Public Administration Review*, 66(3): 354-69.

Verschuere, B., Brandsen, T. i Pestoff, V. (2012). “Co-production: The state of the art in research and the future agenda”. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4): 1.083-1.101.

Villoria, M. (2013a). “El gobierno abierto como subsistema de políticas: Una evaluación desde el institucionalismo discursivo”. A A. Hofmann, Á. Ramírez-Alujas i J. A. Bojórquez (eds.). *La promesa del gobierno abierto*. México DF y Tabasco: Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal e Instituto Tabasqueño de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 69-99.

Villoria, M. (2013b). “Hacia una gestión pública más transparente. Bases conceptuales”. Ponència presentada en les Jornadas Transparencia Pública en Andalucía. Sevilla, 6-7 de marzo.

Voorberg, W., Bekkers, V. i Tummers, L. (2014a). “A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey”. *Public Management Review* (publicat en línia el 30 de juny).

Voorberg, W., Bekkers, V. i Tummers, L. (2014b). “The keys to successful co-creation: An explanation using casual process tracing”. Ponència presentada a EGPA. Speyer, 10-12 de setembre.

Voorberg, W., Bekkers, V. i Tummers, L. (2013). “Co-creation and co-production in social innovation: A systematic review and future research agenda”. Ponència presentada a EGPA. Edimburg, 11-13 de setembre.

Welch, E. (2012). “The relationship between transparent and participative government: A study of local governments in the United States”. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1): 93-115.

Welch, E. i Feeney, M: (2013). “Technology-task coupling: An exploration of how social media use is related to perceptions of e-government outcomes”. Ponència presentada a la Public Management Research Conference. Madison, WI, 20-22 de juny.

Worthy, B. (2010). “More open but not more trusted? The effect of the Freedom of Information Act 2000 on the United Kingdom Central Government”. *Governance*, 23(4): 561-582.

Zheng, L. (2013). “Social media in Chinese government: Drivers, challenges, and capabilities”. *Government Information Quarterly*, 30(4): 369-376.

Zuiderwijk, A., Gascó, M., Parycek, P. i Janssen, M. (2014). “Special issue on transparency and open data policies: Guest editors’ introduction”. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(3): 1-9.

## 8. WEBGRAFIA

Ajuntament de Badalona: <http://badalona.cat/>

Ajuntament de Barcelona: <http://www.bcn.cat/>

Ajuntament de Girona: <http://www2.girona.cat/>

Ajuntament de L’Hospitalet: <http://www.l-h.cat/>

Ajuntament de Lleida: <http://www.paeria.es/>

Ajuntament de Manresa: <http://www.manresa.cat/>

Ajuntament de Mataró: <http://www.mataro.cat/>

Ajuntament de Premià de Mar: <http://www.premiademar.cat/>

Ajuntament de Reus: <http://www.reus.cat/>

Ajuntament de Rubí: <http://www.rubi.cat/>

Ajuntament de Sabadell: <http://www.sabadell.cat/>

Ajuntament de Sant Boi: <http://www.santboi.cat/>

Ajuntament de Sant Cugat: <http://www.santcugat.cat/>

Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat: <http://santfeliu.cat/>

Ajuntament de Santa Coloma: <http://www.gramenet.cat/>

Ajuntament de Tarragona: <http://www.tarragona.cat/>

Ajuntament de Terrassa: <http://www.terrassa.cat/>

Dossier legislatiu sobre la proposició de llei de transparència i accés a la informació pública de la generalitat de Catalunya: [http://www.parlament.cat/web/documentacio/recursos-documentals/dossier-legislatiu/sumari?p\\_id=37](http://www.parlament.cat/web/documentacio/recursos-documentals/dossier-legislatiu/sumari?p_id=37)

Índice de Transparencia de las Comunidades Autónomas: [http://www.transparencia.org.es/INCAU\\_A%C3%91OS\\_ANTERIORES.htm](http://www.transparencia.org.es/INCAU_A%C3%91OS_ANTERIORES.htm)

Índice de Transparencia de los Ayuntamientos: <http://www.transparencia.org.es/ITA%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ITA%20A%C3%91OS%20ANTERIORES.htm>

Pàgina de govern obert del Departament de Governació i Relacions Institucionals de la Generalitat de Catalunya: [http://governacio.gencat.cat/ca/pgov\\_ambits\\_d\\_actuacio/qualitat\\_democratica\\_i\\_participacio/govern\\_obert/](http://governacio.gencat.cat/ca/pgov_ambits_d_actuacio/qualitat_democratica_i_participacio/govern_obert/)

Pàgina *web* d'Infoparticipa: <http://www.infoparticipa.es/>

Portal de dades obertes de la Generalitat de Catalunya: <http://dadesobertes.gencat.cat/>

