

El uso de las redes sociales profesionales como plataformas de colaboración entre empleados en las administraciones públicas. El caso NovaGob

Diego Pando (Universidad de San Andrés, Argentina), Francisco Rojas Martín (Universidad Autónoma de Madrid, España) y David F. Barrero (Universidad de Alcalá de Henares, España)

Resumen

En un contexto caracterizado por la creciente necesidad de los profesionales del sector público de ir más allá de los límites de su organización para encontrar respuestas sobre los problemas cada vez más variados y complejos a los que se enfrentan en su trabajo, las redes sociales facilitan el contacto al permitir traspasar a partir de las tecnologías de información y comunicación las tradicionales barreras que caracterizan la lógica de las instituciones estatales.

Así, el presente trabajo analiza las principales características del proyecto NovaGob, red social orientada a facilitar el intercambio de información y conocimiento así como la creación de redes de contactos entre los empleados públicos y miembros del ecosistema de lo público de habla hispana. Al mismo tiempo, se presentan los primeros resultados y principales desafíos de la etapa de lanzamiento en la cual se encuentra esta red social.

1. INTRODUCCIÓN

Tal como señala Castells (2013), la capacidad de comunicación de las tecnologías sociales es una de las principales causas por las que a lo largo de la última década estas herramientas 2.0 se han difundido de una manera tan extraordinaria en nuestras sociedades. Así, las cifras de usuarios en todo el mundo no paran de incrementarse (los últimos estudios indican que superan los 3 mil millones) y han impulsado la creación de numerosas plataformas 2.0 que tratan de responder a las crecientes demandas de los usuarios.

Buena parte de nuestras instituciones públicas están comenzando un incipiente proceso de utilización de Facebook y Twitter como principales herramientas para potenciar su relación con los ciudadanos (Criado et al., 2013; Criado y Rojas-Martín, 2013). Concretamente, los responsables públicos confían en que estas plataformas 2.0 puedan mejorar la comunicación e incrementar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

Sin embargo, la Administración Pública no está dedicando atención a un ámbito en el que las tecnologías sociales pueden jugar un rol esencial: la colaboración entre administración y empleados públicos. Las redes sociales permiten conectar a los servidores públicos traspasando las tradicionales barreras en términos de costes económicos o de tiempo. Los propios empleados públicos llevan años tratando de avanzar (con resultados dispares) en este sentido a través de la elaboración de blogs personales dedicados a compartir reflexiones sobre sus ámbitos profesionales o mediante plataformas de gestión del conocimiento. Ante este escenario, un grupo de profesionales, con el impulso de la Universidad Autónoma de Madrid, y con la incorporación del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) como aliado estratégico, puso en marcha en octubre de 2013 el proyecto NovaGob, una red social de habla hispana orientada a conectar, intercambiar, compartir y aprender de las mejores prácticas en materia de administración pública.

En este sentido, el objetivo de esta ponencia consiste en describir las principales características de NovaGob mostrando, al mismo tiempo, los primeros resultados de la etapa de lanzamiento en la cual se encuentra esta red social.

2. LAS REDES SOCIALES EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Si bien las redes sociales digitales se han adoptado de una manera apreciable dentro de las administraciones públicas durante los últimos años, todavía es escaso el conocimiento sistemático sobre el alcance de este fenómeno. Generalmente se da por sentada la relevancia de las redes sociales así como también se da por sentado que, por el solo hecho de importar, producirán buenos resultados.

Tal y como ha planteado Mergel (2013), siguiendo la definición clásica sobre la difusión de innovaciones (Rogers, 1995), las redes sociales se pueden entender como un tipo de innovación tecnológica, y de comportamiento, que puede llegar a considerarse como disruptiva (Criado y Rojas-Martín, 2013a).

