

# Una comunicación más inteligente del gobierno abierto



### Encarna Hernández Rodríguez

Investigadora, docente y consultora en materia de innovación pública y gobierno abierto.

Licenciada en Periodismo y doctora en Ciencia Política y de la Administración Pública por la Universidad de Murcia, con una tesis doctoral sobre presupuesto abierto en la Administración local.

Los últimos seis años ha trabajado en el ecosistema de la Fundación NovaGob como gestora de proyectos de innovación pública en España y Latinoamérica, incluyendo las responsabilidades de directora de comunicación y directora de la Fundación, de la que actualmente es investigadora sénior.

Premio a la mejor tesis doctoral en los Premios de Transparencia, Participación y Buen Gobierno de la Región de Murcia en 2021. III Premio PARTICIPA para Tesis Doctorales Cátedra de Gobierno Abierto e Innovación Democrática Universidad de Zaragoza.

Responsable de relaciones institucionales del Comité Ejecutivo de la Red Académica de Gobierno Abierto RAGA España, e investigadora del Grupo de Estudios Cívicos e Innovación Social GECIS de la Universidad de Murcia.



### José Luis Ros-Medina

José Luis Ros-Medina es el coordinador nacional de la Red Académica de Gobierno Abierto (RAGA) en España y el secretario ejecutivo de RAGA a nivel internacional, una asociación iberoamericana que aglutina a investigadores, académicos y divulgadores del gobierno abierto entendido extensivamente a todas las áreas del Estado (Estado abierto).

Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración Pública (UMU), Máster en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (UM), Máster en Técnicas de Investigación Aplicada (UAB) y Experto universitario en Formación en Transparencia (UNED). Ha sido investigador predoctoral del programa FPU en la Universidad de Murcia, programa con el que se doctoró en el área de Sociología, versando su tesis sobre las resistencias a la implantación de la transparencia en España, especialmente en el área del derecho de acceso a la información.

Ha centrado sus investigaciones en la transparencia activa y el derecho de acceso, la participación ciudadana y el gobierno abierto, la academia y universidad abierta, así como el clientelismo y la corrupción.

Ha asesorado a múltiples instituciones y realizado informes e investigaciones, destacando recientemente la coordinación de un taller internacional de detección de buenas prácticas académicas en gobierno/Estado abierto para la Comisión Académica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y RAGA Internacional.

## 1. Introducción

Comunicar el gobierno abierto es, probablemente, uno de los mayores retos de esta corriente de última generación dentro de la gestión pública, cuya promesa consiste en alcanzar mejores decisiones y obtener servicios públicos de mayor calidad a través de la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la colaboración entre todo el ecosistema público y la ciudadanía.

Los principios y valores asociados al gobierno abierto nos llevan hacia la innovación abierta y la cocreación para alcanzar una forma de gobernar “más inteligente” con la incorporación del saber colectivo y la ayuda de nuevas tecnologías como la web 2.0, el *big data* o la inteligencia artificial. La creación de valor público que debe conllevar toda esta revolución está, sin embargo, muy supeditada a cómo se despliegan las políticas de comunicación del sector público para acoger todo el potencial de las nuevas herramientas digitales.

El objetivo de las siguientes líneas es precisamente indagar en las condiciones que garantizan la consecución de una transparencia efectiva, como condición previa a una forma de gobernar más participativa, colaborativa e inteligente. Y, del mismo modo, en las herramientas de las que disponemos para facilitar la comunicación de un gobierno abierto en plenitud, es decir, aquel que tiene un impacto real y positivo en la sociedad, y que se apoya en una nueva forma de diálogo con la ciudadanía, implicándola en la toma de decisiones, en la elaboración de políticas públicas y la prestación de servicios.

Así, se analizarán enfoques e iniciativas relacionados con las políticas de comunicación del sector público, prestando especial atención al gobierno abierto, en lo relativo a cuestiones como la comunicación clara, la accesibilidad de los servicios TIC, la adopción y el uso de las redes sociales digitales, la planificación estratégica, la analítica de datos y los modelos de gestión

transversal. Todo ello con el fin de establecer unas claves esenciales desde las que desplegar la comunicación del gobierno abierto de una forma más inteligente para crear valor público.

## 2. Gobierno abierto: un paradigma en constante evolución

El concepto de gobierno abierto no es precisamente nuevo. Su carácter evolutivo y complejo ha quedado constatado, y precisamente por ello, no podemos cerrar aún su definición, pero sí aproximarnos a los elementos que lo han ido caracterizando hasta el momento actual, de modo que nos sirvan de guía para establecer cuáles deberían ser los parámetros de una comunicación efectiva desde el sector público.

En torno al gobierno abierto giran, siguiendo a Villoria Mendieta (2012), distintas corrientes teóricas políticas ligadas a: 1) la mejora regulatoria, cuando el Gobierno aporta información para la toma de decisiones inteligentes por parte de la ciudadanía; 2) la buena gobernanza, definida por la Comisión Europea en su libro blanco de 2001 en torno a la apertura, la participación ciudadana, la responsabilidad y la coherencia; 3) las políticas de participación ciudadana, reclamando la implicación cívica y el ejercicio de la participación pública no solo con el voto cada cuatro años, y 4) la eficiencia en la gestión pública, que implica colaboración y cooperación con la sociedad para dar solución a los problemas públicos.

Aunque su popularidad vino de la mano de la iniciativa lanzada en 2009 por la Administración del presidente de los Estados Unidos Barack Obama, el grueso de aproximaciones académicas sobre su concepción ligan esta a la proliferación de leyes sobre transparencia y acceso a la información pública, muy especialmente a partir de la *Ley de Libertad de Información* (FOIA) norteamericana de 1966 e igualmente de iniciativas puestas en marcha por el Gobierno británico a finales de los setenta para reducir la opacidad (Chapman y Hunt, 1987; Calderón, 2012; Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de Información, 2014).

Prácticas de gobierno abierto, por tanto, existen desde hace varias décadas, pero es con la evolución de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) cuando la influencia y transcendencia de las reformas que lleva aparejado el gobierno abierto toman otra dimensión, dada la capacidad de las nuevas tecnologías para aumentar la transparencia informativa, favorecer la participación ciudadana, reforzar la rendición de cuentas y aumentar la calidad en la prestación de los servicios (OCDE, 2003, 2002; Alcaide *et al.*, 2014). Y más recientemente, también para dotar de inteligencia la gestión pública mediante robots.

