

# Gobierno móvil para una nueva gobernanza: el caso del SERVEF y la implementación de servicios de respuesta inmediata en España.

*Carlos Samitier Cauvilla*

carlos.samitier@estudiante.uam.es

*Julián Villodre de Costa*

julian.villodre@estudiante.uam.es

Este artículo nos acerca a algunas de las innovaciones planteadas por el gobierno digital, especialmente en cuanto al auge de dispositivos inteligentes o *smartphones*, que han revolucionado la forma de comunicarse entre sociedades, y de los que la Administración Pública no ha quedado al margen. El trabajo se pregunta por qué es importante para una gestión pública innovadora la adopción de estas tecnologías, enmarcadas en el desarrollo del recientemente denominado gobierno móvil, y cómo se pueden poner en marcha dentro de las organizaciones públicas. Para ello, nos acercamos al estudio de caso del servicio de repuesta inmediata de WhatsApp desarrollado por el Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF). El estudio demuestra que la implementación del gobierno móvil dentro de la organización ha supuesto mejoras en la coordinación, agilización de procesos y un acercamiento a la ciudadanía. Sin embargo, esta implementación no ha estado exenta de dudas y miedos relativos a la cultura organizativa. El artículo concluye enfatizando la importancia del liderazgo en la visibilización de las oportunidades relacionadas con estas tecnologías, y de la formación 2.0 a los funcionarios, para una correcta implementación del gobierno móvil.

*Palabras clave:* gobernanza digital, gobierno móvil, SERVEF, WhatsApp, ciudadanía proactiva, gestión pública.



## GOBIERNO DIGITAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA SOCIEDAD DEL DISPOSITIVO INTELIGENTE.

Han pasado ya algunos años desde que Castells (2003) refiriese la sociedad del conocimiento a través de una revolución tecnológica que había alterado las condiciones de generación y procesamiento de información y las formas de relación entre individuos e instituciones. En aquel entonces, Castells (2003) veía esa revolución en un “nuevo” paradigma tecnológico, Internet. Hoy sin embargo, Internet se ha convertido en algo más que una tecnología, un protocolo, o una producción cultural. Internet es el punto de partida de una serie de subproductos (denominados 2.0), llamados a transformar aún más la cosmovisión digital. Hablamos, entre otros, de las redes sociales digitales, que han ofrecido a individuos y a organizaciones nuevas formas de comunicación bidireccional, con un potencial fuertemente disruptivo e íntimamente ligado a la filosofía 2.0 de la que emanan (Criado y Rojas, 2013). Las tecnologías asociadas al 2.0 y que incluyen entre otros, blogs, wikis, mensajería instantánea, etc. ofrecen facilidades de búsqueda y recursos de conocimiento, enlazan actores, potencian la inteligencia colectiva y en general, convierten a la ciudadanía en agentes activos de la sociedad (Criado y Rojas, 2013).

De estas transformaciones, no han quedado al margen ni la ciencia de la Administración, ni mucho menos, las Administraciones Públicas. La ciencia de la Administración ha visto crecer en los últimos años su ámbito de conocimiento sobre gobierno digital (Criado y Gil-García, 2013). Han sido muchos los congresos y las publicaciones dedicadas a subrayar cómo la aplicación de estas tecnologías en la actividad de las Administraciones se han convertido en una fuerza de racionalización de su actividad, pensando así que su difusión, *“permitiría sistematizar reglas y procedimientos y reformular los conocidos problemas de la burocracia, tales como la racionalidad limitada o la implementación en el nivel operativo”* (Criado y Gil-García, 2013:5), en un plano *back office*, y aumentar la eficiencia, la eficacia la calidad del servicio público o la transparencia, en un plano *front office*. De esta forma, las Administraciones públicas iberoamericanas se han lanzado a la implementación, inicialmente, de una serie de tecnologías destinadas a la innovación y adaptación de los sistemas para alcanzar las necesidades de los clientes organizativos (Criado, 2009) y más recientemente, a la implementación de tecnologías innovadoras llamadas a transformar por completo la organización y su relación con los ciudadanos.