Portal de transparència de la Generalitat de Catalunya: <http://transparencia.gencat.cat/>

## 9. ANNEXOS

### 9.1. Resultats ITA 2012 i Infoparticipa 2014

Puntuació ajuntaments catalans ITA 2012	Puntuació ajuntaments catalans de més de 50.000 habitants Infoparticipa 2014 <sup>23</sup>
1. Sant Cugat (100)	1. Sabadell (100)
10. Mataró (97.7)	2. Sant Boi de Llobregat (98), Sant Cugat del Vallés (98), L'Hospitalet de Llobregat (98), Barcelona (98)
16. Sabadell (96.3)	3. Mollet del Vallés (95), Viladecans (95), Vilanova i la Geltrú (95), Manresa (95), Santa Coloma de Gramenet (95), Terrassa (95)
19. Santa Coloma de Gramenet (95)	4. Mataró (93)
21. Sant Boi de Llobregat (93.8)	5. Granollers (90)
24. Terrassa (92.5)	6. Castelldefels (83)
34. Barcelona (88.8), Lleida (88.8), Rubí (88.8)	7. El Prat (80)
52. Girona (77.5), L'Hospitalet de Llobregat (77.5)	8. Rubí (78), Girona (78), Badalona (78)
60. Badalona (73.8)	9. Reus (76)
63. Manresa (72.5), Reus (72.5)	10. Tarragona (73)
67. Tarragona (67.5)	11. Cornellà (68), Lleida (68)
72. Cornellà de Llobregat (62.5)	12. Cerdanyola (61)

<sup>23</sup> Entre els ajuntaments de menys de 50.000 es troben Sant Feliu de Llobregat (100), Esplugues de Llobregat (100), Vilanova del Camí (98), Castellar del Vallés (95) i Premià de Mar (95).

## 9.2. Perfil dels entrevistats durant la segona etapa del treball de camp

Informant	Perfil
Carles Agustí	Comissionat de Govern Obert, Ajuntament de Barcelona
Mario Alguacil	Director de Tecnologies i Gestió del Coneixement, Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat
Joan Balcells	Professor, Universitat Oberta de Catalunya
Antonio Díaz-Mendez	Director de Planificació, Coordinació i Qualitat, Ajuntament d'Alcobendas
Jordi Graells	Coordinador d'Innovació i Continguts de la Direcció General d'Atenció Ciutadana, Generalitat de Catalunya
Antoni Gutiérrez-Rubí	Assessor en comunicació i consultor polític
Albert Meijer	Professor, Universitat d'Utrecht
Ines Mergel	Professora, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs de la Syracuse University
Alberto Ortiz de Zárate	Professional interdependent
Jesús Palomar	Tècnic responsable d'eines 2.0 i de gestió del coneixement, Escola d'Administració Pública de Catalunya
Mentxu Ramilo	Professional interdependent
Francisco Rojas	Co-fundador, Novagob
Rodrigo Sandoval	Professor i investigador, Universitat Autònoma de l'Estat de Mèxic

## 9.3. Enquesta a municipis sobre xarxes socials

### Què és aquesta enquesta?

Aquesta enquesta és una col·laboració entre Localret i l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE i conté preguntes sobre un ampli ventall de temes relacionats amb l'adopció de tecnologia per la seva organització. Li agraïm molt les seves respostes i la seva opinió així com el temps i esforç dedicat. La seva contribució ens ajudarà, sens dubte, a conèixer millor els processos d'implementació d'innovacions tecnològiques al àmbit públic. La informació que proporcionis serà totalment confidencial.

El qüestionari està organitzat en dues parts:

- 1) Dades generals i tecnològiques
- 2) Xarxes socials: En aquesta primera part trobarà diverses preguntes sobre com i per què fa servir la seva organització les xarxes socials.

Globalment, el qüestionari no li prendrà més de 15 minuts.

### **Com he de contestar aquest qüestionari?**

El qüestionari s'ha de contestar tenint en compte l'experiència de la seva organització en tot moment. Per tant, per a cadascuna de les respostes, pensi quina ha estat la situació a la seva organització concreta i no intenti contestar tenint en compte l'administració pública catalana en el seu conjunt.

### **Més preguntes?**

Si té preguntes addicionals, pot dirigir-se a la Charlotte Fernández ([charlotte.fernandez@esade.edu](mailto:charlotte.fernandez@esade.edu) / 932 806 162).

