



PROXIMIDAD 2.0,

EL NUEVO RETO DE LA POLICÍA COMO SERVICIO PÚBLICO

- Master en Políticas Públicas de Seguridad -

Trabajo final de Master

Autora: María Teresa Toledo Fernández
Tutor: Alejandro Vélez Salas
Data: 19/03/2012



UOC Universitat Oberta de Catalunya

MÀSTER EN POLITIQUES PÚBLIQUES DE SEGURETAT



***“Estamos despertando y conectándonos.
Estamos observando. Pero no estamos esperando.”***
(Artículo 95 del Manifiesto Cluetrain).



INDICE DE CONTENIDOS:

I PARTE

- Introducción
- Objeto de la Investigación
- Justificación
- Estado de la Cuestión: ¿Cómo utilizan algunas instituciones policiales y de seguridad las plataformas 2.0?
- Diagnóstico
- Reflexionar sobre la proximidad y gobernabilidad
- Métricas sobre el uso de internet y redes sociales

II PARTE

Metodología

Síntesis de las entrevistas

- La formación
- La planificación
- La definición de los objetivos
- Las estrategias del Social Media Marketing.
- Los contenidos de las páginas 2.0 de instituciones policiales.
- El apoyo del gobierno local y la influencia política.
- La comunicación y la participación.
- Definir las pautas de comunicación, el lenguaje de uso y estilo
- La resistencia al cambio
- La figura del *Community Manager*: una necesidad de gestión.
- La gestión de crisis: Social Media Crisis Plan.
- La métrica
- Análisis de la adecuación a la necesidad en las SNS policiales.
- La calidad del servicio.
- Una nueva forma de dar seguridad.
- Cómo valorar el servicio de proximidad en entorno 2.0.
- Los retos de este servicio.

Análisis de las encuestas

Conclusiones

Bibliografía

Introducción.

Este informe pretende efectuar un estudio en el cual se establezca un catálogo básico de elementos referentes para los servicios de atención a la ciudadanía y proximidad que en un futuro las policías ofrecerán a través de las redes sociales. Unas bases de esta tipología no podemos asentarla si no se tienen en consideración reflexiones multidisciplinares como por ejemplo la sociología, la política y la tecnología. En los últimos dos años las Redes Sociales o Social Network Sites (término en inglés) han ido transformándose, cada día más, en una herramienta indispensable no solo a nivel particular y personal, sino también a nivel empresarial, institucional y de representación colectiva.

En éste período las Social Network Sites (en adelante SNS) han significado una plataforma reveladora, ya que éstas se han manifestado como **una herramienta** en determinados contextos socio-políticos, que ha contribuido *instrumentalmente* en romper con rígidos modelos políticos y religiosos movilizándolo a miles de personas en diferentes partes del mundo. Testimonio de ello tenemos la denominada “primavera árabe”¹, o las movilizaciones del 15M en España de cuyo colectivo *Indignados*, se movilizó coordinándose por las SNS. Lo que sí se pudo extraer de estas experiencias es que las SNS son *un medio* con el cual se puede movilizar a miles de personas para conseguir un fin. Esta evidencia no se puede ignorar, de éstos casos hemos aprendido que las movilizaciones sociales como resultado, han puesto en ocasiones en jaque las actuaciones policiales e incluso contextos electorales.

Paralelamente, nos encontramos ante una forma de comunicación capaz de unir sin fronteras físicas lo global y lo local dando como resultado sin ningún género de dudas al ámbito *glocal* que hace mención Curbet², el cual reconoce que lo global es atraído por lo local, y esto, policialmente se traduce en que las instituciones policiales requieren de cambios internos para complementar éstos dos *espacios*, y como consecuencia, una necesidad de centralizar la organización, incorporar la tecnología y las TIC para mejor amortización de recursos y servicios, mejora de la colaboración de redes transnacionales, y a su vez que la policía necesita vincularse cooperativamente con su comunidad³.

Así mismo, Curbet reconoce a través de Castells (1997) que las nuevas tecnologías relativizan la importancia que tiene el espacio-tiempo entre las relaciones humanas, dando como resultado la emergencia de la “*sociedad en red*”. En efecto, al conjugar por un lado la emergencia de la sociedad en red o sociedad del conocimiento, y por otro lado al

¹ Según Manuel Castells, lo que ocurre es que “*situaciones o regímenes que se consideraban inamovibles, y de los cuales todos pensaban que el cambio sólo podía darse con un cambio en el fondo peligroso, ligado al fundamentalismo islámico, de repente, es la sociedad civil, los jóvenes, que se organizan no sólo por internet*”, sino también con el uso de la telefonía móvil, “*la conexión es la que forma la comunidad de lucha*”. Entrevista de Aristegui a Manuel Castells: El poder de las redes sociales ½. [<http://www.youtube.com/watch?v=sDGZHscJTtQ>] Minuto 3:30 Fecha de consulta. Según Enrique Dans, Twitter fue una herramienta fundamental para la acción y coordinación política posteriores a la crisis generada a posteriori de las elecciones presidenciales en Irán en 2009. Artículo de Enrique Dans: *Twitter alcanza los quinientos millones de usuarios* [<http://www.enriquedans.com/2012/02/twitter-alcanza-los-quinientos-millones-de-usuarios.html>] [Fecha de consulta: 23 de febrero de 2012]. En la entrevista que se le realizó en fecha de 14/03/2012 (ver ANEXO VIII) E. Dans añade que en el caso de la herramienta Twitter significó en el acontecimiento “*La posibilidad de, por un lado, coordinar acciones en un medio difícil de censurar y, por otro, de darles una difusión inmediata, directa y eficiente, al margen del control que las dictaduras ejercían sobre los canales de comunicación.*”

² Jaume Curbet, El Rey desnudo, La Gobernabilidad de la Seguridad Ciudadana. Editorial UOC. Barcelona, (2009) página 109 (La Policía). Consultado en Google Books [Fecha de consulta: 27/02/2012].

³ Jaume Curbet (2009) pág. 110.

glocalizarse y cronificarse la delincuencia predativa que incide en la percepción de inseguridad de la población alienta la demanda *local* de una *policía de proximidad* que responda mejor a las demandas de la ciudadanía de forma *proactiva* con la finalidad de responder mejor a la investigación de hechos delictivos, resolver los problemas que manifiesta tener la ciudadanía, y responder mejor a las demandas de la población⁴.

De este modo, ante una sociedad y delincuencia cada vez más tecnificada y organizada en *red*, la policía debe responder de la misma forma: por una parte incorporando las nuevas tecnologías en sus recursos, y por otro lado formándose para conocer mejor las demandas de la ciudadanía o sociedad en red, y las consecuencias de una delincuencia predativa *glocal* y tecnificada. Es en este punto de inflexión donde se centra este informe, que entre sus objetivos pretende estudiar cómo están incorporando las instituciones policiales su labor en las redes sociales, y a qué retos se van a enfrentar a la hora de implementar sus servicios a la ciudadanía a través de diferentes plataformas 2.0.

Paralelamente a estas fuentes empecé a indagar, con gran curiosidad, sobre cómo se están incorporando éstas nuevas herramientas en las diferentes instituciones policiales a nivel de Catalunya, con motivo de comprobar si las SNS se están utilizando como una herramienta más para hacer la institución Policía un servicio público más próximo a la ciudadanía a la cual representa, y si ésta responde a este acercamiento.

En éstas primeras incursiones, encontré un caso que me hizo reflexionar si la incorporación a las SNS por parte de las diferentes policías en general, se está haciendo de forma adecuada y consciente, es decir, si se está realizando una planificación correcta y si se están determinando los objetivos que tendrían que tener los usuarios de organizaciones gubernamentales en la SNS como Servicio público que son. El caso al que hago mención es el que se pudo observar en el perfil de Facebook de la Guardia Urbana de Barcelona (usuario oficial gubernamental) en fecha del día 10 de noviembre de 2011 en cuyo muro del perfil un joven dejó escrito el siguiente mensaje pidiendo auxilio en medio de una conversación informal de otros miembros:

Cristian S.S.: *por favor si hay alguien que reciba esto necesito que vengais urgente xfavor... mi padre me ha pegado muy fuerte y no me deja salir de mi habitacion C/ margarit # 5 bis porque urgente (10 de noviembre, 22:07)*⁵.

Este mensaje abre muchos interrogantes sobre la incorporación de las SNS en el ámbito policial, por lo que este el siguiente informe de final de máster pretenderá cuestionar: ¿se ha realizado una planificación previa a la creación de los perfiles policiales (gubernamentales) de SNS? Se ha reflexionado si el tipo de usuario a ofrecer es más apropiado el de Amistad o el de Página? Se han determinado los objetivos a conseguir en la creación de estos perfiles? Se ha determinado el tipo de servicio que se pretende ofrecer? (participativo, informativo, servicios, relaciones sociales, investigación del delito...?); el seguimiento o actualización que se hará de la página o perfil es continuo, semanal, diario?...

Todas estas cuestiones son necesarias que se definan muy bien antes de ofrecer determinados servicios, puesto que la carencia de una planificación puede dar como resultado decepción y confusión en los seguidores. De esta forma, cabe decir que a día de hoy, en el citado perfil de la GUB no se ha dado respuesta al requerimiento de Cristian S.S. y como mínimo el Community Manager de dicho perfil tendría que haber dado un mínimo de *feedback* a los seguidores, aunque sea informando que el caso de este joven

⁴ Jaume Curbet (2009) pág. 111 y 114.

⁵ Ver ANEXO IX. Se trata de algunos ejemplos de lo que nunca debe hacer ni permitir un *Community Manager* en el caso específico de un perfil policial en Facebook.

ha sido seguido por parte de alguna unidad de *policía de proximidad* o *seguridad ciudadana*.

Objeto de la Investigación.

A partir de esta primera reflexión, el objeto de esta investigación será definir a qué retos se enfrenta actualmente la institución policial en Catalunya para hacer más próxima la policía a la ciudadanía en el contexto de las redes sociales. Este reto pasa por amoldarse a las nuevas necesidades sociales y tecnológicas a las cuales, muchísimas empresas han determinado *incorporarse* para responder mejor a los gustos y necesidades de sus seguidores y potenciales clientes.

En efecto, podemos extrapolar este servicio al cliente a los servicios que las administraciones públicas ofrecen a sus ciudadanos, los cuales, al ser los usuarios, son cada vez más considerados como **clientes** ya que requieren los servicios públicos; y la administración debe esforzarse en saber cuáles son las necesidades de la ciudadanía para ofrecer un servicio próximo y de calidad⁶.

Cabe recordar que la policía para responder como servicio público debe ser **comprensible** (que *aporte información real y objetiva* sobre la seguridad), **accesible** (*fácil de llegar a ella* y que haga lo posible por saber qué necesita la ciudadanía), **eficaz** (que *asuma objetivos*, que conozca las necesidades de la ciudadanía y que cuente con la colaboración de éste para satisfacerlas), y **participativa** (*permitir la colaboración, corresponsabilidad y confianza* de la ciudadanía en los asuntos de seguridad)⁷

Así mismo, debemos recordar que entre los elementos teóricos de la policía de proximidad tenemos:

[...] *La policía adopta una estrategia crucial: una consulta sistemática de la comunidad y sus asociaciones. [...] La actitud y el comportamiento de la policía son definitivamente proactivos e interactivos (policía comunidad)*⁸. [...].

De esta forma relacionamos que los principios y características de la policía de proximidad son compatibles con los principios comunicativos e interactivos de las SNS, y ambos pueden conjugar muy bien para ofrecer un mejor servicio público que se adapte a las necesidades reales de la ciudadanía.

Entre la metodología de investigación, he pretendido hacer uso de consultas multidisciplinares y no solamente centrarme en bibliografía tradicional. Por este motivo he consultado distintas plataformas y soportes, precisamente para evidenciar que las nuevas tecnologías son una herramienta potente a la hora de investigar y obtener información de calidad. En efecto, he utilizado plataformas como por ejemplo Youtube para visionar vídeos de entrevistas (Aristegui a Castell), Google Books para consulta de bibliografía en internet (Curbet, 2009), Facebook para consultar perfiles de instituciones policiales (Policía Local d'

⁶ Blasco i Ariño, Sara. *Policía de Proximitat. Manual de consulta*. Diputació de Barcelona. Xarxa de Municipis. Barcelona. Març de 2009. Reconoce la Policía como organización prestadora de servicios, que a través de los mecanismos de policía de proximidad ha modificado su orientación a la hora de ofrecer el servicio, a través de la mejora de la gestión, para dar mejor respuesta a la ciudadanía y adaptarse a las necesidades de ésta en materia de seguridad (López i Gadea 1995). Página 24. *La policía como servicio público*.

⁷ Blasco i Ariño (2009) Página 25. *La policía como servicio público*.

⁸ Blasco i Ariño (2009) Página 27. *Los siete elementos teóricos de la policía de proximidad*.

Esplugues del Llobregat, Guardia Urbana de Barcelona, etc.) Twitter para seguir las intervenciones de profesionales, LinkedIn para consultar currículos profesionales (Laura Rosillo), Blogs de expertos (Enrique Dans), Wordpress (Montserrat Tura), Webs 1.0 y 2.0, Wikipedia, prensa digital, etc.

Justificación.

Partiendo que el modelo de Policía Comunitaria o de proximidad invita a que el servicio público que ofrece sea más cercano, participativo⁹ e interactivo, se debe reflexionar en este punto si las SNS se presentan como una vertebración más de la proximidad de la policía, a la vez que permite el acercamiento de la comunidad a través de mecanismos escogidos por ellos mismos.

Las redes sociales o SNS son herramientas importantes y reveladoras para dar un **servicio público de calidad** a la ciudadanía. Debemos recordar que aquello que ofrecen las instituciones policiales es un **Servicio público**, y todo servicio público **debe tener en cuenta cuáles son las necesidades de la ciudadanía**, por este motivo estas instituciones deben *modernizarse* y adaptarse a las nuevas necesidades de los ciudadanos y entre éstas se encuentra la *comunicación* y el servicio a través de los SNS.

No obstante, los cambios que se han producido a nivel tecnológico, el paso de las webs ordinarias a las 2.0 significan cambios sin retorno pero difíciles de seguir, puesto que a pesar que han tenido una gran acogida social (y por consiguiente comercial), requiere para su creación y seguimiento una formación previa, una planificación y una constancia en su dirección y gestión¹⁰. A partir de esta premisa Pere Soler¹¹ describe muy brevemente en que se caracteriza las web 2.0¹²: [...] *“es una comunicación bidireccional [...] e inmediata”*¹³ a la cual la administración no está acostumbrada [...]” por este motivo, se produce en este

⁹ Blasco i Ariño (2009) Página 28. Cabe recordar que la autora engloba entre los elementos teóricos en ámbitos de intervención, *la participación ciudadana* en la cual cita *“Desarrollar medidas de participación colectiva para mejorar los niveles de seguridad y la calidad de vida”*.

¹⁰ Según Laura Rosillo, experta en formación y recursos humanos 2.0, Jaime González i Moreno, Inspector de la Policía Municipal de Mollet del Vallés, la formación, planificación y constancia en gestión de plataformas 2.0 de las instituciones públicas son términos indispensables para implementarlas. Véase ANEXO I y II.

¹¹ Pere Soler, ha sido Community Manager de la red social del Ayuntamiento de Terrassa, y actualmente ejerce de Director de Grandes Acontecimientos del *Parc Audiovisual de Catalunya*. Véase su artículo *Comunicación 2.0, una asignatura pendiente de las administraciones locales*.

<http://xcat.cat/03/11/2011/comunicacio-2-0-una-assignatura-pendent-de-les-administracions-locales/>
[fecha de consulta 5 de noviembre de 2011].

¹² Término públicamente acuñado en el año 2004 por Tim O'Reilly, en el contexto de una sesión de *brainstorming* durante el FOO Camp, una conferencia en O'Reilly Media:

-Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 y http://es.wikipedia.org/wiki/Tim_O%27Reilly

[fecha de consulta 31 de noviembre de 2011]

-Tim O'Reilly: Artículo *Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software*

http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146

[fecha de consulta 31 de noviembre de 2011]

¹³ Jaime González i Moreno: Artículo publicado el 14 de noviembre de 2011 a las 09:30 am a través de la Web Polícías 2.0. de la cual es Community Manager. Jaime González i Moreno, actualmente es Cap de la Policía Municipal de Mollet del Vallés, e investigador sobre las Web 2.0, temática en la cual está basando su tesis doctoral.

<http://policias20.es/profiles/blogs/redes-sociales-el-futuro-de-la-policia>

[Fecha de consulta 14 de noviembre de 2011]

tipo de páginas un retorno del flujo comunicativo dejando de lado el simple ofrecimiento de información.

Tal y como apunta J. González¹⁴ en su artículo *Redes Sociales ¿Futuro de la Policía?*¹⁵ el distanciamiento que en los últimos años se ha creado entre la policía y la ciudadanía debe *reconducirse* propiciando un acercamiento entre éstos, y para ello es necesario tener en cuenta las nuevas formas de comunicación de la sociedad, y estas son las SNS. Así mismo estos nuevos paradigmas deben ser incorporados puesto que en otros ámbitos de nuestra vida cotidiana han sido adoptados con un resultado muy positivo, como es tal caso de las empresas y medios de comunicación, y sociedad en general.

De este modo, lo que apunta J. González, viene a confirmar lo que en su día pronosticaron Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger a través de su Manifiesto Cluetrain¹⁶ en el cual admiten los cambios que ha representado Internet en las relaciones humanas a todos los niveles, y que en cierta forma motivan la necesidad de innovación los servicios por internet por parte de las administraciones públicas, aquí tenemos algunos artículos significativos:

- *Internet hace posible tener conversaciones entre seres humanos que simplemente eran imposibles en la era de los medios masivos de comunicación. (Artículo 6).*
- *Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos (Artículo 9).*
- *En sólo unos pocos años, la actual "voz" homogenizada del mundo de los negocios - el sonido de misiones corporativas y folletos oficiales – parecerá tan rebuscada y artificial como el lenguaje de la corte francesa en el siglo 18.(Artículo 15).*
- *Las compañías que no se dan cuenta que sus mercados ahora están interconectados persona-a-persona, y por consecuencia volviéndose más inteligentes y profundamente unidos en conversación, están perdiendo su mejor oportunidad. (Artículo 18).*
- *Para hablar en una voz humana, las empresas deben compartir las preocupaciones de sus comunidades (Artículo 34)*
- *Las compañías que no pertenecen a una comunidad de diálogo, morirán (Artículo 40)*
- *Queremos tener acceso a tu información corporativa, a tus planes y estrategias, a tus mejores ideas y a tu conocimiento genuino. No nos vamos a conformar con tus folletos a cuatro colores, o con tu Web sobrecargado de chucherías visuales pero con muy poca sustancia. (Artículo 64)*
- *Estamos despertando y conectándonos. Estamos observando. Pero no estamos esperando (Artículo 95).*

Estado de la Cuestión:

¿Para qué utiliza las instituciones policiales y de seguridad las plataformas 2.0?

Paralelamente, cabe reconocer que el uso de las SNS va mucho más allá del Servicio público a ofrecer a la ciudadanía, también ha resultado una herramienta eficaz y eficiente para resolver ilícitos penales por parte de la policía. Tal es el caso de los disturbios

¹⁴ Artículo publicado en la Web Policias 2.0 web de la cual Jaume González i Moreno es Community Manager.

¹⁵ Artículo publicado el 14 de noviembre de 2011 a las 09:30 am por Jaume González Moreno a:

<http://policies20.es/profiles/blogs/redes-sociales-el-futuro-de-la-policia>

(Fecha de consulta 14 de noviembre de 2011)

¹⁶ Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger: "El manifiesto Cluetrain : el ocaso de la empresa convencional". Este manifiesto consta de 95 artículos que describen y confirman los cambios que ha proporcionado internet en los lazos y relaciones comerciales y humanas.

<http://www.cluetrain.com/> [fecha de consulta 17/11/20011, 23].

recientes ocasionados en Londres donde las informaciones y fotografías colgadas en las redes sociales como Twitter y Facebook han resultado ser muy valiosas para identificar a los autores de los desórdenes en la vía pública así como a los autores de robos desencadenados a raíz de los hechos¹⁷.