El gobierno digital, sin embargo, se ha visto transformado en su concepción en los últimos años, especialmente tras la aparición de los dispositivos inteligentes, los denominados *smartphones*, haciendo así, que en un plano de Ciencia de la Administración, muchos escolares hayan comenzado a hablar de gobierno móvil (Ingrams, 2015), como una realidad compleja capaz de transformar nuevamente las relaciones entre administración y ciudadanía. A través de servicios como las alertas de SMS, o la mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, etc.) el ciudadano tiene ante él la posibilidad de tener la Administración en su bolsillo.

Este trabajo, reflexiona sobre la llegada de este gobierno móvil, como una parte de la modernización de las administraciones públicas a través del gobierno digital que todavía, por su reciente aparición, no ha sido muy desarrollada conceptualmente. Para ello, acudimos a la experiencia del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF), encargado de la gestión de políticas de empleo, formación e intermediación entre oferta y demanda para la Comunidad Valenciana (España), que puso en marcha a comienzos de 2015 un servicio de respuesta inmediata a través de WhatsApp, galardonado internacionalmente, interrogándonos sobre por qué se ha puesto en marcha dicho servicio y cómo, en una red de retos y oportunidades para la modernización de la gestión pública, se ha producido su implementación.

## MARCO TEÓRICO SOBRE GOBIERNO DIGITAL Y GOBIERNO MÓVIL.

Al igual que ocurre con muchos otros términos en las ciencias sociales, la terminología relativa a gobierno digital o a gobierno móvil se envuelve de una enorme complejidad caracterizada por su multiplicidad de definiciones. En este trabajo manejamos por su simplicidad, la definición de Andrade y Yedra (2007:84) entendiendo el gobierno digital como un sistema que genera información organizada y orientada a apoyar la transparencia de la gestión gubernamental, potenciar la gobernabilidad democrática, legitimar las acciones del Estado y abrir nuevos espacios de participación a la ciudadanía a través del uso de tecnologías sociales digitales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la gobernanza digital no es la consecuencia exclusiva de la utilización de tecnologías de la información (Criado y Gil-García, 2013). Como comentan estos autores, las organizaciones públicas no son meros espacios en el vacío, en los que se aplican tecnologías con efectos inmediatos, sino que estas tecnologías se

ven constantemente modificadas como consecuencia de su interacción dentro de las organizaciones públicas, pero también de las organizaciones públicas con la ciudadanía (Criado y Gil-García, 2013). En ese sentido, se enfrentan de lleno al cambio de una cultura organizativa de corte tradicional o burocrática a una de tipo relacional, inserta en la propia gestión de redes (Prats, 2005), y requieren en muchas ocasiones para ello de un liderazgo de corte transformador (Parrado, 2001), que a través de la estimulación intelectual, la consideración individual, la inspiración motivacional y la propia noción de carisma, sea capaz de transformar la propia cultura de la organización en aras de una visión más infocrática.

Del trabajo de Criado y Gil-García (2013), merece la pena rescatar dos cuestiones, relativas a la revisión del campo de conocimiento del gobierno electrónico y por otro lado, a sus proyecciones futuras dentro de las cuales destacamos nuestro interés por el gobierno móvil. Con respecto al primer apartado, los autores destacan el artículo de Dawes (2013) centrado en problemas prácticos de los gerentes públicos, relacionados con la interoperabilidad, la medición de participación de los ciudadanos o los modelos para crear asociaciones público-privadas. Destacamos también de su recopilatorio el trabajo de Villoria y Ramírez-Alujas (2013) donde se analiza cómo las Administraciones Públicas utilizan las tecnologías sociales para reforzar su legitimación vía procesos y resultados (Criado y Gil-García, 2013). Merece la pena también destacar de este recopilatorio el trabajo de Karkin (2013) donde se ofrece una visión teórica de la web 2.0 y se analiza la presencia de herramientas 2.0 dentro de portales gubernamentales.