## **DADES GENERALS I TECNOLÒGIQUES**

1. Nom del municipi
2. Quants empleats té la seva organització?
  - a. Menys de 500
  - b. Entre 501 i 1.000
  - c. Entre 1.001 i 3.000
  - d. Entre 3.001 i 5.000
  - e. Més de 5.000
3. Té Intranet la seva organització?
  - a. Sí
  - b. No



4. Quants ordinadors té la seva organització?
  - a. Menys de 500
  - b. Entre 501 i 1.000
  - c. Entre 1.001 i 3.000
  - d. Entre 3.001 i 5.000
  - e. Més de 5.000
  
5. Quin percentatge d'empleats fan servir un ordinador en la seva tasca diària?
  - a. Entre 0% i 25%
  - b. Entre 26% i 50%
  - c. Entre 51% i 75%
  - d. Més del 75%
  
6. Quin percentatge d'empleats fan servir Internet en la seva tasca diària?
  - a. Entre 0% i 25%
  - b. Entre 26% i 50%
  - c. Entre 51% i 75%
  - d. Més del 75%
  
7. Quin percentatge d'empleats tenen compte de correu electrònic de l'organització?
  - a. Entre 0% i 25%
  - b. Entre 26% i 50%
  - c. Entre 51% i 75%
  - d. Més del 75%
  
8. Quina és la velocitat de connexió a Internet a la seva organització (en Mb)? Deixi la pregunta en blanc si no ho sap.

## **XARXES SOCIALS**

L'objectiu d'aquesta secció és conèixer com la seva organització fa servir les xarxes socials per ser més transparent. Entenem per transparència la provisió d'informació rellevant i actualitzada amb l'objectiu que la ciutadania pugui prendre amb solvència decisions en relació als àmbits del

seu interès. En aquest sentit, un govern transparent fomenta i promou la rendició de comptes davant la ciutadania i proporciona informació sobre el que està realitzant i sobre els seus plans.

9. Ha posat la seva organització en marxa actuacions amb la finalitat de ser més transparent?
- Sí
  - No
  - No ho sé

SI HA CONTESTAT NO/NO HO SÉ, VAGI A LA PREGUNTA 12.

10. Quins canals/eines fa servir la seva organització per ser més transparent?

- Oficines d'atenció al ciutadà
- Mitjans tradicionals de comunicació (televisió, ràdio, diaris,...)
- Pàgina *web* institucional
- Portal específic de transparència
- Blogs*
- Wikis*
- Xarxes socials
- Altres eines *web* 2.0 (sindicació de continguts, *mashups*,...)
- Portals de dades obertes
- Altres (especifiqui)

11. Quin creu vostè que són els tres canals més eficaços dels que fa servir la seva organització per ser més transparent? Si us plau, esculli només 3.

- Oficines d'atenció al ciutadà
- Mitjans tradicionals de comunicació (televisió, ràdio, diaris,...)
- Pàgina *web* institucional
- Portal específic de transparència
- Blogs*
- Wikis*
- Xarxes socials
- Altres eines *web* 2.0 (sindicació de continguts, *mashups*,...)
- Portals de dades obertes
- Altres (especifiqui)

12. Té la seva organització presència en alguna xarxa social?

- a. Sí
- b. No

SI HA CONTESTAT QUE NO, FI DE L'ENQUESTA.

13. Fins a on vostè sap, quin és el grau real d'utilització per part de la seva organització de les següents xarxes socials?

Facebook	1	2	3	4	5	0
Twitter	1	2	3	4	5	0
Tuenti	1	2	3	4	5	0
YouTube	1	2	3	4	5	0
Flickr	1	2	3	4	5	0
Slideshare	1	2	3	4	5	0
Google+	1	2	3	4	5	0
Linkedin	1	2	3	4	5	0
Instagram	1	2	3	4	5	0
Altres (especifiqui)	1	2	3	4	5	0

0 – No fem servir aquesta xarxa social

1 – Baix grau d'utilització

5 – Alt grau d'utilització

14. En la seva opinió, fins a quin punt han condicionat els següents factors l'adopció de xarxes socials per la seva organització?

	Ha condicionat negativament			No ha condicionat	Ha condicionat positivament		
	Ha condicionat molt negativament	Ha condicionat quelcom negativament	Ha condicionat poc negativament		Ha condicionat poc positivament	Ha condicionat quelcom positivament	Ha condicionat molt positivament
Importància percebuda pels directius públics	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Importància percebuda pels polítics	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Disponibilitat de recursos	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Experiència prèvia en adopció de tecnologia i projectes de govern electrònic	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Característiques socio-demogràfiques de la població del municipi	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Proximitat d'eleccions locals	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Canvi en l'estratègia de comunicació de l'organització	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Altres (especificar)	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