La comparación con otros tipos de tecnologías de información y comunicación (TIC) adoptadas en el sector público, tales como los sistemas de correo electrónico, los portales web informativos o los e-servicios transaccionales, lleva a pensar que las tecnologías sociales no se están adoptando de manera generalizada a partir de decisiones de la alta dirección política/pública y con un uso conjunto en grandes áreas de política pública o funcionales. Más bien al contrario, las redes sociales han iniciado su andadura en el ámbito público a través de una experimentación informal, de una manera muy sectorializada, pero con un ritmo de difusión muy elevado. Así se muestra en la creciente evidencia sobre esta realidad (Bertot *et al.*, 2012a; Bertot *et al.* 2012b; Chun y Luna-Reyes, 2012; Chun *et al.*, 2010; Criado y Rojas Martín, 2013b; Sandoval-Almazán *et al.*, 2011; Snead, 2013).

Las nuevas potencialidades de las tecnologías sociales se derivan de la facilidad para buscar información y recursos de conocimiento, enlazar con otros actores, publicar e intercambiar opiniones, experiencias y conocimientos, así como marcar y filtrar colaborativamente información para su compartición. Como se ha indicado en otro lugar (Criado, 2012; 2013), la concreción del carácter 2.0 de las redes sociales en las administraciones públicas implica tres aspectos: (a) ciudadanos que son potenciales agentes activos en la producción de contenidos web (o pro-sumidores), (b) la extensión de la idea de la inteligencia colaborativa, es decir, la evidencia de que la innovación pública se encuentra también fuera de los límites formales de la organización, (c) así como la creciente desintermediación de las actividades entre organizaciones e individuos particulares. En definitiva, todo lo anterior refleja un nuevo escenario para la colaboración, la transparencia, la participación y la rendición de cuentas dentro del ámbito público.

El potencial disruptivo de las redes sociales se encuentra íntimamente ligado a la filosofía 2.0 de la que emanan. Las tecnologías de la Web 2.0 incluyen blogs, wikis, conectores de redes sociales (por ej., *Facebook* o *Myspace*), redes de intercambio de fotografías (por ej. *Flickr*, *Instagram*) y vídeo (por ej., *YouTube*), microblogging (por ej., *Twitter*), redes sociales profesionales (por ej. *LinkedIn*) entre otros (por ej., *mashup*, *tagging*, *widget*). En general, muchas de estas plataformas sociales tienen un carácter horizontal. Progresivamente, el camino que están emprendiendo las redes sociales consiste en la especialización.

En efecto, las redes sociales digitales generalistas están llegando a su punto de saturación, de manera que se están abriendo paso nuevas redes sociales de carácter sectorial. Desde un punto de vista profesional, las administraciones públicas están usando LinkedIn como espacio para compartir con los empleados públicos, así como con el público. Asimismo, los propios empleados públicos también han explorado la posibilidad de interactuar a través de esta red social profesional. Sin embargo, estos grupos no gozan de éxito en la viralización, ni el desarrollo de grupos propios, ya que se enmarcan dentro de una red social generalista que no genera una tasa alta de valor añadido para el usuario que pertenece profesionalmente al sector público.

En este contexto surge NovaGob, red social diseñada para proporcionar un punto de encuentro informal a los empleados públicos de todos los niveles de gobierno (local/municipal, regional/estatal, nacional/federal e, incluso, organizaciones multilaterales) en los países de la región iberoamericana, incluyendo también a académicos, prestadores de servicios y consultores, estudiantes y otros interesados en la mejora de la gestión pública. El resultado es un espacio colaborativo que apunta a facilitar la generación libre de conocimiento y debates, así como a la creación de redes de contactos entre actores que de otra manera no tendrían la oportunidad de interactuar entre ellos. La no existencia de una red social de este tipo de habla hispana contrasta con la existencia de un benchmark en el ámbito anglosajón (Govloop) que se ha convertido en el estándar en el sector público de EEUU y Canadá y un referente operativo ya testado y de éxito. El hecho de no depender orgánicamente de ninguna institución pública facilita la autonomía de NovaGob, así como el intercambio informal y libre de información y conocimiento, al mismo tiempo que genera desafíos en relación a su sostenibilidad.

3. NOVAGOB EN FUNCIONAMIENTO

3.1 Aspectos generales

En un contexto caracterizado por la inexistencia de otras redes sociales verticales de estas características, NovaGob nace pretendiendo constituirse en la red social de referencia especializada en Administración Pública dentro del ámbito de habla hispana. Se trata de un proyecto gestionado de manera institucionalmente autónoma de cualquier administración pública, nivel de gobierno o país, de manera que todos los empleados de las administraciones públicas iberoamericanas puedan considerar el espacio como propio, al margen de su adscripción profesional, administrativa o geográfica.

