

## STRATEGIES AND REALITIES IN THE DIFFUSION OF SOCIAL NETWORKS IN PUBLIC ADMINISTRATIONS: ANALYSIS FROM AN INSTITUTIONAL PERSPECTIVE

**ABSTRACT:** This study aims to answer several research questions regarding the development of Web 2.0 tools in public administration: What are the strategies designed to promote social networks? What is the level of development in the process to deploy social networks? What is the role of institutions in the dynamics of technological diffusion associated to social networks in the public sector? Authors analyze the diffusion of social networks in the administration of autonomous communities in Spain from an institutional perspective, emphasizing the role of institutions at the organizational level and trying to explain the dynamics of technological diffusion in organizations. This paper is intended to do so by studying several dimensions on the diffusion of social networks in the administrations under analysis, and other particular features such as: the years of experience in the use of social networks; the human teams that manage them; the existence or not of social networks and user guides to normalize the criteria for their right use; the existence or not of some type of policy and/or formal strategy; and the specific social networks used by the administrations. Methodologically, the information was collected through a questionnaire sent to the people responsible for managing social networks for the Spanish regional administrations. Conclusions show that a generalized strategic design of social technologies is still absent, or that there are variations of importance in the deployment of these technologies. To some extent, results suggest the existence of institutional factors that explain the different utilization patterns for the studied organizations. In short, this article offers an in-depth analysis, although exploratory, about the process of diffusion of social networks in public administrations.

**KEYWORDS:** Governance, ICT, e-Government, Web 2.0, social networks, new institutionalism.

## STRATÉGIES ET RÉALITÉS DANS LA DIFFUSION DES RÉSEAUX SOCIAUX AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES. ANALYSE À PARTIR D'UN POINT DE VUE INSTITUTIONNALISTE

**RÉSUMÉ :** Cette étude vise à répondre à plusieurs questions de recherche concernant le développement des outils Web 2.0 dans l'administration publique. Quelles sont les principales stratégies proposées pour le développement des réseaux sociaux? Quel est le niveau de développement dans le processus de mise en œuvre des réseaux sociaux? Quel est le rôle des institutions dans la dynamique de la diffusion des technologies liées aux réseaux sociaux dans le secteur public? Cet article analyse la diffusion des réseaux sociaux dans les administrations des communautés autonomes en Espagne, d'un point de vue institutionnaliste. Cette approche théorique souligne le rôle des institutions dans le domaine organisationnel et tente d'expliquer la dynamique de diffusion technologique dans les organisations, en partant de l'étude des institutions. Ceci a été développé dans le présent document en étudiant plusieurs dimensions de la diffusion des réseaux sociaux dans les administrations sous revue : entre autres, les années d'expérience de l'utilisation, les équipes qui les gèrent, l'existence ou l'inexistence de lignes directrices visant à uniformiser les critères de son utilisation, l'existence ou l'absence d'une politique et/ou d'une stratégie formelle, et les réseaux sociaux spécifiques employés par les administrations. Méthodologiquement, ce travail est basé sur un questionnaire envoyé aux gestionnaires de réseaux sociaux des administrations régionales espagnoles. Cette recherche montre qu'il n'y a pas encore une conception stratégique générale des technologies sociales dans les administrations publiques analysées, ou qu'il existe des profondes variations dans la mise en œuvre de ces technologies. Dans une certaine mesure, cela suggère l'existence de facteurs institutionnels qui expliquent les différents modèles d'utilisation dans les organisations étudiées. En somme, cet article fournit une analyse complète, bien qu'exploratoire, sur le processus de diffusion des réseaux sociaux au sein des administrations publiques.

**MOTS-CLÉS :** Gouvernance publique, TIC, administration en ligne, Web 2.0, réseaux sociaux, nouvel institutionnalisme.

## ESTRATÉGIAS E REALIDADES NA DIFUSÃO DAS REDES SOCIAIS NAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS. ANÁLISE A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA INSTITUCIONALISTA

**RESUMO:** Este estudo pretende responder a várias perguntas de pesquisa sobre o desenvolvimento das ferramentas Web 2.0 na administração pública: quais são as principais estratégias propostas para a promoção das redes sociais? Qual é o nível de desenvolvimento no processo de implementação das redes sociais? Qual é o papel das instituições nas dinâmicas de difusão tecnológica associadas às redes sociais dentro do setor público? Este artigo analisa a difusão das redes sociais nas administrações das comunidades autónomas na Espanha a partir de uma perspectiva institucional. Esta abordagem teórica enfatiza o papel das instituições no âmbito organizativo e tenta explicar as dinâmicas de difusão tecnológica nas organizações a partir do estudo das instituições. Isso se desenvolve neste artigo mediante o estudo de várias dimensões sobre a difusão das redes sociais nas administrações objeto de estudo, entre outras, os anos de experiência de uso, as equipes humanas que os gerenciam, a existência ou não de guias de uso que padronizem os critérios para sua correta utilização, a existência ou não de algum tipo de política e/ou estratégia formal e as redes sociais específicas que as administrações usam. Metodologicamente, este trabalho é baseado em um questionário enviado aos gestores das redes sociais das administrações regionais espanholas. Esta pesquisa mostra que ainda não existe um projeto estratégico generalizado das tecnologias sociais nas administrações públicas analisadas ou que existem variações de projetos na implantação dessas tecnologias. Até certo ponto, isso sugere a existência de fatores institucionais que explicam os diferentes padrões de utilização nas organizações objeto de estudo. Em suma, este artigo fornece uma análise abrangente, embora exploratória, sobre o processo de difusão das redes sociais nas administrações públicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão pública, TIC, administração eletrônica, Web 2.0, redes sociais, novo institucionalismo.

**CORRESPONDENCIA:** Dr. J. Ignacio Criado. Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Autónoma de Madrid. Edificio de Ciencias Jurídicas, Políticas y Económicas, 1º Planta, despacho 2. C/ Marie Curie, 1, Ciudad Universitaria de Cantoblanco, 28049, Madrid, España.

**CITACIÓN:** Criado, J. I., & Rojas-Martín, F. (2015). Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista. *Innovar*, 25(57), 45-62. doi: 10.15446/innovar.v25n57.50326.

**ENLACE DOI:** <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50326>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** H83, H70, I00.

**RECIBIDO:** Octubre 2012, **APROBADO:** Julio 2013.

# Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista

*J. Ignacio Criado*

Doctor en Ciencia Política y Administración Pública  
Universidad Autónoma de Madrid  
Madrid, España  
Correo electrónico: ignacio.criado@uam.es

*Francisco Rojas-Martín*

Master en Democracia y Gobierno  
Universidad Autónoma de Madrid  
Madrid, España  
Correo electrónico: francisco.rojas@inv.uam.es

**RESUMEN:** Este estudio pretende responder a varias preguntas de investigación en relación con el desarrollo de las herramientas Web 2.0 en la administración pública: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales? ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público? Este artículo analiza la difusión de las redes sociales en las administraciones de las comunidades autónomas en España desde una perspectiva institucionalista. Esta corriente teórica pone el acento en el papel de las instituciones en el ámbito organizativo y trata de explicar las dinámicas de difusión tecnológica en las organizaciones a partir del estudio de las instituciones. Lo anterior se desarrolla en este artículo mediante el estudio de varias dimensiones sobre la difusión de las redes sociales en las administraciones objeto de estudio, entre otras, los años de experiencia de uso, los equipos humanos que los gestionan, la existencia o no de guías de uso que normalicen los criterios para su correcta utilización, la existencia o no de algún tipo de política y/o estrategia formal y las redes sociales específicas que las administraciones emplean. Metodológicamente, este trabajo está basado en un cuestionario enviado a los responsables de la gestión de las redes sociales de las administraciones regionales españolas. Esta investigación muestra que todavía no existe un diseño estratégico generalizado de las tecnologías sociales en las administraciones públicas analizadas o que existen variaciones de calado en la implantación de las mismas tecnologías. En cierta medida, ello sugiere la existencia de factores institucionales que explican los diferentes patrones de utilización en las organizaciones objeto de estudio. En suma, este artículo ofrece un análisis exhaustivo, si bien exploratorio, sobre el proceso de difusión de las redes sociales en las administraciones públicas.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión pública, TIC, administración electrónica, Web 2.0, redes sociales, nuevo institucionalismo.

## Introducción

Este artículo presenta un estudio sobre la difusión de las redes sociales dentro de las administraciones públicas españolas. El estudio se centra en las estrategias formuladas para el fomento de las redes sociales dentro de

las administraciones autonómicas, así como las realidades implementadas durante el escaso periodo de tiempo que llevan operando dentro de ellas. Tomando como punto de partida teórico el nuevo institucionalismo, este trabajo pretende arrojar luz sobre un fenómeno relativamente reciente dentro de las administraciones públicas, pero que está generando una importante atención dentro del ámbito académico, social y político. Aquí se presenta un análisis exploratorio que se fundamenta en los datos derivados de un cuestionario respondido por todos los responsables de la gestión de las redes sociales de las administraciones autonómicas españolas. Si bien se refieren al caso español, los resultados obtenidos son de interés para reflexionar sobre el proceso de difusión de las redes sociales dentro del sector público desde una perspectiva más general.

Las redes sociales han experimentado un rápido crecimiento en los últimos años en diferentes contextos. En el caso español, estas herramientas han alcanzado un nivel de difusión de más del 77% entre los usuarios de Internet (ONTSI, 2011). Al mismo tiempo, las organizaciones del sector público han comenzado su aplicación como herramientas para mejorar la comunicación con la ciudadanía y la gestión interna (Criado, Martín y Camacho, 2011). Estas herramientas ofrecen la oportunidad de transmitir, recibir, procesar y utilizar datos e información de la ciudadanía, así como de los empleados públicos; por lo tanto, las redes sociales pueden facilitar a las administraciones públicas la tarea de diseñar estratégicamente sus funciones, incorporando de una manera más proactiva las demandas provenientes de la sociedad (Bertot, Jaeger y Hansen, 2012; Chun, Shulman, Sandoval y Hovy, 2010). En otras palabras, lo anterior podría facilitar la transformación de las burocracias tradicionales en estructuras más horizontales y perceptivas.