15. Fins a quin punt està d'acord amb les següents afirmacions?

La meva organització fa servir les xarxes socials per fomentar la col·laboració interna	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per facilitar la participació de ciutadans o d'altres actors externs en la presa de decisions	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per comunicar-se i col·laborar amb altres administracions públiques	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per fer publicitat de l'organització	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per gestionar la imatge de l'organització	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per donar informació als ciutadans sobre l'actuació governamental	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per contestar dubtes/preguntes/queixes dels ciutadans	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per saber què opinen els ciutadans de temes relacionats amb el municipi i/o l'actuació governamental	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per dialogar activament amb els ciutadans i amb altres actors externs	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per ser més transparent	1	2	3	4	5
La meva organització fa servir les xarxes socials per altres finalitats (especifiqui)	1	2	3	4	5

1 – Molt en desacord

5 – Molt d'acord

16. Té la seva organització una guia o política corporativa de xarxes socials?
- Sí
  - No
  - No ho sé
17. Quin creu que és l'objectiu prevalent a l'hora de fer servir les xarxes socials d'entre els quals es llisten a continuació? Esculli només un.
- Donar informació
  - Respondre a les inquietuds dels ciutadans o altres actors externs
  - Interactuar activament amb els ciutadans i altres actors externs establint una mena de diàleg continu
18. Quin és el responsable de la gestió de xarxes socials en la seva organització?
- El departament de comunicació
  - El departament de govern obert
  - El departament d'atenció ciutadana
  - Altres (especifiqui)
19. La seva organització, té un *community manager* la seva organització?
- Sí
  - No
  - No ho sé

SI HA CONTESTAT NO/NO HO SÉ, PASSI A LA PREGUNTA 21.

20. Si el té, quin és el seu perfil?
- Periodista/especialista en comunicació
  - Gestor de serveis públics
  - Altres (especifiqui)
  - No ho sé

21. Fins a quin punt creu que les xarxes socials estan donant lloc als següents resultats en el seu municipi per al qual treballa?

	Cap resultat				Molts resultats
Estan millorant la provisió d'informació a actors externs	1	2	3	4	5
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els empleats públics	1	2	3	4	5
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els ciutadans i altres <i>stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Estan permetent un més eficaç intercanvi d'informació	1	2	3	4	5
Estan promovent la participació ciutadana	1	2	3	4	5
Estan facilitant l'intercanvi d'opinions, experiències i coneixement	1	2	3	4	5
Estan aconseguint un govern més transparent	1	2	3	4	5
Estan aconseguint un govern més obert	1	2	3	4	5
Estan facilitant la cerca d'informació i recursos	1	2	3	4	5
Estan fent més visible l'activitat del govern i millorar, així, la seva imatge	1	2	3	4	5
Estan millorant la capacitat de l'administració de resoldre de forma adequada les necessitats dels ciutadans	1	2	3	4	5
Altres (especifiqui)	1	2	3	4	5

22. En la seva opinió, fins a quin punt condicionen els següents factors que la utilització de les xarxes socials doni lloc a un govern més transparent?

	Ha condicionat negativament			No ha condicionat	Ha condicionat positivament		
	Ha condicionat molt negativament	Ha condicionat poc negativament	Ha condicionat molt positivament		Ha condicionat poc positivament	Ha condicionat molt positivament	
Cultura organitzativa de l'administració pública	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Existència de lideratge polític	-3	-2	-1	0	1	2	3
Existència de lideratge executiu/directiu	-3	-2	-1	0	1	2	3
Marc legal clar	-3	-2	-1	0	1	2	3
Existència d'una estratègia explícita de xarxes socials	-3	-2	-1	0	1	2	3
Bona gestió del canvi	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ciudadans co-responsables	-3	-2	-1	0	1	2	3
Altres (especificar)	-3	-2	-1	0	1	2	3

MOLTES GRÀCIES PEL SEU TEMPS I PER RESPONDRE A AQUESTA ENQUESTA. LI CONVIDEM A CONSULTAR LES NOTÍCIES I NOVETATS RELACIONADES AMB EL PROJECTE DE XARXES SOCIALS, TRANSPARÈNCIA I GOVERN OBERT A CATALUNYA:

<http://www.esade.edu/research-webs/cat/igdp/investigacion/proyectos/proyecto-calidad-democratica>.



## 9.4. Enquesta a departaments de la Generalitat de Catalunya sobre xarxes socials

### Què és aquesta enquesta?

Aquesta enquesta de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE conté preguntes sobre temes relacionats amb l'ús de les xarxes socials pel seu departament. Li agraïm molt les seves respostes i la seva opinió així com el temps i esforç dedicat. La seva contribució ens ajudarà, sens dubte, a conèixer millor la realitat de l'ús de les xarxes socials a l'àmbit públic. La informació que proporcioni serà totalment confidencial.

Globalment, el qüestionari no li prendrà més de 7 minuts.