NovaGob apunta a servir como plataforma para el intercambio de información y conocimiento orientado a la modernización de la Administración Pública en Iberoamérica. El target de la red social está constituido por todas las personas dentro y alrededor de la Administración Pública, que estén interesadas en conectarse con colegas profesionales, colaborar en proyectos, socializar y mejorar sus conocimientos, incrementar sus habilidades, así como conocer recursos e información que permitan innovar en procesos de gestión pública.

Con énfasis en la creación de comunidad, el principal desafío para la red en esta etapa de lanzamiento consiste en darla a conocer, creando una plataforma adaptativa de manera permanente, y que genere valor, ofreciendo respuesta y evolucionando en función de las necesidades planteadas por los propios miembros de la comunidad, en un modelo beta permanente (*perpetual beta model*).

Entre los principales valores que se desprenden del decálogo ético de esta red social se encuentran el no posicionamiento ideológico ni adscripción partidista ni corporativista; contenidos mayoritariamente abiertos para difundir el conocimiento generado de la manera más amplia posible; no cesión de datos personales a terceros; el compromiso por distinguir claramente los contenidos patrocinados de los que no lo son; la utilización de software libre en toda la plataforma es libre; y publicaciones realizadas bajo la Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 3.0 Unported ("CC BY-SA").

3.2 Filosofía tecnológica

La filosofía tecnológica de NovaGob está basada en el software de fuentes abiertas y la compartición de conocimiento. NovaGob es un proyecto que se cimenta tecnológicamente en un desarrollo propio que apunta a garantizar la adaptabilidad y la escalabilidad. La plataforma seleccionada para este proyecto está ligada a *Elgg*. Esta opción ofrece al proyecto algunas potencialidades que justifican su elección frente a otras opciones en el mercado. En concreto, la utilización de esta tecnología aporta mayor garantía de estabilidad y una plataforma ya testada, lo que reduce los costes y tiempos de programación en el primer estadio del proyecto. Además, la plataforma se encuentra ya preparada para realizar una migración en el caso de que fuera necesario introducir una mayor flexibilidad en su diseño o una profundización en las aplicaciones avanzadas, sobre todo, en el estadio de madurez.

Junto a la estabilidad de la plataforma, otro de los aspectos esenciales de la misma es el diseño de NovaGob, que se fundamenta en la visión orientada a la creación de comunidad. En concreto, se pretende ofrecer un diseño referente y que pueda ofrecer las garantías necesarias para que los usuarios se sientan identificados con la red social. En este sentido, existe un compromiso con la integración de los avances tecnológicos con un diseño basado en la filosofía de red social, donde la prioridad sea la creación de comunidad y las tecnologías sociales se sitúen al servicio de la necesidad de compartir de los usuarios.

Otro de los aspectos básicos del desarrollo tecnológico de NovaGob se refiere a la escalabilidad de la plataforma. Este proyecto cuenta con una clara orientación progresiva que supone que todos los componentes del plan de desarrollo son capaces de ir adaptando su crecimiento a las diferentes fases en las que se tiene previsto desarrollarlo (lanzamiento, consolidación y madurez). En cada una de ellas la plataforma tecnológica deberá irse adaptando a las necesidades de los usuarios, con la idea de que sean éstos los verdaderos promotores de cambios en el funcionamiento o potenciales mejoras que permitan alcanzar mejores atributos de comunidad.

La escalabilidad también está relacionada con el número de potenciales usuarios que podrá soportar la plataforma. Lo anterior a día de hoy no tiene un límite concreto en la medida que se dispone de capacidad para gestionar en la práctica un número ilimitado de usuarios, si bien la estimación con la que se trabaja implica 150.000 usuarios, con la opción de que hasta 2.000 de ellos pudieran interaccionar de manera concurrente.