Así, una primera fase evolutiva del gobierno abierto es lo que conocemos como administración electrónica, que conlleva la aplicación de las nuevas TIC a los servicios que presta la Administración pública, y que se traduce en la puesta “en línea” de trámites administrativos. En estos primeros estudios sobre administración electrónica se distinguen dos corrientes: por un lado, la tecnológica, centrada en mejorar la calidad de los procesos de la Administración; y, de otra parte, el atisbo de “una revolución más profunda” que afecta a la cultura política de la organización y a la forma de gobernar (Campos y Corojan, 2012).

Pero lo cierto es que, sobre todo en nuestro país, esta “revolución” tecnológica se ha aplicado sin prácticamente cambio alguno en las estructuras organizativas de la Administración, se han modificado sensiblemente los escaparates administrativos, como las páginas webs, sin modificaciones de calado en el interior (Ramíó, 2019).

Estas acciones estuvieron muy ligadas a la necesidad de una gestión más eficaz y eficiente de los servicios públicos en un contexto de cambio e inestabilidad, pero también atienden a otras crisis relacionadas con la legitimidad, la desconfianza y el distanciamiento de la ciudadanía hacia lo público, sus instituciones y representantes. En este sentido, el fenómeno que se observa desde hace décadas, siguiendo a Mair (2013), es el de una ciudadanía cada vez menos soberana, alejada de la toma de decisiones, así como una clara brecha entre gobernantes y gobernados, con una evidente retirada, indiferencia y distanciamiento de la política tradicional.

Este proceso no ha remitido en los años recientes, sino más bien todo lo contrario, pese a que se han puesto en marcha reformas de calado en cuanto a apertura y sostenibilidad, sobre todo de la mano de los planes de acción de la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, por sus siglas en inglés). En ello ha tenido mucho que ver el fenómeno conocido como “*fake news*” o “noticias falsas”, que ha venido a poner en cuestión aún más la legitimidad de las democracias liberales en el mundo, desde contextos en los que ya estaban inmersas en crisis de confianza y participación (Bennett y Livingston, 2018). El auge de movimientos políticos populistas, sobre todo de extrema derecha, se ha aliado con las estrategias de desinformación para poner en cuestión los mecanismos de contrapeso institucional de las democracias liberales, entre los que se encuentran, también, las herramientas del gobierno abierto. Un retroceso que ha denunciado incluso la propia OGP, especialmente en cuanto al estado de las libertades civiles (OGP, 2019).

Si bien no se debe abandonar la esperanza en las medidas de gobiernos abiertos e inteligentes para dar respuesta a estos antiguos y nuevos

problemas, el actual contexto ha revelado que precisamente lo que no hemos tenido como respuesta a los desafíos del siglo XXI son estructuras públicas, tanto de los Gobiernos como los otros poderes del Estado, abiertas, sostenibles e inteligentes. Estructuras lo suficientemente resistentes y adaptativas para dar respuesta a los viejos problemas y a los problemas sobreenvenidos. Y no cabe duda de que los Gobiernos/Estados cerrados son estructuras peor preparadas para enfrentar estas realidades. De hecho, esto mismo indican los datos de la OGP en cuanto a los mejores desempeños y capacidad de resiliencia de los países con Estados abiertos (OGP 2019).

Por ello, aplicar las medidas del gobierno abierto se hace prioritario. Entre ellas, la transparencia es la más elemental. Esta se define como “el flujo incremental de información oportuna y confiable de carácter económico social y político, accesible a todos los actores relevantes” (Kauffmann y Kraay, 2002, citado en Villoria Mendieta, 2014b: 8), de modo que en el sector público permite que se evalúe a las instituciones y a quienes deciden, así como a quienes participan en la decisión de formarse una opinión racional y bien sustentada (Villoria Mendieta, 2014b: 8). Es decir, que la transparencia no es un fin en sí misma, sino un medio para generar una opinión crítica de los actores relevantes, como los ciudadanos de sus Gobiernos, y así permitirles participar con una voz informada (Villoria Mendieta, 2021).

Esta conceptualización de la transparencia va más allá de la mera apertura y agregación de información y datos. El gobierno abierto ya no se circunscribe, como destacan Lathrop y Ruma (2010), solo a su sentido esencial —derecho de acceso a la información pública—, sino que ha evolucionado hasta poner el gran foco en facilitar la participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones, de modo que ello repercuta en una mayor eficiencia, eficacia, rendición de cuentas y, en última instancia, legitimidad. En el mismo sentido evolutivo, el gobierno abierto implica una forma de conversación constante con la ciudadanía, facilitando la colaboración con los funcionarios públicos para el desarrollo de servicios. Esta concepción “maximalista” del gobierno abierto (Villoria Mendieta, 2012) implica que estamos ante transformaciones en la cultura política de las instituciones que están conllevando una evolución en las “formas” de la democracia, atendiendo a valores y compromisos que van más allá del hecho de estar asistiendo a una revolución de la tecnología, que sirve más como facilitadora que como un fin en sí misma.

Lo más trascendente del uso de las tecnologías 2.0, además de que “tienen el potencial de acelerar los procesos de apertura de los gobiernos” (Gascó, 2015: 20), es la filosofía de apertura y colaboración que llevan

aparejada y que nos mueve hacia una nueva redefinición del gobierno abierto en la teoría y en la práctica en torno a la “innovación abierta” y la “coproducción”. Es decir, hacia un estado más evolucionado del gobierno abierto, ligado en primer lugar a la innovación abierta y la colaboración como modelo de creación de valor público (Riorda y Valenti, 2016).

La innovación abierta no es un concepto nuevo. Ya en 2003 Chesbrough se refirió a esta como la práctica tendente a incorporar ideas y tecnologías externas a la empresa. En el ámbito de lo público, la innovación abierta implica, por un lado, aprovechar los estímulos internos (personas y entorno organizativo), externos (demandas sociales y colaboración), laterales (*benchmarking*) y superiores (corrientes como el gobierno abierto) (Brugué *et al.*, 2013; Rey Jordán, 2016; citados en Diputación de Castellón *et al.*, 2017); y, de otra parte, debe procurar la creación de valor público, de modo que se genere “un mayor bienestar y equilibrio social” entre la ciudadanía (Sánchez *et al.*, 2013: 38).

De este modo, la innovación abierta hace referencia a un compromiso cívico expresado en términos colaborativos entre Administraciones, empleados públicos, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía para colaborar y cocrear. Este enfoque está destinado a producir cambios en procesos, valores, actitudes y liderazgos que contribuyan a generar valor público (Fundación Kaleidos y Novagob.Lab, 2017).