### Com he de contestar aquest qüestionari?

El qüestionari s'ha de contestar tenint en compte l'experiència del seu departament en tot moment. Per tant, per a cadascuna de les respostes, pensi quina ha estat la situació al seu departament concretament i no intenti contestar tenint en compte l'administració pública catalana en el seu conjunt.

### Més preguntes?

Si té preguntes addicionals, pot dirigir-se a la Charlotte Fernández ([charlotte.fernandez@esade.edu](mailto:charlotte.fernandez@esade.edu) / 932 806 162).

## DADES GENERALS I TECNOLÒGIQUES

1. Nom del Departament:
  
2. Quants empleats té el seu departament?
  - a. Menys de 1.000
  - b. Entre 1.001 i 3.000
  - c. Més de 3.000
  
3. Té Intranet el seu departament?
  - a. Sí
  - b. No

4. Quants ordinadors té el seu departament?
  - a. Menys de 1.000
  - b. Entre 1.001 i 3.000
  - c. Més de 3.000
  
5. Quin percentatge d'empleats fan servir un ordinador en la seva tasca diària?
  - a. Entre 0% i 25%
  - b. Entre 26% i 50%
  - c. Entre 51% i 75%
  - d. Més del 75%
  
6. Quin percentatge d'empleats fan servir Internet en la seva tasca diària?
  - a. Entre 0% i 25%
  - b. Entre 26% i 50%
  - c. Entre 51% i 75%
  - d. Més del 75%
  
7. Quin percentatge d'empleats tenen compte de correu electrònic de la Generalitat de Catalunya?
  - a. Entre 0% i 25%
  - b. Entre 26% i 50%
  - c. Entre 51% i 75%
  - d. Més del 75%
  
8. Quina és la velocitat de connexió a Internet al seu departament (en Mb)? Deixi la pregunta en blanc si no ho sap.

## **XARXES SOCIALS**

L'objectiu d'aquesta secció és conèixer com la seva organització, i concretament el seu departament fa servir les xarxes socials per ser més transparent. Entenem per transparència la provisió d'informació rellevant i actualitzada amb l'objectiu que la ciutadania pugui prendre amb solvència decisions en relació als àmbits del seu interès. En aquest sentit, un govern transparent

fomenta i promou la rendició de comptes davant la ciutadania i proporciona informació sobre el que està realitzant i sobre els seus plans.

9. Ha posat el seu departament en marxa actuacions amb la finalitat de ser més transparent?
- Sí
  - No
  - No ho sé

SI HA CONTESTAT NO/NO HO SÉ, VAGI A LA PREGUNTA 12.

10. Quins canals/eines fa servir el seu departament per ser més transparent?

- Oficines d'atenció al ciutadà
- Mitjans tradicionals de comunicació (televisió, ràdio, diaris,...)
- Pàgina *web* institucional
- Portal específic de transparència
- Blogs*
- Wikis*
- Xarxes socials
- Altres eines *web* 2.0 (sindicació de continguts, *mashups*,...)
- Portals de dades obertes
- Altres (especifiqui)

11. Quin creu vostè que són els tres canals més eficaços dels que fa servir el seu departament per ser més transparent? Si us plau, esculli només 3.

- Oficines d'atenció al ciutadà
- Mitjans tradicionals de comunicació (televisió, ràdio, diaris,...)
- Pàgina *web* institucional
- Portal específic de transparència
- Blogs*
- Wikis*
- Xarxes socials
- Altres eines *web* 2.0 (sindicació de continguts, *mashups*,...)
- Portals de dades obertes
- Altres (especifiqui)

12. Té el seu departament presència en alguna xarxa social?

- a. Sí
- b. No

SI HA CONTESTAT QUE NO, FI DE L'ENQUESTA.

13. Fins a on vostè sap, quin és el grau real d'utilització per part del seu departament de les següents xarxes socials?

Facebook	1	2	3	4	5	0
Twitter	1	2	3	4	5	0
Tuenti	1	2	3	4	5	0
YouTube	1	2	3	4	5	0
Flickr	1	2	3	4	5	0
Slideshare	1	2	3	4	5	0
Google+	1	2	3	4	5	0
Linkedin	1	2	3	4	5	0
Instagram	1	2	3	4	5	0
Altres (especifiqui)	1	2	3	4	5	0

0 – No fem servir aquesta xarxa social

1 – Baix grau d'utilització

5 – Alt grau d'utilització

14. En la seva opinió, fins a quin punt han condicionat els següents factors l'adopció de xarxes socials per el seu departament?