Desde un punto de vista teórico, este trabajo utiliza para su análisis la aproximación del nuevo institucionalismo. Este enfoque, ampliamente aceptado en las ciencias sociales, aplicado a nuestro estudio pone el acento en la importancia de las instituciones (como conjuntos de reglas informales, formas de hacer, rutinas, etc.) para conocer los resultados derivados del uso de las tecnologías de la información y comunicación por parte de las administraciones públicas. Más aún, los factores institucionales pueden desempeñar un papel clave en el éxito del uso de las tecnologías de la información en las organizaciones públicas, tal y como han apuntado varios estudios anteriores (Criado, 2009a; Criado, Sandoval-Almazán y Gil-García, 2013; Fountain, 2001; Gascó, 2003; Gil-García, 2012). De manera ilustrativa, en este artículo se plantea la paradoja de que las administraciones regionales españolas, aunque hacen uso de las mismas herramientas sociales -principalmente *Facebook* o *Twitter*-, presentan un heterogéneo nivel de

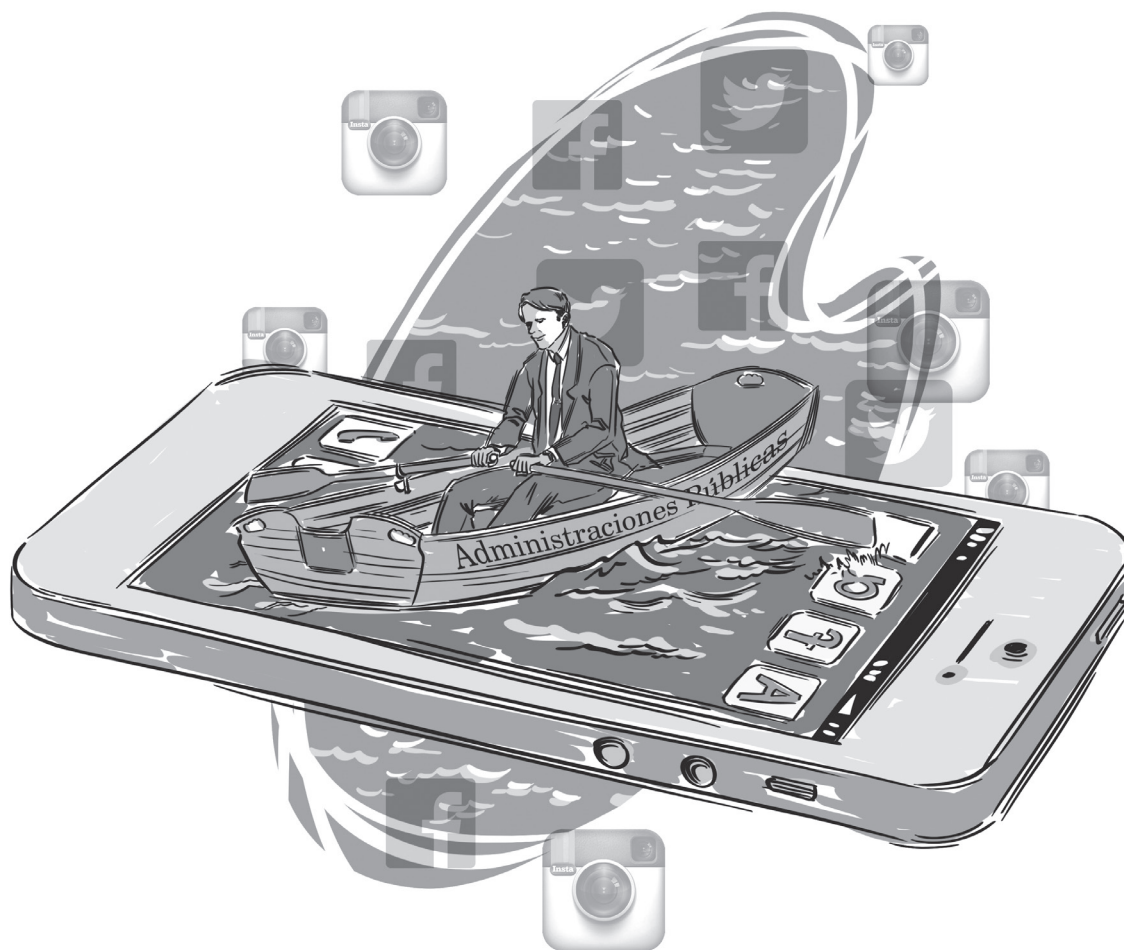
desarrollo en su implantación, lo cual se espera que tenga que ver con determinadas dinámicas institucionales diferenciadas, en particular, estrategias de uso o intensidad de utilización de recursos divergentes.

Como se ha mencionado, este artículo se centra en el uso de las redes sociales en el nivel de gobierno regional español ("comunidades autónomas"). El poder político y las competencias de las regiones españolas se han incrementado de manera muy significativa en las últimas décadas. Los diecisiete gobiernos autonómicos gestionan algunas de las competencias más importantes, sobre todo, salud y educación (incluyendo su correspondiente presupuesto). Asimismo, los gobiernos autonómicos acumulan la mayor parte de los empleados públicos españoles (1,34 millones), en comparación con la administración nacional (0,53 millones) y local (0,64 millones) (Gobierno de España, 2011). Sin embargo, no conocemos si además están liderando el proceso de adopción y aplicación de las redes sociales en el sector público español.

Este artículo se fundamenta en una serie de preguntas que han guiado la investigación desde sus orígenes. En este momento, se supone que la penetración de las redes sociales en el sector público español está aún en una fase inicial. Al mismo tiempo, existen casos exitosos y aplicaciones que merecen ser analizados. Por tanto, este estudio tiene como objetivo responder a varias preguntas de investigación en relación a las administraciones autonómicas españolas: (1) ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? (2) ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales? (3) ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público?

Metodológicamente, los datos de este estudio se derivan principalmente de un cuestionario realizado a las personas responsables de la gestión de las redes sociales en las diecisiete administraciones autonómicas españolas. El cuestionario consta de veinte preguntas diseñadas para obtener una amplia perspectiva sobre el grado de difusión, los factores de éxito para su adopción, las estrategias para su aplicación, así como las perspectivas futuras de desarrollo. Además, se ha realizado una recogida de datos primarios a partir de los perfiles oficiales de las administraciones autonómicas en las redes sociales con mayor presencia (*Facebook* y *Twitter*), de cara a conocer su grado de implantación actual. El tipo de análisis realizado tiene un carácter descriptivo, aunque permite ofrecer una serie de conclusiones que resultan de interés, sobre todo, como consecuencia de la escasez de estudios empíricos previos.

En la siguiente sección se presentará el marco teórico del estudio. En la tercera sección se ofrece la estrategia



analítica que guía la investigación. En la cuarta parte del artículo se ofrecen los datos sobre las principales estrategias para el fomento de las redes sociales en las administraciones públicas analizadas. En la quinta sección se analiza el nivel de desarrollo de la implementación de las redes sociales, incluyendo datos sobre el uso de las más populares en el ámbito de las administraciones públicas (*Facebook* y *Twitter*). Posteriormente, se dedica una sección para la discusión de los aspectos más relevantes de la investigación, incluyendo sus hallazgos y resultados clave. La conclusión cierra el trabajo abriendo la puerta a futuras líneas de trabajo relacionadas con las redes sociales en el sector público.

### **Marco teórico. El estudio de las redes sociales y el nuevo institucionalismo**

#### **Las redes sociales en las administraciones públicas**

El estudio de las redes sociales es reciente y multidisciplinario, ya que incluye disciplinas científicas como la informática, la economía, el derecho, la sociología, la política o

la gestión pública, entre otras. Pese a tratarse de un proceso de reciente aparición, el estudio de las redes sociales en el sector público tiene que prestar atención a las experiencias previas de difusión de la tecnología en las burocracias, con el fin de incrementar la comprensión de esta nueva ola de innovación. De hecho, algunos autores sugieren que estamos asistiendo a una transición entre el denominado gobierno electrónico y el gobierno 2.0, como resultado de la adopción, uso y difusión de las redes sociales en el sector público (Chun *et al.*, 2010).

Durante las últimas décadas, el estudio de las TIC en la administración pública (o gobierno electrónico) se ha convertido en una disciplina bien asentada. Un breve repaso de la literatura sobre el gobierno electrónico identifica una amplia variedad de temas, metodologías y ámbitos (Calista y Melistky, 2007; Danziger y Andersen, 2002; Gil-García, 2012; Gil-García, Sandoval, Vivanco, Luna y Luna, 2012; Heeks y Bailur, 2006; Hood y Margetts, 2007; Luna-Reyes y Gil-García, 2011; Yildiz, 2007). El estudio de los portales web para la prestación de servicios electrónicos (utilizando las clasificaciones y los modelos evolutivos), el intercambio de datos e información entre las administraciones públicas

(colaboración interinstitucional y la interoperabilidad), o el impacto de la digitalización de las tareas y las actividades administrativas (tanto a nivel interno de gestión, como externamente, abordando la interacción con la ciudadanía) han sido algunos de los ámbitos en los que se han centrado algunas de las contribuciones más importantes dentro de este campo académico.

Las redes sociales han entrado en la agenda de modernización del sector público, lo que podría favorecer la interacción entre los ciudadanos y las administraciones públicas mediante la puesta en marcha de un diálogo bidireccional permanente, y la creación de comunidades virtuales de usuarios que provean de información relevante a la administración (Meijer, Grimmelikhuijsen y Brandsma, 2012). Las redes sociales pueden ser definidas como "un grupo de aplicaciones basadas en Internet, creadas ideológica y tecnológicamente cimentadas a partir de la creación de la Web 2.0, y que conduce a la creación y el intercambio de contenido generado por los usuarios" (Kaplan y Haenlein, 2010, p. 61). Otra definición se centra más en los usuarios: "servicios basados en la web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión y (3) ver y recorrer su lista de conexiones y las hechas por otros dentro del sistema" (Boyd y Ellison, 2007, p. 211).

A día de hoy, existe una amplia variedad de redes sociales atendiendo al uso al que están destinadas. Así, encontramos aplicaciones basadas en el *microblogging* (Twitter), las que facilitan compartir formatos multimedia (YouTube, Vimeo, Flickr, Instagram), las que desarrollan espacios virtuales (Second Life), herramientas de colaboración (Wiki-Government), las orientadas a crear vínculos de amistad (Facebook), las que están enfocadas al ámbito profesional (LinkedIn), o las especializadas en administración pública (Govloop y NovaGob) (Sandoval-Almazán, Gil-García y Luna-Reyes, 2010; Sandoval-Almazán y Gil-García, 2012). El análisis de estas diferentes aplicaciones en el sector público es importante para entender cómo el intercambio de información entre la administración y los ciudadanos puede transformar significativamente la forma en que opera la esfera pública, crear nuevas formas de gobernar y/o de mejorar las diferentes formas de participación. En otras palabras, las redes sociales tienen el potencial de transformar el proceso de mediación entre la administración, las instituciones privadas y los ciudadanos (Bailey y Singleton, 2010; Bertot *et al.*, 2012; Bonsón, Torres, Royo y Flores, 2012; Criado *et al.*, 2013; Dixon, 2010; Linders, 2012). Durante los últimos años, distintos organismos públicos de todo el mundo han hecho avances en este campo.

Algunos estudios han sugerido que las interacciones entre los ciudadanos y la administración pueden ser

transformadas significativamente mediante el uso de las redes sociales. Estos instrumentos están orientados a mejorar la transparencia administrativa, puesto que los ciudadanos colaboran en el proceso de la agenda-setting (Meijer y Thaens, 2010). La movilización de los ciudadanos para la elaboración de las políticas públicas está adquiriendo una importante relevancia para la reputación, la autoridad y el impacto de las instituciones públicas (Heidinger, Buchmann y Böhn, 2010). Además, las redes sociales facilitan los procesos de coproducción de los servicios públicos con los ciudadanos, no solo porque permiten aportar opiniones o hacer sugerencias, sino porque además intensifican la colaboración ciudadana con nuevos contenidos y servicios que requieren su proactividad (Chun y Warner, 2010). En resumen, el uso de las redes sociales en la administración facilita la interacción con los ciudadanos de una manera desconocida hasta el momento.