Desde un punto tecnológico, se ofrecen plenas garantías para el desarrollo de la plataforma tecnológica, tanto en términos de uso, como desde la perspectiva de la garantía de la seguridad y privacidad de los usuarios. Una de las inquietudes esenciales en el desarrollo de la plataforma y su alojamiento se refiere a esta dimensión de protección de los usuarios, quienes deben estar convencidos de que su actividad en la plataforma va a mantenerse plenamente libre de cualquier alteración por parte de terceros.

El modelo tecnológico de “beta continua” (*perpetual beta model*) tiene como objetivo que los usuarios de la plataforma faciliten con sus aportaciones las mejoras necesarias dentro de la plataforma, que habrá de nutrirse de forma constante de los insumos recibidos de la comunidad de empleados públicos. Para lograrlo, entre otras acciones, se ha creado un grupo específico de “betatesters”, cuyo intercambio de ideas y propuestas, ha derivado en nuevos desarrollos no previstos como por ejemplo la creación de una agenda de eventos o la NovaWiki.

Habiendo superado los 2.000 primeros usuarios, la plataforma tecnológica responde con agilidad a las nuevas exigencias que proceden de la viralidad de su difusión, así como de la dispersión geográfica y horaria de los usuarios.

3.3 Estructura lógica interna

En línea con los puntos anteriores, la estructura lógica de la plataforma también recoge los aspectos apuntados, considerando la filosofía general de NovaGob centrada en la creación de comunidad. En este sentido, los diferentes aspectos apuntados se sustentan en una estructura interna que pretende responder a las necesidades de comunidad de los empleados públicos. En concreto, las áreas principales en los que se divide la plataforma son los siguientes:

Tabla 1. Estructura lógica de NovaGob

Principal	Página de inicio. Espacio de registro e información básica sobre la red social (www.novagob.org)
------------------	---

Temas	Integra los temas principales de interés para la comunidad: calidad e innovación, recursos humanos y formación, tecnología, gobierno abierto y redes sociales, gestión económica, área legal, gestión municipal, política sanitaria y política educativa.
Comunidad	Estructura los principales usuarios y formatos de creación de comunidad en la red: miembros, grupos, debates, NovaTuits, blogs, eventos, NovaWikis, mensajería síncrona (chat), así como contactos sugeridos.
Mi perfil	Se da un papel esencial al perfil personal de cada usuario, que tiene un espacio específico para su actualización y visita por parte de otros miembros de la red. También se tiene acceso a un sistema de mensajería personal asíncrona.
Recursos	Incorpora los contenidos clave desde una perspectiva más estática: vídeos, fotos, publicaciones, infografías, etc.
Banco de Conocimiento Siare CLAD	Acceso al Banco de Conocimiento sobre administraciones públicas iberoamericanas más importante, que incorpora datos desde 1985.

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Principal.

Se trata del espacio donde se lleva a cabo el acceso a NovaGob, bien para realizar el registro en la plataforma, bien para darse de alta por primera vez. Este espacio pretende ofrecer una explicación sintetizada de lo que implica NovaGob: comunidad, abierta y en español, donde todos los contenidos se pueden acceder y compartir sin restricciones, bajo licencia *creative commons*.

Imagen 1. Página de inicio de NovaGob

Fuente: <http://www.novagob.org/>. Fecha de acceso: 10 de abril de 2014

3.3.2. Temas.

La selección de los temas planteados en NovaGob se realizó en base a un estudio preliminar sobre las necesidades de los miembros de la comunidad de lo público. Los temas elegidos son los siguientes: calidad e innovación, recursos humanos y formación, tecnología, gobierno abierto y redes sociales, gestión económica, área legal, gestión municipal, política sanitaria y política educativa (la categoría otros engloba cuestiones de carácter más diverso, que de alguna forma también inciden en lo público). Esta categorización de los contenidos puede evolucionar en función de las necesidades percibidas en la comunidad.