	Ha condicionat negativament			No ha condicionat	Ha condicionat positivament		
	Ha condicionat molt negativament	Ha condicionat quelcom negativament	Ha condicionat poc negativament		Ha condicionat poc positivament	Ha condicionat quelcom positivament	Ha condicionat molt positivament
Importància percebuda pels directius públics	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Importància percebuda pels polítics	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Disponibilitat de recursos	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Experiència prèvia en adopció de tecnologia i projectes de govern electrònic	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Característiques socio-demogràfiques de la població	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Proximitat d'eleccions locals	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Canvi en l'estratègia de comunicació de l'organització	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Altres (especificar)	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

15. Fins a quin punt està d'acord amb les següents afirmacions?

El meu departament fa servir les xarxes socials per fomentar la col·laboració interna	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per facilitar la participació de ciutadans o d'altres actors externs en la presa de decisions	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per comunicar-se i col·laborar amb altres administracions públiques	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per fer publicitat de l'organització	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per gestionar la imatge de l'organització	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per donar informació als ciutadans sobre l'actuació governamental	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per contestar dubtes/preguntes/queixes dels ciutadans	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per saber què opinen els ciutadans de temes relacionats amb el municipi i/o l'actuació governamental	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per dialogar activament amb els ciutadans i amb altres actors externs	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per ser més transparent	1	2	3	4	5
El meu departament fa servir les xarxes socials per altres finalitats (especifiqui)	1	2	3	4	5

1 – Molt en desacord

5 – Molt d'acord

16. Fa servir el seu departament la Guia de xarxes socials de la Generalitat de Catalunya?
- Sí
  - No
  - No ho sé
17. Té el seu departament una guia o política corporativa específica del departament de xarxes socials?
- Sí
  - No
  - No ho sé
18. Quin creu que és l'objectiu prevalent a l'hora de fer servir les xarxes socials d'entre els quals es llista a continuació? Esculli només un.
- Donar informació
  - Respondre a les inquietuds dels ciutadans o altres actors externs
  - Interactuar activament amb els ciutadans i altres actors externs establint una mena de diàleg continu
19. Quina és l'àrea o unitat responsable de la gestió de xarxes socials en el seu departament?
- El departament de comunicació
  - La unitat de govern obert
  - La unitat d'atenció ciutadana
  - Altres (especifiqui):
20. Té el seu departament una persona responsable de la gestió de les xarxes socials?
- Sí
  - No
  - No ho sé

SI HA CONTESTAT NO/NO HO SÉ, PASSI A LA PREGUNTA 22.

21. Si el té, quin és el seu perfil?
- Periodista/especialista en comunicació
  - Gestor de serveis públics
  - Altres (especifiqui)
  - No ho sé

22. Fins a quin punt creu que les xarxes socials estan donant lloc als següents resultats en el departament per al qual treballa?

	Cap resultat				Molts resultats
Estan millorant la provisió d'informació a actors externs	1	2	3	4	5
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els empleats públics	1	2	3	4	5
Estan incrementant l'oportunitat de col·laborar i interactuar amb els ciutadans i altres <i>stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Estan permetent un més eficaç intercanvi d'informació	1	2	3	4	5
Estan promovent la participació ciutadana	1	2	3	4	5
Estan facilitant l'intercanvi d'opinions, experiències i coneixement	1	2	3	4	5
Estan aconseguint un govern més transparent	1	2	3	4	5
Estan aconseguint un govern més obert	1	2	3	4	5
Estan facilitant la cerca d'informació i recursos	1	2	3	4	5
Estan fent més visible l'activitat del govern i millorar, així, la seva imatge	1	2	3	4	5
Estan millorant la capacitat de l'administració de resoldre de forma adequada les necessitats dels ciutadans	1	2	3	4	5
Altres (especifiqui)	1	2	3	4	5



23. En la seva opinió, fins a quin punt condicionen els següents factors que la utilització de les xarxes socials doni lloc a un govern més transparent?

	Ha condicionat negativament			No ha condicionat	Ha condicionat positivament		
	Ha condicionat molt negativament	Ha condicionat poc negativament	Ha condicionat molt positivament		Ha condicionat poc positivament	Ha condicionat molt positivament	Ha condicionat molt positivament
Cultura organitzativa de l'administració pública	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Existència de lideratge polític	-3	-2	-1	0	1	2	3
Existència de lideratge executiu/directiu	-3	-2	-1	0	1	2	3
Marc legal clar	-3	-2	-1	0	1	2	3
Existència d'una estratègia explícita de xarxes socials	-3	-2	-1	0	1	2	3
Bona gestió del canvi	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ciudadans co-responsables	-3	-2	-1	0	1	2	3
Altres (especificar)	-3	-2	-1	0	1	2	3

MOLTES GRÀCIES PEL SEU TEMPS I PER RESPONDRE A AQUESTA ENQUESTA. LI CONVIDEM A CONSULTAR LES NOTÍCIES I NOVETATS RELACIONADES AMB EL PROJECTE DE XARXES SOCIALS, TRANSPARÈNCIA I GOVERN OBERT A CATALUNYA:

<http://www.esade.edu/research-webs/cat/igdp/investigacion/proyectos/proyecto-calidad-democratica>.