Existen menos evidencias acerca de los resultados de la aplicación de las redes sociales en la gestión pública. Hrdinová, Helbig y Peters (2010) distinguen, al menos, dos usos diferentes en las administraciones públicas. Por un lado, los empleados públicos utilizan las redes sociales en nombre de la administración pública para expresar contenidos previamente acordados por los responsables de la organización. Por el otro, los empleados públicos usan las redes sociales para fines personales relacionados con la actividad profesional. Aquí, ofrecen sus propias opiniones personales sobre temas profesionales, que no expresan el punto de vista de la organización. Se producen de esta forma interacciones profesionales fuera de las organizaciones formales (Cerrillo, 2010). Estos procesos, entre otros, ponen de relieve el potencial de las redes sociales como una herramienta de gestión que facilita también las redes de conocimiento y los procesos de intercambio de información dentro de las burocracias públicas.

### El nuevo institucionalismo y las tecnologías en las administraciones públicas

La propuesta teórica de este artículo se cimenta sobre las aportaciones del nuevo institucionalismo. Una de las preocupaciones del nuevo institucionalismo, especialmente en su vertiente sociológica o cognitiva, se refiere a los mecanismos que facilitan la comprensión de los procesos de cambio y estabilidad en las organizaciones, incluyendo las administraciones públicas. March y Olsen (1984, 1989) o DiMaggio y Powell (1991) ponen el acento en las dinámicas de difusión institucional y en cómo las organizaciones tienden a la homogeneidad dentro de su campo organizativo a partir de conceptos como el isomorfismo institucional, es decir, mediante la reproducción de prácticas de



gestión y funcionamiento ampliamente aceptadas en otras organizaciones similares. En última instancia, el nuevo institucionalismo facilita comprender por qué algunas de esas prácticas de gestión (instituciones) tienen éxito y se reproducen dentro de un conjunto de organizaciones que operan en el mismo sector.

En efecto, el nuevo institucionalismo focaliza su atención en las prácticas, rutinas, formas de hacer, etc. (instituciones), que forman parte de la vida organizativa. Estos arreglos institucionales existentes en una organización conforman las reglas del juego que los actores que forman parte de ellas utilizan para desarrollar sus estrategias, decisiones y acciones (March y Olsen, 1984). Desde esta perspectiva se pone de manifiesto la relevancia que poseen los arreglos institucionales como factores para la estabilidad y cambio de las organizaciones (March y Olsen, 1989). Así, cuanto mayor sea el grado de institucionalización en una organización, mayor será la estabilidad y la dificultad para realizar innovaciones, especialmente, en aquellas con un alto grado de burocratización en su funcionamiento (Tolbert y Zucker, 1983). Siendo las administraciones públicas organizaciones ampliamente rutinizadas, ello explica por qué el nuevo institucionalismo ha encontrado en ellas un terreno fértil para abonar sus propuestas.

De una manera más concreta, diversos autores han puesto el acento en la estabilidad de determinados cursos de acción una vez rutinizados dentro de las organizaciones. Los estudios de Pierson (2004) destacan que determinadas elecciones, normalmente en los primeros momentos de un programa público, hacen difícil opciones futuras alternativas. Esa idea ya estaba presente en Powell (1991) a la hora de caracterizar las dinámicas de difusión tecnológica:

Cuanto más se adopta una tecnología, se mejora más y mayor es el resultado derivado de su uso. Cuando esto ocurre y la adopción se acumula, la elección en torno a esa tecnología se convierte en estructuralmente rígida y se bloquea (...) Los modelos de sendero de dependencia sugieren que los arreglos institucionales no son flexibles; no pueden cambiar rápidamente en respuesta a perturbaciones externas. Los mecanismos de retroalimentación que producen auto-reforzamiento y apoyan procesos de sendero de dependencia hacen difícil para las organizaciones explorar opciones alternativas. Mientras estos modelos se han aplicado principalmente a la adopción de tecnología, su significación es potencialmente mayor (Powell, 1991, p. 193).

En este artículo se aplica este planteamiento al ámbito de la difusión tecnológica en el sector público.

El enfoque del nuevo institucionalismo ha sido empleado en el campo de estudio del uso y difusión de las tecnologías de la información y comunicación por parte de diversos autores. Fountain (2001) señala cómo el "arraigo de los actores gubernamentales en estructuras institucionales cognitivas, culturales y sociales influyen en el diseño, las percepciones y los usos de Internet y de las tecnologías de la información relacionadas" (p. 88). Para Fountain (2001) la influencia de estos factores institucionales contribuiría a transformar la tecnología objetiva original dando como resultado una tecnología representada. Por ello, "no es sorprendente que organizaciones similares puedan utilizar los mismos sistemas de información de una manera tan marcadamente diferente" (Fountain, 2001, p. 89). Por su parte, Gil-García (2012) se inspira en el enfoque institucionalista para realizar una completa propuesta teórica y analítica sobre las tecnologías de la información en las organizaciones públicas (*enacting electronic government success*), que tiene en cuenta los factores institucionales, organizativos y medioambientales, y que podría aplicarse también en el análisis de las redes sociales digitales.

Este artículo pone de relieve que el desarrollo de las administraciones de las comunidades autónomas españolas, como estructuras burocráticas avanzadas, ha generado un proceso de institucionalización que derivaría en una determinada forma de impulsar el uso de las redes sociales. Criado (2009b) ya puso de manifiesto la relevancia de la teoría institucionalista para comprender las restricciones y los facilitadores que suponen los arreglos institucionales dentro de los proyectos de difusión tecnológica en este grupo de organizaciones públicas. En este artículo se da un paso más allá y se explora cómo determinados arreglos institucionales han podido influir en el diseño de las estrategias y la implantación del uso de las redes sociales dentro de las administraciones regionales españolas, teniendo en cuenta que se trata de un proceso todavía en marcha.

Por consiguiente, en este artículo se explora la siguiente paradoja: pese a que el tipo de tecnología utilizada (redes sociales) por las administraciones objeto de estudio es básicamente semejante, a día de hoy se puede plantear que el resultado de la implementación de las redes sociales ha sido heterogéneo, al menos, en cierta medida. Lo anterior se espera que tenga que ver con determinados factores institucionales que se han ido desarrollando de manera diferenciada dentro de las administraciones analizadas, dentro de esta primera fase de difusión de este tipo de tecnologías sociales. Así, en la siguiente sección se expone la propuesta analítica y metodológica que permite abordar el estudio de las incógnitas planteadas en este artículo desde una perspectiva institucionalista.

## Propuesta analítica y metodológica. De la estrategia a la realidad de las redes sociales en el sector público

El objetivo de este artículo consiste en explorar las estrategias de fomento y realidades de utilización de las redes sociales por parte de las administraciones regionales en España desde una perspectiva institucional. Por un lado, se trata de conocer la visión estratégica que orienta la promoción de las redes sociales. Por otro lado, se profundiza en las principales dimensiones ligadas a la implantación de este tipo de herramientas. Lo anterior se fundamenta en tres preguntas de investigación: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales? ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público? Esta última cuestión se plantea en relación con la capacidad del nuevo institucionalismo para comprender mejor este tipo de procesos de difusión tecnológica. Analíticamente, estas preguntas se centran en el nivel autonómico de gobierno en España. La estrategia de investigación que se ofrece a continuación pretende facilitar una respuesta a dichas preguntas.

El universo de estudio de esta investigación comprende las diecisiete comunidades autónomas españolas. En este sentido, cabe decir que nos encontramos ante un grupo de administraciones públicas que se crearon con la promulgación de la Constitución de 1978, expandiendo desde entonces sus recursos y personal para gestionar una cantidad cada vez más amplia de servicios públicos descentralizados, incluyendo la sanidad, la educación y los servicios sociales. De hecho, aglutinan más del 50% del gasto público y del personal que trabaja en el sector público español. Por otro lado, este grupo de administraciones autonómicas ha adoptado la estructura funcional de la administración central del Estado español. Eso supone su identificación dentro de la categoría de administraciones de estilo napoleónico-mediterráneo y unas pautas de innovación neo-weberianas (Pollit y Bouckaert, 2011). Lo anterior no es incompatible con un nivel de utilización de las TIC equivalente a otras administraciones del entorno europeo (Criado, 2009a).

Este artículo pretende realizar un análisis exploratorio de las redes sociales dentro de este grupo de administraciones autonómicas, considerando las estrategias definidas, así como las dinámicas de implementación. Para ello se identificó la unidad encargada de la gestión de las redes sociales dentro de cada una de las administraciones autonómicas, así como sus responsables. Uno de los primeros

aspectos que se puede concluir a partir del presente trabajo es que todas las administraciones analizadas cuentan con una unidad en la que se centralizan, si bien de manera desigual, las principales líneas de acción en torno a las redes sociales del conjunto de la administración, aunque el alcance de su actuación, su denominación y sus resultados varían de manera apreciable.

Una vez identificado lo anterior, se planteó una doble estrategia de recogida de información sobre las redes sociales en las administraciones objeto de estudio: el análisis de contenidos web y el cuestionario. Respecto al análisis de contenidos web, se pretende dar a conocer la situación de las redes sociales dentro del conjunto de las administraciones analizadas. En concreto, se analizó la presencia en las principales redes sociales (*Twitter* y *Facebook*), además de disponer algunos datos básicos respecto de cada una de ellas (número de usuarios, densidad de uso, etc.).

De manera complementaria y más importante, este trabajo se fundamenta en el análisis de los datos basados en un cuestionario elaborado por los autores. Esta herramienta ha permitido obtener datos primarios derivados de las respuestas de los responsables de gestión de las redes sociales de las diecisiete administraciones regionales objeto de estudio. Además, a través del cuestionario se ha podido disponer de una información acerca de su opinión y percepciones personales sobre el uso de aquellas, que no hubiera sido posible lograr de una manera comparativa a través de otro tipo de herramienta.

El mencionado cuestionario se ha fundamentado en otros trabajos previos realizados para analizar la utilización de las redes sociales dentro de las administraciones públicas. En particular, este cuestionario ha pretendido aprovechar algunos de los aspectos recogidos en los trabajos de Bailey y Singleton (2010) y Hrdinová *et al.* (2010), quienes se centraron en el análisis de los responsables de tecnologías de información en administraciones públicas, así como en la identificación de las principales áreas de interés derivadas de su gestión dentro del sector público. Ambos trabajos justifican que se haya elegido a los responsables de la gestión de las redes sociales como fuente de información para el cuestionario elaborado. La aplicación del cuestionario se llevó a término durante los meses de marzo y abril de 2012. La tasa de respuesta fue del 100%, dado que los diecisiete responsables regionales a quienes se envió el instrumento respondieron dentro del plazo previsto. En definitiva, esta investigación forma parte de un proyecto más amplio de estudio de los factores de éxito de la implantación de las redes sociales en las administraciones públicas que, entre otros resultados, prevé el desarrollo de varias tesis doctorales en este mismo tema.