Sin embargo, este trabajo no se queda en un nivel genérico de gobierno electrónico, sino que pretende a través del estudio de caso concreto, analizar una parte del futuro de este gobierno electrónico. Nos referimos al gobierno móvil, una tendencia reforzada por la mayor disponibilidad de dispositivos que ha llevado a que las Administraciones Públicas se planteen dar atención a esa nueva realidad (Criado y Gil-García, 2013). Como comenta Sandoval-Almazán *et al.* (2012), diferentes gobiernos están comenzando a hacer uso tanto de servicios de respuesta inmediata, propios de la tecnología móvil, como creando sus propias *apps*, especialmente centradas en el marco de la oferta, permitiendo ciertas actividades de relación con la ciudadanía.

El gobierno móvil ha sido definido por Larenas y Carrión (2009) como una estrategia que supone el uso de servicios y adelantos de las *smart technologies* móviles, una extensión, siguiendo a Finquelievich (2010), del gobierno digital y del gobierno de

plataformas móviles. Las investigaciones son todavía escasas aunque algunas son muy punteras y tratan de aproximarse al gobierno móvil desde la perspectiva del comportamiento cívico ciudadano, el capital social y sus impactos positivos en las administraciones públicas (Ingrams, 2015). Lo cierto es que como indican Criado y Gil-García (2013), es importante que en un futuro estas investigaciones se centren en la búsqueda del conocimiento sobre alcance de estas herramientas dentro del sector público, *“considerando la disponibilidad, el nivel de uso ciudadano, así como la repercusión en la actividad gubernamental”*.

Este trabajo se centra precisamente en esa última cuestión, como un aspecto no sólo clave para la disciplina, sino también para una gestión pública en un entorno digital. Nuestra aproximación se realizará a través del estudio de caso del SERVEF, que fue premiado en 2015 en los Premios NovaGob Excelencia por su servicio de respuesta inmediata de WhatsApp, enmarcado en el plan estratégico del SERVEF sobre gobierno digital y gobierno móvil, dedicado a la gestión de consultas inmediatas con la ciudadanía sobre empleo. En este trabajo, dedicaremos nuestros esfuerzos no sólo a ver la implementación de este servicio en un marco de gestión estratégica y de gobernanza digital, sino que también trataremos de arrojar algunos datos de interés sobre su nivel de uso ciudadano, su repercusión interna y externa, así como la importancia de un liderazgo transformador en su diseño e implementación, para lo que será vital la entrevista que se realizará a una de sus responsables.

## METODOLOGÍA EMPLEADA.

Para abordar esta cuestión, recurriremos al estudio de caso como forma de aproximarnos a la experiencia del SERVEF, en la implementación de un servicio de respuesta inmediata a través de la *app* móvil de mensajería WhatsApp. El SERVEF como organización dedicada a la intermediación entre oferta y demanda en el ámbito de la Comunidad Valenciana, se ha enfrentado a múltiples retos en esta implementación, y que parten de una estructura de motivos y oportunidades, que trataremos en la primera parte del estudio. En la segunda parte del mismo, nos centraremos en responder a la pregunta de cómo se ha implementado en relación tanto al uso y medición del servicio como a sus impactos dentro y fuera de la organización, y las competencias a desarrollar dentro de la función pública.

Para ello, no sólo recurriremos a la información presente en la propia página web del SERVEF y en la remitida a los Premios NovaGob Excelencia (así como a materiales audiovisuales del Congreso Iberoamericano de Innovación Pública NovaGob 2015<sup>1</sup>), sino que contaremos con una entrevista realizada durante el mes de diciembre de 2015 a Amalia López Acera<sup>2</sup>, responsable de comunicación y redes sociales en el SERVEF. Las preguntas del cuestionario que se incluyen a continuación, tratan de obtener una panorámica general sobre el porqué y el cómo del servicio y su gestión: ¿por qué ha sido importante para el SERVEF la puesta en marcha de este servicio? ¿Qué constricciones organizativas (de cultura organizativa) se han presentado a la hora de implementar el servicio? ¿Considerarías que has tenido un papel de líder en la organización? ¿Qué papel ha tenido la Directora General de SERVEF con respecto a este servicio? ¿Qué impacto ha tenido el servicio en las formas de trabajar con tus compañeros? ¿Se han producido resistencias? ¿Cuánto personal hay dedicado a su gestión? ¿Cuántas comunicaciones se reciben? ¿Qué ratio de incidencias hay? ¿Es suficiente el personal asignado? ¿Cómo estáis midiendo los resultados del servicio? ¿Empleáis mecanismos de satisfacción del ciudadano en la respuesta? ¿Alguna anécdota divertida con respecto a la gestión o uso del servicio? ¿Qué competencias crees que debería tener el funcionario frente a los retos que plantea el gobierno móvil?