## 9.5. Xarxes socials explorades

Municipi	Xarxes socials explorades
Badalona	Twitter: <a href="https://twitter.com/AjBadalona">https://twitter.com/AjBadalona</a>
Barcelona	Facebook: <a href="https://www.facebook.com/bcn.cat">https://www.facebook.com/bcn.cat</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/barcelona_cat">https://twitter.com/barcelona_cat</a> Youtube: <a href="http://www.youtube.com/wwwbcncat">http://www.youtube.com/wwwbcncat</a> Flickr: <a href="http://www.flickr.com/photos/barcelona_cat">http://www.flickr.com/photos/barcelona_cat</a> Instagram: <a href="http://instagram.com/barcelona_cat">http://instagram.com/barcelona_cat</a>
Cornellà	Facebook (programa “A prop teu”): <a href="https://www.facebook.com/apropteucornella">https://www.facebook.com/apropteucornella</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/@apropcornella">https://twitter.com/@apropcornella</a>
Generalitat de Catalunya <sup>24</sup>	Facebook: <a href="https://www.facebook.com/gencat">https://www.facebook.com/gencat</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/gencat">https://twitter.com/gencat</a> Youtube: <a href="http://www.youtube.com/user/gencat">http://www.youtube.com/user/gencat</a> Flickr: <a href="https://www.flickr.com/photos/gencat_cat/">https://www.flickr.com/photos/gencat_cat/</a> LinkedIn: <a href="http://www.linkedin.com/groups?home=&amp;gid=1229847">http://www.linkedin.com/groups?home=&amp;gid=1229847</a> Slideshare: <a href="http://www.slideshare.net/gencat/">http://www.slideshare.net/gencat/</a> Blog: <a href="http://blocs.gencat.cat/blocs/AppPHP/gencat/">http://blocs.gencat.cat/blocs/AppPHP/gencat/</a> Delicious: <a href="https://delicious.com/gencat">https://delicious.com/gencat</a>
Girona	Facebook: <a href="https://www.facebook.com/ajuntamentdegirona">https://www.facebook.com/ajuntamentdegirona</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/girona_cat">https://twitter.com/girona_cat</a> Youtube: <a href="http://www.youtube.com/gironatv">http://www.youtube.com/gironatv</a> Flickr: <a href="http://www.flickr.com/photos/girona_cat">http://www.flickr.com/photos/girona_cat</a> Instagram: <a href="http://instagram.com/girona_cat">http://instagram.com/girona_cat</a> LinkedIn: <a href="http://www.linkedin.com/company/ajuntament-de-girona">http://www.linkedin.com/company/ajuntament-de-girona</a> Issuu: <a href="http://issuu.com/ajuntament_girona">http://issuu.com/ajuntament_girona</a>
L’Hospitalet de Llobregat	-

<sup>24</sup> Aquests són els comptes genèrics de la Generalitat de Catalunya però aquesta institució ha optat per estar present a les xarxes temàtica i funcionalment (per departaments). De fet, aquesta estratègia també la hem identificat en alguns municipis.