Las dimensiones analizadas dentro del cuestionario se centraron en las preguntas de investigación que han guiado este trabajo.

- Estrategias para el fomento de las redes sociales. Dentro de esta dimensión, este trabajo se interroga por la existencia de una orientación estratégica sobre el uso de las redes sociales dentro de las administraciones analizadas. Concretamente, el interés por este aspecto se centra en conocer en qué medida las administraciones públicas siguen algún tipo de política o estrategia formalizada y/o explicitada. Asimismo, se atiende si se utilizan redes sociales desarrolladas interna o externamente, si se contrata personal de forma eventual o permanente para su gestión, qué se hace para reducir los riesgos ligados a la implantación, cómo se promueve su difusión social o qué departamento/unidad se encarga de su gestión. Todos los anteriores son indicadores sobre la orientación que se pretende dar a las redes sociales dentro de las administraciones públicas, de manera que se espera que todavía se encuentren en un nivel de madurez básico.
- Realidades de la implementación de las redes sociales. Junto con la dimensión estratégica, esta investigación se interroga por una dimensión orientada al nivel de implantación de las redes sociales en las administraciones objeto de estudio. En concreto, se consideran tanto los años de experiencia de uso, como la dimensión cuantitativa de los equipos que las gestionan, la existencia o no de guías de uso que normalicen los criterios para su correcta utilización, así como las redes sociales concretas que se emplean. En esta segunda vertiente de análisis también se espera identificar un grado de implantación todavía incipiente, en gran medida como consecuencia de la propia novedad del fenómeno en el sector público.

Por consiguiente, este trabajo se sustenta en los datos sobre cada una de las dimensiones mencionadas, así como un análisis descriptivo de frecuencias simples de aparición de cada uno de los indicadores analizados, permitiendo inferir algunas conclusiones, si bien todavía exploratorias. Al mismo tiempo, el análisis ofrece una aproximación general al uso y difusión de las redes sociales dentro de un grupo específico de administraciones públicas en España, teniendo en cuenta el caso del nivel regional de gobierno. Por consiguiente, el alcance de las conclusiones del presente trabajo debe tomarse con cautela, especialmente su extrapolación a otros ámbitos geográficos y niveles de gobierno. Además, desde la perspectiva institucionalista, las dos dimensiones planteadas incorporan una serie de factores que permiten profundizar en las dinámicas de difusión tecnológica ligadas a las redes sociales dentro del sector público.

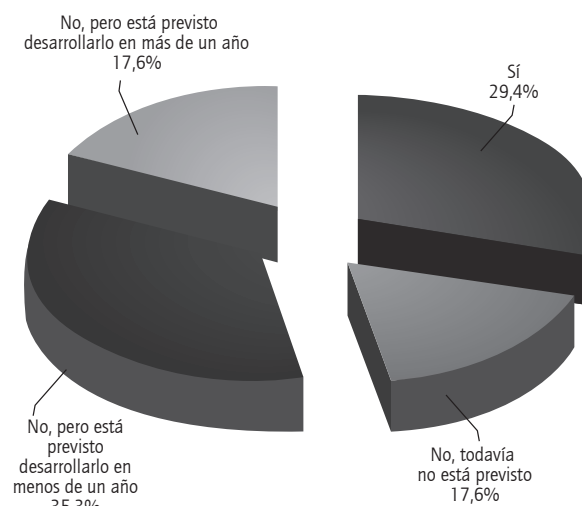
## Estrategias para el fomento de las redes sociales

En esta sección se ofrecen los resultados sobre las estrategias para el fomento de las redes sociales dentro de las administraciones públicas autonómicas españolas. A partir de los datos extraídos del cuestionario a los responsables de su gestión, se pretende conocer si los gobiernos analizados cuentan con documentos de planificación estratégica. También se presentan datos acerca de los modelos de gestión que se están adoptando, tanto a nivel de las herramientas de uso y las áreas funcionales de las que depende su gestión, así como el tipo de personal que las gestiona. Además, se muestran las principales medidas adoptadas para evitar riesgos y las principales vías para impulsar la utilización de las redes sociales, tanto dentro como fuera de la organización.

### ¿Existe un plan estratégico sobre redes sociales?

Los planes estratégicos son documentos formales donde se plasman las motivaciones y los objetivos de la organización a mediano y largo plazo. Aplicados al sector público, dichos planes estratégicos pueden resultar de gran interés porque permiten orientar de manera correcta la implantación y gestión de una política pública; además, al contar con ellos, se muestra que existe un análisis y una reflexión previos a la implantación. De ahí que resulte de gran interés conocer si en el caso de los gobiernos regionales, se ha realizado esta labor previa a la implantación de las redes sociales.

**GRÁFICO 1. Implantación de planes estratégicos sobre redes sociales**



Pregunta 2: ¿Las iniciativas sobre redes sociales están documentadas en un plan estratégico de tecnologías de información y/o comunicación o en los planes de acción de los responsables del área tecnológica y/o comunicación de su administración autonómica? (N=17).

Fuente: Elaboración propia.

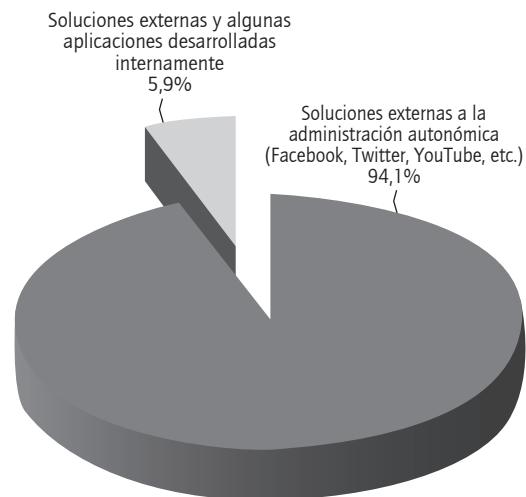
Únicamente 5 (29%) gobiernos autonómicos (País Vasco, Cataluña, Galicia, Comunidad de Madrid y Castilla y León) afirman contar con documentos de estrategia para desarrollar sus políticas públicas en las redes sociales (ver Gráfico 1). Esto confirma que nos encontramos en una fase preliminar en su implantación. Sin embargo, también resulta de gran interés conocer que 6 de las 12 autonomías restantes (35%) afirman tener previsto un documento estratégico de este tipo a corto plazo, y 3 (18%), a mediano plazo, lo que apuntaría a que mayoritariamente (82%) se está apostando por la implantación de las redes sociales, aunque sea a mediano plazo. Finalmente, únicamente en el caso de 3 (18%) gobiernos autonómicos (Aragón, La Rioja e Islas Baleares), no está previsto aún realizar un plan estratégico de este tipo.

### ¿Se utilizan redes sociales desarrolladas interna o externamente?

Las herramientas para implantar las redes sociales están basadas en las tecnologías ligadas a la Web 2.0. Existe una amplia variedad de herramientas y soluciones en el mercado, cada una de ellas orientada a satisfacer diferentes demandas y a determinados perfiles de usuarios, pero todas ellas con una característica en común: tienen un carácter gratuito. Por otro lado, cabe la posibilidad de desarrollar herramientas propias, ya sea a través de la contratación de desarrollos a empresas especializadas, o bien mediante el desarrollo interno realizado con empleados públicos. En cualquiera de estos dos últimos casos las soluciones obtenidas estarán más orientadas a las necesidades de la organización. En este contexto, los responsables de la implantación de las redes sociales deben tomar una de las decisiones más importantes: ¿se deben utilizar redes sociales creadas desde dentro o fuera de la organización?

Todos los gobiernos autonómicos están apostando por el uso de aplicaciones externas (ver Gráfico 2). De ellos, el 94%, es decir 16 de las 17 administraciones, están apostando de manera exclusiva por herramientas externas de carácter gratuito. Además, resulta significativo que la única región que afirma haber apostado también por el desarrollo de aplicaciones internas (Castilla La Mancha) además esté utilizando algunas soluciones externas. Finalmente, se debe destacar que ningún gobierno regional afirma haber desarrollado *software* a medida adquirido a una empresa. Todo lo anterior se puede deber a la importante difusión social y a la facilidad de uso de las redes sociales más conocidas (sobre todo *Facebook* o *Twitter*), frente a los altos costes y largos desarrollos que implica la elaboración de aplicaciones propias.

GRÁFICO 2. Tipos de redes sociales utilizadas



Pregunta 4: Principalmente, la adopción de redes sociales por parte de la administración autonómica se realiza a través de: (N=17).  
Fuente: Elaboración propia.

### ¿Se contrata personal de forma eventual o permanente?

Para conocer la estrategia en la implantación de cualquier política pública resulta esencial conocer el modelo de gestión de recursos humanos por el que se opta. En el caso del sector público español, existe una amplia y compleja variedad de modelos, desde los más garantistas y rígidos, hasta los más flexibles. En este estudio, y para facilitar el análisis comparado, se ha optado por centrarnos en conocer si los equipos que gestionan las redes sociales se componen de personal con una vinculación permanente y/o eventual a la administración.

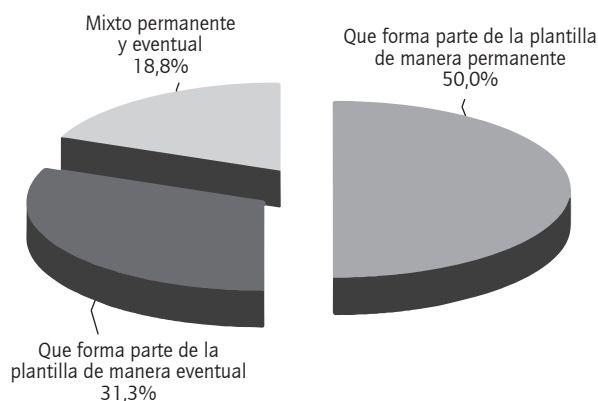
Los datos muestran que los responsables de las redes sociales de los gobiernos autonómicos están apostando, en general, por personal que forma parte de la plantilla de manera permanente (ver Gráfico 3). En concreto, 8 casos (50%) gestionan sus redes sociales exclusivamente con personal con este tipo de vinculación con la administración. En 5 casos (31%) se está gestionando con personal eventual. Finalmente, solo en 3 casos (19%) los responsables están contando tanto con personal eventual como permanente.