En EEUU, por ejemplo, los sucesos del 11S, han propiciado a la aparición de campañas para promocionar la seguridad nacional en la lucha contra el terrorismo y el crimen, como es el caso de la campaña promovida en julio de 2010 por el Departamento de Seguridad Nacional (Department of Homeland Security o DHS) llamada "*Si ve algo, diga algo*" ("*If You See Something, Say Something*")¹⁸, campaña basada en el miedo y la sospecha (con matices de solidaridad para contribuir en la seguridad nacional) que se ha interiorizado en la cultura norteamericana. Si observamos la Imagen 1, podemos ver como en la página de DHS en Facebook recuerda a los usuarios el lema de la campaña en el contexto de la celebración de la Super Bowl de 2012. En esta campaña han sabido promocionar el espacio físico y virtual para la promoción de los mensajes, en el espacio físico ha sido promocionado por ejemplo por la Autoridad Metropolitana del transporte de Nueva York (MTA) y en el *espacio virtual* Youtube¹⁹, Facebook²⁰, Twitter²¹ o mail.



Imágenes 1-5, Fuente: Google Imágenes.

Otra cosa es que se utilice estos espacios abiertos para denunciar, si observamos el Twitter y Facebook de alertas de la NTAS (*National Terrorism Advisory System*) de la DHA (imagen 9), apenas no hay Tweets, ni denuncias factibles en Facebook, ya que para efectuar denuncias con información de interés, los informadores prefieren medios más tradicionales e íntimos como por ejemplo una simple llamada de teléfono.

¹⁷ En efecto, la Policía Metropolitana de Londres ha publicado en su página de Flickr numerosas fotografías de objetos recuperados de robos cometidos en el contexto de los disturbios con la esperanza de ser recuperados por sus titulares. Ver Galería de la Metropolitan Police en <http://www.flickr.com/photos/39990326@N07> [fecha de consulta 19/11/2011].

Peter Bright: Artículo *¿Cómo los disturbios de Londres nos mostró las dos caras de las redes sociales?* publicado por Peter Bright en agosto de 2011 en la página: <http://arstechnica.com/tech-policy/news/2011/08/the-two-sides-of-social-networking-on-display-in-the-london-riots.ars> [fecha de consulta 17/11/2011].

¹⁸ Campaña de la DHS *If you see something, say something*, campaña de concienciación pública para alentar al público a contactar con las autoridades locales en el caso que se observe alguna actividad sospechosa: <http://www.dhs.gov/files/reportincidents/see-something-say-something.shtm> [última fecha de consulta 27/02/2012].

¹⁹ A través de <http://www.youtube.com/watch?v=6jAV1dbGPB4>

²⁰ A través de <https://www.facebook.com/NTSAlerts>

²¹ A través de <https://twitter.com/#!/NTSAlerts>



Imagen 6. Fuente: <https://www.facebook.com/homelandsecurity>



Imagen 7. Fuente: <http://www.dhs.gov>



Imagen 8. Fuente: <http://www.dhs.gov>



Imagen 9. Fuente: Twitter <https://twitter.com/#!/NTASAlerts/followers>. Obsérvese que no hay Tweets, ni sigue.

A la vez que esta campaña también surgió el Programa Nacional de Denuncias sobre Actividades Sospechosas (*Nationwide Suspicious Activity Reporting Initiative* o NSI) dirigido por el Departamento de Justicia, para “desarrollar, evaluar e implementar los procesos y políticas comunes para recopilar, documentar, procesar, analizar y compartir información sobre actividades relacionadas con el terrorismo sospechosas”²².

Curiosamente, en la entrevista a Enrique Dans respondió ante la pregunta *¿qué primeras impresiones le aporta los perfiles policiales 2.0 que ha observado en la red?* sin género de duda: “Dos vertientes fundamentales: por un lado, **un enfoque un tanto “tremendista” que tiende a ver amenazas por todas partes, y por otro, una más “natural” que ve la red como una prolongación natural de la vida cotidiana, con la que me encuentro sensiblemente más cómodo. Mi impresión es que depende poderosamente del nivel de uso y formación**”²³. Aquí Dans viene a confirmar que el servicio a la ciudadanía por parte de la policía en los perfiles 2.0 -que requieren de participación y bidireccionalidad- no puede funcionar a base de infundir la sospecha, han de funcionar generando la confianza. Prueba de ello véase la imagen 9 en la cual no hay Tweets.

Recientemente en España el Cuerpo Nacional de Policía (CNP) promovió *su exitosa* campaña de colaboración ciudadana contra el tráfico de drogas, organizada por la **Brigada Central de Estupefacientes de la Udyco** (La Unidad Central contra la droga y el crimen organizado) a través de Twitter conocida como la **#tweetredada** que tuvo lugar en enero de 2012. Según informó la CNP la campaña fue todo un éxito puesto que en 24 horas la

²² Fuente: <http://www.dhs.gov/files/reportincidents/see-something-say-something.shtm> [última fecha de consulta 27/02/2012].

²³ Entrevista a Enrique Dans: véase ANEXO VIII.

petición de colaboración tuvo como resultado más de 500 confidencias que se recibieron al correo '*antidroga@policia.es*'. En este caso la policía pidió expresamente que los avisos fueran remitidos al citado correo electrónico para garantizar la confidencialidad de los informadores y un mejor seguimiento y priorización de las informaciones de manera individual²⁴. Si se comprueba el *hashtag* en Twitter no hay apenas intervenciones.

Todo y que en los medios de comunicación ha surgido alguna noticia sobre casos resueltos por medio de internet y las SNS, todavía no existe una tradición investigadora a través de éstas herramientas puesto que, como ya observaremos, a nivel de instituciones policiales locales no existe una preparación expresa en los cursos de formación sobre éste ámbito que se ofrezca a nivel sindical y de administración. En cuanto a servicio a la ciudadanía a través de las redes sociales, observaremos en este informe que apenas se está comenzando utilizarlas como *espacio* y *herramienta* de trabajo, y son pocas las policías locales que han comenzado a dar servicios de atención al ciudadano a través de las SNS, y aún menos que se hayan formado expresamente para ello.

Los departamentos informáticos de las administraciones locales posiblemente tienen formación y conocimientos al uso de herramientas 2.0 pero no son el perfil de profesional adecuado para la gestión más humana de las SNS policiales puesto que no poseen la formación policial específica, ni tampoco nociones de cómo gestionar el *Problem Solving*²⁵.

En efecto, reflexionamos si, el perfil de los *Community Manager* las SNS policiales ¿han de ser policías, informáticos o ambas cosas?

Diagnóstico.

Recordemos las palabras de Monjardet: "...en el seno de la que no puede actuar eficazmente si no es integrándose en ella: **presencia, permanencia e intercambios**"²⁶

Las Web 2.0 son nuevas plataformas participación ciudadana relativas a la seguridad, a la vez de una nueva oportunidad de ofrecer un servicio público completo y de calidad. Las herramientas 2.0 (en adelante h2.0) se presentan con una reconocida *dualidad* o como herramienta de doble filo ya que puede representar extremos totalmente opuestos: puede ser *una herramienta de revuelta social* (como observamos al inicio del informe), o bien como *una herramienta para resolver ilícitos penales*, o bien representar *una herramienta de acercamiento institucional a la ciudadanía y resolución de problemas* como parte del Servicio público que ha de proporcionar a través de nuevas formas de proximidad. Claro

²⁴ Fuente: Artículo "*Tweetredada*" contra la droga. 29/01/2012 - 19:50h

<http://www.lavanguardia.com/sucesos/20120129/54246812751/tweetredada-contra-la-droga.html>

[fecha de consulta 30/01/2012].

Ver también Vídeo: La policía crea la "Tweetredada", por Antena 3 noticias.

http://www.antena3.com/videos-online/noticias/sociedad/policia-crea-tweetredada_2012012600072.html

[última fecha de consulta 27/02/2012].

Artículo: *Tweedredada* contra el tráfico de drogas. Cadena SER, Ana Terradillos. 26/01/2012

http://www.cadenaser.com/espana/articulo/tweetredada-trafico-drogas/csrcsrpor/20120126csrsmnac_4/Tes

[última fecha de consulta 27/02/2012]

²⁵ Término apadrinado por Herman Goldstein, <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelid=12148550>

[última fecha de consulta 15/02/2012]

²⁶ D. Monjardet (1996) *Ce que fait la police. Sociologie de la forcé publique* (pág. 274) París: La Découverte. Recordemos que Monjardet clasificó a la policía urbana (local, municipal, comunitaria, de proximidad) como policía Tipo 3, claramente diferenciada de la policía de orden o de soberanía (Tipo 1) y la policía especializada en la lucha contra el crimen organizado (Tipo 2).

está, que todo proyecto que se inicie al respecto debe tener en cuenta todo, precisamente por el potencial que representa.

La creación de SNS en las Instituciones policiales puede representar también un futuro **una herramienta más para potenciar la “vigilancia natural”** con posibilidades que llegue a las policías a través de sus perfiles. Podemos incluso intuir, que ¿estamos ante un proyecto que puede presentarse como prevención primaria orientada a las víctimas, la comunidad y al victimario? ¿Se presenta como una nueva forma de generar *transversalidad* gracias a la detección de problemas de la comunidad y la derivación de éstos problemas a aquellos departamentos o instituciones adecuados para darles solución? Nos encontramos ante una posible manera de ganarse el apoyo de los diferentes componentes de la sociedad local y desarrollar una inteligencia colectiva con *los actores del lugar y el ciberespacio*. Nos encontramos ante una forma de trabajar en una lógica proactiva para poder anticiparse e innovar.²⁷ Ha llegado el momento de estudiar el verdadero liderazgo de la policía en relación a la comunidad a la cual sirve.

Todas estas reflexiones y planteamientos se tendrán que investigar, se tendrán que contrastar con la realidad, por este motivo se han incorporado a este trabajo anexos que ayudan a entender el estado real de la cuestión, que ahora parece confuso y etéreamente hipotético, por la falta de rodaje, experiencia y tradición de uso de redes sociales por parte de la Administración pública. Así mismo, se ha observado que prácticamente no hay documentación específica que aporte información sobre la incorporación de las instituciones policiales a las SNS. Por este motivo, en este informe se analiza algunas de las SNS policiales existentes a nivel territorial de Catalunya; se ha realizado encuestas y entrevistas que ayudaran a concretar qué planificación y objetivos debe tener las SNS gubernamentales de la policía para ser más próxima, más participativa y de más calidad.

Reflexionar sobre la proximidad y gobernabilidad.

El **principio de proximidad** se presenta como el eje principal de acción de las políticas no sólo en el plano de cercanía territorial sino también a una escala humana que trabaje y comprenda los recursos de los cuales se dispone y las necesidades primordiales. **Las políticas de seguridad locales** basadas en un previo diálogo en el cual se realice una escucha activa de las necesidades e inquietudes de la ciudadanía pueden incorporar puntos fuertes en dichas acciones que contribuyan a **trabajar en la raíz de los problemas comunitarios y por lo tanto incidan en la aceptación y éxito de la política**. ¿Se plantean las Web 2.0 policiales como una política pública de seguridad?. Este caso se podría traducir en que la ciudadanía y comunidad se hace partícipe en un entorno democrático y se permite mejorar la percepción de seguridad des de el punto de vista del ciudadano, puesto que se ha tomado acciones ante aquello que inquieta a nivel comunitario.

Paralelamente a dar respuesta a las inquietudes comunitarias, **con la nueva gobernanza se permite recuperar la pasión**, últimamente perdida en torno a los gobiernos democráticos, de revitalizar la democracia a nivel local, gracias a su virtud territorial, e incorporar a los ciudadanos como parte del gobierno de forma integral (participación y creación).

A pesar de estas primeras impresiones hay que reconocer que para promover una gobernanza real se debe producir cambios reales a nivel de gobierno-consistorio-

²⁷ Material del Máster Análisis de Políticas Públicas de Seguridad, Sistema de Justicia Penal. *El reto fundamental de la evaluación de una policía de proximidad*. Pág. 16. *Los principios de eficacia de la policía de proximidad*. Investigación para IHESI (2000).

administración. Esto parte en primer lugar a hacer más cercanos los servicios del ayuntamiento mediante la aproximación de éstos a la ciudadanía que se puede conseguir mediante la descentralización de servicios y localización de de servicios relevantes a posiciones más cercanas a los barrios, vecindarios y ciudadanos. Las oficinas especializadas, por ejemplo, permiten este acercamiento no sólo territorial sino también humano. **¿Por qué no puede representar lo mismo las redes sociales?**

El **gobierno local debe generar confianza**, y esto no sólo es teniendo en cuenta las posturas de la ciudadanía sino también a agrupaciones, colectivos, comerciantes, empresas e instituciones puesto que todos ellos vertebran el territorio local y lo hacen único.

No obstante esta **confianza y acercamiento se puede ver ralentizado si por parte de la Administración no prepara a su equipo humano**. La parte política trabaja políticamente en el período que es elegido, pero el equipo humano y funcional permanece de legislatura a legislatura, y cómo la gobernanza se ha incorporado en la escena local, el equipo humano se ha de reciclar y adaptar a las nuevas necesidades: conocer la sociedad (ej. tribus urbanas, inmigración), sus necesidades (mejora de la señalización, vigilancias puntuales), sus inquietudes y preocupaciones (como perciben la (in) seguridad y si creen que se debe reforzar acciones policiales, solucionar conflictos comunitarios, analizar *hot spots*...). Así mismo para una **gobernanza** que cumpla con las expectativas **ha de responder a las sugerencias y participaciones ciudadanas, fomentando el feedback y la confianza**.

Para concluir, apostaría por una **gobernanza multidimensional y más participativa**: no sólo que dialogue con la ciudadanía, sino con su equipo humano, con otros gobiernos cercanos y que aprenda de otras experiencias de municipios internacionales tal y como apunta J. González Leyva²⁸, para conseguir un objetivo justo para todos basado en la verdadera democracia, el *partenariado*, la sostenibilidad, la confianza, respeto y en definitiva: confianza, proximidad y seguridad.

Paralelamente la **Policía**, y sobre todo dando inciso en aquellos cuerpos policiales que trabajan de lleno en el **ámbito local**, se presentaría en este contexto como una **herramienta interesante en la gobernanza** puesto que puede actuar como mediador para hacer extenso en los gobiernos locales, las inquietudes y propuestas de la ciudadanía. Veremos si las h2.0 contribuir a ello.

Métricas sobre el uso de internet y redes sociales.

Para el análisis de métricas relacionadas con el uso de las TIC, internet y redes sociales se tomado de referencia el informe anual de la Fundación Telefónica puesto que este informe está confeccionado a partir de otros fuentes e informes de instituciones que realizan estudios relevantes de este ámbito: El Instituto Nacional de Estadística, ONSTI, red. es; Eurostat, ITU, ASIMELEC, Comisión de Mercado de las Telecomunicaciones-CMT, AETIC, AMETIC, ORANGE- Informe anual 2011, Observatorio de la Administración Electrónica, Ericsson, etc.²⁹

²⁸ Director de la Policía Local de Esplugues del Llobregat. Ver ANEXO V.

²⁹ Fundación Telefónica: Informe La Sociedad de la Información en España 2011(SiE [11]). Editorial Ariel 2012. Barcelona. Páginas 66 a la 69.

http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie11/aplicacion_sie/ParteA/pdf/SiE_2011.pdf [Fecha consulta 03/03/2012]

Según el último informe de la Fundación Telefónica³⁰ se destacan los siguientes elementos a tener en consideración relativo a lo que tratamos en el informe:

- En 2011 **casi el 64% de los hogares españoles tiene ya acceso a la Red**, accediendo un 97% de ellos a través de banda ancha.
- La **banda ancha fija supone ya 11 millones de líneas**, no lo es menos la **banda ancha móvil que con casi 14 millones** que supera a la banda ancha fija.
- La **aparición de las Smart Cities**³¹, ciudades que utilizan las TIC para conectar las personas a tiempo real, y hacer uso de las información para maximizar ahorro prestando servicios de forma más eficaz y eficiente hace que se reconozca la necesidad de un modelos sostenibles para el desarrollo de nuevas infraestructuras y servicios, en un espacio en el cual todavía no hay una normativa escrita.
- Reconoce que los **usuarios españoles de las redes sociales superan a los europeos** en 7 puntos (pp) en cuanto más activos, crean más contenidos en red (7pp), son más conversadores (8pp), y mantienen y visitan las redes sociales (10pp).
- Reconoce el nacimiento de una nueva era, la **era post-pc** que surge ante la proliferación de los *smartphones* y *tablets* como nuevas formas de conexión a la red. Por primera vez durante el 2011 estas terminales inteligentes superan a las ventas de pc's.
- **Crecen en un 36% las operaciones con la Administración pública:** en 2009 eran un 21%, en 2010 asciende a 23% y en 2011 a 30,7%.

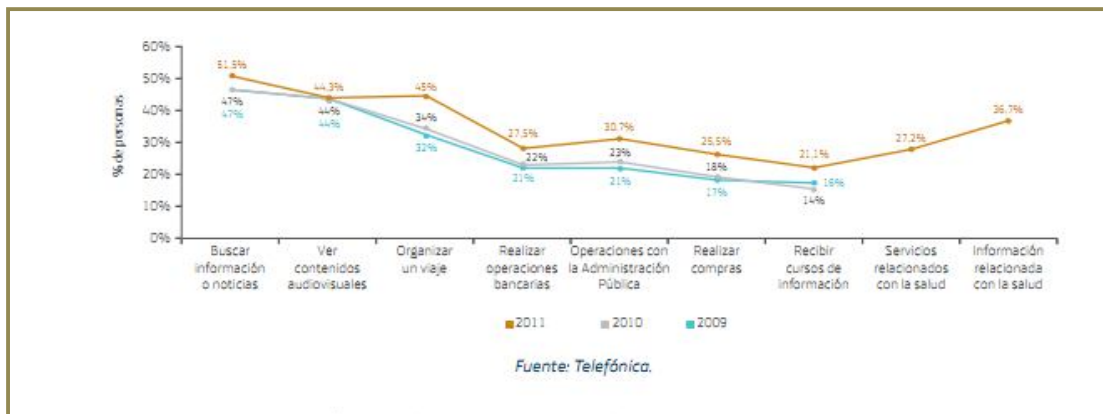


Gráfico 1: Evolución del uso de Internet para realizar actividades (España) período 2009-2011.
Fuente: Telefónica. Fundación Telefónica.

- **2011 supone un aumento de 5pp en el uso de las redes sociales**, y disminuye en 6pp el uso del teléfono fijo y en 8pp el SMS.

³⁰ (SiE [11]. Ariel 2012. Barcelona. Páginas 5, 7, 16, 20, 23, 25, 26, 35, 60, 61, 73, 84, 85 y 86.

³¹ Ciudad que utiliza las comunicaciones y tecnologías de la información para una mayor sostenibilidad a través de servicios públicos interactivos, eficaces y eficientes, ej.: Málaga, Barcelona, Santander, Madrid y San Sebastián.

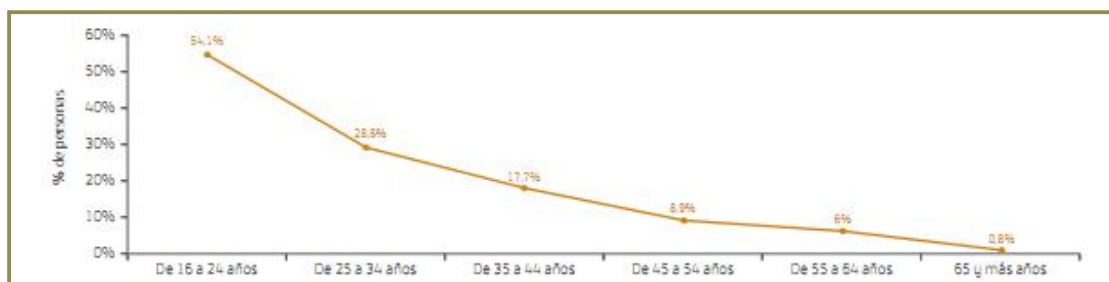


Gráfico 2: Utilización de las SNS como herramienta para comunicarse con familiares y amigos según franjas de edad (España) 2011. Fuente: Telefónica .Fundación Telefónica.