Las nuevas tecnologías, como destaca Noveck (2017), están acelerando el acceso a la información, pero también “al conocimiento colectivo y la creatividad necesaria para organizar y filtrar soluciones innovadoras”. Estamos ante un modelo que va más allá de la mera transparencia, con instituciones siempre abiertas y ciudadanía activa, creando una “infraestructura de conversación” para conectar personas con distintas habilidades y talentos en beneficio de la gestión pública. La promesa del gobierno abierto, como recuerda la que fuera directora de la iniciativa estadounidense durante la presidencia de Obama, radica en que se obtendrán mejores resultados conectando las instituciones públicas y su gestión con la ciudadanía y organizaciones que posean distintos conocimientos. Precisamente en las “tecnologías del conocimiento” puede estar la clave para una “transformación institucional significativa”, superando los métodos fallidos de la participación ciudadana tradicional y avanzando en un “gobierno inteligente” para abrir las puertas cerradas e invitar activamente a la colaboración.

Las características de este estado de evolución del gobierno abierto hacia el gobierno inteligente nos llevan también a reflexionar sobre cómo realizar una comunicación efectiva que se apoye en todo el potencial de

las nuevas tecnologías para la transparencia, la participación y la colaboración y su impacto en la creación de valor público. La comunicación del gobierno abierto debe, pues, tener en cuenta la “efectividad” como cualidad que va más allá de la eficacia y eficiencia al implicar los efectos e impactos positivos para la sociedad (Villoria Mendieta, 2014b), en tanto que la apertura “no es un objetivo per se”, si no alcanza el valor público, “aquello que los ciudadanos valoran” (Gascó, 2015: 18).

### 3. Comunicación efectiva del gobierno abierto: claves para crear valor público

Una comunicación efectiva del gobierno abierto implica pensar en cómo esa información se va a poder comprender y usar por parte de la ciudadanía para derivar en una auténtica rendición de cuentas. Por otro lado, es preciso que las Administraciones comuniquen con visión estratégica, aprovechando de forma inteligente todo el potencial de las nuevas tecnologías digitales, tanto para enriquecer la gestión pública con nuevas ideas y visiones como para hacer frente a nuevos desafíos como los bulos y la desinformación.

#### 3.1. Comunicación clara para una transparencia efectiva

La aprobación de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno* (LTAIBG) vino a cubrir en España un vacío histórico a la hora de dotarnos de una ley específica sobre la materia. En el propio preámbulo de la norma se reconoce que el texto legal suple carencias y subsana deficiencias, para lograr “un marco jurídico acorde a los tiempos y a los intereses de los ciudadanos”. Nuestro país era uno de los pocos países de la Unión Europea que, por aquel entonces, no había garantizado por ley tanto el derecho de cualquier ciudadano o ciudadana a conocer toda la información en posesión de las autoridades públicas como la correlativa obligación de la Administración pública de informar de forma activa.

La citada normativa ha cosechado no pocas críticas por su insuficiencia y carácter conservador, desde el hecho de ser una ley ordinaria y no asentar el derecho de acceso como derecho fundamental (Guichot, 2014), hasta la insuficiente capacidad para controlar y hacer cumplir la misma por parte de los órganos de control creados al efecto. No obstante, aunque todas estas críticas sean más que ciertas, no se puede negar que la LTAIBG ha servido de palanca de cambio institucional para consolidar el derecho de acceso, y que año tras año se han ido ampliando sistemáticamente las visitas a los portales



y las peticiones de acceso, así como las reclamaciones (Ros-Medina, 2022). Algo que, lejos de interrumpirse por la excepcional situación impuesta por el COVID-19, se ha incluso profundizado. Todo ello, teniendo en cuenta que se interrumpió el derecho durante el primer estado de alarma en 2020.

La regulación de la publicidad activa en la LTAIBG, siguiendo a Villoria Mendieta (2014a), incide específicamente en cómo ha de publicarse la información, algo que ha de hacerse: (1) de forma periódica y actualizada; (2) en las correspondientes sedes electrónicas o páginas web; (3) de una manera clara, estructurada y entendible para las personas interesadas, y preferiblemente en formatos reutilizables; (4) facilitando la accesibilidad, la interoperabilidad, la calidad y la reutilización de la información publicada, así como su identificación y localización; (5) la información será comprensible, de acceso fácil y gratuito y estará a disposición de las personas con discapacidad.

El cumplimiento de estos parámetros tiene mucho que ver con el hecho de que puede existir —aunque parezca contradictorio— una “transparencia opaca”. Esta noción, que debemos a Fox (2007), se identifica con una transparencia cuya “finalidad no es ayudar al ciudadano a controlar y conocer, sino dar la imagen de que el gobierno se abre” (Villoria Mendieta, 2014b: 8). La transparencia opaca puede conllevar “ineficacia por exceso de actividad” (Odiorne, 1981, citado en Campos Acuña, 2015), es decir, cuando nos encontramos ante una “cascada de información” o “avalancha de datos” que están desestructurados o se exponen de forma compleja (Campos Acuña, 2015: 75). Es lo que Heald (2006) denomina “ilusión de transparencia”, cuando nos encontramos en los portales de transparencia un gran volumen de información y datos difíciles de abarcar y comprender.

Lo contrario de la transparencia opaca es lo que se denomina “transparencia clara” (Fox, 2007; Villoria Mendieta, 2014b) o “transparencia efectiva” (Heald, 2006; Ortiz de Zarate, 2017), que significa estamos ante una publicidad activa que ayuda a mejorar el control ciudadano y el conocimiento sobre cómo funcionan las instituciones públicas, aportando los “datos necesarios, reutilizables, integrados, agregados, comparables” (Villoria Mendieta, 2014b: 8). Ya que, recordando una idea inicial de este artículo, la transparencia no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr instituciones más predecibles, íntegras y receptivas (Bauhr y Grimes, 2017).