A pesar de los datos mencionados, hay que destacar que el porcentaje de personal que forma parte de la plantilla de manera permanente es proporcionalmente muy bajo en relación a la media del resto de servicios prestados por los gobiernos regionales. Esta circunstancia se podría deber a varias razones: (1) la dificultad de contar con profesionales cualificados dentro de la propia administración en un ámbito de tan reciente aparición como el de las redes sociales;



(2) el hecho de que la gestión de las redes sociales se está desarrollando por personal cercano a la presidencia de los gobiernos, por tanto, más politizado y menos estable contractualmente; (3) la propia novedad de este nuevo ámbito de actividad, que lleva a los responsables de su gestión a evitar contrataciones más permanentes hasta garantizar una consolidación más definitiva dentro de la organización.

**GRÁFICO 3. Distribución del personal permanente y eventual**



Pregunta 6: La gestión de las redes sociales la realiza personal... (N=17).  
Fuente: Elaboración propia.

### ¿Qué se hace para reducir los riesgos ligados a la implantación?

La implantación de las redes sociales puede ofrecer aspectos positivos en el sector público. Al mismo tiempo, también hay que tener en cuenta los retos derivados de unas herramientas tecnológicas sobre las que no existe evidencia concluyente acerca de sus resultados en las administraciones públicas. Por ello, se pretenden conocer las

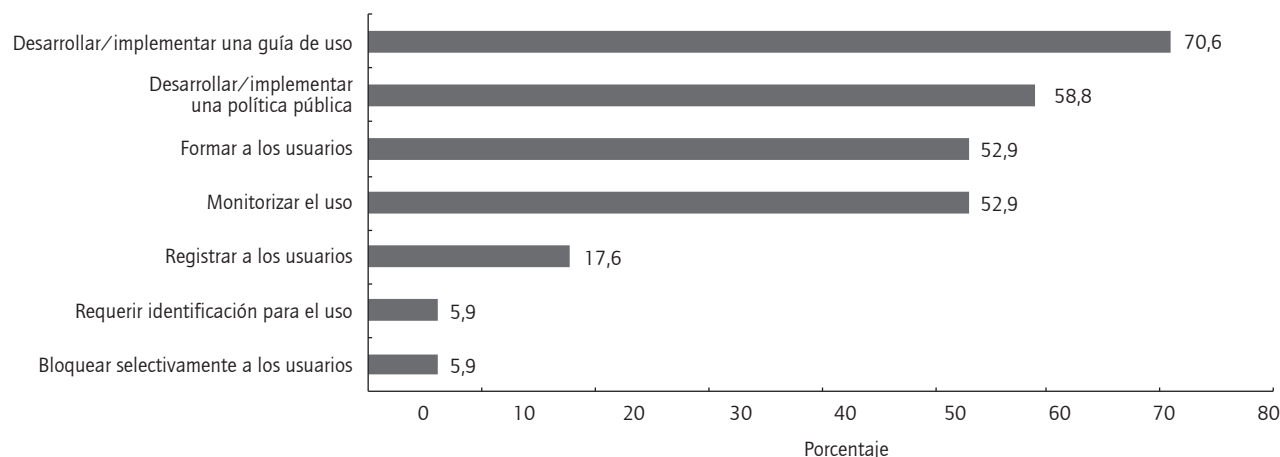
estrategias de las administraciones analizadas para tratar de evitar/reducir los potenciales riesgos en la implantación de las redes sociales.

Los responsables de las redes sociales de los gobiernos autonómicos están haciendo frente a los riesgos que implican la puesta en marcha de estas herramientas a través de varias vías (ver Gráfico 4). Principalmente, lo están llevando a cabo *elaborando* "guías de uso" (70,6%), mediante el desarrollo de políticas públicas (58,8%), la monitorización de su uso (52,9%) y la formación de los usuarios (52,9%). Cabe destacar que las principales medidas que se han puesto en marcha tienen un carácter proactivo. Lo anterior se sitúa por delante de otras cuestiones que gozan de un carácter reactivo, tales como bloquear selectivamente a los usuarios, requerir su identidad o su registro previos. Así, los responsables de las redes sociales han optado por acciones destinadas a establecer y dar a conocer las reglas para el buen funcionamiento de estas herramientas digitales. Por su interés especial, el caso concreto de las guías de uso será analizado en la siguiente sección dedicada a conocer el nivel de desarrollo de las redes sociales en los gobiernos autonómicos.

### ¿Cómo se promueve el uso de las redes sociales?

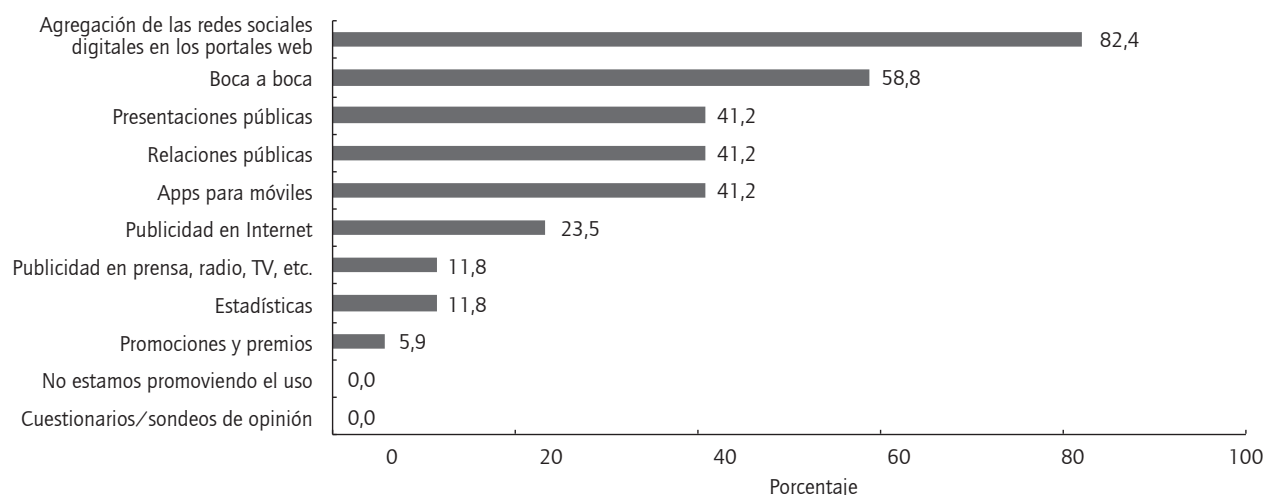
Un factor clave para el éxito o fracaso de la implantación de las redes sociales es contar con una estrategia para darlas a conocer socialmente. Por ello, en este estudio se ha querido conocer cuáles son las principales medidas que los responsables de las redes sociales de las administraciones autonómicas españolas están planificando para que se esté llevando a cabo su difusión como un nuevo servicio orientado a los ciudadanos.

**GRÁFICO 4. Estrategias para evitar/reducir riesgos**



Pregunta 10. ¿Qué está haciendo su administración autonómica para reducir las preocupaciones y riesgos ligados al uso de las redes sociales? (Multi-respuesta) (N=17).  
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 5. Estrategias para promover el uso de las redes sociales



Pregunta 13. ¿Qué medidas ha adoptado su administración autonómica para promover el uso de las redes sociales? Señale todas las que estime necesarias (Multi-respuesta) (N=17).  
Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la promoción social del uso de las redes sociales, los responsables han optado mayoritariamente por acciones de comunicación de "bajo coste" (ver Gráfico 5). Principalmente, la mayoría de los casos analizados han planteado la agregación de las redes sociales a la página web (82,35%), que hasta el momento sigue siendo la principal vía de acceso *online* a las administraciones públicas. En segundo lugar, se está optando por dar a conocer las redes sociales mediante el "boca a boca" (58,82%), lo que es algo generalizado en las campañas de marketing *online*, dado que la conversación directa entre usuarios se convierte en una de las principales virtudes de este tipo de herramientas sociales.

Otro dato a tener en cuenta es que todos los gobiernos autonómicos han puesto en marcha alguna estrategia para promover el uso de las redes sociales. Lo anterior no solo implica el alto nivel de importancia que los responsables otorgan a este aspecto en su estrategia de difusión, sino también que la mera presencia en las redes sociales no es suficiente para profundizar en su apropiación social.

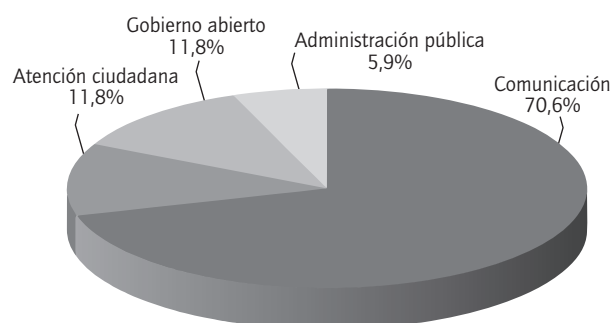
### ¿Qué departamento/unidad gestiona las redes sociales?

Para alcanzar los objetivos que plantean los responsables de los gobiernos autonómicos a través de la implantación de las redes sociales, se hace necesario elegir correctamente el área funcional de la organización que va a gestionar su desarrollo. Por ello, es importante conocer a qué departamento/unidad se ha asignado la gestión de las redes sociales dentro de las administraciones autonómicas españolas. Los resultados obtenidos nos ayudarán

a reflexionar sobre las estrategias planteadas por las administraciones analizadas para el fomento de las redes sociales.

Resulta revelador que en el 70% de los casos la gestión de las redes sociales se sitúa dentro de los departamentos/unidades de comunicación de las administraciones autonómicas, generalmente, integrados dentro de las consejerías de presidencia (ver Gráfico 6). En concreto, esto sucede dentro de 12 de las 17 administraciones. El resto ha optado por ubicar la gestión de las redes sociales en unidades más especializadas, como es el caso de País Vasco y Navarra. Estas dos administraciones autonómicas han creado departamentos/unidades de gobierno abierto. En el caso de Cataluña y Cantabria se ha optado por gestionarlas dentro de departamentos/unidades de atención

GRÁFICO 6. Departamentos/unidades que gestionan las redes sociales



Pregunta 15. Por favor, indique a la administración autonómica a la que pertenece, la persona que rellena el cuestionario, unidad organizativa de la que forma parte y denominación de su puesto (N=17).  
Fuente: Elaboración propia.

ciudadana (12%). Finalmente, encontramos el caso de La Rioja, que gestiona sus redes sociales dentro del área de administración pública (6%).

Los resultados obtenidos muestran que los gobiernos autonómicos han interpretado que las redes sociales pueden ser herramientas útiles en su estrategia de mejorar la información hacia la ciudadanía. Por ello, de forma mayoritaria han optado por gestionarlas a través de sus departamentos de comunicación. Este enfoque no estaría alineado exactamente con las motivaciones señaladas por los responsables que pretenden alcanzar mediante la implantación de las redes sociales, puesto que dejarían en un segundo plano las dimensiones de participación y colaboración con la ciudadanía, salvo en los casos de País Vasco, Navarra, Cataluña y Cantabria.