3.3.3. Comunidad.

Dentro del espacio comunidad, se estructuran los principales usuarios y formatos de creación de comunidad en la red: miembros, grupos, debates, NovaTuits, blogs, eventos, NovaWikis, mensajería síncrona (chat), así como contactos sugeridos. Los miembros de la comunidad son el eje central de la red social, de manera que los miembros aparecen clasificados según orden de solicitud de registro (de los más recientes a los más antiguos), así como según el número de conexiones (populares). Los grupos son la unidad básica de NovaGob y dentro de ellos se desarrollan debates, se plantean eventos y se pueden crear NovaWikis.

3.3.4. Mi perfil.

Mi perfil integra toda la información útil del usuario en una sola página. Desde aquí se visualiza, gestiona y edita toda su actividad dentro de la red social. Dentro de la página de perfil se incluye la información personal del usuario, como su imagen, nombre completo, datos profesionales o temas de interés. Además, se reúne toda la información útil en relación con la comunidad, incluyendo los grupos, debates, entradas de blogs, NovaWikis y NovaTuits que el usuario ha elaborado o en los que participa. En otras palabras, *Mi perfil* constituye un cuadro de mando para el usuario.

3.3.5. Recursos.

Esta sección de la plataforma tiene por objeto servir de repositorio de los “materiales” utilizados por los usuarios para crear contenidos. Siguiendo la filosofía 2.0 se pone a disposición de los usuarios un espacio para comentar y valorar cada uno de los recursos existentes en el repositorio. Por el momento, integra documentos, imágenes y presentaciones, pero en el futuro irá incorporando nuevos recursos que puedan aportar valor a los contenidos de la comunidad.

3.3.6. Banco de conocimiento Siare-CLAD

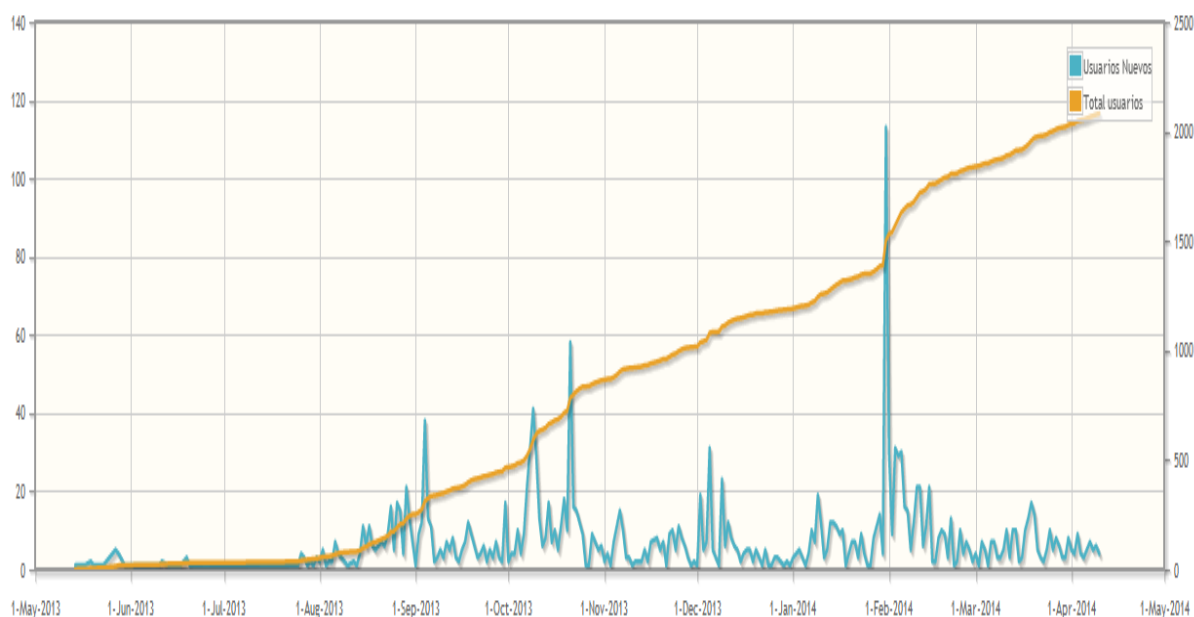
El “Siare” se elabora por parte del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) desde 1985. El banco de conocimiento cuenta con ocho bases de datos que son referentes en el mundo de la investigación para la modernización del Estado. Los asuntos contenidos en la base de datos son: experiencias de modernización en la organización y gestión del Estado, información bibliográfica sobre el Estado, administración y sociedad, actividades de formación e investigación en

asuntos públicos, estadísticas sobre el Estado, innovaciones y tendencias en la gestión pública, estructura y perfiles institucionales del Estado, bases jurídicas de la institucionalidad pública, y finalmente, un directorio comentado de portales en gestión pública.