La transparencia, como subraya Gascó (2015), “no aporta valor por sí misma si no se vincula con la rendición de cuentas”, y para que esto sea así se precisa que la información que se abre llegue a su público objetivo, que a su vez este sea capaz de procesar la información y reaccionar consecuentemente,

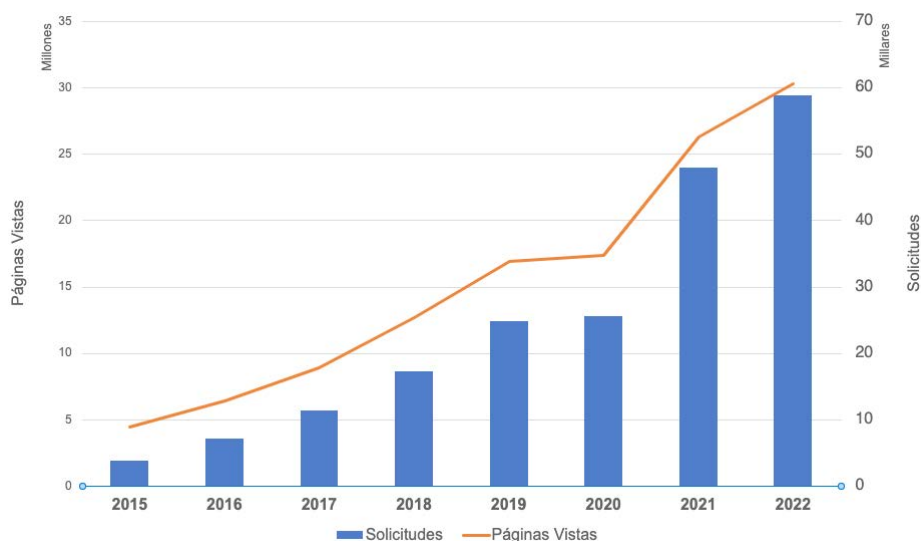
mientras que los gobernantes deben contestar a esa reacción de la ciudadanía o se aplicarán mecanismos de sanción institucionales.

La rendición de cuentas y el control ciudadano es la última fase de un proceso que implica una serie de condiciones en el modo en que abre la información y los datos de modo que la información genere valor público. En este punto, Ortiz de Zarate (2017) relata una serie de criterios que pasan por la accesibilidad, inteligibilidad, calidad, facilidad de uso, utilidad, segmentación, veracidad, bidireccionalidad, y propiciando a su vez que la ciudadanía pueda generar información relevante (colaboración). Por su parte, Campos Acuña (2015: 75-77) incide en que la información sea de calidad, lo que implica que sea accesible, fácilmente comprensible, actualizada, y posibilitando su reutilización, algo que “determinará también su aportación como medio de generación de valor público”.

En esta senda, más recientemente Ros-Medina ha diferenciado entre atributos de la información necesarios para este tipo de transparencia, como serían la veracidad, la relevancia, la exhaustividad y la actualización y el archivo histórico de los datos, y características no necesarias pero que también influyen en el uso final de la información por parte de la sociedad, ya que elevan o reducen los costes de acceso a la información, siendo estas la claridad del lenguaje, la visibilidad, accesibilidad y unidad de la información y el formato abierto de la misma (Ros-Medina, 2022).

En definitiva, la transparencia clara o efectiva que facilita la creación de valor público es aquella que viene definida —más allá de la cantidad del flujo de información— por su calidad, a lo que hay que sumar, siguiendo también a Ros-Medina (2018), la difusión o “publicidad” que se hace de esta (Lindstedt y Naurin, 2006) para que sea conocida y usada por la ciudadanía, siendo el siguiente escalón el interés social o compromiso cívico hacia la información publicada (Mungiu-Pippidi, 2015). Este compromiso cívico es, para la que fuera primera presidenta del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, Esther Arizmendi (2015: 34), un elemento central de la transparencia, en cuanto que lo constituyen “los ciudadanos empoderados del derecho a saber, a ser críticos, a exigir responsabilidades, a controlar”.

Como ya hemos mencionado, el incremento tanto de solicitudes de acceso, mediante el Portal de Transparencia del Estado, como de visitas a dicho portal, medidas mediante las páginas webs visualizadas, ha sido muy relevante desde la aprobación de la LTAIBG. En el Gráfico I mostramos ambas tendencias, que coinciden en gran medida: desde 2014 hasta 2022, las páginas web visualizadas se han incrementado un 670 %, y las solicitudes de acceso un 1560 %, lo que indica una evolución muy prometedora.

**Gráfico I.** Evolución anual Portal de la Transparencia del Estado

Fuente: Elaboración propia

No obstante, no es menos cierto que si comparamos estos datos con los de otros países del entorno, España sigue siendo un país con un nivel de compromiso ciudadano bastante bajo respecto de las herramientas de la transparencia. Por poner solo un ejemplo, las solicitudes de acceso en Chile durante el año 2022 superaron las 250 000, lo que vendría a suponer más de 4 veces las solicitudes realizadas en España, si bien es cierto que en Chile el portal recibe solicitudes para 903 instituciones de distinto ámbito territorial, y en nuestro caso el portal nacional solo está diseñado para recibir las solicitudes hacia la Administración General del Estado. Si ponemos estos datos en relación con la población, nos da una buena medida del compromiso ciudadano con las herramientas de transparencia en uno y otro país: mientras que en España obtendríamos 124 solicitudes por cada 100 000 habitantes durante 2022, en Chile la cifra escalaría a 1312, más de 10 veces superior. Todo ello, incluso teniendo en cuenta las solicitudes de ámbito autonómico y local, que según algunos estudios serían en torno al doble que las nacionales (Ros-Medina, 2022), seguiría dejando a España muy lejos de alcanzar el nivel de uso de la transparencia de los chilenos.

Todos estos datos nos llevan a pensar que la comunicación de la transparencia debe trascender la avalancha de información y tiene que acompañarse de un esfuerzo por dar a conocer el contenido del “derecho a saber”, promoviendo el compromiso cívico, y posibilitando una “transparencia clara” y a su vez una “transparencia inclusiva”.

Comenzando por esta última idea, lo cierto es que el impulso que han dado las tecnologías digitales a la transparencia debe ir acompañado de un esfuerzo para asegurar la accesibilidad de los servicios TIC, algo que es obligatorio gracias a la Directiva UE 2016/2102<sup>1</sup> para todos los organismos del sector público no solo en sus sitios web, sino también en todas aquellas aplicaciones que desarrollen para dispositivos móviles. Se trata de asegurar lo que se conoce como “accesibilidad cognitiva”, y que se refiere al “conjunto de requisitos que deben existir en el entorno para que la información que nos rodea sea comprendida por todas las personas, en especial por aquellas con menos capacidad cognitiva” (Instituto Lectura Fácil y FEMP, 2017).