Por tanto, desde el punto de vista de la estrategia para el impulso de las redes sociales, se puede observar una desviación entre los objetivos que se planteaban inicialmente las regiones y la realidad que encontramos tras el análisis de los datos. Esta incoherencia, una vez más, puede deberse en parte al escaso periodo de tiempo transcurrido desde su puesta en marcha. Quizá también pueda ser resultado del limitado alcance que las redes sociales todavía tienen en las administraciones públicas analizadas.

### Realidades del uso de las redes sociales

El uso de las redes sociales comienza a ser una realidad cotidiana en el funcionamiento de las administraciones públicas españolas. En esta sección se realiza una aproximación a esta realidad aportando datos sobre el grado de experiencia de las administraciones analizadas trabajando con redes sociales, la dimensión cuantitativa de los equipos que las gestionan, así como la existencia o no de guías de uso que normalicen los criterios para su correcta utilización. Además, se identifican las principales redes sociales por las que estas organizaciones han apostado que, como hemos visto en la sección previa, están proporcionadas por empresas tecnológicas externas a los gobiernos autonómicos. Finalmente, se analizan las dos únicas herramientas implantadas en todas las administraciones autonómicas (*Facebook* y *Twitter*), de cara a conocer algunos datos sobre su nivel de difusión.

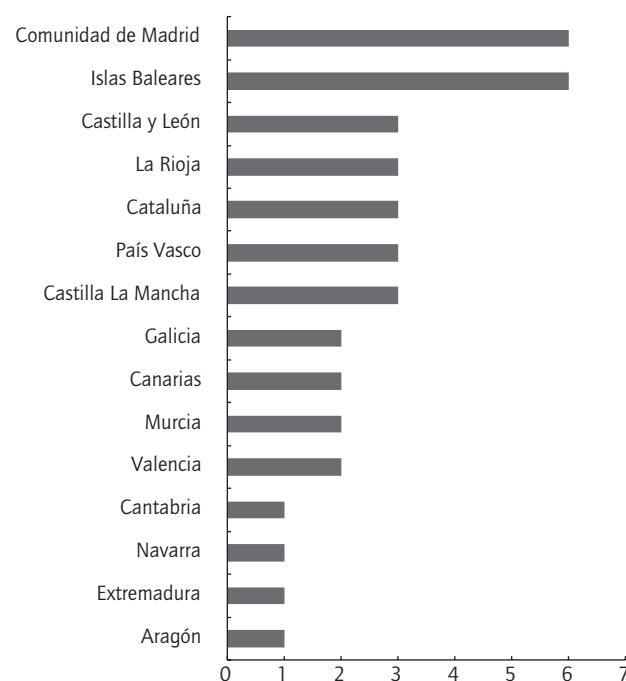
### ¿Cuál es la experiencia de uso de las redes sociales?

Desde el comienzo de este estudio se ha señalado que la implantación de las redes sociales es un fenómeno muy reciente. Para hacernos una idea de ello, basta con constatar que la herramienta digital social más extendida en el

mundo, *Facebook*, fue creada apenas en febrero de 2004. Por ello, puede resultar de gran interés conocer la experiencia de uso de las administraciones analizadas, de cara a identificar una primera realidad sobre la difusión de este tipo de herramientas dentro del sector público español.

La experiencia media trabajando con las redes sociales de las administraciones autonómicas españolas es de 2,78 años, lo que corrobora nuestra premisa inicial de que se trata de un fenómeno que aún se encuentra en un estadio de incipiente desarrollo (ver Gráfico 7). A pesar de lo anterior, existe una cierta heterogeneidad entre las diferentes administraciones analizadas. Únicamente 2 administraciones autonómicas afirman contar con una experiencia de más de 4 años (Comunidad de Madrid e Islas Baleares). Por su parte, existen 2 casos en los que se manifiesta que la experiencia no llega a 1 año (Extremadura y Aragón).

GRÁFICO 7. Experiencia en años gestionando redes sociales



No aparecen los datos de Andalucía, Navarra y Asturias al no haber sido asignados correctamente en el cuestionario.

Pregunta 17. ¿Desde cuándo lleva su Administración trabajando en/con las redes sociales en Internet?

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos nos deben ayudar a comprender mejor el desarrollo de las redes sociales en las administraciones autonómicas. De manera descriptiva, se debe señalar que no necesariamente existe una relación directa entre el número de años de experiencia y el nivel de desarrollo de las redes sociales en los casos analizados. En este sentido, cabe destacar el caso de la mencionada administración vasca, ya

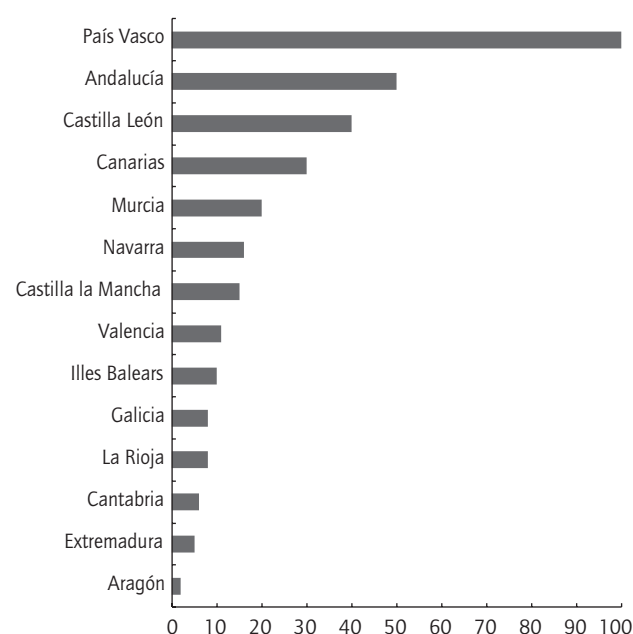
que con tan solo 3 años de experiencia cuenta con uno de los modelos de gestión de redes sociales más evolucionado.

Por otro lado, el proceso de difusión de las redes sociales dentro de este grupo de administraciones públicas parece corresponder con el esquema clásico en forma de S. Lo realmente llamativo de la difusión de las redes sociales dentro de las administraciones públicas es que la velocidad del proceso de difusión es todavía más acelerada que el de otras tecnologías previas. El proceso de penetración de las páginas web dentro del sector público fue especialmente rápido, dado que en menos de una década una porción muy notable de administraciones públicas llevó a cabo su incorporación. Sin embargo, la celeridad de ese proceso de difusión tecnológica parece todavía mayor en el caso de las redes sociales.

## ¿Cuántas personas se dedican a la gestión de las redes sociales?

Conocer el tamaño de los departamentos/unidades dedicados a la gestión de las redes sociales puede constituir un indicador para dimensionar la situación real de estos nuevos servicios dentro del sector público autonómico español. Una de las preguntas del cuestionario que sirve de base a este estudio se refiere al volumen de personal que se dedica a tareas relacionadas con la gestión de las redes sociales dentro de las administraciones objeto de estudio.

**GRÁFICO 8. Personal dedicado a la gestión de las redes sociales**



No aparecen los datos de Cataluña y de la Comunidad de Madrid al no haber sido asignados correctamente en el cuestionario.

Pregunta 7. ¿Podría indicarnos cuántas personas se dedican a labores relacionadas con la gestión de las redes sociales de su administración?

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el Gráfico 8, los equipos relacionados con la gestión de las redes sociales son todavía relativamente reducidos. La mayor parte (65%) dedica menos de 25 personas a la gestión de las redes sociales. Estos datos nos revelan una vez más que nos encontramos en una fase inicial en la implantación de este tipo de tecnologías dentro de las administraciones públicas. Lo anterior debe situarse en línea con el hecho de que algunas de estas administraciones autonómicas cuentan en total con varios miles de empleados públicos.

Por otra parte, los casos con más volumen de personal no coinciden con las administraciones públicas con un mayor volumen de personal total. Por número total de empleados asignados a estas actividades destacan las administraciones del País Vasco (100 empleados), Andalucía (50 empleados), Castilla y León (40 empleados) y Canarias (30 empleados). De ellas solo el caso de Andalucía se encuentra entre las tres administraciones públicas con un mayor número de empleados públicos dentro de este nivel de gobierno. En concreto, hay que poner de relieve el caso de la administración vasca, cuyo proyecto *Irekia* constituye la experiencia más avanzada de *open government* en España, y que apuesta de una manera importante en su estrategia de implantación por el uso de las redes sociales.

## ¿Existen criterios normalizados para el uso de las redes sociales?

Un elemento que puede ayudar a mostrar el grado de desarrollo de las redes sociales es la existencia de documentos formales y normalizados en los que se defina y regule su uso. En el caso de las redes sociales el documento que se está generalizando se denomina "guía de uso", y recoge las principales cuestiones que afectan a su gestión. En el ámbito de las regiones españolas, y para entender en qué consiste este tipo de documento, hemos elegido la definición contenida en la *Guía de uso de la Generalitat de Cataluña*, que trata de describir el objeto del propio documento:

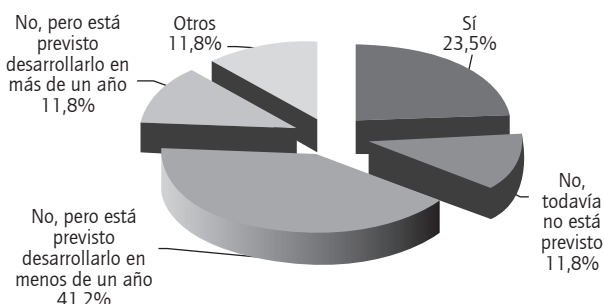
La Guía contiene el procedimiento recomendado para abrir cuentas de correo o crear cuentas y perfiles de cualquier departamento, servicio o marca en estos espacios de relación y participación. Asimismo, enumera las diferentes herramientas de redes sociales, los diversos usos y los objetivos de la presencia en cada una, las recomendaciones para una presencia adecuada y fructífera, así como los criterios de estilo comunicativo más adecuados para cada herramienta (Generalitat de Cataluña, 2012).

La existencia de este tipo de documentos denota que se ha producido un trabajo y una reflexión previos, por parte de la organización, en torno al objeto y orientación en el uso



de las redes sociales. Además no olvidemos, que los responsables consideran que la implantación de las "Guías de uso" forma parte de su estrategia para reducir los riesgos en la implantación, como hemos podido comprobar en la sección anterior.

**GRÁFICO 9. Regiones que cuentan con guías de uso de las redes sociales**



Pregunta 3. Por favor, indique si se ha desarrollado alguna guía para el uso de redes sociales en su administración (N=17).

Fuente: Elaboración propia.

Tan solo cuatro (23%) gobiernos autonómicos (Cataluña, Valencia, Castilla y León y País Vasco) afirman contar con una guía de uso. En siete casos (41%) los responsables afirman que, pese a que no cuentan con guía de uso, se van a desarrollar en un corto periodo de tiempo, en menos de un año. En dos casos más (12%) se tiene previsto desarrollarlas en más un año (Gráfico 9).