- El **9,2% de los usuarios de redes sociales están permanentemente conectados.**
- Los usuarios españoles de internet están adoptando de manera muy intensiva hábitos sociales en la red.
- **Crece en 38,6% de personas que se comunican con familiares y amigos a través de mensajes en una red social.**
- En relación a **la e-Administración continúa avanzando la disponibilidad y la sofisticación** (ranking de evaluación en la prestación de servicios calibrado en 5 niveles: información, una vía de interacción, la interacción a través de dos vías, la transacción, y la automatización de los servicios)³²:
 - La e-Administración relativa a **la implementación de los 20 servicios básicos, España alcanza una disponibilidad online de estos 20 servicios del 95%**, mientras que la media europea se sitúa en el 82%, lo que la coloca en la octava posición de los 32 países estudiados en el informe SiE 2011.
 - La e-Administración se ha visto impulsada en gran parte gracias a la *Ley 11/2007 22 de junio de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos*³³ en la cual admite en su exposición de motivos: “Una Administración a la altura de los tiempos en que actúa tiene que acompañar y promover en beneficio de los ciudadanos el uso de las comunicaciones electrónicas”. Esto se ha derivado en el último ejercicio en que el 99% de los procedimientos de la Administración pública ya se ofrecen en internet.
- De este estudio se concluye que **la gestión a través de la Administración electrónica permite una mayor eficacia y eficiencia económica** y de recursos puesto que permite por un lado generar riqueza y por otro ahorrar.³⁴
- **2011 ha representado para las SNS la conversión en la herramienta central de comunicación de la juventud**, en detrimento de otros medios que han reducido considerablemente su peso como canal de comunicación: el teléfono fijo disminuye 6pp y el SMS desciende 8pp.

³² (SiE [11). Ariel 2012. Página 61.

³³ ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI) Informe: *La sociedad en red 2010 Informe anual*. Edición 2011.

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/06/23/pdfs/A27150-27166.pdf> [Fecha de consulta: 30/01/2012]

³⁴ (SiE [11). Ariel 2012. Página 61. Según este informe cada gestión administrativa realizada electrónicamente permite un ahorro de 75 € (Nota del informe 2011: *Según la adaptación del Modelo de Costes Estándar para la evaluación de cargas administrativas incluida en la “Guía Metodológica para la elaboración de la Memoria de Análisis de Impacto Normativo” aprobada en el Consejo de Ministros del 11 de diciembre de 2009*).

- Las SNS presentan una mayor frecuencia de uso, y aunque tienen una penetración del 50,9%, el **62,4% de los usuarios entran en ellas de forma diaria**, y amplían el círculo relacional.

- **Facebook es la red social más conocida en España** (con un 84% de mención de los usuarios, y un 65% en la mencionan primero)

- **Tuenti es la plataforma que se sitúa en la segunda posición** tanto por conocimiento (85%) como por primera mención (17,6%), no obstante en los más jóvenes, entre 14 y 19 años, la red española rompe el dominio de Facebook.

- **Twitter es la SNS con mayor tasa de abono**, y sus usuarios participan con un nivel de acceso un 100% mayor al internauta medio en bastantes de ellas. Además es vista como la SNS complementaria a otras SNS. Sus usuarios se muestran más activos en el uso de dispositivos portables (móviles y tablets). Twitter caracteriza a usuarios avanzados en el uso de las SNS.

- Se produce una **disminución en 5pp** en las actividades relacionadas con **los blogs**, situándose en 2011 en el 17,3%.

- **Facebook y Tuenti, se muestran como SNS favoritas de las mujeres y más bajas en Twitter frente a los varones.**

- **Según pronostica el SiE 2011, el uso de las SNS se prevé que continúe aumentando³⁵:**

- o Un 29% aumentará su uso o se adherirá a nuevas plataformas.
- o Se prevé que un **19,5% aumentará el uso de Facebook.**
- o Se prevé que un **8,5% aumentará el uso de Tuenti.**
- o Se prevé que un **5,9% aumentará el uso de Twitter.**

- **El 57,6% de los usuarios de las SNS se conectan al menos a diario.** Un 9,2% de los usuarios de las SNS están conectados permanentemente.

- **A nivel de Catalunya se destaca:**

- o **Potenciación de acciones de proximidad y referencia** a través de la creación de redes y creación de nuevos canales de distribución para facilitar a la Administración pública nuevos contenidos públicos de interés cultural y social, entre cuyas líneas de actuación cabe destacar la creación de redes ciudadanas y comunidades digitales y la promoción y difusión de las TIC entre la ciudadanía.
- o En lo **relativo a equipamientos TIC en los hogares catalanes y uso de las TIC** por parte de su ciudadanía, **Catalunya supera en la media española en el ejercicio 2011.** De este hecho se deriva una notable proliferación a la conexión por parte de la ciudadanía.
- o **La e-Administración se incrementa en Catalunya.** La interacción de la ciudadanía respecto a la Administración aumenta respecto al ejercicio 2010 en 5,1 pp, situándose en el 2011 en un 45,3 % de usuarios que obtienen información de sus páginas, y un 29,1% que manifiesta haber entregado formularios cumplimentados.

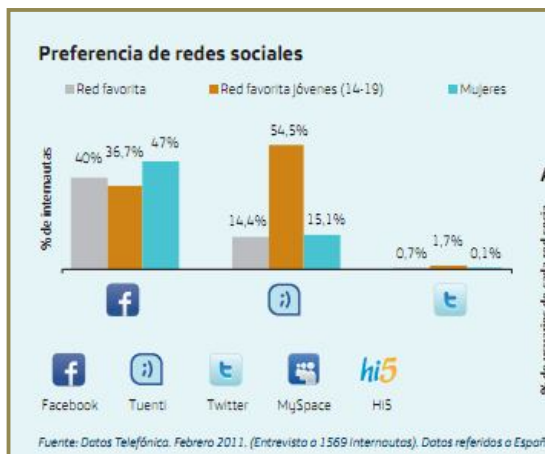


Gráfico 3: Preferencia de Redes Sociales (España) 2011. Fuente: Telefónica .Fundación Telefónica.

³⁵ (SiE [11]). Ariel 2012. Página 86.

Paralelamente, según otros informes de interés informan y pronostican que:

- Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el total de **personas que han utilizado distintas formas de interacción a través de la e-Administración en internet por motivos particulares** en los últimos 12 meses asciende a un total de **23.868.820 personas**, de **entre las cuales el 53,7% las visitaron para obtener información de las páginas web de las administraciones públicas**, un 35,6% descargó formularios oficiales, un 25,5% envió formularios cumplimentados, y un 12,4% envió formularios cumplimentados a efectos de declaración de impuestos³⁶.
- **Las SNS tienen un futuro prometedor y seguirán contribuyendo al desarrollo de las relaciones interpersonales**³⁷. A su vez se evidencia que los usuarios de las SNS creen que **son canales comunicativos es los cuales se puede compartir todo tipo de información. La gratuidad, y la comunicación sencilla e inmediata** son la principal motivación de uso que manifiestan los usuarios de las SNS.
- Entre las razones de uso de las redes sociales **no se contempla como motivación la consulta de datos de interés de tipo institucional o de la administración**, pero si se refleja en un 24% aproximadamente que entre *las actividades* desarrolladas en el tiempo de uso de las redes sociales, el concepto *Informarme sobre las cosas que me interesan*³⁸, de lo que se concluye que las SNS se usan como canales para obtener información de interés aunque no sea la motivación principal en su incorporación.
- Según el informe eEspaña2011 de ORANGE dice textualmente: *“El contacto a través de Internet con la Administración Pública incrementa su importancia, aunque el tipo de contacto más utilizado sigue siendo el presencial”*³⁹.
- **El 83% de los internautas en España utilizan algún tipo de SNS, siendo Facebook la red más utilizada con una tasa de penetración del 75%**, pronosticándole un crecimiento de una tasa superior a 20%, y sus usuarios visitan su red social en diversas ocasiones al día (el 37%).⁴⁰
- En el último trimestre del ejercicio 2010, **la interacción con la Administración pública como servicio usado por motivos particulares de los usuarios contabilizados en % sobre el total de los internautas fue del 50%, un 4% más que en Europa (46%)**⁴¹.
- **Twitter es la red que más crecimiento experimentó en 2010**⁴².
- **Las TIC pueden apoyar la creatividad y contribuir a un entorno de aprendizaje creativo**⁴³. Este contexto permite obtener y ofrecer información de interés para el aprendizaje en los contextos de formación.

³⁶ INE: Datos estadísticos tabla: *Formas de interacción con las administraciones públicas por Internet, por motivos particulares, en los últimos 12 meses por características socioeconómicas y tipo de acción.* (edad entre 16 y 74 años). Fuente: <http://www.ine.es> [Fecha de consulta: 04/03/2012]

³⁷ ONTSI: *Informe Las redes sociales en Internet. Diciembre 2011.* Pág. 95 y 96.
http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/redes_sociales_documento_0.pdf
[Fecha de consulta: 04/03/2012]

³⁸ ONTSI: *Informe Las redes sociales en Internet. Diciembre 2011.* Pág. 49 y 50. Gráficos 32 y 33.

³⁹ Fundación Orange: Manuel Gimeno (Dirección): *Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España 2011* (eEspaña2011). Datos 2010. Pág. <http://www.informeeespana.es/docs/eE2011.pdf> [Fecha de consulta: 04/03/2012]

⁴⁰ eEspaña2011. Página 130. *6-Adopción de las TIC por los ciudadanos.* Ver también pág. 147 Gráfico 6.28 sobre *Frecuencia de uso de las redes sociales en España, en % sobre el total de usuarios.*

⁴¹ eEspaña2011. Página 138. Gráfico 6.13. *Servicios de Internet usados por motivos particulares en los últimos tres meses en España y en la UE. 2010, en % sobre el total de internautas.*

⁴² eEspaña2011. Página 146. *6-Adopción de las TIC por los ciudadanos.*

- **Las SNS se han convertido en medio de comunicación online para determinados colectivos relacionados con el ámbito de preocupación social: la discapacidad⁴⁴**, por ejemplo: autismo, Alzheimer, Parkinson, Síndrome de Down...
- En España, la Estrategia Digital 2011-2015 del **Plan Avanza2** establece iniciativas destinadas al fomento de la Sociedad de la Información, pero entre sus estrategias no refleja la incursión de las SNS para ofrecer servicio público a la ciudadanía.
- En Catalunya, la Generalitat publica la 5ª Edición de la *Guia d' usos i estil a les xarxes socials* de la Generalitat de Catalunya (2012).

⁴³ eEspaña2011. Página 184. 7.5-Las TIC en el aprendizaje según los profesores.

⁴⁴ eEspaña2011. Página 193. 7.7. *Redes sociales, vehículo de comunicación para la discapacidad.*

METODOLOGÍA

La metodología empleada en el informe se ha basado en la realización de ocho entrevistas a diferentes personas expertas en diferentes ámbitos con el objetivo de obtener una visión multidisciplinar sobre el presente y futuro de las SNS de las instituciones policiales, por este motivo se ha entrevistado a Laura Rosillo (experta en formación 2.0), a Jaume González (Inspector de policía), Daniel Cassany y Marta Torres Vilatarsana (lenguaje y comunicación en las nuevas tecnologías), Juan González Leyva (Director de policía local), Montserrat Tura (gestión pública y política), Pere Soler (gestión pública y CM) y Enrique Dans (experto en innovación y nuevas tecnologías).

También se ha efectuado una encuesta dirigida a mandos de las policías locales de Catalunya para obtener un diagnóstico más aproximado de cómo éstos perciben las SNS.

La Formación

En el estudio de A. Rabot que analiza la reforma e implementación de la policía de proximidad en el municipio de Sant Boi se estableció como objetivo que la policía de este municipio se integrara en su comunidad con la finalidad de convertirse en *un verdadero interlocutor para la población*⁴⁵. Así mismo reconoce en dicho informe de la necesidad que se otorgó en esa implementación la formación de los agentes de policía en materia de policía de proximidad, puesto que se detectó que los problemas entre la ciudadanía y la policía municipal se debía en la mayoría de casos a una mala comunicación. Lo relevante de la formación que se dio en este caso no solo fue que se formó a los agentes de policía sino también a los mandos para una mayor eficacia de los equipos. A raíz de la formación se trabajó y sacar beneficio de las reuniones de la policía comunitaria con los diferentes actores municipales y sociales a través de las conversaciones, participación y reuniones con el objetivo de localizar cualquier problema relacionado con la seguridad. A través de estas reuniones se pudo valorar que aumentó la satisfacción de la ciudadana y por consecuencia una mayor **legitimidad** de la labor de la policía y la proximidad.

A raíz de las entrevistas se ha podido concluir que la formación en este ámbito debería observarse desde tres perspectivas:

- Debe formarse a la policía para que conozca la comunidad a la que sirve.
- La especialización profesionaliza a la policía.
- La policía debe y puede formar a la comunidad que sirve a través de la información de interés que facilite a los ciudadanos.

Para poder ampliar la perspectiva de la formación de la policía en el ámbito de las redes sociales y la proximidad se realizó una entrevista a L. Rosillo⁴⁶. Se pudo concluir sobre la formación de las SNS:

⁴⁵ Audrey RABOT (Investigadora del Proyecto OISIN II en el estado español) Informe: Implantació i avaluació del model de policia de proximitat a Espanya: balanç i perspectives. Revista Catalana de Seguretat Pública, Any: 2004 Núm.: 14 juliol, edició en catalán.. Pág. 201 y 202 <http://www.raco.cat/index.php/RCSP/article/view/121631/172441> [última consulta: 15/12/2012]

⁴⁶ Ver entrevista a Laura Rosillo Cascante, ANEXO I

- Estamos en un momento transición digital en el cual queda muchísimo trabajo para alfabetizar digitalmente.
- La mayoría de los asistentes a formación de esta naturaleza son inmigrantes digitales.
- Toda formación debería incluir ya, en sus contenidos, habilidades digitales y el uso profesional de las redes sociales.
- El aprendizaje y uso de las herramientas 2.0 favorecen las relaciones interpersonales con la ciudadanía y conecta inteligencias.
- La incorporación de formación y uso de las herramientas 2.0 en las policías locales y autonómicas es a día de hoy todavía escasa, todo y que en el Instituto de Seguridad Pública de Catalunya ISPC ya se realizó en 2011 un seminario al respecto.
- La formación en este ámbito debe reconocer la importancia de las conversaciones, para relacionarse con la comunidad y anticiparse a los problemas de los ciudadanos.
- Las plataformas generalistas como Facebook deben ser aprovechadas para ofrecer información de interés para la ciudadanía: es posible educar, enseñar y formar a la comunidad a través de la red mediante información de interés, foros y alertas/avisos.
- La información que se proporcione a la ciudadanía debe ser amena y accesible para que el usuario *quiera leer* los contenidos ofrecidos por la policía, para conseguirlo se recurre a las estrategias del Social Media Marketing.
- Es imprescindible que la persona o personas que ejerzan de *Curator* o bien de Community Manager (CM) estén capacitadas y formadas para realizar la correcta gestión del perfil policial y ejerza bien su rol de *dinamizador de la policía* para ser un interlocutor entre la institución policial y la ciudadanía.
- Como dato relevante la media de edad de los alumnos que hasta el momento han asistido a este tipo de formación relacionado con el 2.0 tienen una media de edad de 40 años, por tanto se trata de inmigrantes digitales. En el ámbito policial, los asistentes que han participado en su mayoría tienen cargos de responsabilidad: Intendentes y Sargentos, al igual que J. González M.
- En las primeras sesiones de formación se pretende poner en conocimiento lo positivo de la red y las posibilidades de ampliar la comunicación con la ciudadanía.
- La formación de este nuevo paradigma comunicativo se ha visto afectado por la crisis económica, con la consecuencia que se ha paralizado la formación policial (en el ISPC) en relación a las herramientas 2.0.
- A nivel de formación no se le otorgará la importancia que hay de formar inmigrantes digitales hasta que no se deje de asimilar la formación de las h2.0 como un negocio y no se asocie solamente a ocio. Esto sucede porque se desconoce las posibilidades que ofrece la red, precisamente porque la mayoría son analfabetos digitales.

La especialización es otro matiz importante a la hora de mejorar el conjunto del servicio de la Policía. Tal y como apunta Montserrat Tura⁴⁷ *“han de haber unidades muy desconocidas para el gran público, pero en cambio imprescindibles para ir incorporando inteligencia policial”*, así mismo añade *“que no existe una policía moderna sin un conocimiento científico aplicado y que se debe tener una visión transversal “* y que de ello trabajemos desde una policía más moderna y más amplia. De aquí se entiende que la formación

⁴⁷ Ver entrevista a Montserrat Tura (personalidad política) ANEXO VI

previa sobre las SNS en la incorporación como servicio público es también necesaria para dar un servicio de calidad. Marta Torres Vilatarsana⁴⁸ añade que a través de la página de Mossos d' Esquadra en Facebook “se está haciendo un trabajo de docencia y pedagogía en relación a unidades que prácticamente son desconocidas para gran parte de la ciudadanía”.

Jaume González⁴⁹ apunta en relación a la gestión de las SNS que debería ser, ya, una asignatura obligatoria en la formación académica básica de los policías. Los agentes deberían salir formados al respecto para fomentar las capacidades proactivas de la policía. Así mismo, afirma que una vez se empieza a planificar este tipo de proyectos se ha de gestionar la formación a todos los niveles.

La formación previa en el caso de la página en el ámbito de Tráfico que la Policía Local de Esplugues del Llobregat que tiene en Facebook, el director de esta policía J. González Leyva⁵⁰, manifestó que antes de crear la página recibieron una formación básica y fueron asesorados en la técnica de construcción de la herramienta, la técnica y estilo de gestión.

Enrique Dans, que también ha impartido formación y asesoramiento a cuerpos policiales y Guardia Civil ha intentado aportar siempre un enfoque *desdramatizador* en relación a temas como las relaciones con colectivos de *hackers* y el *ciberacoso*.

A raíz de la entrevista realizada a Pere Soler, se pudo saber que en el momento de entrevistarle que se estaba preparando la *I JORNADA CATALANA DE REDES SOCIALES Y AYUNTAMIENTOS*, el objetivo principal de la jornada se define: saber qué redes hay y qué utilidad tienen cada una de ellas para lograr escuchar activamente y dar información a cada uno de los colectivos que conforman la ciudadanía de una población e ir avanzando con la tecnología y que ésta no supere a las administraciones que tienen la voluntad de ofrecer servicios a la ciudadanía a través de la web 2.0. Según Soler, se detectó espontáneamente que había una cierta inseguridad a la hora de poner en marcha proyectos de esta naturaleza, ya que no había en ningún lugar ningún tipo de criterio y soporte establecido al respecto para implementarlo, y las personas interesadas tenían que buscar individualmente a través de entrevistas presenciales y telefónicas para ver cómo lo hacían en las administraciones que funcionaban en este ámbito. Por este motivo –explicó– se planteó la posibilidad de que se encontrasen todos los municipios que ya tuviesen redes sociales o bien que quisieran incorporarlas y poder hablar con personas expertas en la materia. En dicha ponencia se ha planificado que asistirán diversos ponentes, se creará una mesa redonda y talleres. Los Talleres tratarán en esta primera jornada serán: Google plus (red social), los errores de comunicación 2.0 (entender la necesidad de trabajar la bidireccionalidad), y la Escucha activa (elemento necesario en la administración 2.0). Añade que se pretende que con el tiempo se convierta en un congreso anual, o bianual de administraciones y redes sociales.