En este sentido, al margen de que las plataformas o aplicaciones sean accesibles, existen algunas herramientas para asegurar que este criterio de accesibilidad se aplica tanto al contenido como al continente —formato— de la información, incluyendo los documentos y elementos multimedia alojados. Los proyectos de “lectura fácil” vienen desarrollándose desde hace tiempo por algunas Administraciones públicas pioneras en nuestro país. Un buen ejemplo es el del Gobierno Vasco, cuyo portal [euskadi.eus](http://euskadi.eus)<sup>2</sup> fue adaptado a lectura fácil ya en 2017 con el objetivo de facilitar a la ciudadanía la comprensión del lenguaje administrativo, garantizando con ello el derecho a acceder a la información pública en igualdad de condiciones. Entre los casos más recientes a destacar podemos encontrar al Gobierno de Aragón con su proyecto “Gobierno Fácil”, que combina el paradigma de gobierno abierto y lectura fácil para que la información sea comprendida por personas con discapacidad<sup>3</sup>.

Muy en relación con la lectura fácil están las iniciativas que apuestan por el desarrollo de un “lenguaje claro” en la Administración pública, apostando por un lenguaje comprensible, bien por su claridad y sencillez, bien porque las expresiones técnicas más complejas se “traducen” a versiones más sencillas (Instituto Lectura Fácil y Clarity, 2017).

El Ayuntamiento de Madrid fue uno de los pioneros en poner en marcha un proyecto de “Comunicación Clara”<sup>4</sup> que incluyó, entre otras medidas,

1. Todas las Administraciones públicas están obligadas a dar cumplimiento a los requisitos de accesibilidad que se incluyen en el *Real Decreto 1112/2018, de 7 de septiembre, sobre accesibilidad de los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles del sector público*, y que se desarrollan en su correspondiente norma técnica.

2. Para mayor información, véase: <https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/37476-gobierno-vasco-pone-marcha-primer-proyecto-lectura-facil-pagina-web-euskadi-eus>.

3. Para más información, consultar: <https://transparencia.aragon.es/GobiernoFacil>.

4. Véase: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Cultura-ocio-y-deporte/Actividades-y-eventos/Comunicacion-Clara/?vgnnextfmt=default&vgnnextoid=a01f1905bacde510VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=6381f073808fe410VgnVCM2000000c205a0aRCRD>.

la elaboración de una Guía Práctica para que el personal empleado del Consistorio adaptase la información y comunicación que se difunde tanto de forma presencial como vía telefónica o telemática, para hacerla plenamente comprensible. Iniciativas de este tipo ahondan en lo que el Ayuntamiento de Madrid califica como el “derecho a entender”, dando de este modo un giro a la política comunicativa de la institución, poniendo a la ciudadanía en el centro de su modelo.

Otras acciones a destacar en este campo han venido de la colaboración de empresas de comunicación con Administraciones públicas, con casos tan exitosos como los de Prodigioso Volcán o Cleartalk.

La comunicación clara es un elemento que debe integrar una comunicación de calidad de la transparencia, información que es necesario tratar y curar desde una perspectiva de comunicación institucional para hacerla accesible y comprensible y ser así capaz de cumplir su función dentro de una política de transparencia efectiva.

Otros recursos para hacer la información sobre transparencia más accesible son, por ejemplo, el recurso a infografías o vídeos explicativos. En definitiva, se trata de transitar, como defienden Estrella Montolío y Mario Tascón, del derecho a saber al derecho a entender, siendo conscientes de que la mera publicación de la información pública no es sinónimo de que esta llegue y sea comprendida y empleada por la sociedad (2020).

En lo que se refiere a la difusión de la transparencia, o “publicidad” si se prefiere, el envío de boletín o newsletter es otro recurso que puede ser eficaz. De forma reciente lo han puesto en funcionamiento instituciones como el Gobierno de la Región de Murcia, a través de una newsletter del Portal de Transparencia con la que de forma periódica se envían a las personas suscritas novedades sobre actualización de contenidos de publicidad activa, derecho de acceso a información pública, mejoras en la búsqueda de información y descarga de datos.

### **3.2. Comunicar la transparencia con “inteligencia”: un reto en la postpandemia**

A partir de una encuesta realizada a 18 de los principales expertos y expertas en materia de transparencia durante el año 2020, Hernández y Moreno (2021) presentan una hoja de ruta de la transparencia pública en España con un elenco de 48 medidas, entre las que destacan cuestiones como la

mejora del derecho de acceso, la apertura de datos por defecto, el fomento de la reutilización, el refuerzo de los órganos de control de la transparencia, así como también la necesidad de comunicar mejor las propias políticas de transparencia, en concreto con campañas continuas de comunicación institucional para dar a conocer derechos, su ejercicio y el valor de la transparencia. Estas campañas deben estar bien segmentadas para alcanzar distintos públicos a través de diferentes canales (usando en mayor medida las redes sociales) y enfocadas también a los propios medios de comunicación (fomentando la formación de periodistas y responsables de medios en la materia).

La comunicación del gobierno abierto se presenta como un aspecto crítico en nuestro país, que ya avanza en el IV plan de acción en el marco de la OGP<sup>5</sup>. Un punto de inflexión en este sentido fue el “Informe sobre la percepción ciudadana de los recursos públicos”, centrado en el gobierno abierto, y elaborado por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública a partir de encuestas del CIS realizadas en 2018. Según este estudio, el conocimiento de las políticas de gobierno abierto es muy marginal entre la ciudadanía (apenas el 7,5 % de las personas encuestadas conoce o ha oído hablar de este concepto). Al mismo tiempo, aunque el 29,1 % conoce o ha oído hablar del Portal de Transparencia de la Administración del Estado, solo el 11 % de estas personas lo han visitado alguna vez. Por su parte, el derecho de acceso es conocido por el 38,4 %, pero solo un 13,9 % lo ha ejercido en alguna ocasión.

A partir de la preocupación por estos datos se prepara una campaña de comunicación inclusiva<sup>6</sup> por parte de la Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio de Hacienda y Función Pública, y cuyo objetivo ha sido divulgar entre la ciudadanía qué es el gobierno abierto y cómo este facilita herramientas para participar en la vida pública, dando a su vez a conocer estas (portal de transparencia, solicitudes de acceso, consultas públicas, envío de propuestas de mejora, etc.).

Además de avanzar en este conocimiento de los derechos asociados al gobierno abierto, es preciso que las Administraciones públicas ganen terreno en la esfera digital en la que transcurren actualmente la información y la conversación. Un ejemplo claro son las redes sociales digitales y la amenaza que suponen la desinformación y los bulos que corren a través de estas. Como autoridades públicas y en un contexto de comunicación más cercano, los perfiles de las Administraciones pueden aportar mucho en este sentido.