3.4. Datos actuales del proyecto

Tras la apertura oficial de la plataforma en beta el 9 de octubre de 2013, NovaGob ha superado los 2.000 miembros entre servidores públicos, profesionales del sector privado y académicos (ver la evolución temporal en el Gráfico 1). En la comunidad participan ya personas de todos los países iberoamericanos. Con fecha de 10 abril de 2014, la red social ha superado los 571 debates, 85 grupos, 301 entradas de blogs y 3.777 NovaTuits, sobre una extensa temática, que se expande desde el gobierno abierto hasta las desigualdades en salud, pasando por la administración local, las redes sociales, el uso de tecnología en la educación, el software libre, la contratación pública o las administraciones inteligentes.

Gráfico 1. Evolución de la cantidad de miembros de NovaGob



Fuente: elaboración propia

Desde el punto de vista institucional, se han alcanzado acuerdos de colaboración con organizaciones estratégicas en el ámbito de las administraciones públicas, entre las que se destacan la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (España) (socio), el Centro Latinoamericano de Administración

para el Desarrollo (CLAD), (aliado estratégico) Instituto Federal Electoral (México), Fundación Ciencias de la Documentación (España), El Consejo General de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local COSITAL Network (España), Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (España), IAPAS (México) y el Club de la Innovación (España) (como patrocinadores-colaboradores). Los acuerdos van dirigidos a la aportación de recursos, patrocinio, imagen y comunicación, siendo organizaciones de arrastre que ofrecen reputación on-line y facilitan tanto la atracción de usuarios como de compañías e instituciones inversoras en la red social.

Para alcanzar los objetivos previstos y seguir creciendo NovaGob cuenta con un equipo multidisciplinar compuesto por seis profesionales, varios de ellos doctores, especialistas tanto en gestión pública, como en redes sociales y tecnología, con experiencia contrastada en la dirección de organizaciones de prestigio en Argentina, Chile, El Salvador, España y México. Además, dispone de un Comité Asesor que está integrado por algunos de los principales expertos (17 en total) en Administración Pública de Iberoamérica, incluyendo al Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Gregorio Montero; la ViceMinistra TI de Colombia, María Isabel Mejía; el Director del Instituto Nacional de Administración Pública de España, Manuel Arenilla; y el Investigador Principal del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina, Oscar Oszlak.

4. CONCLUSIONES

Este trabajo ha presentado el proyecto NovaGob a partir de una aproximación a los objetivos de la red, su compromiso con la creación de comunidad, la estructura lógica de la plataforma y las principales estrategias para alcanzar dichos objetivos. Todo ello con el fin de ofrecer una descripción de un proyecto emergente que pretende convertirse en la red social de referencia del ámbito público.

De manera todavía incipiente, la literatura está mostrando las formas en que las redes sociales contribuyen a la mejora de la Administración Pública. En un contexto de apatía y desconfianza ciudadana hacia las instituciones públicas, las tecnologías sociales pueden contribuir a mejorar la relación entre representantes y representados en la medida en que los ciudadanos encuentran más

espacios para expresar y defender mejor sus intereses e incluso involucrarse de manera activa en la gestión de los asuntos públicos (Pando, 2014).

Sin embargo, aunque el mayor foco de interés hasta el momento se ha centrado en esta perspectiva administración-ciudadanos, en este trabajo hemos planteado, a través del caso NovaGob, la importancia de las redes de profesionales públicos que generen dinámicas innovadoras mediante su colaboración. Esta lógica podría sintetizarse indicando que NovaGob busca contribuir a alcanzar la mejora de la administración pública desde la propia administración pública.