Por último, la Generalitat ha publicado en 2012 la 5ª edición de la *Guía de usos de las redes sociales* la cual reconoce que las SNS permiten una mayor implicación de la ciudadanía y otros actores en la gobernanza. En la Guía se proporciona la información actualizada de las principales redes generalistas (Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn, Flickr, Slideshare y Delicious), e informar sobre su uso y formalizar pautas responde a que

⁴⁸ Ver entrevista a Marta Torres i Vilatarsana: ANEXO IV

⁴⁹ Ver entrevista a Jaume González i Moreno: ANEXO II

⁵⁰ Ver entrevista a Juan González Leyva: ANEXO V

éstas “*complementan los anales de comunicación bidireccional de la Administración (atención telefónica, presencial...*”⁵¹.

La planificación.

Las instituciones y administraciones públicas que quieran ofrecer un servicio con h2.0 deben realizar un trabajo previo de planificación que defina la filosofía que inspirará el trabajo, desarrollo y contenidos.

L. Rosillo apuntó al respecto que “*primero deben –las instituciones- saber qué tienen y cómo usarlo; segundo, está el ser productivo y creativo, aunque todavía estamos descubriendo el primer estadio (descubrir todo lo que se puede llegar a hacer con las herramientas 2.0)*”.

Jaume González deja claro en sus ponencias que quiere hacer llegar la filosofía de hacer entender que se trata de herramientas que **han de partir de unos objetivos**, y una **planificación previa**: el **SOCIAL MEDIA PLANING**. Añade que no se puede iniciar un proyecto sin antes una planificación previa. Por este motivo hace inciso en cómo debe dirigirse la comunicación, con el interés de fomentar la estrategia planificada y cambio de paradigma en el mundo policial. En muchas de las páginas policiales que hay en funcionamiento fallan en la estrategia, no tienen objetivos claros y definidos, y no tienen una visión clara de cómo llegar a los objetivos a través de las estrategias, añade *en el mundo analógico podía funcionar pero en la era digital no*. Coincide plenamente con Pere Soler en que se debe realizar **una escucha activa**: antes de comenzar a utilizar la herramienta se debe investigar y observar qué herramientas utilizan los posibles usuarios para hablar y comunicarse. Se necesita realizar una segmentación previa y analizar qué necesidades se van a tener.

En referencia a la futura página o perfil institucional de la Policía Municipal de Mollet del Vallés, Jaume González explica que para la creación han definido un *Timeline* para llevar a cabo la integración, e ir acotando los plazos a medida que se definen: los objetivos claros, recursos humanos, determinar los medios de acción, desarrollar las estrategias de contenidos, seleccionar herramientas de medición y definir contenidos e identidad digital.⁵²

González Leyva (ANEXO V) añade al respecto que debe existir una sintonía de soporte en cuanto a los criterios técnicos y políticos de gestión las herramientas y sus contenidos, por tanto hay que estudiar y definir antes:

- **Disponibilidad de recursos humanos**: disponer de personal adecuado y debidamente cualificado para gestionar un perfil o herramienta.
- **Disponibilidad de recursos técnicos**, con soportes de hardware y software informáticos necesarios.

⁵¹ Generalitat de Catalunya: *Guia d' usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*. 5a Edició. Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió. Febrero 2012. Pág. 5

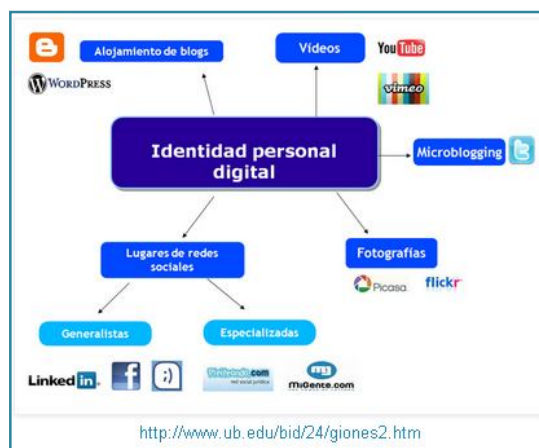
⁵² Jaume González i Moreno. Artículo: *Policía Local 2.0 ¿El futuro de la Policía?* Publicado: 04/03/2012. http://policies20.es/profiles/blogs/policia-local-2-0-el-futuro-de-la-policia?xg_source=msg_mes_network [Fecha de consulta 4 de marzo de 2012].

- **Disponibilidad temporal o cronológica** para poder atender la reciprocidad de las participaciones de la ciudadanía, en tiempo y forma, para seguir haciéndola atractiva y que responda al perfil de la herramienta, en su caso, Facebook.
- **Dejar definidas cuales serán las estrategias de participación ciudadana:** debates, formulación de preguntas, visualización de contenidos audiovisuales... así como las normas internas de participación: respeto, lenguaje correcto,...

Pere Soler (ANEXO VII) añadió al respecto que se ha de valorar a quiénes va a ir dirigido el servicio que se va a facilitar a través de la plataforma. Se debe analizar cuál es la necesidad del público a quien se deberá dirigir. Paralelamente apunta que en la planificación se ha de definir digitalmente, y para ello el futuro perfil (institucional) deberá facilitar y hacer constar la información que defina la página de la Institución a la cual se dirigirá la ciudadanía. **Definir la identidad digital es imprescindible**, y su carencia lo que genera es *ruido* en el perfil digital institucional. En la entrevista añadió *“Lo que tiene que hacer una institución es dar una credibilidad y una imagen digital de institución. Las redes no están aquí por una moda, están aquí para quedarse y evolucionar”*.

Se recomienda para gestionar eficazmente la identidad digital de un perfil o página⁵³:

- **Desarrollar la habilidad a la hora de trabajar en la página con la metodología** sobre aquello que se quiere hacer y la definición de objetivos a conseguir. Se ha de querer participar en la cultura digital.
- **Definir la temática e hilo conductor de la filosofía de la página (especialización)** con el objetivo de ganar visibilidad, y reputación para que los contenidos y aportaciones sean valoradas en el contexto digital.



Esquema 1: La identidad personal digital. Imagen obtenida de <http://rosilloloc.blogspot.com>

- **Definir qué herramienta/s serán las adecuadas** para la naturaleza del servicio o imagen que se quiere transmitir.
- **De forma general, no aportar datos personales en la red.** En el caso de instituciones, el gestor de la página presentarse con el nombre institucional.

⁵³ Guiones-Valls, Aina y Serra-Brustenga, Marta. Artículo: *La gestión de la identidad digital: una nueva habilidad informacional y digital*. <http://www.ub.edu/bid/24/giones2.htm>

[Fecha de consulta 13 de marzo de 2012].

Ver también artículo de Laura Rosillo: *La identidad digital como clave de la empleabilidad*.

<http://rosilloloc.blogspot.com/2012/03/la-identidad-digital-como-clave-de-la.html?pref=tw>

[Fecha de consulta 13 de marzo de 2012].

La definición de los objetivos.

A raíz de las entrevistas realizadas se ha podido concluir que la definición de los objetivos como parte de la planificación, en el caso que nos ocupa, es una parte indispensable en el proceso de ejecución de lo que representará la página. A continuación exponemos lo que los entrevistados opinan sobre los objetivos que deberían proponer las instituciones policiales en la red. Es una parte que no se puede obviar, estamos trabajando con marketing y como tal se debe marcar las directrices que definirán las acciones de la institución.

J. González (ANEXO II), por ejemplo, apunta que los objetivos van a depender de las tipologías de las policías, y declara como posibles objetivos a definir:

PROPUESTA DE OBJETIVOS A SEGUIR:

Preguntar la opinión de los objetivos que la ciudadanía ve necesaria y no solamente la percepción policial.

Gestión de la formación a todos los niveles.

Proporcionar veracidad en la información.

Informar y colaborar para que la gente a través de herramientas 2.0 la gente sepa que riesgos hay relacionadas con el territorio en el que viven.

Generar Reputación.

Generar Compromiso (*engagement*) y Confianza.

Generar Proactividad.

Generar una imagen o una reputación.

Saber reaccionar ante una crisis: *Social Media Crisis Plan*.

Hacer partícipe de las soluciones encontradas a la ciudadanía.

Innovar contenidos.

Gestionar las quejas y sugerencias.

L. Rosillo (ANEXO I) y Pere Soler (ANEXO VII) coinciden completamente que es imprescindible, entre los principales objetivos, el definir estrictamente la identidad digital de la institución, ya que es esta la que identifica a la organización en la red y define su naturaleza de acción. J. G. Leyva (ANEXO V) destaca que se debe definir muy bien antes cual será la política de participación de la página, y debe quedar fijados los siguientes criterios al respecto:

- Abrir la puerta a la participación de la ciudadanía, con **criterios de transparencia, de incentivar la colaboración y participación.**

- Adaptar los criterios de participación de manera conveniente al que es el lenguaje al uso en la red social con el mantenimiento de criterios de cortesía correspondientes a una institución policial.
- Tener identificadas previamente a la implementación nuevas estrategias de dinamización que se ofrecerán en el servicio.

Y en cuanto a los objetivos añade, según la experiencia adquirida en la gestión de su página en Facebook:

- Tener claramente identificada cuál será la capacidad de interaccionar con inmediatez ante la participación de la ciudadanía.
- **Fijar criterios de habilidad para mantener vivo el perfil**, para siga resultando atractivo, interesante, innovador, con contenidos actuales y de interés...
- Proporcionar información **fiable y rigurosa**.
- Generar contenidos de calidad y que generen interés.

No obstante, Montserrat Tura (ANEXO VI) propone unos objetivos que generen un cambio de cultura social:

- **La red social debe ayudar generar cambios culturales de forma cooperadora:** generar actitudes para que la ciudadanía tome conciencia y sea partícipe de preservar la convivencia: es cosa de todos.
- **Hacer presente** en este tipo páginas/servicios a **la ciudadanía como primer objetivo**, no la policía.

Para finalizar, Enrique Dans comenta al respecto que *“Lo primero, **definir objetivos**. Lo segundo, ver de **qué recursos se dispone**. Y en tercer lugar, **decidir qué herramientas son más adecuadas y cómo van a integrarse en la estrategia escogida**”* y puntualiza al respecto que lo fundamental *“**es tener claro lo que se pretende conseguir, los objetivos, y a partir de ahí, decidir**”*:

- Qué herramientas encajan en esa estrategia: *“Hay herramientas que permiten una interacción de cierta calidad, mientras que otras privilegian la velocidad, la inmediatez. En función de los objetivos, pueden usarse unas, otras, o combinarse; todo vale si está integrado en una estrategia. En cuanto a escoger unas u otras, depende enormemente de los objetivos y la estrategia, unas privilegian más la recepción de información, otras funcionan más como alerta o como difusión, y su adopción depende de la propuesta de valor que hagamos al ciudadano.*
- Cuáles de ellos se van a integrar en función de los recursos disponibles.
- Cómo se van a medir los progresos.

Las estrategias del Social Media Marketing.

Este punto pretende mostrar que las estrategias de marketing en la implementación de páginas policiales o institucionales en las SNS son válidas y necesarias. Muy al contrario de lo que se ignora en la *incultura digital*, los diferentes expertos nos aportan declaraciones relevantes al respecto: el Social Media Marketing (en adelante SMM) es un recurso indispensable para la clave de éxito del servicio ofrecido, tal y como inteligentemente lo están haciendo las empresas con sus clientes.

E. Dans (ANEXO VIII), explica que los objetivos clásicos del Marketing son, sin duda, válidos en el Social Media y para las instituciones públicas que ofrezcan servicios en SNS, ya que son consecuencia de canales menos intermediados, más directos y más bidireccionales, que afectan igual a todos los que se mueven en ellos: ***“Las instituciones públicas son perfectamente homologables a las empresas, las diferencias se reducen a interpretaciones acerca del concepto de cliente.”***

L. Rosillo (ANEXO I) determina que los objetivos clásicos del marketing son plenamente válidos para la web 2.0., todo y que reconoce que todavía no hay un hábito del uso de las posibilidades que ofrece el marketing. Seguidamente reconoce que los conceptos del Posicionamiento y la Identidad digital (seguir aquello *qué dicen de mí*), y Reputación corporativa digital... son términos muy importantes y sobre todo se debe saber gestionarlos. Cómo elemento interesante a tener en cuenta, añade que ámbito del marketing 2.0 tiene un pequeño matiz a diferencia del marketing tradicional: **el volumen importa**, y este matiz **se identifica a través de los siguientes elementos**:

- La cantidad de gente que te sigue.
- Ser productivos. Esto, por ejemplo, te posiciona en Google.
- Que mucha gente haga referencia a ti.

J. González considera que según los contenidos que se introducen en las SNS puede tener la consecuencia de que se pierda la credibilidad de la institución. Insiste en el hecho de que los contenidos han de responder a unos objetivos y planificación previa. La necesidad de las estrategias de SMM es inevitable puesto que es un hábito que se vive desde el nacimiento de cualquier individuo, está presente prácticamente en cualquier actividad que se realiza, y en consecuencia es un concepto necesario. A su vez Enrique Dans (ANEXO VIII) añade que al respecto que las estrategias de SMM sirven para este tipo de ámbito (institucional y administración pública), y puntualiza: ***“las instituciones públicas son perfectamente homologables a las empresas, las diferencias se reducen a interpretaciones acerca del concepto de cliente”.***

Gonzalez Leyva (ANEXO V) opina respecto a la necesidad de los recursos del marketing: ***“En cuanto a las estrategias del Social Media Marketing, evidentemente hay que hacer atractivo el producto en el que nosotros trabajamos, que es la Seguridad”.***

Uno de los valores que ha surgido en las conversaciones de las entrevistas es la **valoración de la reputación online**, y los entrevistados han dicho al respecto:

- Jaime González propone como herramientas para la medición de la reputación online herramientas gratuitas como por ejemplo Google Analytics y SocialBro, etc. Existen otras herramientas, pero éstas son prácticas.

- G. Leyva opina que la *reputación online* ayuda a la transmisión de una mayor proyección de transparencia. A su vez Montserrat Tura consideró que la transparencia es un concepto indispensable, la reputación en sí misma no, porque en aquello que cree es en el concepto de **credibilidad**, y éste se consigue a través de la transparencia.
- Pere Soler (ANEXO VII) apuntó que la *reputación online* viene dada, entre otras cosas, por el número de seguidores: *“Hoy por hoy en la red lo que se considera prestigio es tener un buen número de seguidores, es decir, los seguidores te siguen porque les interesa lo que tú dices, si no fuese así no lo harían. Cuantos más seguidores tengas, más prestigio digital acabarás teniendo”*.
- Enrique Dans, comentó respecto a la medición: *“Para medir la reputación online se deben utilizar los mismos indicadores sociales que se utilizan en otros ámbitos: **nivel de uso** (páginas vistas, visitantes únicos, etc.) o **nivel de respuesta** (comentarios, tweets y retweets, Likes en Facebook, etc.)”*.

Los contenidos de las páginas 2.0 de instituciones policiales:

Cuando se implementa páginas o perfiles 2.0 por parte de instituciones policiales se debe estudiar y cuidar los contenidos que se ofrecerán en dicho servicio. Enrique Dans dice al respecto, que los objetivos y los contenidos relativos al ámbito de la seguridad y la policía deberían ser definidos por los profesionales que trabajan en ello, y éstos han sugerido:

Jaume González alega: *“El contenido en el mundo 2.0 es un producto, un servicio, una actitud. Son ayudas o experiencias que le facilitas al ciudadano y que hacen que se acerquen a nosotros y nos miren de manera diferente. Un medio para iniciar una relación”*. En efecto, añade en cuanto a la publicación de contenidos, se debe cuidar que:

- Los contenidos guarden relación con el ámbito profesional que motiva el servicio: la Seguridad y el servicio policial a la ciudadanía.
- Guarde relación con la Prevención.
- Que la Información proporcionada guarde relación con una temática del ámbito policial. No se puede hablar de cualquier cosa, debe responder al mensaje previo que se pretende transmitir.
- Utilizar diferentes formatos (vídeos, fotografías, textos, vínculos...) para hacer llegar estos contenidos al usuario final de nuestra estrategia: *“El contenido audiovisual hoy día es muy importante. Son los reyes del mercado, aquí, a nivel de Cataluña. Hay que buscar la herramienta que se adecue más a la que quieres implementar. No hay que centrarse en una sola”*.
- La formación en este contexto debe que estar encaminada a los medios en los cuales se va a desarrollar los diálogos. Es necesario que las personas sepan hacer un uso eficaz de la tecnología utiliza. La formación al respecto han de ser contenidos asociados a prevención para los usuarios o ciudadanos.
- Lo fundamental en la utilización y gestión de los contenidos y herramientas 2.0 es tener desde un principio definido la estrategia y objetivos a conseguir. Esto estará relacionado con los contenidos ofrecidos. La formación de la ciudadanía se basará en

el consejo y gestión de los contenidos, han de ser atractivos y no repetitivos. Para una mejor garantía, se debe estudiar previamente a qué franjas de edades y tipología de perfiles se va a dirigir el servicio. No todos los perfiles de usuarios tienen las mismas necesidades.

- Los Incentivos (tipo de contenido más lúdico) deben *“estar ligados al marketing”*, es decir, los concursos y otros métodos son formas de llegar a la gente y que éstos participen. Añade: *“Lo que se puede pretender es que la recompensa sea efímera, los contenidos han de ser importantes y que duren en el tiempo”*.

L. Rosillo relaciona directamente los contenidos a las diferentes plataformas que pueden potenciarlos, y de esta forma sugiere a las instituciones policiales:

- Realizar un servicio de Atención a la ciudadanía a través de Twitter.
- Una página que trate los derechos y deberes del ciudadano en Facebook. Añade que en Facebook sería eficaz la construcción de diversas pestañas en las que se tratasen diferentes ámbitos de interés municipal: derechos, directorios de información útil, foros de debate, alertas/avisos/alarmas, procedimientos formalizados de actuación para la ciudadanía, entrevistas realizadas a expertos relativas a temas de seguridad (que aporten anécdotas y conocimientos a la comunidad: expertos en Internet, en delitos concretos...).

González Leyva opina que los contenidos de este tipo de páginas han de ser cualquier contenido relacionado con el ámbito competencial de la policía, y todo y que la página en la cual están trabajando en su comisaría, circunscrito exclusivamente al ámbito del Tráfico, reconoce que este tipo de servicio puede extrapolarse a cualquier ámbito policial; y específicamente en el ámbito de la policía de proximidad, actividad necesitada por la ciudadanía, con más razón sería muy útil. En el caso concreto de la Policía Local de Esplugues del Llobregat la exclusiva circunscripción al ámbito de tráfico viene dado por la disponibilidad de recursos humanos y de dedicación temporal que actualmente disponen, y así se mantiene de momento para garantizar la calidad, la eficacia y la eficiencia.

Pere Soler aporta otro punto de vista al respecto: los contenidos en la red debería permitir la libertad de expresión y pensamiento siempre y cuando no se produzcan situaciones de delitos, acosos y amenazas. En el caso que este tipo de circunstancias sean detectadas por la policía se debería actuar al respecto⁵⁴. Señala también que *“Cualquier elemento que ayude a mejorar la comunicación entre la ciudadanía y la administración es válido y es bueno”*. Sobre el tipo de contenidos que se introducen, Montserrat Tura hace inciso en la necesidad de mantener y generar el respeto en la participación y del problema que supone la intervención de algunos usuarios o *avatares* que no facilitan su identidad -sólo un pseudónimo- que intoxican con intervenciones poco respetuosas: ***“se ha de pedir determinados comportamientos éticos, determinada cultura del respeto como en el resto de relaciones humanas”***.

⁵⁴ Pere Soler, ver entrevista ANEXO VII.

El apoyo del gobierno local y la influencia política.

Este punto pretende dar reflejo de la importancia que supone para las instituciones el ánimo y apoyo del gobierno, el ayuntamiento en el caso de las policías locales e instituciones municipales, y bien el gobierno autonómico, como es el caso de la Generalitat a las instituciones como Bomberos y Mossos d' Esquadra. No es un trabajo aislado por parte de las instituciones, sino más bien de trabajo de equipo.