## EL SERVEF Y SU SERVICIO DE RESPUESTA INMEDIATA WHATSAPP: DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF), como organismo autónomo de la Generalitat Valenciana, se ha venido encargando de la gestión de políticas de empleo y formación profesional, ejecutando, en esa línea, las políticas de empleo de la Generalitat Valenciana en relación a orientación laboral, formación profesional y fomento del empleo dentro de esta Comunidad Autónoma. La misión fundamental del SERVEF se define como el “*trabajo por y para el empleo*”<sup>3</sup>, ofreciendo a los ciudadanos de la Comunidad Valenciana la posibilidad de mejorar su capacitación profesional y su

---

<sup>1</sup> El Congreso NovaGob 2015 tuvo lugar en octubre de ese mismo año en La Laguna (Tenerife) y supuso una oportunidad para conocer experiencias y buenas prácticas de los profesionales del sector público iberoamericano.

<sup>2</sup> Nos gustaría agradecer a Amalia y a todo el SERVEF la ayuda prestada en la realización de este trabajo y la buena disposición en cuanto a la entrevista digital realizada.

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.servef.gva.es/mision-vision-y-valores>

promoción individual. El SERVEF pretende así convertirse en un referente básico en materia de empleo para ciudadanos y empresas, potenciando el desarrollo económico y social de la Comunidad. Para esta tarea, el SERVEF cuenta con 55 centros de empleo, 13 centros de formación, 1.480 trabajadores y 630.000 usuarios (de los cuales 480.000 desempleados) (NovaGob, 2015).

En su plan estratégico 2014-2020 (SERVEF, 2014), la propia organización ha planteado la necesidad de incorporarse con fuerza a los medios y tecnologías sociales, relativos a internet y a sus subproductos, avanzando así en una estrategia de gobierno digital que les permita acercarse a la ciudadanía, como razón de ser de toda administración. La detección por parte del SERVEF (2014) de los servicios de Internet y tecnologías móviles como los más demandados para la búsqueda de empleo (según el plan estratégico, el canal más utilizado para esta búsqueda sería Internet con un 53,1% respecto a la consulta presencial con un 26,3%) abriría una vía para la prestación de servicios a través de tecnologías sociales en general, y tecnologías móviles en particular.

En este contexto, la responsable de comunicación y redes sociales del SERVEF, lanza la propuesta a comienzos de 2015 a la organización de introducir un servicio de respuesta inmediata a través de WhatsApp que permitiese una interacción inmediata con los usuarios del servicio de empleo en alternancia con el sistema de consultas presencial, navegando así hacia las posibilidades de interrelación entre los ciudadanos y administración que ofrecen las tecnologías 2.0. En palabras de la responsable:

*“El servicio de atención al ciudadano a través de WhatsApp es un nuevo canal de comunicación que se ha añadido a otros que ya teníamos (presencia, redes sociales...) el cual está permitiendo que nuestros usuarios se puedan poner en contacto con nosotros de una forma rápida, sencilla y sin ningún coste económico para ellos. Es una auténtica revolución ya que nunca se había conseguido tal nivel de interrelación entre los ciudadanos y la administración”.*

Como cabría esperar, la mera propuesta de un servicio de este tipo, que empleando mecanismos de tecnología móvil pusiese a la Administración en el bolsillo del ciudadano, supuso un *shock* inicial para el SERVEF. En palabras de la responsable:

*“Las resistencias fueron en un primer momento cuando sueltas lo de ¿y si atendemos a los ciudadanos por WhatsApp? Desde luego las caras fueron de asombro y costó convencer sobre todo de que no era una idea descabellada y que podía ser realidad. Se estudiaron los inconvenientes, cómo nos organizaríamos, como haríamos frente a los problemas que se pudieran plantear, etc... La verdad es que una vez superado el “shock” de cuando se plantea una iniciativa*

*de este tipo todo ha sido mucho más fácil y sencillo de lo que creíamos, lo que viene a demostrar que innovar en las administraciones públicas es mucho más fácil de lo que pensamos.”*

El SERVEF se enfrentó de forma inicial a un miedo común a muchas administraciones a la hora de implementar estos servicios, relacionado con los impactos que tendría para la organización ponerse al servicio de la ciudadanía a través de estas tecnologías. El liderazgo, sin embargo, de la responsable de comunicación en cuanto a la delimitación de los motivos de implementación del servicio parece haber sido fundamental en ese sentido. Así, se plantearon una serie de consecuencias y previsiones internas y externas y se efectuó un análisis de las ventajas e inconvenientes. Con respecto a la consecuencias, se expuso el miedo a no saber si se podrían gestionar las consultas, y a las dificultades de coordinación para poder dar respuestas rápidas (NovaGob, 2015).

Se plantearon además una serie de ventajas e inconvenientes a la hora de implementar el servicio. Entre las principales ventajas destaca el bajo coste (relativo a una única línea de servicio móvil), la familiarización del ciudadano con la *app* WhatsApp y la facilidad para entablar conversaciones (NovaGob, 2015). Entre los inconvenientes, se formó un miedo a no saber la recepción que el servicio tendría en la ciudadanía (NovaGob, 2015).

Para la implementación del servicio, ha sido fundamental el planteamiento de la propia responsable sobre el servicio, como una oportunidad para la organización del SERVEF de estar junto a la ciudadanía, permitiendo así una relación más directa, fácil y sencilla con los ciudadanos, favoreciendo la transparencia, la colaboración y abriendo nuevos canales para sugerencias de mejora (NovaGob, 2015). Sin embargo, como indica la propia responsable de comunicación y redes sociales el papel de la Directora General, vinculada y motivada desde los inicios en el proyecto, ha sido fundamental:

*“En su día hice la propuesta, pero desde luego ha sido un trabajo de equipo tanto de los trabajadores del SERVEF como de la Dirección que decidió impulsarlo. El papel de las personas que están en la dirección es fundamental ya que sin ellos en última instancia ningún proyecto saldría adelante, pero en este caso la Directora General además ha participado activamente en él y se ha sumado al mismo.”*

Para la implementación del servicio, se habilitó, a comienzos de abril de 2015, una línea de telefonía y se destinó inicialmente a una persona a la gestión del servicio (NovaGob, 2015). ¿Qué impactos ha tenido interna y externamente, el empleo de estas tecnologías? Internamente tal y como indica la responsable de comunicación del SERVEF, ha supuesto

todo un cambio de lógica para los funcionarios, llevándoles a requerir de una mayor coordinación y agilidad en la respuesta. En ello, la implicación de todos los trabajadores del SERVEF y la dedicación ha sido fundamental:

*“Lo que ha provocado ha sido un cambio en cuanto a la forma de trabajar: ahora tenemos que ser más ágiles en las respuestas al ciudadano, por lo que hemos tenido que trabajar todos más coordinados. Para hacernos una idea el SERVEF tiene 55 centros de empleo, 13 de formación y trabajamos en él 1.480 personas que damos servicios a 600.000 usuarios en toda la Comunitat Valenciana (480.000 desempleados) por lo que el esfuerzo ha sido importante y todo es mérito de unos trabajadores que se han implicado al máximo.”*

Atendiendo a una media de entre 50 y 60 conversaciones únicas diarias, el SERVEF ha incrementado el número de empleados al cargo del servicio en dos. Si bien es un principio en las tecnologías sociales que éstas no conozcan de horarios, por las propias restricciones organizativas se ha fijado un horario de atención de 9 a 14:30 horas de lunes a viernes (las consultas fuera de ese horario se contestan en el siguiente día laboral). Las incidencias reportadas han sido mínimas. Como comenta la responsable:

*“De momento el personal destinado es suficiente, de hecho hemos ido asignando recursos según se ha ido necesitando y lo mismo se hará en el futuro.”*

El impacto sobre la ciudadanía ha sido muy satisfactorio, tanto en lo relativo a la acogida ciudadana como a la medición de satisfacción y resultados. Con respecto a la primera, la ciudadanía se siente sorprendida, a la vez que satisfecha con el empleo de este tipo de tecnologías de gobierno móvil en el SERVEF. En palabras de la responsable:

*“Mucha gente se “asombra” de que contestemos y envían mensajes porque no se creen que realmente funcione el WhatsApp, su sorpresa es cuando sí que les contestamos. El grado de satisfacción de los usuarios es muy alto, estar tan cerca de la administración es algo muy valorado.”*

En cuanto a las mediciones calidad/resultados, el SERVEF lleva a cabo un registro diario del número de consultas, así como un registro cualitativo que contabiliza consultas por temas, problemas o sugerencias de forma que se favorezca la escucha activa ciudadana. En palabras de la responsable:

*“Se lleva un registro diario del número de consultas que se realizan a través de WhatsApp y además se hace un registro cualitativo, es decir, se contabilizan las consultas por temas, o problemas, sugerencias, lo que más nos piden....esta información se registra junto con las consultas y mensajes que se reciben a través de Twitter, Facebook y LinkedIn y de esta forma podemos reportar periódicamente a la dirección cuáles son los problemas que detectamos, lo que*

*nos proponen los ciudadanos... Hemos dado un paso más allá y creo que es muy importante, ya no sólo respondemos sino que además hacemos una escucha activa que puede servir para mejorar el servicio y la atención que ofrecemos a los ciudadanos.”*

Pero sin duda, uno de los elementos fundamentales sobre cómo implementar ese servicio ha sido el relativo a las competencias que deben desarrollar los funcionarios públicos en relación a las tecnologías sociales. El caso del SERVEF demuestra además, en la experiencia de sus propios empleados, lo importante que es la consecución de competencias 2.0 relacionadas con el aprendizaje, la formación continua y el manejo de estas herramientas que al final, hacen que el trabajo del funcionario, sea más eficiente y eficaz, y que la relación con los ciudadanos sea más cercana. Como nos explican desde el SERVEF:

*“Creo que es importante si queremos tener una administración 2.0 tener funcionarios 2.0 para lo cual debemos manejar estas nuevas tecnologías e incorporarlas en nuestro trabajo diario. Si me tengo que reunir con alguien puedo hacer una entrevista por Hangout de Google sin tener que desplazarme; si tenemos que trabajar en un documento lo podemos hacer a través de Drive o si queremos saber que piensan los ciudadanos podemos realizar una encuesta on-line. Todas estas herramientas hacen que seamos más eficientes y eficaces en nuestro trabajo y no sólo debemos hacerlo de forma interna, también tenemos que incorporarlas en nuestra relación con los ciudadanos.”*

## CONCLUSIONES

En este artículo, nos hemos aproximado al gobierno digital como campo de interés para la gestión pública, no sólo ya por las transformaciones tecnológicas en las que las organizaciones públicas se están viendo envueltas, sino sobre cómo el gobierno digital está ayudando a las administraciones de forma interna a adquirir una mayor coordinación, mejorar la interoperabilidad y resolver problemas derivados de la racionalidad limitada o implementación del nivel operativo (Criado y Gil-García, 2013). Como aspecto incorporado dentro del gobierno digital, el gobierno móvil, impulsado por el uso adquirido de los *smartphones*, se posiciona como una estrategia en las Administraciones Públicas para acercarse a la ciudadanía, a través de servicios de respuesta inmediata y *apps* centradas en el marco de la oferta.