Aunque todavía no exista evidencia concluyente acerca de los resultados e impactos, el incremento en el uso de las tecnologías sociales como herramientas de colaboración e innovación para la mejora de la Administración Pública parece ser un proceso de no retorno. Atendiendo a los datos de uso de las redes sociales en toda la región iberoamericana, podemos comprender que buena parte de los profesionales del sector público son ya usuarios habituales de estas herramientas, si bien son escasas las estrategias explícitas para que utilicen este conocimiento como usuarios de redes sociales para aplicarlo al ámbito profesional.

Todo esto en un contexto caracterizado por la creciente necesidad de los profesionales del sector público de ir más allá de los límites de su organización para encontrar respuestas sobre los problemas cada vez más variados y complejos a los que se enfrentan en su trabajo.

En el caso de NovaGob, a seis meses de su puesta en marcha, los primeros resultados demuestran que existía una demanda latente de tecnologías sociales por parte de los profesionales del sector público. Asimismo, el hecho de que no se haya identificado ninguna otra red social vertical especializada en el sector público en español con mayor número de usuarios ni mayor grado de interacción y dinamismo, abre la puerta para generar un modelo sostenible en base al desarrollo de barreras de entrada. Tal como se observa en los modelos de éxito como Facebook o LinkedIn, las barreras de entrada son clave en proyectos de redes sociales dado que los usuarios desean compartir pero en un solo sitio porque ello proporciona mayor tasa de retorno, alcance e impacto. Todo esto contribuye a consolidar el proyecto en esta etapa de lanzamiento al mismo tiempo que se vislumbra el potencial de crecimiento.

Finalmente, y como en todo proyecto en etapa de lanzamiento, cabe señalar el desafío de captar fondos para la sostenibilidad del emprendimiento, especialmente en el ámbito de la administración pública caracterizado por presupuestos ajustados y lentitud en la toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Bertot, J.C., Jaeger, P.T. & Hansen, D. (2012a). The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1): 30-40.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2012b). Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government. *Transforming Government People Process and Policy*, 6(1), 78-91.
- Chun, S.A. & Luna-Reyes, L. (2012) Social Media in Government. *Government Information Quarterly*, vol. 29(4), pp. 441-445.
- Chun, S.A., Shulman, S., Sandoval, R. & 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, 1-9.
- Criado, J. I. (2013) 'Open Government, Social Media y Sector Público'. En *Ciberpolítica. Las Nuevas Formas de Acción Política*, ed. Ramón Cotarelo. Valencia: Tirant lo Blanc, pp. 57-78.
- Criado, J. I. (2012). *Redes Sociales y Open Government. Hacia unas Administraciones Locales en Red y Abiertas*. *Revista Democracia y Gobierno Local*, 18-19, Fundación Democracia y Gobierno Local. Disponible: http://www.gobiernolocal.org/docs/publicaciones/RDGL_18_19_baja.pdf
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (2013). 'Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government'. En *E-Government Success Factors and Measures: Concepts, Theories, Experiences, and Practical Recommendations*, ed. R. Gil-García. Hershey: IGI Global, pp. 276-298.

- Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., y Gil-García, R. (2013). 'Government Innovation through Social Media'. *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 320-328.
- Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30, 123–130.
- Pando, D. (2014). Desafíos y oportunidades de la planificación estratégica en la utilización de tecnologías de información en las administraciones públicas latinoamericanas. En *Planificación estratégica. Nuevos enfoques y desafíos en el ámbito público*, J. Walter y D. Pando (comps.), en prensa.
- Rogers, E. M. (1995). *Adoption of innovation*. New York: The Free Press.
- Rojas-Martín, F., Criado, J.I., y F. Barrero, D. (2013). Nace NovaGob, la red social para innovar la administración pública mediante la colaboración de sus profesionales. *Revista BoleTIC*, diciembre.
- Sandoval-Almazan, R., Gil-Garcia, J. R., Luna-Reyes, L., Luna-Reyes, D., Diaz-Murillo, G. (2011). The use of Web 2.0 on Mexican State Websites: A Three-Year Assessment. *Electronic Government*, 9(2), 107-121.
- Snead, J. T. (2013). Social media use in the U.S. Executive branch. *Government Information Quarterly*, 30(1), 56-63.