Montserrat Tura explicó al respecto que **sí es necesaria la implicación y apoyo del gobierno local**, en el caso por ejemplo de los municipios, de esta forma declaró: *“la policía no existe sin no es al servicio de una institución democrática que ha sido escogida por el pueblo, por tanto la policía está al servicio del pueblo porque está dirigida por una institución democrática, y efectivamente, se ha de producir, no el apoyo, si no el trabajo conjunto de la institución y el servicio de policía”*.

Jaume González explica que es necesario el impulso del gobierno que representa a las instituciones, y añade que lo que se opina sobre la comunicación bidireccional, esta actitud, se ve sometida a premisas políticas, es decir, *“se ha de hacer entender al ámbito político que se debe comunicar”*; [...] *Las organizaciones no están preparadas para dar este salto, no existe una estrategia que pase del día a día; a las instituciones, y siendo más concretos, las policiales, se les hace difícil planificar a largo plazo porque no hay una preparación para ello.”* Matiza que los intereses de un partido político por llevar a cabo su programa no deberían llevar a ignorar las opiniones que se generan en la legislatura. Se debería buscar qué opina la ciudadanía y cómo esto puede modular las propuestas de una legislatura a otra. Así se concluye por su parte, que la parte política puede y debe determinar la estrategia de participación en las redes sociales, y la política es esencial en los contenidos que se van a aportar.

González Leyva reconoce que se ha de producirse un compromiso político y técnico de modernizar los criterios de trabajo de la Policía Local. En su caso, se detectó entre el consistorio y policía que ofrecer un servicio policial los contenidos en la Web 2.0 podía ser una buena herramienta. Añadió que tuvieron desde el primer momento el apoyo y el estímulo por parte del Ayuntamiento de Esplugues del Ll. para implantar una herramienta de este tipo.

A todo esto hay que añadir las palabras de E. Dans: *“Los ejemplos de buena gestión en este sentido son aún muy escasos [...] son casi siempre casos de personas aisladas que creen en ello, pero muy poco coordinados y generalmente con poco apoyo”*.

La comunicación y la participación.

Estos dos conceptos deben ser interiorizados cuando se habla de bidireccionalidad de las Web 2.0, y sobre todo la capacidad que ofrecen las plataformas generalistas –herramientas más utilizadas o mayor número de usuarios, como por ejemplo, Facebook, Twitter o Youtube-; a continuación los entrevistados ofrecen matices al respecto que definen claramente la relación entre los ambos términos y las SNS:

L. Rosillo: *“Representa la posibilidad de incrementar las relaciones con personas con las cuales no hay un contacto personal. Las redes sociales no substituyen formas de contacto: las incrementa. Así mismo, en la Web 2.0. todos cooperamos y aportamos información. Añade que “es importante y necesario monitorizar la red, buscar conversaciones sobre tu ámbito, sobre la profesión, sobre las personas, hay que controlar y saber que se está*

diciendo, qué opina el pueblo. En efecto, se toma conciencia que el usuario ya no es Consumidor, sino Prosumidor, es decir, opina sobre la marca y el consumo”.

Enrique Dans: “las redes sociales significan una **herramienta de comunicación eficiente que me permite saber más de personas que me interesan y difundir información de manera bidireccional**”.

Jaume González: “Las Redes Sociales forman parte del universo de las Web 2.0, forma parte del entorno del intercambio comunicativo, en palabras de lo que sería el Manifiesto Cluetrain, **es ir hacia el mercado, es comunicación, es buscar la conversación, es una ACTITUD**”. A su vez añade: “A través de las 2.0 se está dando voz a personas que no lo tenían, es más democrático y transparente”.

Marta Torres i Vilatarsana (ANEXO IV): “**Gracias a las redes sociales encontramos que hay una pervivencia del mensaje** como por ejemplo sucede con Facebook o Twitter”. “La ciudadanía espera de las instituciones policiales una comunicación directa, como por ejemplo la que ofrece el Meteocat. La segmentación de la información se adecua a la necesidad de la ciudadanía.”

J. González Leyva: “Las redes sociales **son una oportunidad de interrelación con la ciudadanía, una oportunidad de modernización, y también abrir nuevas vías para potenciar la colaboración ciudadana, con una participación bidireccional, que haya un Feedback entre policía local y ciudadanía**”.

Montserrat Tura afirma sobre la participación: Las redes sociales son herramientas de participación, sí, probablemente han tenido espacios para esto y no lo han utilizado porque no son cómodos. 140 caracteres es una limitación, por ejemplo. Pero efectivamente, en estos momentos lanzar tu opinión al conjunto de la red es mucho más fácil de lo que era haberte de desplazar a un lugar donde se celebraba un debate,... “**pienso que en este momento son el embrión de un canal de información, todavía no lo son de participación y todavía no lo son de implicación. Como que evoluciona muy rápidamente de aquí a poco es posible que tengamos redes más interactivas y mucho más participativas**”.

Pere soler: “**Es una herramienta potente de información y comunicación. Significa la posibilidad de mejorar su comunicación con su ciudadanía por parte de la administración, y puntualizar sobre la información última que haya llegado en relación a un evento, acto o acontecimiento en el municipio. “El uso de diversas herramientas 2.0 es una forma de retroalimentar los contenidos. Y propiciar el diálogo”, “hasta la televisión lo utiliza para comunicarse con el espectador**”.

También opina sobre la **escucha activa**: “En la **administración no hay tradición de escucha activa. La urgencia en la atención de las necesidades y problemas hace que a veces no se cuide suficiente la atención persona a persona y esto genera sensación de malestar en la ciudadanía. Desde las Sindicaturas se ayuda a que las personas se sientan bien atendidas. Crear las Sindicaturas desde los Ayuntamientos fue la primera muestra de que se busca la calidad en la escucha de las necesidades**”. En su experiencia con el Ayuntamiento de Terrassa se observó: que “**se debía mejorar mucho la comunicación con la ciudadanía, se necesitaba una mayor inmediatez en las respuestas que se deben dar a la ciudadanía. Era dar una respuesta inmediata a la ciudadanía, cuando alguien preguntaba algo, poder responderle inmediatamente**”.

Así mismo, Soler apuntó **en relación a la veracidad en los contenidos de la comunicación**: “Cuando se le dé una respuesta sea veraz, no mentir nunca, y más cuando hablamos de fechas y compromisos”.

Definir las pautas de comunicación, el lenguaje de uso y estilo.

En los canales de comunicación 2.0 encontramos que la comunicación se puede ver afectada por la carencia presencial de los interlocutores. Por este motivo es necesario conocer los peligros que guarda la no presencialidad y definir cómo debe dirigirse la comunicación en línea para evitar episodios de crisis y males entendidos. Por este motivo se recurrió a entrevistar a Daniel Cassany⁵⁵ y Marta Torres Vilatarsana⁵⁶ ésta última técnica en comunicación, lenguaje y escritura en línea. Sobre la comunicación en línea y sus peligros nos dicen:

Daniel Cassany:

“El lenguaje que se debería utilizar en la comunicación por parte de estas instituciones ha de ser cercano y sencillo, con un registro parecido al utilizado en ámbitos, no obstante se deberá marcar una cierta distancia y respeto. En el caso de la comunicación no presencial (en línea) encontramos que no disponemos de elementos que encontraríamos en la comunicación directa entre dos o más personas, como por ejemplo la expresividad de la cara, la comunicación no verbal en general, y características de la voz, como por ejemplo, la entonación. Estos mecanismos de expresión nos facilita mucho transmitir formas de cortesía, por este motivo se tendrá que cuidar a la hora de comunicar en ámbitos de las redes sociales, para no se produzcan mal entendidos, que son fáciles que pasen en un entorno no físico. Por este motivo se tiene que ser explícito”.

Marta Torres i Vilatarsana:

“Se ha demostrado que la comunicación en línea puede ser igual de expresiva, y puede tener otros elementos de expresividad que la comunicación presencial: [...] pusimos la atención en el uso de las emoticones para mitigar el mensaje, para suavizarlo, para romper la ambigüedad... en definitiva, aquello que llamábamos "faces threatening acts"⁵⁷[...] “En fin, los actos de amenaza de la imagen del interlocutor quedaban "suavizados" con el uso de los emoticones”.

Normas de comunicación a tener en cuenta en contextos de las SNS:

- La **identificación del administrador (nickname)**: La entidad o institución debería **humanizar el nickname**, evitar términos identificativos como por ejemplo: administrador. No obstante ha de remitir una **denominación oficial de aquello que representa**, para que no genere dudas en el usuario de la autenticidad de la autoría y reflejo institucional oficial de la página.
- En el **tipo de lenguaje** a utilizar se debe **evitar el lenguaje de tipo administrativo**.

⁵⁵ Daniel Cassany, experto en lenguaje y escritura. Ver entrevista en ANEXO III

⁵⁶ Marta Torres i Vilatarsana. Ver entrevista en ANEXO IV

⁵⁷ Torres i Vilatarsana, Marta, 2001, Funciones pragmáticas de los emoticonos en la comunicación mediatizada por ordenador, Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 1. Temática Variada. Disponible en <http://www.cibersociedad.net> [Fecha de consulta: 01/02/2012]

- **El tono:** Tiene que ser neutro e institucional.
- **Estilo de Redacción** ha de tener un estilo empático, o bien que transmita empatía cuando sea oportuno.
- **En la redacción** se debe hacer uso de la primera persona del plural, en concreto **ser inclusiva**, ya que contribuye a que los usuarios se sientan partícipes en el proyecto que presenta la administración.
- En el **contexto de una conversación** con un usuario en concreto se debe hablar directamente de tú con la una persona.
- **El registro un registro formal pero cercano y directo a la ciudadanía.** *“Que sea entendido, sobre todo cuando hablamos por ejemplo de Emergencias, es decir, más allá de los mensajes atemporales con los cual se puede dar a conocer una unidad, hay mensajes que son de relevante urgencia: “CORTE DE UNA CARRETERA...”, “DESCARRILAMIENTO DE UN TREN...” “Aquí quien emite estos mensajes como amigo social ha de ser muy claro y funcional”.*

Según Marta Torres **se debe identificar los errores comunicativos:**

Primero: *“El hecho de simplificar demasiado el mensaje, en el sentido que sabemos que por ejemplo Twitter condiciona mucho el número de caracteres (140), por lo tanto, se ha de resumir hasta el punto que muchas veces se hace difícil de comprender por parte del receptor”.*

Segundo: *“El otro peligro que podemos apuntar es caer en la coloquialidad innecesaria o gratuita, en el caso de Facebook, estamos muy acostumbrados a tener comentarios, respuestas, etc., y es fácil que la administración abandone su papel de perfil de administración y caiga en un lenguaje que puede no ser el más apropiado, una coloquialidad innecesaria, en definitiva. Esto no significa que se tenga que hacer un uso de un registro absolutamente elevado e inteligible, tampoco hace falta ir a este otro extremo”.*

Retos comunicativos a los que se enfrenta la administración:

- la administración no puede prever qué público tendrá.
- hay una transversalidad relativa a la edad.
- cuál es la experiencia que se tiene en línea.

La comunicación e interpretación variará en función de: cuáles son los conocimientos que ostenta el interlocutor del receptor, sus conocimientos de la administración, conocimientos des del punto de vista tecnológico, de cómo comunicarse con la administración, de la validez de una comunicación electrónica. Marta puntualiza en cuanto a las **formas de reemplazar la expresividad física en la comunicación en línea, que aparte de las emoticones**, se dispone otros **los recursos expresivos** como por ejemplo el uso de **repeticiones**, el uso de **exclamaciones**, de **interrogativas**, **recurrir a un argot**, como en el caso del colectivo de personas jóvenes; se trata de **jugar con las posibilidades que ofrece el lenguaje**, conocer el lenguaje más cercano o infantil..., las **abreviaturas**, las **K**, las **X** en lugar de *por*, etc. Por tanto, se debe conocer cómo los interlocutores **juegan con el lenguaje de forma que podamos suplir la expresividad de la no presencialidad**. Para finalizar se debe optimizar el tiempo de observación en la red si no se quiere caer en *la intoxicación*.

Para finalizar, González Leyva, afirma desde su experiencia: *“el lenguaje que habitualmente utiliza la Policía es un lenguaje excesivamente formal para ser utilizado en las redes sociales y esto valoramos que podría traducirse en una dificultad o crear una cierta sensación de rechazo, de distanciamiento. Es un reto y representa un cambio de estilo utilizar un tipo de lenguaje que resultara adecuado para una red social de este tipo, atractivo y que “enganchara” e invitara a la ciudadanía, generando proximidad...”*

La resistencia al cambio

La ralentización de las administraciones públicas e instituciones a la hora de incorporarse en las SNS viene generada por el desconocimiento al respecto, el acomodamiento y la resistencia al cambio. Esta es una realidad que se ha podido confirmar a través de las entrevistas: Laura Rosillo considera que existe una resistencia al cambio, al no saber que repercusión tiene aquello que se escribe en la red; a su vez coincide con Pere Soler en que el problema de la resistencia al cambio tiene que ver con la tecnología, pero no por este motivo se puede dar la espalda a toda la información que ofrece las SNS.

Enrique Dans afirma que *“en cierto sentido se adolece de una visión frívola, de creer que este tipo de medios son más para un uso personal en el que no caben “usos serios”*. Y que *“Es preciso un cierto nivel de uso en los responsables del proceso de toma de decisiones para que vean que, efectivamente, las posibilidades son muchas y muy interesantes”*.

Según Jaume González estamos estancados en lo que se conoce como **zona de confort**, “esto viene a significar que, cuando se llega a alcanzar una meta, posteriormente se genera un acomodamiento”; según afirma estamos en una dimensión en que se debe superar esa zona de confort, se debe que seguir y evolucionar puesto que *“los logros del pasado ya no sirven para el futuro, no podemos quedarnos estancados”*. Señala que *“Cuando te sitúas en el punto de confort, te estancas, y esto a la larga es destructivo y desprestigio, debemos ser proactivos para generar compromiso con las personas, y generar confianza”*. Esto en parte se debe a lo que la mayoría se denominan como Nativos analógicos, la mayoría de éstos suelen ser mandos de diferentes policías, con voluntad de convertirse en Inmigrantes policiales. Estas personas están en un período de transición entre estos dos conceptos.

G. Leyva y E. Dans coinciden en que la resistencia se produce básicamente por desconocimiento y falta de entender el medio a la hora de incorporarse a las redes sociales.

En cuanto a la incorporación de las administraciones e instituciones públicas en la red Monserrat Tura cree está mucho más *encorsetada* en cuanto a la participación en las redes sociales. No obstante apunta que la administración, que está haciendo esfuerzos para adaptarse a las nuevas demandas de estos tiempos es más lenta en su reacción, posiblemente porque les falta el dinamismo del que disponen las empresas que han sabido utilizar SNS como vía de expansión. Considera que la **“resistencia al cambio en cuanto a las redes sociales para integrarlas en la administración** se debe a que **hay una diferencia muy importante entre aquellos que las dominan y aquellos que no las conocen”**. Coincide con lo que apunta Pere Soler en cuanto a que *“las administraciones para esto siempre han sido más lentas, y mucho más para este tipo de temas, van por detrás de la sociedad”*. Soler afirma que la resistencia al cambio es una cosa natural, pero que la mayoría de los que se resisten ya tienen páginas web y ya han visto que funcionan. Esto se debe en gran parte a que en la red social el principal miedo es el temor al

anonimato del interlocutor. No obstante afirma que no hay vuelta de hoja: *“No hay ninguna administración que pueda permitirse el lujo de vivir hoy en día como dos siglos atrás. Hay un sector tecnofóbico que cualquier cambio tecnológico lo vive como una amenaza, como un trauma”*.

La necesidad de innovación:

Retomando el informe de Rabot se debe destacar que la incorporación y soporte de la tecnología y la innovación de recursos y materiales no está reñido con la filosofía de proximidad de la policía, en ese caso (el modelo de proximidad implantado por la Policía Local de Sant Boi) se optó por incorporar mecanismos de control de presencia, como es el caso de GPS, y la incorporación de ordenadores de bolsillos PDA para los efectivos de la policía de barrio. No obstante el presente informe propone un punto de vista distinto en cuanto a la inversión de papeles: es la posibilidad de incorporar la proximidad y gestión de la seguridad en la tecnología, es decir, la tecnología que ofrece las herramientas de las SNS y sus mecanismos de medición.

Se destaca a continuación alguna de las afirmaciones que la sustentan:

Jaume González: *“tenemos que seguir y evolucionar, los logros del pasado ya no sirven para el futuro, no podemos quedarnos estancados”*.

G. Leyva: *“incorporarse a la red social ha significado una modernización de su policía a nivel tecnológico, y a nivel humano, puesto que les ha permitido ejecutar nuevas formas de ser más próximos a la ciudadanía a través de las nuevas tecnologías”*.

Montserrat Tura: ***“mientras crece el cuerpo policial se ha de especializar. No hay una policía moderna sin conocimiento científico aplicado”***. Según Tura, la innovación tecnológica no ha de estar reñida con la seguridad: *“Facebook y Twitter nos permite una cosa extraordinaria, poder hablar con los miles de seguidores tenemos. Si se utilizan bien utilizados son instrumentos magníficos, como siempre y como pasa con todos los avances tecnológicos. Veo en ello muchas ventajas, porque es la conversación de la calle y de la plaza trasladada a cualquier lugar del mundo, hemos trasladado esta capacidad de conversar al mundo entero sin límites. La posibilidad de tener relaciones amplísimas”*. La observación que hace sobre Twitter sobre la ampliación de perspectivas que aporta es relevante: *“Una cosa de las que enseña Twitter es que el mundo es muy diverso, las personas son muy diversas, la manera de pensar es muy diversa, y que cada una extrae una vivencia diferente de ello”*. *“Si vamos substituyendo métodos mecánicos por métodos de relaciones humanas, esto se tiene que hacer si esto nos tiene que aportar mayor eficiencia, mayor abaste... y nos multiplica nuestras capacidades, pero no se ha de hacer si esto nos impide continuar manteniendo una conversación y una relación humana, porque esto nos anularía”*.

Es interesante la afirmación que realiza en relación a futuras aplicaciones de geolocalización para mejora de la seguridad que se puede llegar a proporcionar a través de la telefonía móvil: *“y espero que un día se consiga, que el hecho de que con que la mayoría de móviles llevan incorporado geolocalización, poderles decir a personas de un determinado lugar que “está pasando esto...” [...] “en lo relativo a la protección de las personas y la comunicación todavía no hemos ni comenzado a utilizar el potencial que tienen las policías y todos los sistemas de protección de las personas”*.

La figura del *Community Manager*: una necesidad de gestión.

La mayoría de los entrevistados coinciden de la necesidad de una figura que gestione el perfil que representará la institución, se trata del *Community Manager* (en adelante CM) el cual debe ser un especialista en la gestión de la herramienta de trabajo y conocedor de la población a la cual ha de comunicarse.

Según AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidad) y Territorio Creativo⁵⁸ el CM es la figura encargada de supervisar y mantener la comunidad de usuarios y seguidores, a su vez ser el nexo de unión entre las necesidades de los usuarios y las posibilidades que ofrece la empresa, a su vez, debe ser un experto en el uso de las herramientas SNS que emplea. Es la persona encargada de construir, enriquecer, gestionar y dinamizar las comunidades en relación a una marca o causa. Entre sus responsabilidades y tareas establece: Escuchar y monitorizar la red, circular internamente la información de interés detectada, explicar la posición de la causa a la cual representa a la comunidad, ha de saber buscar los líderes tanto a nivel interno (institucionalmente) como en la comunidad, ha de saber encontrar mecanismos de colaboración y cooperación entre la comunidad y la entidad que representa. Se pretende que la figura del CM ha de trabajar de forma organizada y metódica, y más cuando trabaja con diversas SNS.