Por tanto, aunque sea mayoritario el número de regiones que no han aprobado una guía de uso, los datos muestran un compromiso a corto y mediano plazo por la normalización y desarrollo de las redes sociales por parte de estas instituciones. Nuevamente comprobamos que, pese a que nos encontramos en una fase inicial de desarrollo, es significativo comprobar que prácticamente la totalidad de los gobiernos autonómicos están en pleno proceso de implantación de las redes sociales.

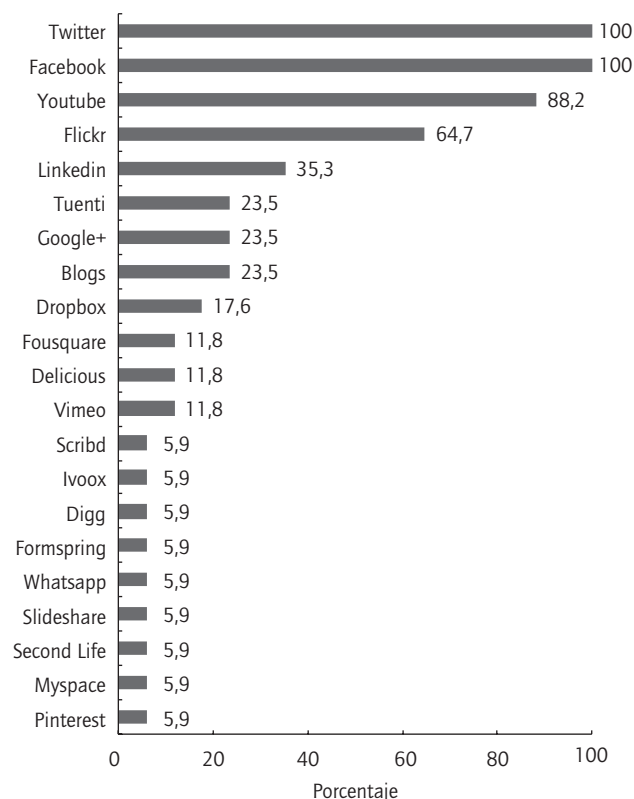
### ¿Cuáles son las redes sociales más utilizadas?

Hemos podido comprobar en la sección anterior cómo los gobiernos autonómicos han optado por emplear herramientas de redes sociales proporcionadas externamente por empresas tecnológicas transnacionales. No existen estudios sistemáticos sobre las razones y los resultados de esta estrategia, de ahí el interés que plantean los datos que se presentan en este apartado, que muestran las herramientas sociales que se están utilizando por los gobiernos autonómicos en su relación con la ciudadanía (Gráfico 10).

### ¿Cuál es la presencia de las administraciones autonómicas en *Twitter*?

Como acabamos de plantear, *Twitter* se ha convertido en una de las herramientas digitales de carácter social más utilizadas por las administraciones autonómicas españolas. Una de las principales razones puede ser el rápido dinamismo en el crecimiento de esta red social digital, que cuenta en España con unos 5,3 millones de usuarios. La relevancia creciente que está adquiriendo supone un incentivo para realizar una aproximación a la presencia de las administraciones analizadas en *Twitter*. Para ello, se ha optado, para llevar a cabo el análisis, un único perfil de cada una de las administraciones autonómicas. Concretamente, se presentan algunos datos sobre los perfiles institucionales de carácter genérico y transversal. No se analizan aquí los numerosos perfiles desarrollados por las áreas funcionales de la administración, empresas públicas o agencias de carácter sectorial.

**GRÁFICO 10. Principales redes sociales utilizadas**



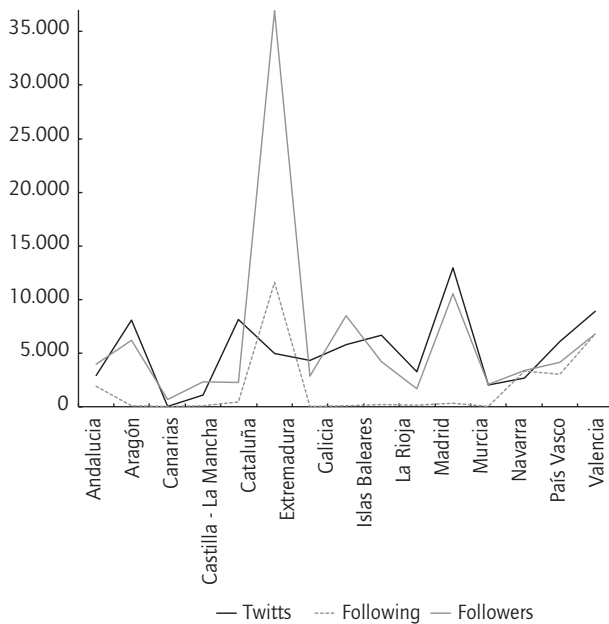
Pregunta 5. Si usan soluciones alojadas externamente, por favor indique la(s) herramienta(s) que su administración usa, en general, así como para involucrar a la ciudadanía, los empleados públicos y/o las comunidades de práctica internas (Multi-respuesta) (N=17).

Fuente: Elaboración propia.

Las administraciones autonómicas españolas cuentan con una media de 6.437 seguidores en sus perfiles oficiales en *Twitter* (ver Gráfico 11). La distribución de seguidores

muestra una importante varianza, que se extiende desde los más de 35.000 seguidores de la Generalitat de Cataluña, hasta los 684 del caso de las Islas Canarias. Tan solo dos regiones, Asturias y Castilla y León, no cuentan con administraciones con un perfil oficial de carácter general, aunque están presentes en ámbitos sectoriales como el turismo o las emergencias.

**GRÁFICO 11. Presencia de las administraciones autonómicas españolas en Twitter**



Fuente: Elaboración propia.

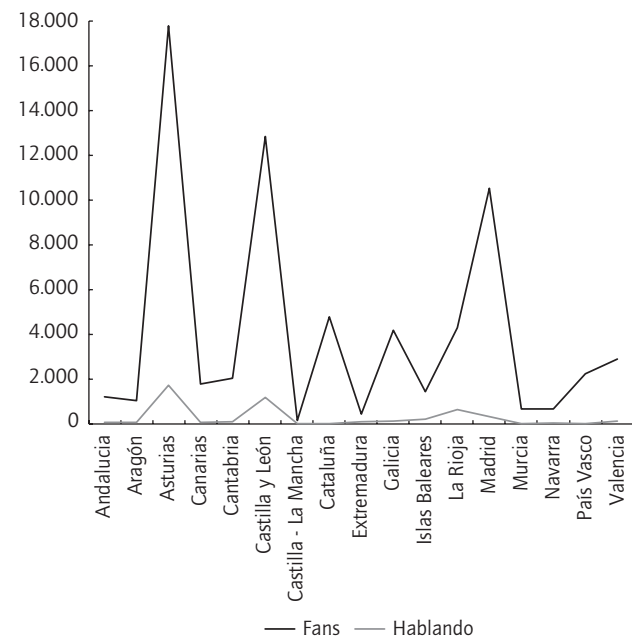
Los datos muestran un evidente déficit en la labor de "escucha activa" que se está realizando por parte de las regiones españolas en las redes sociales. Únicamente las administraciones de Cataluña, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana realizan un seguimiento de varios miles de ciudadanos. El resto de regiones apenas hacen seguimiento de sus propios seguidores en *Twitter*. A falta de un análisis más exhaustivo de las redes de seguidores, lo anterior podría significar que las administraciones analizadas no están aprovechando la principal fortaleza de esta red social, esto es, la posibilidad de escuchar a la ciudadanía y analizar los datos derivados de esa escucha. Al contrario, las administraciones públicas parece que no abandonan el modelo unidireccional de información de arriba a abajo, que estaría caracterizado por el poco interés por recibir insumos del entorno.

## ¿Cuál es la presencia de las administraciones autonómicas en Facebook?

Todas las administraciones que forman parte del universo de este trabajo están presentes en *Facebook*, que

es la herramienta de este tipo más utilizada en España, ya que cuenta con unos 16 millones de usuarios activos. Esta importante difusión la sitúa en una posición privilegiada respecto de otras herramientas, en cuanto a las potencialidades que ofrece a las organizaciones públicas para poner en marcha sus proyectos en redes sociales. Para llevar a cabo su análisis se ha elegido, como en el caso de *Twitter*, el perfil oficial de carácter general de cada administración autonómica, con el objetivo de caracterizar cómo es su presencia en *Facebook*.

**GRÁFICO 12. Presencia de las administraciones autonómicas españolas en Facebook**



Fuente: Elaboración propia.

Los perfiles oficiales de las administraciones autonómicas en *Facebook* cuentan con una media de 2.514 seguidores, número sensiblemente inferior que en *Twitter*. De manera complementaria, hay que subrayar que las administraciones de las Islas Baleares, La Rioja, Asturias y Castilla y León no tienen un perfil oficial de carácter general dentro de esta red social digital. Únicamente una administración (Comunidad de Madrid) supera los 10.000 seguidores. De la misma manera que en el caso de *Twitter*, la varianza todavía es muy notable entre los diferentes casos objeto de análisis.

Junto a la vertiente cuantitativa general, lo realmente significativo es comprobar que los perfiles apenas cuentan con usuarios que hablen de los temas que les proponen los gobiernos autonómicos. *Facebook* ofrece una métrica denominada "personas que están hablando de esto", que mide las interacciones de los usuarios durante los últimos 7 días. En el momento de realizar la recogida de datos, había como

promedio 81 personas hablando de temas en cada uno de los perfiles analizados, lo que sitúa el nivel de *input* procedente de los ciudadanos en un nivel aún muy modesto.

Además, los datos muestran que no es suficiente con crear un perfil en *Facebook* para lograr un éxito de seguidores. Pese a que *Facebook* es la herramienta líder en España, las administraciones autonómicas no están logrando un elevado número de seguidores, y menos todavía conseguir un alto nivel de interacción con estos. De hecho, en el caso de *Facebook* parece suceder lo mismo que veíamos antes con *Twitter*: apenas funciona el diálogo entre las instituciones y los ciudadanos. No se están enfocando como herramientas abiertas a las propuestas ciudadanas, ni como mecanismos para promover un modelo distinto de gobernanza, menos aún para transformar los procesos de adopción de decisiones públicas. De hecho, solo el País Vasco y Navarra permiten que los usuarios puedan abrir un diálogo libre con la administración a través de las redes sociales.

### Discusión, conclusiones y perspectivas de futuro

En esta sección se ofrecen las principales aportaciones de este artículo, teniendo en cuenta el marco teórico institucionalista y la propuesta analítica desarrollados en las primeras páginas, al mismo tiempo que se discuten algunas de las cuestiones planteadas. Las dimensiones de investigación que se han analizado han ido dirigidas a mostrar una doble perspectiva de las redes sociales dentro de las administraciones estudiadas. Una de ellas tiene un carácter estratégico. La segunda se refiere a las realidades derivadas de la implementación. Concretamente, se ha tratado de responder a tres preguntas relacionadas con las administraciones autonómicas españolas: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales? ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público? En este último caso, se ha tratado de poner de relieve el papel del nuevo institucionalismo como marco teórico en la investigación sobre uso de las redes sociales dentro de las administraciones públicas.