El caso del servicio de respuesta inmediata de WhatsApp del SERVEF, nos ha ayudado a ilustrar la necesidad de implementar estos servicios dentro de la

Administración en aras de que las organizaciones públicas se sitúen junto a la ciudadanía. Ilustra también los impactos en la cultura organizativa que estas tecnologías sociales tienen sobre las organizaciones públicas, en relación especialmente al miedo de las organizaciones a presentarse de forma abierta y transparente en estos medios por el uso que pueda darse de ellos. Sin embargo, refleja también los impactos positivos internos y externos a la organización (mayor coordinación y agilidad en los procesos, cercanía y satisfacción ciudadana, etc.), así como la necesidad de continuar avanzando en un liderazgo transformador que promueva el cambio y que ayude a la consecución de una serie de competencias en la función pública relacionadas con las tecnologías móviles y en suma, con la idoneidad de un nuevo funcionario: el funcionario 2.0.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Andrade, J. y Yedra, Y. (2007). Sistemas transparentes para gobiernos electrónicos Eficientes. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, pp. 84.
- Carrión, H., Larenas, R. y Carrión, M. (2009). *Gobierno móvil. Conceptos, posibilidades de la aplicación y una experiencia en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Grupo FARO.
- Castells, M. (2003). “La dimensión cultural de internet”, <http://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articles/castells0502/castells0502.html> [Última consulta: 07-12-2015].
- Criado, J. I. (2009). *Entre sueños utópicos y visiones pesimistas: internet y las tecnologías de la información y la comunicación en la modernización de las administraciones públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (eds) (2013). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Criado, J.I. y Gil-García, J.R. (2013). Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas. Estado actual y tendencias futuras en América Latina. *Gestión y política pública*, (Volumen temático: Gobierno electrónico) pp. 3-48.
- Dawes, S. (2013). “Advancing E-government: The Research-Practice Knowledge Connection”, *Gestión y Política Pública*, Special Issue on Electronic Government.
- Finquelievich, S. (2010). Del e-gobierno al gobierno conectado. Democracia e Interfaces Digitais para a Participação Pública. *Cuadernos PPG-AU/UFBA*. Vol. 9, edição especial.

- Ingrams, A. (2015). Mobile phones, smartphones, and the transformation of civic behavior through mobile information and connectivity, *Government Information Quarterly*, en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.007> [Última consulta: 08-12-2015].
- Karkin, N. (2013). "Web 2.0 Tools for Public Participation Through Government Websites", *Gestión y Política Pública*, Special Issue on Electronic Government.
- Parrado, S. (2001). "El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión", Olías de Lima, B. (coord.). *La Nueva Gestión Pública* (pp. 129-156). Madrid: Pearson Prentice-Hall Educación.
- Prats, J. (2005). "La gobernanza como modo de gobernación de nuestro tiempo", en Joan Prats, *De la burocracia al management, del management a la gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo*, (pp. 129-151). Madrid: INAP.
- Sandoval-Almazán, R., Luna-Reyes, L.F., Gil-García, J.R., Rojas-Romero, Y., y Luna, D. (2012). "Open Government 2.0: Citizen Empowerment through Open Data, Web and Mobile Apps", VI International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, Albany.
- Villoria, M. y Ramírez-Alujas, Á. V. (2013). "Los modelos de gobierno electrónico y sus fases de desarrollo: Un análisis desde la teoría política", *Gestión y Política Pública*, Volumen Temático sobre Gobierno Electrónico.

## OTROS MATERIALES.

- Sesión paralela "*Tecnologías móviles para un gobierno cercano*" presentada en el Congreso Iberoamericano de Innovación Pública NovaGob 2015 en: <https://www.youtube.com/watch?v=s0CwGvO8wnw> [Último acceso 11-12-2015].
- Entrevista digital a Amalia López Acera, responsable de comunicación y redes sociales del Servicio Valenciano de Empleo y Formación, realizada por los autores de este trabajo en diciembre de 2015.
- SERVEF (2014). Plan Estratégico del Servicio Valenciano de Empleo y Formación 2014-2020. En: <http://www.servef.gva.es/plan-estrategico-servef-2014-2020> [Último acceso: 11-12-2015].