En referencia a sus aptitudes se espera que tenga aptitudes técnicas, habilidades sociales y muestre actitud en la gestión:

- **Aptitudes Técnicas:** tener conocimientos de marketing, saber redactar, tener pasión por las nuevas tecnologías, ser creativo, tener cultura 2.0 y entender la bidireccionalidad.
- **Habilidades sociales:** Ser buen conversador, resolutivo, incentivador de la participación, empático, asertivo, comprensivo, trabajador en equipo, ha de tener iniciativa y saber detectar líderes, debe tener aptitud de moderador e incentivador.
- **Actitud:** Defender la comunidad, ser transparente, ser apasionado de la causa o marca, seguidor de tendencias, útil, abierto y accesible, y debe estar conectado permanentemente (*always on*)
- **Cultura 2.0:** *Mantener las normas básicas de conducta en la web:* escribir el idioma correctamente (sin errores ortográficos), enfatizar las emociones, mantener la corrección política; mostrar los valores tradicionales como propios del 2.0: generosidad, reciprocidad, colaboración, apertura, honestidad, respeto, humildad...

Rosillo informa que ahora ha surgido una nueva figura, la del *Curator* (o Comisario), que es quien filtra el contenido, analiza las conversaciones, y es *menos comercial* que el CM. La figura de *Curator*, en el ámbito policial, ha de buscar conversaciones pre-delincuenciales y para-delincuenciales, ha de detectar las posibles víctimas dentro de la red. A su vez debería saber buscar, y debe coordinar y gestionar constantemente. Ha de provocar y mantener viva la conversación, ha de ser dinamizador, y lanzar preguntas para hablar. En cuanto a la elección de personas en los colectivos policiales apunta que: *“se debe seleccionar personas interlocutoras con aptitudes. Hay interlocutores que pueden ofrecer valor añadido a las intervenciones de las personas o seguidores. Lo ideal es que todos los miembros de una organización sepan tener la actitud correcta (una actitud 2.0) hacia la ciudadanía. Pero para conseguir esto se debe inculcar en la formación”*.

G. Leyva añade al respecto que el profesional que ejerza de CM, debe ser escogido en base a:

⁵⁸ AERCO y Territorio Creativo, Informe *La función del Community Manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. [Fecha de consulta 20/12/2011] <http://www.capsulasdemarketing.com/pdf/community-manager-espanol.pdf>

- Las aptitudes para el desempeño de esta tarea de mantenimiento y gestión del perfil, los conocimientos de la red social.
- Estar familiarizado con el manejo de las aplicaciones informáticas, etc.
- Tener conocimientos profundos de la materia que le ocupará.
- La formación y conocimientos en redes sociales, y las aptitudes sociales.

A su vez coincide con P. Soler que el seguimiento de la página SNS, ha de ser diaria y constante. Soler apunta *“Si observas los horarios de usos de las redes encuentras las puntas de actividad a primeras horas de la mañana, al mediodía y a partir de las 8 de la noche y debes estar allí, escuchando, aprendiendo, lo has de hacer”*.

Según Soler la persona responsable de estas redes y ha de tener:

- Habilidades sociales.
- Conocimiento de la Institución en la que trabaja.
- Conocimiento del entorno de la Institución para la que trabaja.

La gestión de crisis: Social Media Crisis Plan (SMCP)

E. Dans opina que las administraciones tienen miedo a la bidireccionalidad, a la idea de que los ciudadanos se expresen libremente, a la crítica. Dans, refiriéndose a las administraciones públicas comenta: ***“la idea de que esas críticas aparezcan en un sitio creado por ellos en una red social les asusta”***. Pero esta es una realidad inevitable. Las críticas, los comentarios, las quejas y sugerencias contrarias a la dinámica que sigue en su actividad en una página gubernamental, institucional, e incluso de las empresas es algo que existe, pasa y continuará existiendo porque estamos ante plataformas bidireccionales.

Por este motivo la figura del CM debe estar preparada para hacer frente a una situación de crisis, ha de recurrir a la SMCP, es decir, recursos para hacer frente a una situación incómoda para el titular de la página: Los mostramos en los siguientes pasos⁵⁹:

- **Establecer las políticas de uso del perfil:** Como comentamos en puntos anteriores, se tendrá que definir la filosofía de participación y de los contenidos que se tratarán. Las políticas ayudarán a definir cómo se administrará la comunidad.
- **Prepararnos para el ¿Qué pasaría si...?:** Se trata de identificar las posibles situaciones incómodas que se puedan presentar. Imaginarlas ayudarán a hacerlas frente: una crítica, un contenido que incomoda a alguien, una actividad o planificación policial que no gusta a la ciudadanía...
- **Generar y planificar un plan de crisis para cada crisis potencial.** Para ello *dosensocial* ofrece un diagrama en el cual se sintetiza muy bien el tipo de acción a llevar a cabo.

⁵⁹ Datos extraídos de dosensocial, por Julieta Jimz: artículo: Crea tu plan de manejo de Crisis Social Media en cuatro pasos. Publicado el 06/04/2011. [fecha de consulta 15/01/2012]. <http://www.dosensocial.com/2011/04/06/crea-tu-plan-de-manejo-de-crisis-social-media-en-4-pasos/>

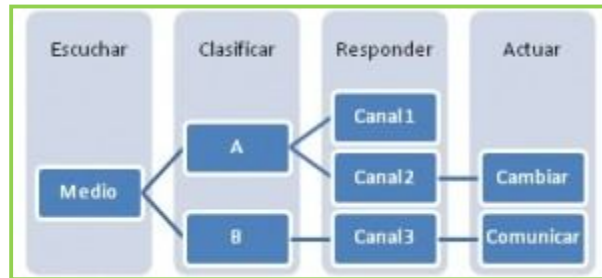


Diagrama de flujo del plan de crisis. Fuente www.dosensocial.com

- ✓ **Saber escuchar.** Monitorear diariamente el perfil y detectar palabras que intuyen alertas concretas.
 - ✓ **Hacer una clasificación de la crisis.** Es importante, riesgosa, urgente, latente, etc.
 - ✓ **Establecer la mejor respuesta que se podrá ofrecer en el momento y escoger el canal en el que se dará respuesta.** Como norma se debe dar respuesta a la Crisis en el mismo medio en el que se produce.
 - ✓ **Llevar a cabo el Plan de acción (actuar).** Cada crisis conlleva un plan distinto de acción. En esta fase se requiere de una gran comunicación interna a nivel de institución o empresa.
- **Retroalimentación:** Se trata de aprender de la experiencia y tomar conciencia qué motivó la crisis, para que no vuelva a repetirse. Esta fase requiere de una autoevaluación del plan de crisis.

Algunas recomendaciones generales: durante el diseño del Plan y gestión de la crisis se deberá tener en cuenta aspectos como:

- Establecer normas básicas de participación.
- Tener controlados los contactos de los cuales se dispone para poder comunicar de forma ágil en caso de crisis.
- Mantener la comunicación, fuera del espacio laboral (se puede peinar el perfil a través de telefonía móvil) para que en casos de una crisis se pueda guiar la conversación a favor, y evitar la divulgación de la crisis y multiplicación del mensaje negativo.
- Saber qué modelos de comunicación utilizar ante la tipología de crisis que se presenten: comunicados de prensa, circular, entrevista, etc.
- Las personas que trabajan en el perfil han de ser conocedoras de los SMCP.
- Tener localizados e identificados a los líderes de opinión y a los detractores más influyentes en la crisis. En cuanto a detractores Pere Soler informa que es función de CM el saber distinguir bien lo que son *Trolls* de quién son personas reales que se dirigen él. Esto sucede políticamente en la red, hay quien dirige insidias o comentarios y rumores. Soler puntualiza: ***“Es un riesgo, sí. Pero pequeño en comparación a los muchos beneficios que te puede aportar la relación personalizada en la red”.***

Pere Soler puntualiza, según su experiencia, que para gestionar una situación de crisis es necesaria la *Transparencia*: “se debe decir la verdad siempre y de forma transparente. Sin subterfugios y sin buscar la manera de arreglarlo. No hay que olvidar que la credibilidad la consigues con la transparencia”.

Jaume González de manera sintética aconseja: “aceptar que el juego ha cambiado y asumir las nuevas reglas del social media”⁶⁰:

- “Escuchar, que se dice de ti, de tu marca. Paso esencial y previo en cualquier estrategia”
- “Participar, crear una estrategia para participar en las conversaciones”.
- “Asumir, que habrán críticas y que estas forman parte del proceso de aprendizaje y de mejora”.
- “Ayudar, a los que quieren que mejores”.
- “Finalmente, adaptarte a las nuevas reglas para conseguir nuevos objetivos”.

La métrica

La medición y la monitorización de red social son necesarias para poder controlar el funcionamiento y posicionamiento de la comunidad en relación a sus seguidores y resto de la red. Entre las dudas surge si es posible la influencia del factor político en los resultados métricos, sobre esto E. Dans comenta: “El factor político puede imponer calendarios o distorsionar resultados en función de objetivos de comunicación, y a veces genera un cierto efecto de “sobrepromesa” que da lugar a decepciones. **Lo mejor que se puede pedir a los políticos es “que dejen hacer”**”. G. Leyva considera al respecto que “puede tener una influencia relativa[...] **cuanto más universal sea la participación, teóricamente menos debería distorsionar el factor político de la función los resultados de participación y valoración”**”.

Jaume González propone como mecanismos de medición de la Reputación *on-line* del perfil las herramientas gratuitas: Google Analytics y SocialBro.

Análisis de la adecuación a la necesidad en las SNS policiales:

Este punto pretende reflejar la necesidad incorporar las instituciones y las administraciones locales en general en las SNS. Pero una vez se realiza el primer paso surgen las primeras dudas: ¿Qué herramientas son las más adecuadas?, sobre esto las personas entrevistadas también han opinado:

Sobre la necesidad de incorporar las instituciones públicas en la red social Dans aporta: “**Si la ciudadanía está en las redes sociales, y parece evidente que en gran medida es así, las instituciones públicas deben estar también ahí, porque es donde se puede llevar a cabo una interlocución y un diálogo más eficiente**”. L. Rosillo viene a confirmar las palabras de Dans puesto que considera que las h 2.0 significan para la policía algo fundamental para **anticiparse** e identificar cuáles son los **problemas de los**

⁶⁰ Jaume González i Moreno: Artículo *Policía 20 ¿el futuro de la policía?* publicado el 04/03/2012.

http://policias20.es/profiles/blogs/policia-local-2-0-el-futuro-de-la-policia?xg_source=msg_mes_network

ciudadanos y la comunidad. En efecto, representa para la policía la oportunidad de aprender a saber escuchar al ciudadano y esto se puede observar a través de las conversaciones que proporcionan información clave y directa, al respecto añade: *“hay pocos que creen en la red, la mayor parte utiliza las redes sociales para buscar información”* y con la introducción de la institución en el 2.0 *“el ciudadano puede opinar, informar, puede juzgar, puede ser fan de la policía de su comunidad”*. A todo esto es interesante lo comentado por Jaume González: *“se debe hacer comprender e introducir el uso de las herramientas 2.0 para conseguir una policía de más calidad y proactiva”*.

Adecuar la plataforma a escoger es una cuestión presente en la planificación por este motivo, y volviendo a lo comentado en puntos anteriores, lo primordial es estudiar primero qué población o parte de la ciudadanía se va a dirigir el servicio y a partir de ahí planificar y establecer los objetivos; estos últimos darán las pautas que se deberá seguir a la hora de escoger el tipo de herramientas, que dependerá si lo que se pretende es dar información rápida y preventiva o bien se pretende dialogar e intercambiar contenidos con la ciudadanía. Las entrevistas han mostrado que las herramientas estrellas para ofrecer servicios por parte de una administración son en este momento Facebook, Twitter y Youtube por consiguiente. También se ha podido concluir que en el uso de la red se debe optar por el uso de diferentes herramientas a la vez, ya que cada una aporta una función distinta y se pueden complementarse muy bien entre ellas:

Montserrat Tura, desde su experiencia en la gestión de diferentes cuerpos policiales considera que las plataformas generalistas que debería escoger la administración pública son ***“las que haga servir la ciudadanía. Saldrán nuevas. Pero no es la ciudadanía la que tenga que venir a buscar a la administración. Es la administración quien ha de estar en la vida normal de la sociedad, por tanto aquellas que hacen servir la ciudadanía allí son las que han de estar”***. A su vez Marta Torres considera que las herramientas que se deberían ser utilizadas son *“Facebook y Twitter por implantación, por tradición, por conocimiento por parte de la ciudadanía, por práctico, por concreción, por viralidad, y por muchos motivos, proporciona la inmediatez de uso; un ejemplo, ahora mismo el Twitter de Rodalies de RENFE, informa a tiempo real de las incidencias de la red en este contexto, fue una idea magnífica”*. Añade que actualmente la *“Generalitat de Catalunya utiliza únicamente plataformas generalistas no tiene plataformas ad hoc; había tenido un dispositivo aplicado de vídeos en línea pero se ha tendido ir hacia Youtube por una cuestión obvia, y es porque la ciudadanía sabe cómo funcionan las plataformas generalistas, son mucho más fáciles de etiquetar, más sencillas las búsquedas, de encontrar por parte de todos los usuarios”*.

En Cataluña se dispone de la experiencia de la Generalitat de Catalunya en relación a las redes sociales. Marta Torres informó a través de su artículo ***La Generalitat escriu a Internet: aspectes comunicatius en entorns 2.0***⁶¹ que una de las motivaciones de presencia de la Generalitat en la red viene dada por la posibilidad de presencia 24 horas de sus servicios en línea, y por otro lado *“una inmediatez de la información en los canales 2.0 como por ejemplo Facebook y Twitter y otros medios, permiten dar una información a tiempo real, [...] y la posibilidad de ofrecer una información directa de la Institución hacia la ciudadanía”*. En el caso concreto de la Policía añade: *“Por otro lado no*

⁶¹ Torres i Vilatarsana, Marta, 2009, *La Generalitat escriu a Internet: aspectes comunicatius en entorns 2.0* Grup de treball F-50: Lectura i escriptura en línia . [Fecha de consulta: 03/02/2012]
<http://www.cibersociedad.net/congres2009/ca/coms/la-generalitat-escriu-a-internet-aspectes-comunicatius-en-entorns-20/983>

creo que nos tengamos que engañar a estas alturas porque si hacemos una búsqueda de Mossos en Facebook, encontramos muchos más grupos de detractores que de fans, por ese motivo creo que es muy bueno que exista una página oficial de los cuerpos policiales en la red, como mínimo para que expresen y que sean un punto de referencia por quien quiera saber qué dice la página oficial de éstas instituciones”. Si continuamos con el caso de la Generalitat, la administración recurre a plataformas horizontales (de uso común) como es el caso de Facebook y Twitter, y hay plataformas verticales (destinados a colectivos en concreto) como es el caso de LinkedIn, por tanto no desestima ninguna red. Por este motivo, la guía sobre las redes sociales de la Generalitat, del que anteriormente se ha hecho mención ha sido pionera en este ámbito.

Lo que González Leyva sugiere en relación al uso que realizan de Facebook en la policía de Esplugues es **“si uno de los objetivos fundamentales que perseguimos es profundizar en el ámbito de la proximidad, entre otras ventajas que ofrece el uso de plataforma, el número de usuarios potenciales que nos ofrece esta herramienta es enorme. Por otro lado, la posibilidad de tratar la información con determinados tipos de soporte: de imágenes, textos, vínculos, enlaces... ofrece un potencial muy interesante, y sobre todo la interrogación con la ciudadanía, nos permite detectar también oportunidades de actuación prioritaria, es decir, aquello que nos verbaliza a través de este perfil a nosotros nos puede ayudar a identificar en qué lugares y qué tipos de actuaciones debe ser prioritarias”**. Aunque en este caso solamente se utiliza una herramienta por las razones de disponibilidad de recursos, la combinación de SNS en el uso para proyectar un servicio más eficaz y eficiente es reconocible, según Pere Soler: **“Es muy importante el uso de todas las redes posibles.. Facebook y Twitter se pueden realimentar mutuamente con la misma información [...] “se deberían escoger plataformas que resulten clave y accesibles para la ciudadanía que vive en aquel municipio. Como plataformas generalistas, para la administración pública que quiera incorporar sus servicios en las redes sociales han de ser obligatoriamente Twitter y Facebook, que son las que más gente, hoy por hoy, acogen. Todo y que de Google plus no se descarta que en un futuro aumente el número de usuarios potenciales por las posibilidades que presenta para la administración pública”**. Una observación interesante que Pere Soler aporta sobre el perfil de la institución de Mossos en Facebook es que podría mejorar y potenciar un mejor servicio directo a la ciudadanía si se barajara la posibilidad de *territorializar* el perfil a sus zonas de actuación: **“otra solución para proporcionar un mejor servicio sería territorializar el perfil, es decir definir territorialmente sus ámbitos ya sea por ABP, o bien otra solución sería que se distribuyera territorialmente por comarca. La proximidad geográfica también mejora la comunicación 2.0”**. de aquí interpretamos que definir sectorialmente una zona por parte de policías más grandes como es el caso de las autonómicas mejorarían la bidireccionalidad de dicha administración en relación a la ciudadanía y viceversa.

Qué aporta Twitter y qué aporta Facebook:

Según Montserrat Tura **Twitter**, que es más ejecutivo, mucho más utilitario, más rápido, más cambiante, más vertiginoso. De las entrevistas se desprende que esta herramienta permite una inmediatez favorable para proporcionar servicios de alertas y avisos como por ejemplo el que proporciona Metecat o bien Rodalies de RENFE. Como testimonio de la rapidez e inmediatez de esta herramienta cabe hacer mención de la anécdota que hace E. DANS sobre lo vivido por un conocido, Eduardo Arcos, del cual recibió a tiempo real la información de lo que se vivió en durante un terremoto: **“Era temprano [...] Estaba en mi despacho, acababa de poner en Twitter que estaba allí, y al actualizar, vi varios tweets de mi amigo Eduardo referidos al terremoto. Puse la televisión del despacho, pero no había ninguna información al respecto, lo que me llevó a pensar en la eficiencia de Twitter como**

medio de transmisión de información: era algo sobre lo que aún no me podía informar por los canales convencionales”.

La dinámica de Facebook es distinta, puede complementarse perfectamente con Twitter, ya que puede desarrollar los contenidos que se presentan, paralelamente, como titulares en 140 caracteres del tweet. Facebook es más propicio a las conversaciones y la participación próxima y bidireccional, porque Facebook permite extenderse un poco más, todo y que cabe recordar que no se debe *“caer en la coloquialidad innecesaria o gratuita”* (Marta Torres).

De Facebook se ha desprendido que el tipo de perfil que se debe escoger en el caso que se estudia es el tipo de página Fan (página profesional de empresa), por ejemplo

G. Leyva manifestó al respecto que *“la Página, nos ofrece la posibilidad de ser más accesibles a los usuarios. tener un canal muy potente e interesante abierto de comunicación, de potenciar la participación de la ciudadanía, y la colaboración que todos sabemos que en el ámbito policial es fundamental de cara a nuestra eficacia”*. Jaume González también determina la idoneidad *“por sus características para una organización resulta mucho más atractiva una página de fans, permite posicionarte como marca y conseguir métricas que no posees con una página personal o de grupo”*, no obstante puntualiza que *“Hay que buscar la herramienta que se adecue más a la que quieres implementar. No hay que centrarse en una sola”*. L. Rosillo añade al respecto: *“Un Fan es eso, no es ni más ni menos que un miembro de TU comunidad, fomentas la participación”*.

La calidad del servicio:

Ofrecer una calidad de servicio a través de este nuevo paradigma conlleva admitir que modelos antes utilizados ya no sirven si se quiere cambiar, ser próximo, ser bidireccional y fomentar la participación con la ciudadanía que va a seguir a la institución. Pere Soler explicó que a través de su trayectoria profesional y trabajar en el *Síndic de Greuges* de Terrassa lo que realmente aprendió de dicha experiencia es a entender la gran necesidad de comunicación que existe de la administración con las personas. Según L. Rosillo: *“proporcionar formación a la ciudadanía es dar Calidad de servicio e incrementar la eficacia de la policía.”*

La Generalitat de Catalunya⁶² motiva la necesidad de ofrecer pautas en el uso de redes sociales por parte de la administración pública porque de esta forma se garantiza la calidad de servicio: *“la comunicación y atención a través de las redes sociales ha de ser tan eficaz o más de lo que es la presencial. A su vez, ha de ser más eficiente en todo momento, una predisposición a escuchar y ayudar a la ciudadanía en todo lo que sea posible, y ofrecer soluciones en todas y cada una de las dudas y consultas”*.