5. Estos planes pueden consultarse en el portal <https://transparencia.gob.es/>.

6. Véase: [https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/Gobiernoabierto/Comunicacion-Inclusiva/CampanaComunicacionGA.html](https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/Gobiernoabierto/Comunicacion-Inclusiva/CampanaComunicacionGA.html).

Y también pueden hacerlo los propios empleados y empleadas del sector público, sumando confianza a los mensajes públicos a través de la “marca personal”<sup>7</sup>. Ejemplo de todo esto que hablamos es el comportamiento del *hashtag* de Twitter #Infocoronavirus, y la también interesante colaboración con “influenciadores” de estas plataformas, por ejemplo, para la promoción del uso de las mascarillas entre las personas más jóvenes.

En torno a las redes sociales cabe recordar, por más que se ha hecho muchas veces, la necesidad de apostar por estrategias de presencia en estas que vayan más allá de lo meramente informativo e incidan, en la línea apuntada por Mergel (2012, 2013), en el diálogo y la interacción. Los medios sociales albergan una gran oportunidad para fomentar la transparencia, la participación y la colaboración con la ciudadanía en un esquema de comunicación del gobierno abierto. Una gestión inteligente de estas pasa por comprender su potencial altamente interactivo para promover formas más activas de participación en torno a la gestión pública, e incluso para desarrollar cocreación en un entorno que se presta a la colaboración.

No solo en redes sociales (que también), sino en todo el conjunto de la política de comunicación del sector público, juega un papel trascendental la planificación estratégica, muy especialmente porque vivimos, como destaca Gutiérrez-Rubí (2013), en una sociedad saturada de información institucional, comercial y política. No es fácil para las Administraciones públicas abrirse paso entre esta saturación en medios que, como en el caso de las redes sociales digitales, no le son propios, teniendo en cuenta además el clima de desafección y desconfianza reinante, y la emergencia de la desinformación y la posverdad. En este escenario, para sortear el “ruido”, las Administraciones públicas necesitan disponer de estrategias de comunicación personalizadas que contemplen los diferentes tipos de persona “destinataria-ciudadana”. La visión estratégica implica diagnosticar, pensar en equipos, roles y recursos, definir públicos, objetivos, concretar qué, cómo, cuándo y dónde vamos a comunicar. Todo este esfuerzo nos devolverá, además, una serie de datos que nos servirán para evaluar y mejorar (De los Ríos, 2017).

La analítica de datos es un recurso esencial en el nuevo entorno de las tecnologías digitales para asegurar el éxito de las organizaciones, el diseño y la gestión de mejores políticas (Riorda y Valenti, 2016). El *big data* es una de las llaves mágicas de la comunicación en esta nueva era. Con su uso, las Administraciones pueden segmentar los mensajes y dirigir estos a las

---

7. En este sentido es imprescindible consultar el reciente trabajo de López Acera (2022).

audiencias que más les interesan. Esta fue precisamente una de las armas secretas de las dos campañas presidenciales de Obama: el *microtargeting* o la microsegmentación<sup>8</sup>. Aunque no es menos cierto que también se ha utilizado estos años para dar alas a uno de los grandes peligros actuales, la desinformación y el populismo, mediante las redes sociales (Bakir y McStay, 2018).

La segunda, y más importante, llave mágica es la inteligencia artificial que se basa sobre la primera introduciendo la capacidad del aprendizaje desde el manejo de la ingente montaña de datos que poseen las Administraciones públicas. Y es, sin duda, la mayor esperanza para la transformación de las viejas estructuras administrativas en modernas, abiertas e inteligentes Administraciones públicas de la era exponencial (Ramíó, 2019).

La necesidad de planificar de forma estratégica implica, además, otras claves como la transversalidad en la gestión. La transversalidad es una de esas ideas aparejadas a la filosofía del gobierno abierto en lo que atañe a la cultura organizativa del sector público. Si, por un lado, se reclama que las dinámicas de apertura, participación y colaboración no se limiten en departamentos estancos y acaben siendo la “forma de hacer” de todas las áreas de la organización, de otra parte, la comunicación también debe realizarse desde un modelo de gestión transversal o descentralizado. Sin ir más lejos, la adopción y el uso de las redes sociales digitales ya están suponiendo un factor de transformación de las instituciones públicas a la hora de flexibilizar las rígidas estructuras organizativas, con una clara tendencia a que su gestión sea compartida no solo por personal del departamento de comunicación (Hernández Rodríguez, 2018).

Esta visión es más que lógica si tenemos en cuenta, como subraya Moreno (2017), que la comunicación atraviesa todas las fases de las políticas públicas, y añadimos de todas las políticas públicas, independientemente del área de gestión. Así, el modelo de comunicación de las políticas públicas en el gobierno abierto y en el terreno digital conlleva un proceso que debe construirse a través del diálogo y de forma más transversal (González Salcedo, 2017), dentro y fuera de la organización. Este modelo de gestión de la comunicación conlleva, además, que se faciliten recursos e incentivos para motivar y formar al conjunto del personal en las nuevas competencias digitales que se demandan. E implica, lo que es más importante, prestar atención a la gestión del talento e incentivar liderazgos.

---

8. Para conocer más: [https://elpais.com/internacional/2012/10/20/actualidad/1350759345\\_241975.html](https://elpais.com/internacional/2012/10/20/actualidad/1350759345_241975.html).



#### 4. Conclusiones. Valores, estrategias y herramientas para comunicar el gobierno abierto

La corriente del gobierno abierto está asentada en los pilares de transparencia, participación y colaboración. La filosofía de su comunicación, con el impulso que prestan las nuevas TIC y la IA, se liga, en primer lugar, al objetivo de garantizar que la información que se difunde pueda ser comprendida y accesible independientemente de las capacidades de cada persona. Para ello, se cuenta con herramientas como el lenguaje claro, la lectura fácil, así como con estándares de accesibilidad que hay que aplicar a los portales de transparencia y las plataformas de participación.

En segundo lugar, no solo debemos tener información en cantidad y calidad suficiente como para informar adecuadamente a la sociedad de las acciones públicas, sino que la existencia de dicha información y las herramientas que pone a disposición el gobierno abierto, como las solicitudes de acceso o los procesos participativos, tienen que ser dadas a conocer con un esfuerzo público mucho más importante que genere un mayor conocimiento, demanda y uso de las mismas. De nada sirven todas estas herramientas si la ciudadanía, las empresas y las asociaciones no las usan.