Lleida	<p>Facebook:  <a href="https://www.facebook.com/ajuntamentdelleida?v=wall&amp;ref=ts">https://www.facebook.com/ajuntamentdelleida?v=wall&amp;ref=ts</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/paerialleida">https://twitter.com/paerialleida</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/ajuntamentdelleida">http://www.youtube.com/ajuntamentdelleida</a></p> <p>Flickr: <a href="http://www.flickr.com/photos/ajuntamentdelleida">http://www.flickr.com/photos/ajuntamentdelleida</a></p> <p>Instagram: <a href="http://www.paeria.es/comparteixlleida/">http://www.paeria.es/comparteixlleida/</a></p>
Manresa	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/AjuntamentManresa">https://www.facebook.com/AjuntamentManresa</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/ajmanresa">https://twitter.com/ajmanresa</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/user/ajmanresaTV">http://www.youtube.com/user/ajmanresaTV</a></p> <p>Flickr: <a href="http://www.flickr.com/photos/manresa_cat">http://www.flickr.com/photos/manresa_cat</a></p> <p>Slideshare: <a href="http://es.slideshare.net/AjuntamentdeManresa/">http://es.slideshare.net/AjuntamentdeManresa/</a></p>
Mataró	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/matarocat">https://www.facebook.com/matarocat</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/matarocat">https://twitter.com/matarocat</a></p> <p>Youtube:  <a href="http://www.youtube.com/user/AjuntamentdeMataro?feature=watch">http://www.youtube.com/user/AjuntamentdeMataro?feature=watch</a></p>
Premià	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/ajpremiademar">https://www.facebook.com/ajpremiademar</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/ajpremiademar">https://twitter.com/ajpremiademar</a></p>
Reus	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/reus.cat?ref=tn_tnmn">https://www.facebook.com/reus.cat?ref=tn_tnmn</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/reus_cat">https://twitter.com/reus_cat</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/ajreus2011">http://www.youtube.com/ajreus2011</a></p>
Rubí	<p>Twitter: <a href="https://twitter.com/AjRubi">https://twitter.com/AjRubi</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/AjuntamentDeRubi">http://www.youtube.com/AjuntamentDeRubi</a></p> <p>Issuu: <a href="http://issuu.com/ajrubi">http://issuu.com/ajrubi</a></p>
Sabadell	<p>Facebook: <a href="http://www.sabadell.cat/ca/facebook-ajuntament-de-sabadell">http://www.sabadell.cat/ca/facebook-ajuntament-de-sabadell</a></p> <p>Twitter: <a href="http://www.sabadell.cat/ca/twitter">http://www.sabadell.cat/ca/twitter</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/telesabadell">http://www.youtube.com/telesabadell</a></p>
Sant Boi de Llobregat	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/AjuntamentdeSantBoi">https://www.facebook.com/AjuntamentdeSantBoi</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/AjSantBoi">https://twitter.com/AjSantBoi</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/user/AjuntamentSantBoi">http://www.youtube.com/user/AjuntamentSantBoi</a></p>
Sant Cugat del Vallés	<p>Twitter: <a href="https://twitter.com/PrensaSantCugat">https://twitter.com/PrensaSantCugat</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/010santcugat">https://twitter.com/010santcugat</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/santcugat">http://www.youtube.com/santcugat</a></p> <p>Flickr: <a href="http://www.flickr.com/photos/premsasantcugat">http://www.flickr.com/photos/premsasantcugat</a></p>

Sant Feliu de Llobregat	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/ajsantfeliu">https://www.facebook.com/ajsantfeliu</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/ajsantfeliu">https://twitter.com/ajsantfeliu</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/ajuntamentsantfeliu">http://www.youtube.com/ajuntamentsantfeliu</a></p> <p>Flickr: <a href="https://www.flickr.com/photos/ajsantfeliu">https://www.flickr.com/photos/ajsantfeliu</a></p> <p>Blog: <a href="http://aulasantfeliu.blogspot.com.es/">http://aulasantfeliu.blogspot.com.es/</a></p>
Santa Coloma de Gramenet	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/SantaColomaAlCor">https://www.facebook.com/SantaColomaAlCor</a></p> <p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/PasionPorSantako">https://www.facebook.com/PasionPorSantako</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/scgramenet">https://twitter.com/scgramenet</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/CanalGramenet">http://www.youtube.com/CanalGramenet</a></p> <p>Google Plus: <a href="https://plus.google.com/100526849832576140869/posts">https://plus.google.com/100526849832576140869/posts</a></p>
Tarragona	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/AjuntamentTGN">https://www.facebook.com/AjuntamentTGN</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/TGNAjuntament">https://twitter.com/TGNAjuntament</a></p> <p>Youtube: <a href="https://www.youtube.com/user/TGNAjuntament">https://www.youtube.com/user/TGNAjuntament</a></p> <p>Flickr: <a href="http://www.flickr.com/photos/ajuntamenttgn">http://www.flickr.com/photos/ajuntamenttgn</a></p>
Terrassa	<p>Facebook: <a href="http://www.facebook.com/ajterrassa">www.facebook.com/ajterrassa</a></p> <p>Twitter: <a href="http://www.twitter.com/ajterrassa">www.twitter.com/ajterrassa</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/ajterrassa">www.youtube.com/ajterrassa</a></p>
Vilanova i la Geltrú	<p>Facebook: <a href="https://www.facebook.com/profile.php?id=100001652684966&amp;v=wall">https://www.facebook.com/profile.php?id=100001652684966&amp;v=wall</a></p> <p>Twitter: <a href="https://twitter.com/ajuntamentvng">https://twitter.com/ajuntamentvng</a></p> <p>Youtube: <a href="http://www.youtube.com/user/devilanovailageltru">http://www.youtube.com/user/devilanovailageltru</a></p> <p>Flickr: <a href="http://www.flickr.com/photos/vilanovailageltru">http://www.flickr.com/photos/vilanovailageltru</a></p> <p>Blog: <a href="http://vng-dia-a-dia.blogspot.com.es/">http://vng-dia-a-dia.blogspot.com.es/</a></p>