Retomando las entrevistas G. Leyva informa sobre su experiencia que con un año de rodaje de su perfil en Facebook han comprobado que con este nuevo paradigma de servicio público se produce un Feedback entre policía local y ciudadanía, que ayuda a potenciar los criterios de proximidad y transparencia en la gestión: *“En cuanto a sí proporciona proximidad, sin duda. De hecho alguna de las participaciones que recibimos por parte de los ciudadanos que siguen nuestras publicaciones así nos lo hace ver. Están encantados que les hagamos partícipes de esa información y de esas recomendaciones, y*

⁶² Generalitat de Catalunya: *Guía d' usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*. 5a Edició. Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió. Pág. 5

además en algunos casos nos agradecen la calidad, no solo de contenido.” Leyva insiste en la necesidad de ser realista con los recursos de los cuales se dispone ya que esta reflexión contribuye a dar una mejor calidad en el servicio, ofrecer servicios que después no se pueden atender tiene consecuencia una colapsación que se debe ante todo evitar “si esa situación se produjera, la credibilidad, la naturaleza útil de nuestra herramienta comenzaría a desvirtuarse y perderíamos hacer las cosas con calidad más que con cantidad...”. En cuanto a contenidos de calidad puntualiza:

- Se debe mantener un rigor en los contenidos informativos.
- Dar respuesta a todas las participaciones de la ciudadanía que se puedan producir aunque sea únicamente a título de agradecimiento o supongan una situación de crisis (reconducir)
- Mantener los contenidos con dinamismo e ingenio.
- Mantener una línea constante de corrección, respeto y lenguaje idóneo.

Al respecto, Montserrat Tura hace inciso que para lograr la calidad la ciudadanía *“ha de sentir como suya aquella web, y han de sentir como suyo aquel cuerpo policial, en el sentido de que están allí para servir para ayudarme para recomendarme para atenderme. Si el cuerpo policial lo hace bien hecho, puede llegar a producir un cambio cultural mediante los cuales los ciudadanos se conviertan en los principales defensores de la convivencia, el respeto, la tranquilidad”*. Des de su punto de vista las SNS contribuye a que la propia ciudadanía *“sea una parte activa en la defensa, si la interrelación y el contacto permanente entre los cuerpos policiales y la ciudadanía llega a producirse en un sentimiento que formamos parte de una comunidad y que todos estamos para defenderla, se puede llegar a producir este cambio cultural”*.

En cuanto a la posibilidad de obtener certificados de calidad con este tipo de servicios han aportado lo siguiente:

Enrique Dans explica que *“es un canal que ofrece muchas posibilidades, con una adopción muy significativa, con esquemas de uso versátiles, y en el que resulta razonable pensar de cara a esos objetivos”*.

Pere Soler considera que las administraciones están tardando respecto a la voluntad de movilizar la posibilidad de obtener certificados de calidad por este tipo de servicios: *“Ya tendrían que estar o bien tendrían que estar en ello. Porque el prestigio digital hoy por hoy es tan importante como el prestigio ciudadano, tener prestigio en la red es fundamental para tu organización por tanto, incorporarlo es fundamental y ya tendría que ser así”*. Según su experiencia en el Ayuntamiento de Terrassa, el generar cambios de actitud en relación a la ciudadanía y la comunicación hacia ésta ha contribuido a bajar el nivel de consultas de tipo informativas en otras instituciones del consistorio, pero para ello es necesario saber derivar la ciudadanía a los departamentos correspondientes del ayuntamiento. No obstante para poder llegar a este nivel es necesario entender que *“las redes sociales no son una extensión de las páginas web, es un concepto totalmente diferente. Entender la incorporación en la red como un ventanilla más de información al exterior, y también para recibirla, responder con la agilidad inmediatamente. [...] en cuanto a si **¿genera proximidad? Sí, sin ninguna duda. La ciudadanía está en la red, por tanto espera encontrar en la red aquello que le es común o normal”***.

Una nueva forma de dar seguridad:

Las SNS pueden contribuir a generar seguridad de forma bidireccional. E. Dans afirma al respecto que *“es sin duda una forma de trabajar la seguridad: A medida que el uso de las redes sociales se generaliza, más aspectos de la vida de las personas se vuelcan en ellas, y la interacción con la Policía es un aspecto más, que puede resultar interesante en muchos sentidos”*. L. Rosillo añade que las redes sociales permiten que la comunidad sea cooperadora, puesto que se genera un entorno de Seguridad ciudadana colaborativa. En este caso se tiene el privilegio de disponer a la ciudadanía como colaboradora. Jaume González añade que *“todo lo relacionado con el Social Media va a cambiar las relaciones entre las personas, entre administrador y administrado. Asociado a cuestiones de transparencia [...] nos permitirá llegar a temas porque tenemos más ciudadanos que nos pueden aportar más soluciones”*.

G. Leyva asegura que estamos ante herramientas que deben extrapolarse a cualquier ámbito policial, *“en el ámbito de la policía de proximidad me atrevería a decir que con más razón sería muy útil”, prácticamente al conjunto de la ciudadanía y esto potencia mucho las posibilidades de aumentar la eficacia, si somos capaces de potenciar la colaboración de la ciudadanía*”. Insiste en la cuestión que cualquier información, cualquier participación ciudadana que se pueda producir en este ámbito puede resultar determinante para que la policía pueda acabar resolviendo una incidencia o un suceso: *“Se contribuye a generar seguridad por contribuimos a generar mayor seguridad a la ciudadanía desde el momento que nos hacemos eco desde nuestro perfil en Facebook de todas las campañas de carácter preventivo, con el Servei Català del Trànsit, en cuanto al uso de seguridad pasiva, el uso del cinturón de seguridad, sistemas de retención infantil, etc. Y al mismo tiempo que se presentan alertas por inclemencias meteorológicas desfavorables que puedan afectar gravemente, conjunto de recomendaciones sobre cómo han de conducirse o manejarse los usuarios de la vía pública en ese tipo de condiciones”*.

Pere Soler considera que es fundamental creer en las SNS como herramientas de nuevo paradigma de proporcionar seguridad a la ciudadanía: *“Es fundamental. Obviarlo es un error. La sociedad del siglo XXI no es la misma que la del siglo XIX, esto es evidente. Por tanto, la sociedad evoluciona, evoluciona con la tecnología, y viceversa. Pero es consustancial una de la otra. Por tanto obviarla es un error. Las administraciones de todo tipo han de estar al lado de la ciudadanía lo lógico es que los cambios tecnológicos sean también absorbidos por la administraciones y acompañen a la sociedad dentro de este cambio”*.

Cómo valorar el servicio de proximidad en entorno 2.0.

Antes que entrar en este análisis es necesaria la afirmación que este tipo de servicio proporciona proximidad, para ello contamos con lo manifestado por E. Dans: *“Si se hace bien, sí (proporciona proximidad. Si se opta por una presencia testimonial, con escasa bidireccionalidad, demasiado rígida o carente de empatía con el canal, se puede llegar a generar el efecto contrario. Las redes sociales son un entorno en el que prima una sinceridad total, se pueden probar cosas, hacer ensayos, preguntar a las personas qué opinan, implicarlos, ofrecer cercanía... no responde a los parámetros clásicos de la comunicación “oficial”. Una interlocución excesivamente “oficialista” puede ser contraproducente”*.

Según Audrey Rabot a nivel nacional, el modelo de policía de proximidad es uno de los ámbitos más competenciales de la policía en los ámbitos nacionales, autonómico y local,

aunque paradójicamente no existe una tradición de análisis y reflexión y de cuestionamiento⁶³. De hecho, en el estudio de Rabot reconoce que *“hay un gran vacío en materia de estudios y referencias bibliográficas”* en cuanto a participación nacional en proyectos de investigación que busque una metodología evaluativa de policía de proximidad, por tanto, plantear evaluaciones a nivel de proximidad 2.0 es más complejo y difícil puesto que estamos ante una carencia total de bibliografía y escasa implementación de este nuevo paradigma en las SNS. De los anteriores puntos estudiados cabe hacer inciso en que las mismas h2.0 ofrecen la posibilidad de analizar métricamente la actividad y feedback de la ciudadanía, cosa que ayudaría a la evaluación del servicio en este contexto. De esta forma la evaluación del servicio de proximidad no debe analizarse únicamente desde la perspectiva evaluadora tradicional (encuestas de satisfacción) puesto que intervienen nuevos factores para evaluar la satisfacción con los elementos métricos que ofrecen las SNS: **incremento de seguidores, MeGusta, Retweets, posicionamiento en Google, las referencias e indexación, menciones...**

Cabe considerar de lo que se ha concluido sobre esta idea a raíz de las conversaciones realizadas con las diferentes personas entrevistadas. Al respecto E. Dans opina que *“La gestión de encuestas y el pulso de opinión es una función para la que las redes sociales se adaptan sumamente bien dada su versatilidad. En ese caso, lo importante es estar dispuesto a ser muy transparente con el fin de generar la confianza necesaria para que la información fluya”*.

Jaume González añade que la proximidad no la determina la red, sino la actitud: *Las policías locales somos organizaciones próximas, Las policías locales somos organizaciones próximas”* y en cuanto a su forma de valorar indica que *sí se debe evaluar: “tanto in situ, como encuestas de satisfacción a posteriori. En una gestión basada en la calidad existen parámetros que se deben complementar con las encuestas”*.

Pere Soler considera **que si no se explica cosas de interés y que sean útiles –los usuarios- no seguirán el perfil: “El incremento de seguidores denota que la ciudadanía se siente respondida y escuchada. El resultado es el resultado: Pero distorsionar el resultado (por parte del factor político) lo veo difícil a priori, en el caso de las redes sociales querer distorsionar algún resultado es un error de bulto. Si las redes te dicen que algo no está bien, no les gusta, hay que analizar si tienen o no razón. Los políticos inteligentes lo que hacen es utilizar la información que les llega de la red para mejorar y lanzar mensajes políticos acordes con las necesidades y problemas de la ciudadanía. Es la escucha activa”**.

Se debe concluir que tendrá que valorar si en un futuro las herramientas de gestión policial como por ejemplo SPCAT⁶⁴ puedan también en su sistema de codificación y clasificación de las intervenciones las derivadas de las actuaciones del ámbito policial 2.0.

⁶³ Audrey RABOT (Informe) Pág. 193.

⁶⁴ Programa de gestión policial empleada por diversas policía de Catalunya, entre estas Mollet del Vallés, que permite codificar y clasificar las actuaciones de la policía, y poder sectorizarlas por ámbito de actuación: tráfico, seguridad ciudadana, policía administrativa, asistencial, etc. Ver propuesta de posibles preguntas para encuesta de satisfacción ciudadana en ANEXO XI.

Los retos de este servicio:

Los retos que se presentan a la administración e instituciones públicas según se extiende de las entrevistas:

- Tener en consideración la particularidad de la ciudadanía o población a la que prestan servicios.
- Ser conscientes de los recursos disponibles
- Disponer de voluntad implantar este tipo de herramientas.
- Contar con el ánimo y apoyo de la administración o del consistorio.
- La situación de crisis que actual, que afecta aparentemente a la disponibilidad de recursos.
- Ser conscientes de dedicar una atención intensa: para poder garantizar la inmediatez en las respuestas, reciprocidad, rigor de contenidos...
- Disponer de voluntad técnica y política de querer trabajar en ello.
- Estar al día debido a la constante evolución de la tecnología
- No tener miedo la transparencia.
- Entender la bidireccionalidad del 2.0.
- Saber definirse digitalmente en la red.

En cuanto a los retos Montserrat Tura comentó: *"Esto evoluciona muy rápidamente, y la administración tiene el vicio de decir: bueno, ya nos lo miraremos, ya lo hablaremos, crearemos una comisión... No, se ha acabado, las redes sociales están aquí, y las redes sociales evolucionan, las redes sociales esperan que des una respuesta rápida e inmediata y por tanto esto significa romper esquemas de funcionamiento que se han utilizado durante años, y coincidiendo con lo que apuntaba Jaume González, y que en aquella época eran buenos pero ahora nos están pidiendo otra cosa, nos están pidiendo celeridad, agilidad mental, nos están pidiendo otras cosas".* Pere Soler añadió al respecto que **"las redes sociales no son una extensión de las páginas web, se trata de un concepto totalmente diferente: "requiere de bidireccionalidad entre dos, que haya una ida y un retorno en las dos direcciones, y no solo de la institución porque cuando ésta se dirige a la institución y pregunta, se le ha de responder"**, y sobre todo saber **"tener recursos y habilidades para derivar este tipo de consultas"**. Sobre todo hizo gran inciso en que se debe: **"Superar el estadio en el que estamos: lo que sí que hay son demasiadas páginas o perfiles (policiales), diversas y poco clarificadoras, y se tiene que hacer esfuerzos por definir mejor digitalmente"**.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Objetivos

El objetivo de la encuesta realizada es analizar, a partir de los resultados de las muestras obtenidas, el interés, la implantación y el uso de las SNS por parte de los sectores de mando de las policías locales de Catalunya. Utilizar este tipo de metodología aceptada permite alcanzar el objetivo de valorar y ampliar los resultados que se han obtenido a partir de bibliografía escrita y las entrevistas personales. Las encuestas pueden aportar una nueva experiencia sobre cómo perciben los mandos de la policía la incorporación de las nuevas tecnologías y más concretamente las SNS como servicio de calidad.

Ámbito de la encuesta

El ámbito de la encuesta se define respecto a un sector muy específico de la población investigada (mandos de policía), al tiempo (primer trimestre del año 2012) y al espacio (territorio de Catalunya).

Ámbito poblacional y geográfico

Se ha dirigido al ámbito de la policía local de Catalunya, específicamente a diferentes mandos de policía local, de los que se desprende analizar de forma concreta el rango de éstos, ya que lo que se ha pretendido es reflejar el punto de vista de los responsables de estas instituciones públicas a nivel general.

Población/personas totales a quienes se ha pretendido encuestar: 100 personas

Número de encuestas enviadas en total: 90 personas

Las 90 personas específicas (mandos policiales) han sido escogidas aleatoriamente del listado de direcciones de correo electrónico que disponía la institución encargada de distribuir las encuestas.

Ámbito de difusión:

Al tratarse de un ámbito de la población tan específico, y la dificultad de poder coordinar agendas para poder efectuarlas de forma personal, se optó que las encuestas fueran enviadas y difundidas por correo electrónico.

Para dar una mayor credibilidad a la naturaleza investigadora de las encuestas éstas se enviaron a través de la organización ACCSLVO⁶⁵, bajo la supervisión de Jaume González Moreno, Inspector de la Policía Municipal de Mollet del Vallés⁶⁶.

Valoración de los resultados.

Nivel final de participación: respondieron 15 mandos de 90 que fueron propuestos a contestar. Esto significa que solamente han contestado a la solicitud de responder la encuesta el 13,5% de los mandos. Esta cifra, tan solo un 13,5% de participación de los encuestados, hace muy difícil poder extraer unas conclusiones de carácter general en un territorio tan amplio como es en este caso. No obstante se ha podido observar que hay

⁶⁵ Asociación de Mandos de cuerpos de seguridad local del Vallés oriental y occidental creada en 2010.

⁶⁶ Ver muestra del documento enviado a los correos electrónicos de los mandos. ANEXO X.

matices que ya se concluían a raíz de las entrevistas realizadas y otros datos adjuntados de la web. Por otra parte el escaso índice de participación nos indica por un lado que hay un desconocimiento y desinterés generalizado en el colectivo de mandos de las policías locales en lo que se refiere a la incorporación de las instituciones policiales en las SNS, y que posiblemente difundir una encuesta de este tipo por correo electrónico hace más difícil la obtención de participación por parte de los encuestados.

De la valoración específica de los datos se desprende las siguientes conclusiones:

1	Dispone en su comisaría de Policía de Proximidad?	Sí= 11 personas
		No= 4 personas

En respuesta a la primera pregunta se observa que el 73,3% de los mandos que han respondido disponen de una unidad de policía de proximidad en comisaría.

2	Con cuanto tiempo planifican en su unidad de proximidad?	Diario= 2 personas Cada 2-3 días= 2 personas Semanal= 3 personas Mensual= 4 personas Anual= 1 personas
----------	---	---

En respuesta la segunda pregunta han respondido 12 personas de las 15 entrevistadas (80%), de cuyas respuestas se desprende que sólo 7 realizan una planificación en el seno de la semana. Se desprende que existe un hábito de planificación del trabajo de proximidad pero más bien escaso, puesto que 4 han respondido que mensualmente, y 1 persona de forma anual.

3	Disponen de herramientas específicas para programar la planificación	Sí= 6 personas No= 8 personas Cuáles? Han sugerido: Plan director, cuadro de Mandos, reuniones y protocolos, objetivos, Instrucciones de servicio y aplicativo AVG
----------	---	---

Esta pregunta (3) viene a reforzar lo concluido en la anterior, 6 personas han respondido que sí disponen de herramientas para programar la planificación, y han sugerido las expuestas en la tabla; sin embargo la mayoría de personas que han participado, el 53,3% dicen que NO disponen de herramientas específicas para la planificación.

4	Dispone su Policía de Web corporativa de su comisaría?	Sí= 7 personas No= 8 personas
----------	---	--

La pregunta 4 nos indica que menos de la mitad de los encuestados disponen de una web corporativa en su comisaría (el 46,6%), de éstas 6 personas afirman que aunque la página corporativa se encuentre dentro de la página del ayuntamiento se puede enlazar desde el exterior. En la pregunta núm. 6, el 53,3% personas han respondido que su web no es propia.

5	Aunque este dentro de la del ayuntamiento se puede enlazar desde el exterior?	Sí= 6 personas
		No= 5 personas

6	En caso que sí, su Web es propia?	Sí= 0 personas
		No= 8 personas

7	Disponen de medios para conocer la opinión de la ciudadanía?	Sí= 7 personas
		No= 8 personas

Cuáles? Han sugerido: *encuestas, reuniones, estudios de opinión, correo electrónico, prensa local, participación ciudadana de la web corporativa del ayuntamiento.*

La pregunta 7 nos revela que el 46,6% de los encuestados, manifiestan que Sí disponen de **medios** para conocer la opinión de la ciudadanía, por lo que se desprende que en general se emplean pocas actividades de participación, puesto que el grupo que ha contestado sí, maneja entre sus medios elementos completamente accesibles e instaurados en la mayoría de municipios: reuniones, correo electrónico, prensa, participación ciudadana...

8	Cuál es su opinión sobre las redes sociales 2.0	son necesarias y cada vez más = 12 personas
		no tengo opinión = 3 personas
		no son necesarias = 0 personas

La pregunta número 8 menciona e inicia las preguntas relacionadas con la web 2.0, el resultado nos indica que el 80% de los encuestados reconocen que las redes sociales 2.0 **son necesarias y cada vez más**, y queda evidente que el 100% no ha votado lo contrario. Este resultado nos confirma lo observado en las entrevistas y análisis de las métricas: están integradas y cada vez se necesitan más.

9	Piensa que las redes sociales pueden tener utilidad policial?	Sí= 15 personas
		No= 0 personas

Cuáles? Han sugerido: **Todas= 1 persona**
Facebook= 2 personas
Twitter= 2 personas

La pregunta núm. 9 nos indica que todos los encuestados están de acuerdo en que las redes sociales pueden tener una utilidad policial, y entre las plataformas generalistas propuestas han sugerido Facebook (2 personas) y Twitter (2 personas), de nuevo el resultado coincide con lo expuesto en el tipo de herramienta más utilizada. No obstante, en la pregunta núm. 10 se observa que sólo 3 personas manifiestan disponer de un perfil 2.0 en su comisaría. De la

pregunta 11 se desprende que las tres personas que han contestado sí en la anterior disponen de perfil tanto en Facebook como Twitter. De nuevo se confirma estas dos plataformas como las escogidas por la mayoría de usuarios de las redes sociales y todavía las SNS no están incorporadas ni interiorizadas como un servicio más de la policía.