En tercer lugar, las herramientas basadas en la web 2.0 facilitan una forma de comunicar más bidireccional que facilita establecer un diálogo constante con la ciudadanía con el fin de conocer sus opiniones y demandas sobre las políticas y los servicios públicos. Este diálogo será de calidad si se cumple la premisa previa de la existencia de la transparencia clara, aplicando las citadas herramientas de comunicación efectiva.

Los valores de la participación y la colaboración asociados al gobierno abierto pueden ser desarrollados gracias a las características de las herramientas que incorporan la tecnología de la web 2.0, el *big data* y, en especial, la IA. Pueden así desarrollarse plataformas de colaboración y estrategias de cocreación, al tiempo que los datos pueden proporcionar al sector público una foto más nítida de la realidad para dirigir su política de comunicación, algo especialmente útil en contextos de emergencia y crisis.

El gobierno abierto implica también una transformación del propio sector público en su forma de organizarse y trabajar internamente. La comunicación debe ser un esfuerzo transversal del conjunto de la organización; una “forma de hacer” abierta, participativa y colaborativa que da paso a estructuras más flexibles y horizontales, donde pueda incentivarse el liderazgo, se prime el talento y se desarrolle la innovación.

## 5. Bibliografía

- Alcaide Muñoz, L., Rodríguez Bolívar, M. P. y Garde Sánchez, R. (2014). Estudio cuantitativo de la investigación en transparencia informativa, participación ciudadana y prestación de servicios públicos mediante la implementación del e-Gobierno. *Revista de Contabilidad*, 17 (2), 130-142.
- Arizmendi, E. (2015). La transparencia ¡Que viene! *Boletín*, 75, 32-35.
- Bakir, V. y McStay, A. (2018). Fake News and The Economy of Emotions: Problems, causes, solutions. *Digital Journalism*, 6, 154-175. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1345645>.
- Bauhr, M. y Grimes, M. (2017). Transparency to curb corruption? Concepts, measures and empirical merit. *Crime, Law and Social Change*, 68 (4), 431-458.
- Bennett, W.L. y Livingston, S. (2018). The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions. *European Journal of Communication*, 33, 122-139.
- BID (2022). *El aumento de la desigualdad en América Latina: un efecto colateral de la pandemia*. Washington D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/el-aumento-de-la-desigualdad-en-america-latina-un-efecto-colateral-de-la-pandemia>.
- Brugué, Q., Blanco, I. y Boada, J. (2013). Entornos y motores de la innovación en la Administración pública. Ponencia presentada en el *IV Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG* (23-24 septiembre 2013, Madrid). Disponible en: <http://www.gigapp.org/index.php/component/jresearch/publication/show/660>.
- Calderón, C. (2012). Por qué un Gobierno Abierto. En G. Concha y A. Naser (eds.). *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad* (pp. 27-47). Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3969/S2012004\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3969/S2012004_es.pdf?sequence=1).
- Campos Acuña, C. (2015). Entidades locales y transparencia. Cinco riesgos a evitar en el proceso de implantación. *Revista Española de la Transparencia*, 1, 72-80.
- Campos Domínguez, E. y Corojan, A. (2012). Estado del arte del gobierno abierto: promesas y expectativas. En A. Hofmann, Á. Ramírez Alujas y J. A. Bojórquez Péreznieta (coords.), *La promesa del gobierno abierto* (pp. 119-136).

- CEPAL (2022). *Repercusiones en América Latina y el Caribe de la guerra en Ucrania: ¿cómo enfrentar esta nueva crisis?* Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47912>.
- Chapman, R. A. y Hunt, M. (1987). *Open government: A study of the prospects of open government within the limitations of the British political system*. London: Croom Helm.
- De los Ríos, N. (2017). La comunicación pública, más eficiente si se basa en datos. *EAPC blog*, 26-10-2017. Disponible en: <http://eapc.blog.gencat.cat/2017/10/26/1354/>.
- Diputación de Castellón, Red de Entidades Locales por la Transparencia y Participación Ciudadana de la FEMP y NovaGob.Lab. (2017). *Innovación pública abierta: ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la administración. Documento colaborativo*. Disponible en: <https://novagob.org/documentos/innovacion-publica-abierta-ideas-herramientas-y-valores-para-participar-en-la-mejora-de-la-administracion>.
- Fox, J. (2007). The Uncertain Relationship between Transparency and Accountability. *Development in Practice*, 17 (4-5), 663-671.
- Fundación Kaleidos y Novagob.Lab. (2017). *Estudio sobre la situación y realidad de los ayuntamientos españoles ante el cambio de paradigma en la interacción entre Administración Local y Ciudadanía*. Disponible en: [http://participa.malaga.eu/portal/menu/portada/documentos/Informe\\_Kaleidos\\_vFinal\\_20160704.pdf](http://participa.malaga.eu/portal/menu/portada/documentos/Informe_Kaleidos_vFinal_20160704.pdf).
- Gascó, M. (2015). Qué es el gobierno abierto (y qué no lo es). En Goberna (ed.). *Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de "Open Government" para gobernantes y ciudadanos*. Madrid: Goberna América Latina. Disponible en: <https://goberna.org/publicaciones/guia-practica-abrir-gobiernos-manual-open-government-gobernantes-ciudadanos/>.
- González Salcedo, A. (2017). La importancia de la comunicación de las políticas públicas. *Más Poder Local*, 31, 6-7. Disponible en: <http://www.mas-poderlocal.com/>.
- Guichot, E. (coord.). (2014). *Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Estudio de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre*. Madrid: Tecnos.