10	Dispone su Comisaría de policía de un perfil 2.0?	Sí= 3 personas
		No= 12 personas

11	En caso que la pregunta anterior sea sí, especifique cual: (puede escoger una o varias opciones)	Facebook= 3 personas Twitter= 3 personas Tuenti= 0 personas Foursquare= 0 personas Youtube= 0 personas Otras, (especificar) = 0 personas
----	---	---

12	En caso que la pregunta 4 sea afirmativa, especifique que tipo de servicio ofrece: (puede escoger una o varias opciones)	Ofrecer noticias policiales= 3 personas Fomentar relaciones sociales= 2 personas Fomentar la imagen corporativa= 7 personas Proporcionar información comunitaria= 6 personas Proporcionar información de Tráfico= 2 personas Intercambiar información de interés policial= 1 personas
----	---	--

La núm. 12 nos indica que aquéllos encuestados que disponen de web corporativa en su comisaría el 20% lo emplea, entre otras cosas, para ofrecer noticias de carácter policial; el 13,3% lo emplea para fomentar relaciones sociales; el 46,6% para fomentar la imagen corporativa; el 40% para proporcionar información comunitaria; el 13,3% para proporcionar información de tráfico, y el 6,6% lo emplea para información de interés policial. De aquí se concluye que el porcentaje que ha tenido un mayor resultado, *fomentar la imagen corporativa* corresponde que prevalece precisamente a la filosofía de la web corporativa o 1.0 (informar sobre la marca) cuyo objetivo no corresponde al que sugieren las web 2.0 (bidireccionalidad).

13	En caso de utilizar la plataforma Facebook, proporciona encuestas a los fans o amistades?	Sí= 0 personas
		No= 4 personas

En la pregunta núm. 13 el 26,6% de los usuarios que disponen de Facebook, han respondido que no proporciona ningún tipo de encuesta en su perfil de Facebook, el 73,3% restante no han respondido al respecto, se desprende que no existe una actividad evaluativa en teste sentido. La pregunta núm. 14 indica que sólo ha respondido el 33,3%, el 13,3% ha respondido que Sí y

el 20% No. Se concluye que existe muy escaso hábito de planificación en cuanto a la implementación de la web 2.0 policial. Esto mismo se observa también en la pregunta núm. 15: no se dispone de CM o persona que gestione el perfil de la policía. La pregunta 17 refleja que sólo el 13,3% de los encuestados manifiesta que seguir algún tipo de estrategia online.

14 En caso de la pregunta núm. 4 sea afirmativa, previamente a la creación de su página o perfil 2.0, se ha realizado una planificación, estructura y definición de objetivos del perfil? **Sí= 2 personas**
No= 3 personas

15 Dispone de un *Community Manager* formado para la gestión del perfil? **Sí= 0 personas**
No= 12 personas

En la pregunta 16 se ha observado que ninguno de los encuestados ha incluido a la ciudadanía directamente como clientes, queda reflejado como clientes miembros y elementos propios de la administración: Ayuntamiento 26,6%, Buzón de quejas 26,6% y Otros cuerpos 6,6%.

16 Quienes son sus clientes? **Ayuntamiento= 4 personas**
Buzón de quejas= 4 personas
Otros cuerpos, etc. = 1 personas

17 ¿Siguen algún tipo de estrategia en el mundo on-line? **Sí= 2 personas**
No= 12 personas

De la pregunta núm. 18 se desprende que el concepto más generalizado que se tiene de aquello que puede proporcionar las redes sociales es *informar a la ciudadanía*: con un 80%, en segundo lugar *la investigación de delitos* con un 53,3%; y en tercer lugar con 46,6% se considera para *ganar reputación como marca*, y un 40% considera que puede servir para *generar servicios para la ciudadanía*. De esta pregunta se observa que a nivel general todavía hay una concepción del web 1.0 en el 2.0.

18 ¿Para qué cree que pueden servir las redes sociales? (puede escoger una o varias opciones)

- Para ganar reputación como marca= **7 personas**
- Para investigar, conocer de que habla la comunidad= **8 personas**
- Para informar a la ciudadanía= **12 personas**
- Para aumentar el trafico de visitas hacia la Web corporativa= **0 personas**
- Para generar servicios para la ciudadanía= **6 personas**
- Como herramienta para el cambio de cultura profesional entre los policías = **5 personas**

19 En opinión sobre el marketing, cree que puede tener alguna utilidad dentro de la policía? **Sí= 14 personas**
No= 1 personas

El 93,3% considera que *el marketing puede tener algún tipo de utilidad* dentro del colectivo y función policial, tal y como se refleja en los resultados de la pregunta núm. 19. En comparación con la falta de estrategia, planificación y evaluación, no obstante *intuyen* que el marketing puede resultar beneficioso en la imagen institucional de la policía.

20 Conoce el significado del Social media Plan? **Sí= 6 personas**
No= 9 personas

Según los resultados de las preguntas 20 y 21 el 40% de los encuestados *saben el significado del Social Media Plan* y el *Social Media Crisis Plan*.

21 Y del Social Crisis Media Plan? **Sí= 6 personas**
No= 9 personas

Según se observa en la pregunta núm. 22 el 86,6% manifiestan *gestionar la reputación de la policía* a través de la prensa local, y el 40% indica que es el *Ayuntamiento quien lo gestiona*. El 100% hace algo para gestionar la reputación, pero se concluye que la mayoría gestiona la reputación de la policía con actores externos a la misma organización policial, y en éstos se incluyen a aquellos que manifiestan tener perfiles 2.0 que tampoco han añadido nada al respecto. En la última pregunta se observa que el 80% de los mandos tienen interés en que los *agentes sean formados para que ofrezcan un servicio de calidad*, que evidencia el interés de los mandos en que los agentes estén cualificados y por consiguiente repercuta en la calidad del servicio.

22 Como gestiona la reputación de la Policía? **No hago nada= 0 personas**
a través de prensa local= 13 personas
Se ocupa el Ayuntamiento de ello= 6 personas

23 Forman a agentes para que ofrezcan servicios de calidad? **Sí= 12 personas**
No= 2 personas

CONCLUSIONES:

Las SNS son hoy día **una herramienta potente y extraordinaria de comunicación y trabajo** desde criterios multidisciplinares: sociología, democracia, ciudadanía, administración pública, proximidad, gobernanza, participación, proactividad, compromiso...

Las SNS que se establezcan para dar un servicio público **han de responder al principio de confianza** y no de la sospecha. Si no se genera confianza no se responde a los principios de la gobernanza que se derivan de la participación, democracia, respeto y compromiso.

Aunque el informe eEspaña2011 reconoce que la atención presencial sigue siendo la más preferida de los usuarios a pesar del incremento del uso de la e-Administración nos deja entrever que **la SNS institucionales en un futuro pueden marcarse como un nuevo servicio a la ciudadanía ya que éstas permiten la interacción y feedback y retorno de información al igual que la presencial.**

Las SNS se caracterizan principalmente por **la comunicación bidireccional**. No es una comunicación irrupcionista sino que se muestra en nuestro presente como una comunicación que complementa a otros tipos de comunicación: la presencial. Por este motivo se desprende que las redes sociales son un canal de comunicación bilateral que facilita la participación, intercambio de información y feedback entre los usuarios. **Las conversaciones** son el eje conductor de la bilateralidad participativa y comunicación.

Es necesario un **trabajo previo de estudio, análisis y formación de los recursos humanos** que intervendrán en la creación e implementación de las SNS de instituciones policiales: es necesaria **la formación previa del trabajo de policía de proximidad** así como de la **formación del uso de las redes sociales** para garantizar una correcta atención e interacción con la ciudadanía y gestión de las herramientas de trabajo. La poca formación que se está dando al respecto es de carácter introductorio sobre qué uso se puede hacer de las herramientas.

El **análisis previo y estudio de la naturaleza de la población** a la cual se quiere dirigir la institución es imprescindible si se quiere llegar al máximo de ciudadanía posible, así como si se quiere dejar dar una imagen corporativa, y establecer los objetivos que definirán la filosofía del servicio que se ofrecerá a través de la plataforma.

La introducción de la policía en las SNS planteándolo como un servicio a la ciudadanía bidireccional y participativa **contribuye a legitimar a la policía** ya que la red permite y contribuye a una aproximación relacional entre la sociedad y su policía. Así mismo favorece que la institución replantee entre sus otras prioridades –proporcionar seguridad y prevenir y reducir los delitos...- que la ciudadanía comience a verse como un cliente con cuya participación se puede mejorar el producto: la seguridad, que ha de ser **proactiva**.

El ámbito local es el ámbito territorial idóneo para trabajar y proporcionar servicios de proximidad policial en un municipio concreto a través de los nuevos paradigmas que ofrece las web 2.0. De esta premisa se concluye que otros modelos territoriales de policía, como es el caso de la policía de la Generalitat de Catalunya a través de Mossos d' Esquadra requiere de **una descentralización** del servicio ofrecido a través de una SNS –en el caso de Facebook- que se conseguiría con una sectorización de los servicios dados a través de las red a través de: municipios, áreas básicas policiales o bien comarcas, si se quiere fomentar la participación ciudadana y proximidad policial más eficaz.

La **proximidad de la policía a la ciudadanía toma una nueva dimensión que se desprende de la territorialidad** para ampliar su ámbito de acción en el seno de espacios virtuales a través de la conversación e intercambio de información de forma bilateral, **y se**

desprende del formato tiempo al que estamos acostumbrados, permite participar cuando mejor le va a los usuarios y permite recuperar la información porque ésta tiene un período de perduración.

Actualmente la incorporación de las SNS institucionales, y más concretamente las policiales es todavía pobre y escasa a nivel de Catalunya, todo y que comienza a proliferar perfiles de instituciones policiales, que a su vez se encuentran intoxicadas en la red por falta de identidad digital.

Los tipos de plataformas 2.0 que se deben escoger para dar un servicio a la ciudadanía son las generalistas, aquellas que usa la mayoría de la población a las que se les ofrece el servicio público, y a su vez se tiene que optar por la utilización variada de herramientas (no centrarse en una sola). Por tanto, **Twitter, Facebook, y Youtube** son las principales SNS que deben ser utilizadas por parte de la administración pública en la actualidad, todo y que las tendencias pueden cambiar en un futuro ya que la red y sus usos cambian y evolucionan. La administración es la que debe adaptarse en este sentido a las necesidades de la ciudadanía y utilizar las herramientas que haga servir la mayoría de ciudadanos y ciudadanas.

Para generar un cambio de paradigma del servicio que ofrecen las instituciones policiales hoy día, es necesario admitir que la ciudadanía exige nuevas formas de ser atendida y escuchada. Necesita la confianza, compromiso y capacidad de participación de sus instituciones, por este motivo es necesario superar el estadio en el cual se encuentran la mayoría de las instituciones: la zona de confort y la resistencia al cambio tecnológico e innovación; una vez superado se fomentará la formación al respecto, y la formación abrirá las perspectivas y posibilidades que ofrece las h2.0.

Las **SNS son otra forma de hacer seguridad: contribuyen a mejorar la seguridad en la ciudadanía** puesto que facilita información a tiempo real sobre diferentes acontecimientos que requieren de una actuación o precaución inmediata por parte de los usuarios, como es el caso de la información que se proporciona a través de Twitter; o bien contenidos de interés que pueden ser y son facilitados a través de plataformas como Facebook en la cual se proporciona información sobre actuaciones de la policía y sus unidades (contribuye a la mejora de la (in)seguridad subjetiva); e información relativa a avisos y contenidos para toma de precauciones relativa a diferentes ámbitos de la policía: policía del tráfico, seguridad ciudadana y convivencia ciudadana y proximidad (contribuye a mejorar la (in)seguridad objetiva).

De esto último se desprende que permite la ciudadanía entre a formar parte de la confección de la seguridad puesto que en estos contextos la seguridad forma parte de un trabajo colectivo y no únicamente de la policía: es este caso la ciudadanía contribuye en la mejora a través de la participación: intervenir en conversaciones, formular preguntas, informar sobre problemas del municipio o lugar de actuación de la policía. Las SNS proporcionan una visión de la seguridad mucho más amplia.

Los **elementos para la valoración del servicio prestado** a través del 2.0 serán, entre los mecanismos más tradicionales (encuestas de satisfacción ciudadana), los mismos que ofrecen las propias herramientas 2.0: incrementos de seguidores, votaciones a favor, estadísticas y métricas...

En cuanto a innovación y tecnología se refiere las SNS **proponen una perspectiva del uso de la tecnología diferente al antiguo paradigma**, se cambia el punto de vista: hasta ahora el soporte de la tecnología se incorporaba a la labor, en este caso la labor policial, tiene la oportunidad de incorporar la proximidad y gestión de la seguridad en la tecnología,

ya que las SNS son un espacio facilitado por la tecnología y aceptado e integrado socialmente: se muestra como un espacio neutro de participación. Se cuenta que además estas herramientas ofrecen mecanismos de medición propios que revelan a los titulares de las SNS y a los usuarios la calidad de servicio y grado de satisfacción.

Los nuevos retos de la Policía en respecto a las SNS se irán superando a medida que se vaya interiorizando y superando por parte de estas instituciones y las administraciones de las cuales dependen orgánicamente, todos los conceptos que presenta este nuevo paradigma de comunicación tecnológico.

BIBLIOGRAFÍA:

-Blasco i Ariño, Sara. *Policia de Proximitat. Manual de consulta*. Diputació de Barcelona. Xarxa de Municipis. Barcelona. Marzo, 2009. Página 24. *La policia como servicio público*.

-D. Monjardet: *Ce que fait la pólíce. Sociologie de la forcé publique* (pág. 274) (1996) París: La Découverte.

- Máster Análisis de Políticas Públicas de Seguridad, Material: Sistema de Justicia Penal. *El reto fundamental de la evaluación de una policia de proximidad*. Pág. 16. *Los principios de eficacia de la policia de proximidad*. Investigación para IHESI (2000).

Fundación Telefónica: *Informe La Sociedad de la Información en España 2011(SiE [11])*. Editorial Ariel 2012. Barcelona.

http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie11/aplicacion_sie/ParteA/pdf/SiE_2011.pdf

ONTSI: *Informe Las redes sociales en Internet. Diciembre 2011*.

http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/redes_sociales-documento_0.pdf

Generalitat de Catalunya: *Guia d' usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*. 5a Edició. Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió. Febrero 2012.

VIDEOGRAFÍA:

Entrevista de Aristegui a Manuel Castells: El poder de las redes sociales 1/2.
<http://www.youtube.com/watch?v=sDGZHscJTtQ>

Video: La policia crea la "Tweetredada", por Antena 3 noticias.

http://www.antena3.com/videos-online/noticias/sociedad/policia-crea-tweetredada_2012012600072.html

BLOGS, ARTÍCULOS Y PLATAFORMAS EN INTERNET:

BLOGS:

www.enriquedans.com

<http://www.davidnovillo.es/>

ARTÍCULOS:

Pere Soler: Artículo *Comunicación 2.0, una assignatura pendiente de las administraciones locales*.

<http://xcat.cat/03/11/2011/comunicacio-2-0-una-assignatura-pendent-de-les-administracions-locales/>

Jaume González i Moreno: Artículo *Redes sociales, ¿El futuro de la policia?*

<http://policies20.es/profiles/blogs/redes-sociales-el-futuro-de-la-policia>

Jaume González i Moreno. Artículo: *Policia Local 2.0 ¿El futuro de la Policia?* Publicado: 04/03/2012.

http://policies20.es/profiles/blogs/policia-local-2-0-el-futuro-de-la-policia?xg_source=msg_mes_network

Enrique Dans: Artículo *Twitter alcanza los quinientos millones de usuarios*

<http://www.enriquedans.com/2012/02/twitter-alcanza-los-quinientos-millones-de-usuarios.html>

Tim O'Reilly: Artículo *Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software*

http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146

Peter Bright: Artículo *¿Cómo los disturbios de Londres nos mostró las dos caras de las redes sociales?*

<http://arstechnica.com/tech-policy/news/2011/08/the-two-sides-of-social-networking-on-display-in-the-london-riots.ars>

Artículo prensa digital: "Tweedredada" contra la droga. 29/01/2012 - 19:50h

<http://www.lavanguardia.com/sucesos/20120129/54246812751/tweedredada-contra-la-droga.html>

Ana Terradillos. Artículo: *Tweedredada contra el tráfico de drogas*. Cadena SER, Ana Terradillos. 26/01/2012

http://www.cadenaser.com/espana/articulo/tweedredada-trafico-drogas/csrgsrpor/20120126csrgsmnac_4/Tes

Audrey RABOT (Investigadora del Proyecto OISIN II en el estado español) Informe: *Implantació i avaluació del model de policia de proximitat a Espanya: balanç i perspectives*. Revista Catalana de Seguretat Pública, Any: 2004 Núm.: 14 juliol, edició en catalán.

<http://www.raco.cat/index.php/RCSP/article/view/121631/172441> [última consulta: 15/12/2012]

Guiones-Valls, Aina y Serra-Brustenga, Marta. Artículo: *La gestión de la identidad digital: una nueva habilidad informacional y digital*.

<http://www.ub.edu/bid/24/giones2.htm>

Ver también artículo de Laura Rosillo: *La identidad digital como clave de la empleabilidad*.

<http://lrosillo.blogspot.com/2012/03/la-identidad-digital-como-clave-de-la.html?spref=tw>

Torres i Vilatarsana, Marta, 2001, Funciones pragmáticas de los emoticonos en la comunicación mediatizada por ordenador, Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 1. Temática Variada.

<http://www.cibersociedad.net>

Torres i Vilatarsana, Marta, 2009, *La Generalitat escriu a Internet: aspectes comunicatius en entorns 2.0* Grup de treball F-50: Lectura i escriptura en línea.

<http://www.cibersociedad.net/congres2009/ca/coms/la-generalitat-escriu-a-internet-aspectes-comunicatius-en-entorns-20/983>

AERCO y Territorio Creativo, Informe *La función del Community Manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. [Fecha de consulta 20/12/2011]

<http://www.capsulademarketing.com/pdf/community-manager-espanol.pdf>

Julieta Jimz. Artículo: *Crea tu plan de manejo de Crisis Social Media en cuatro pasos*. Publicado el 06/04/2011.

<http://www.dosensocial.com/2011/04/06/crea-tu-plan-de-manejo-de-crisis-social-media-en-4-pasos/>

WIKIPEDIA:

Web 2.0: http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 y http://es.wikipedia.org/wiki/Tim_O%27Reilly

WEBS:

La Web 2.0

<http://www.web2summit.com/web2011>

Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger "*El manifiesto Cluetrain : el ocaso de la empresa convencional*".

<http://www.cluetrain.com>

Sociedad de la información:

<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/>

Policía Metropolitana de Londres:

<http://www.flickr.com/photos/39990326@N07>

Campaña de la DHS *If you see something, say something*,

<http://www.dhs.gov/files/reportincidents/see-something-say-something.shtm>

<http://www.youtube.com/watch?v=6jAV1dbGPB4>

NTAS (*National Terrorism Advisory System*) de la DHA:

<https://www.facebook.com/NTASAlerts>

<https://twitter.com/#!/NTASAlerts>

https://public.govdelivery.com/accounts/USDHS/subscriber/new?topic_id=USDHS_164

Problem Solving

<http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelId=12148550>

Herman Goldstein

<http://law.wisc.edu/profiles/hgold@wisc.edu>

Fundación Telefónica: *Informe La Sociedad de la Información en España 2011*(SiE [11]).

http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie11/aplicacion_sie/ParteA/pdf/SiE_2011.pdf

ONTSI: *Informe Las redes sociales en Internet. Diciembre 2011*.

http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/redes_sociales-documento_0.pdf

Instituto Nacional de Estadística.

<http://www.ine.es>

Fundación Orange:

<http://fundacionorange.es>

dosensocial

<http://www.dosensocial.com>

ACCSLVO

www.accslvo2.cat

POLICIES 2.0

www.policies20.es