- Gutiérrez-Rubí, A. (2013). *Comunicación en gobierno abierto* (presentación de soporte). Disponible en: <https://es.slideshare.net/Antoni/comunicacion-en-gobierno-abierto>.
- Heald, D. (2006). Varieties of transparency. En C. Hood y D. Heald (eds.). *Transparency: The Key to Better Governance?* (pp. 25-43). Oxford: Oxford University Press. Disponible en: <http://www.davidheald.com/publications/Healdvarieties.pdf>.
- Hernández Rodríguez, E. (2018). *Twitter* como herramienta de comunicación total para las Administraciones públicas. Información, escucha y participación a través de este canal en los ayuntamientos de la Región de Murcia (España). Ponencia presentada en el VII Congreso Alice (20-22 de septiembre, Murcia). Disponible en: <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=930bd338b18b737e85f82855d0020a70.pdf>.
- Hernández Rodríguez, E. y Moreno Martínez, C. (2021). La transparencia pública en el escenario post Covid-19. Hoja de ruta para una Administración más abierta. *Revista Española de la Transparencia*, 13, 131-171. Disponible en: <https://doi.org/10.51915/ret.170>.
- Instituto Lectura Fácil y Clarity. (2017). *Lenguaje Claro. Comprender y hacernos entender*. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/17353/GUIA%20DEF%20LENGUAJE%20CLARO.PDF?sequence=-1>.
- Instituto Lectura Fácil y FEMP. (2017). *Accesibilidad Cognitiva, Lectura Fácil y Lenguaje Claro en la Administración Pública Local*. Disponible en: [http://femp.femp.es/files/566-2182-archivo/Documento%20Accesibilidad%20Cognitiva%20Lectura%20F%C3%A1cil%20y%20Lenguaje%20Claro%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20Local%20\(Final%20a%20Web%20y%20@\).pdf](http://femp.femp.es/files/566-2182-archivo/Documento%20Accesibilidad%20Cognitiva%20Lectura%20F%C3%A1cil%20y%20Lenguaje%20Claro%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20Local%20(Final%20a%20Web%20y%20@).pdf).
- Kauffman, D. y Kraay, A. (2002). Growth without Governance. *Policy Research Working Paper*, 3077. Washington: World Bank.
- Lathrop, D. y Ruma, L. (eds.). (2010). *Open Government. Collaboration, Transparency and Participation in Practice*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Lindstedt, C. y Naurin, D. (2006). Transparency Against Corruption. A Cross-Country Analysis. En *20th World Congress of the International Political Science Association (IPSA)* (Japón).

- López Acera, A. (2022). *Marca personal en las Administraciones públicas. Guía para crear tu marca personal si trabajas en una administración pública*. Lidera.
- Mair, P. (2013). *Gobernando el vacío. La banalización de la democracia occidental*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mergel, I. (2012). *Working the Network: A Manager's Guide for Using Twitter in Government*. Washington: IBM Center for The Business of Government. Disponible en: <http://www.businessofgovernment.org/report/working-network-manager%E2%80%99s-guide-using-twitter-government>.
- (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30 (2), 123-130. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.12.004>.
- Montolío, E. y Tascón, M. (2020). *El derecho a entender*. Madrid: Catarata.
- Moreno, C. (2017). La comunicación de políticas públicas en el ámbito local. *Más Poder Local*, 31, 34-41. Disponible en: <http://www.maspoderlocal.com/>.
- Mungiu-Pippidi, A. (2015). *The Quest for Good Governance. How Societies Develop Control of Corruption*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Noveck, B. S. (2017). *Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente: Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar*. Ciudad de México: CIDE.
- Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de Información. (2014). *Guía de buenas prácticas en gobierno abierto*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- OCDE. (2002). *OECD e-government project (26th PUMA Committee Meeting Paris, 30-31 October)*. Disponible en: <http://www.oecd.org/publications/>.
- (2003). *Engaging citizens online for better policy-making (OECD Policy Brief march 2003)*. Paris: OECD Observer. Disponible en: <http://www.oecd.org/publications/>.
- (2010). *Guiding principles for open and inclusive policy making (Paris, 8-9 de junio de 2010)*. Disponible en: <http://www.oecd.org/gov/46560128.pdf>.
- Odiorne, G. S. (1981). *La ineficacia por exceso de actividad: cómo evitarla o superarla en la empresa*. Bilbao: Deusto.

- OGP. (2019). *Informe Global de Open Government Partnership*. Washington DC: OGP. Disponible en: [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/08/Global-Report\\_Executive-Summary\\_ES.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/08/Global-Report_Executive-Summary_ES.pdf).
- Ortiz de Zarate, A. (2017). Transparencia efectiva: cuando la ciudadanía se forma juicio. *Administraciones en red* [blog], 15-02-2017. Disponible en: <https://eadminblog.net/2017/02/15/transparencia-efectiva-cuando-la-ciudadania-se-forma-juicio/?blogsub=confirming#subscribe-blog>.
- Peruzzotti, E. y Waisbord, S. (2021). Public Sphere and Post-populism in the COVID-19 Pandemic: The Short Life of Depolarisation in Argentina. *Journal of the European Institute for Communication and Culture*, 28, 149-164.
- Ramió, C. (2019). *Inteligencia artificial y administración pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público*. Madrid: Catarata.
- Rey Jordán, D. (2016). *Estudio de los factores facilitadores de la innovación en organizaciones del sector público: el caso de la Universidad Pablo de Olavide*. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide (pendiente de publicación). Avance disponible en: <https://prezi.com/hrhcntlnjtvb/innovacion-en-el-sector-publico/>.
- Riorda, M. y Valenti, P. (2016). Gobernautas en la era de la comunicación. El porqué del estudio. En M. Riorda y P. Valenti (coords.). *Gobernautas y ciudadanos. Los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales* (pp. 4-16). BID.
- Ros-Medina, J. L. (2018). Publicidad y transparencia. Una relación de amor y odio. Ponencia presentada en el VII Congreso Alice (20-22 de septiembre, Murcia). Disponible en: <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=58093501db3310b7da83224bbc4b8efa.pdf>.
- (2022). *La resistencia a la transparencia en España: el derecho de acceso*. Escuela Internacional de Doctorado, Universidad de Murcia. Disponible en: <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/126585>.
- Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013). *Innovación pública: Un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Villoria Mendieta, M. (2012). El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo. En A. Hofmann, A. Ramírez-Alujas y J. A. Bojórquez (coords.). *La promesa del gobierno abierto* (pp. 69-99).

- (2014a). *La publicidad activa en la Ley de transparencia, acceso a la información y buen gobierno: posibilidades e insuficiencias*. Generalitat de Catalunya. Disponible en: [http://transparencia.gencat.cat/web/content/pdfs/governobert\\_1\\_es.pdf](http://transparencia.gencat.cat/web/content/pdfs/governobert_1_es.pdf).
- (2014b). Desarrollo, buen gobierno y transparencia: revisión conceptual. *Tiempo de Paz*, 114, 4-10.
- (2021). ¿Qué condiciones favorecen una transparencia pública efectiva? Artículo de revisión. *Revista de Estudios Políticos*, 194, 213-247. Disponible en: <https://doi.org/10.18042/cepc/rep.194.08>.