El artículo ha explorado la paradoja según la cual, pese a que el tipo de tecnología utilizada (redes sociales) por las administraciones objeto de estudio es básicamente semejante, a día de hoy se puede plantear que el resultado de su implementación ha sido heterogéneo. Este artículo ha proporcionado evidencia empírica sobre estas cuestiones de cara a ofrecer conclusiones de carácter exploratorio sobre un fenómeno en fase de construcción. De hecho, se han

apuntado varios factores institucionales como potenciales variables explicativas de las diferencias en la implantación de las redes sociales en las administraciones analizadas.

Dentro de la primera sección de análisis se ha observado que el grupo de administraciones públicas analizadas se halla aún en una fase inicial en lo que se refiere al desarrollo de estrategias orientadas a implantar redes sociales. Al mismo tiempo, el hecho de que no exista una visión estratégica a la hora de promover las redes sociales dentro de las organizaciones se puede considerar como uno de los factores clave para entender las diferencias en el nivel de institucionalización de este tipo de tecnologías sociales. De hecho, no es de extrañar que aquellas administraciones públicas que sí han desarrollado una estrategia de este tipo son las que han alcanzado un nivel más alto de sofisticación en el uso, tal y como se plantea a continuación.

También se han considerado en esta primera sección otras dimensiones estratégicas ligadas al compromiso con el impulso de las redes sociales. Por un lado, se ha evidenciado que la totalidad de los gobiernos autonómicos apuestan por el uso de herramientas sociales digitales externas a la propia administración. Las razones de lo anterior podrían ser su alto nivel de difusión social y gratuidad. Ello es congruente con un contexto de contención del gasto público en el que se priorizan innovaciones tecnológicas con costes económicos reducidos y desarrollos temporales cortos. Además, lo anterior ha facilitado la inmediatez a la hora de incorporar este tipo de tecnologías, cuya simple adopción se ha guiado por parámetros muy similares en el conjunto de las organizaciones objeto de estudio.

Adicionalmente, se ha comprobado que el porcentaje de personal eventual dedicado a tareas relacionadas con la gestión de las redes sociales es proporcionalmente mayor a la media de otras áreas de actividad del sector público. Esto parece coherente con una consideración todavía no estratégica de las redes sociales dentro de las administraciones públicas. Probablemente, el cambio en esta dimensión irá de la mano de la percepción de aquellas como una nueva dimensión de actividad que requiere personal permanente para su consolidación dentro del sector público.

También se ha descubierto que la mayoría de los gobiernos autonómicos han situado la gestión de las redes sociales dentro de sus departamentos/unidades de comunicación, salvo en casos concretos en que se han creado unidades directivas más específicas de gobierno abierto. Este punto permite inferir una doble visión en torno a la gestión de las redes sociales en las administraciones públicas: por un lado, una todavía inmadura y orientada a potenciar la dimensión informativa de las administraciones públicas; por

otro, una perspectiva centrada en facilitar procesos de participación ciudadana o de colaboración con la sociedad. No hay que olvidar que el impulso de estos últimos aspectos es lo que permite afirmar que las redes sociales generan administraciones 2.0 y no solo un modelo informativo de administración digital (Chun *et al.*, 2010). Desde la perspectiva institucional, de mantenerse esta distribución de la gestión de las redes sociales, es previsible que se generen diferentes tipos de senderos de dependencia (Pierson, 2004) y, por tanto, distintas dinámicas de evolución en el uso de las redes sociales dentro de las administraciones públicas analizadas. No obstante, será necesario realizar futuras aproximaciones a este objeto de estudio para comprobarlo.

La segunda sección de análisis se ha centrado en algunas realidades del desarrollo de las redes sociales. De la misma manera que la vertiente estratégica, la dimensión de implementación también se encuentra en una fase inicial. De entrada, la experiencia media de los gobiernos autonómicos españoles con la gestión de las redes sociales es de 2,65 años. La presencia de estas tecnologías sociales en las administraciones públicas es todavía reciente, de manera que es previsible pensar que en esta fase inicial se produzca una gestión caracterizada, en gran medida, por los legados tecnológicos existentes en cada organización (Criado, 2009a; Fountain, 2001). En cualquier caso, será necesario profundizar en este aspecto en futuras investigaciones.

Por otro lado, los datos mostrados anteriormente reflejan que el número de años de experiencia parece no ser el único factor relevante a la hora de conocer el nivel de evolución de las redes sociales dentro de una administración pública. Sin embargo, la evidencia anterior sugiere que la experiencia tecnológica suele ser uno de los factores clave a la hora de entender el nivel de difusión de las innovaciones tecnológicas (Gil-García, 2012). Así las cosas, la comprensión de esta primera etapa de difusión de las redes sociales en las administraciones públicas resulta esencial para comprender las pautas de su gestión futura dentro de este tipo de organizaciones.

Todo lo anterior se refuerza con la presencia todavía limitada de guías de uso de las redes sociales en las administraciones públicas objeto de estudio. Las guías de uso son otro indicador del grado de institucionalización de las redes sociales, en la medida que implican una cierta regulación y normalización de este tipo de actividad. Sin embargo, solo un número limitado de administraciones autonómicas cuenta con documentos de este tipo (la mayoría de las demás tienen previsto aprobarlo en un tiempo inferior a uno o dos años).

Para completar la segunda parte del análisis se han analizado algunos datos primarios de la presencia de las administraciones autonómicas en *Facebook* y *Twitter*. Pese a la utilización de unas mismas herramientas de las TIC, *Facebook* y *Twitter*, los datos muestran una adopción asimétrica y heterogénea de estas herramientas por parte de este grupo de organizaciones. Desde una perspectiva institucionalista, este desigual desarrollo de las redes sociales podría explicarse a través de algunas de las dimensiones analizadas en este artículo (Fountain, 2001). De una parte, las administraciones regionales parten desde un punto partida similar entre ellas. Los datos muestran que cuentan con escasa experiencia en la gestión de las redes sociales y que han optado por herramientas similares de carácter externo a la organización.

Al mismo tiempo, las administraciones analizadas han elegido gestionar las redes sociales de manera diferenciada. Lo anterior se observa en la opción por departamentos de comunicación o departamentos especializados enfocados en dar respuesta a las demandas ciudadanas de participación y apertura. En este segundo caso, se entiende que la organización estaría orientada a alcanzar a través de las redes sociales objetivos de carácter más estratégico. Además, la existencia de documentos formales para el desarrollo de las redes sociales, como los planes estratégicos y las guías de uso, podría denotar un mayor grado de institucionalización al clarificarse el rumbo y las pautas para la utilización de las mismas en el futuro. Finalmente, la dimensión de los equipos humanos disponibles se puede considerar determinante en las diferencias de desarrollo de las redes sociales entre unas organizaciones y otras.

Por consiguiente, este trabajo ha permitido un diálogo fructífero con la literatura sobre la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas, así como las propuestas del nuevo institucionalismo para estudiar las tecnologías en las organizaciones. En particular, se ha puesto de manifiesto que las instituciones son importantes para explicar los procesos de adopción, uso y difusión tecnológica dentro de las administraciones públicas (Gil-García, 2012). De hecho, determinados factores institucionales ligados a las organizaciones objeto de estudio son los que llevan a explicar algunas de las variaciones en las estrategias de fomento y realidades de implantación de las redes sociales en las administraciones públicas analizadas. Al mismo tiempo, la naturaleza emergente de este tipo de dinámicas requerirá de futuras investigaciones que permitan verificar las conclusiones planteadas en el presente estudio.

De cara al futuro, no cabe duda de que el estudio del uso de las redes sociales por parte del sector público es un objeto de investigación de creciente interés. Presenta algunas similitudes con otros procesos previos de difusión



tecnológica en el sector público (Gil-García, 2012; Heeks y Bailur, 2006; Yildiz, 2007). Sin embargo, en el caso de las redes sociales todavía es pronto para establecer conclusiones definitivas y generalizables debido a la falta de estudios empíricos comparados. Así, hay que señalar que las conclusiones derivadas del presente estudio se localizan en el ámbito regional de gobierno en España y, en ningún caso, pretenden ser aplicables al conjunto del sector público. Para profundizar en los resultados de esta investigación resultaría de interés desarrollar estudios comparados con, por un lado, otros niveles de gobierno en España, así como otras administraciones públicas en el ámbito internacional.

## Referencias bibliográficas

- Bailey, C., & Singleton, R. (2010). *National Survey of Social Media Use in State Government*. Lexington: NASCIO.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T., & Hansen, D. (2012). The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1), 30-40.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012) Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29, 123-132.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11.
- Cerrillo i Martínez, A. (2010). Web 2.0 y la participación ciudadana en la transparencia administrativa en la sociedad de la información. En L. Cotino (Ed.). *Libertades de expresión e información en Internet y las redes sociales: ejercicio, amenazas y garantías*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Calista, D. J., & Melitski, J. (2007). e-Government and e-Governance: Converging Constructs of Public Sector Information and Communications Technologies. *Public Administration Quarterly*, 31(1), 87-120.
- Chun, S. A., & Warner, J. (2010). Finding Information in an Era of Abundance: Towards a Collaborative Tagging Environment in Government. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15, 89-103.
- Chun, S.A., Shulman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. (2010). Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15, 1-9.
- Criado, J. I. (2009a). *Entre Sueños Utópicos y Visiones Pesimistas. Internet y las TIC en la Modernización de las Administraciones Públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Criado, J. I. (2009b). Building the Digital Government in Regions: Success Factors and Institutional Barriers in Spanish Comunidades Autónomas. En J. R. Cordoba-Pachón (Ed.). *Systems Thinking and E-Participation: ICT in the Governance of Society*. New York: IGI Global, 212-232.
- Criado, J. I. (2013). "Open Government, Social Media y Sector Público". En R. Cotarelo (Ed.). *Ciberpolítica. Las Nuevas Formas de Acción Política*. Valencia: Tirant lo Blanc, 57-78.
- Criado, J.I., Martín, Y., & Camacho, D. (2011). *Experiences Using Social Networks in Spanish Public Administration*. Artículo presentado en el 1st International Workshop on Social Data Mining for Human Behaviour Analysis. Songndal, Norway.
- Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, R. (2013). Government Innovation through Social Media. *Government Information Quarterly*, 30(4), 320-328.
- Danziger, J. N., & Andersen, K.V. (2002). Impacts of Information Technology on Public Administration: an Analysis of Empirical Research from the "Golden Age" of Transformation. *International Journal of Public Administration*, 25(5), 591-627.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). 'Introduction'. En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-38.
- Dixon, B.E. (2010). Towards e-Government 2.0: An Assessment of Where e-Government 2.0 Is and Where It Is Headed. *Public Administration & Management*, 15(2), 418-454.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual State: information technology and institutional change*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Gascó, M. (2003). New technologies and institutional change in public administration. *Social Science Computer Review*, 21(1), 6-14.
- Generalitat de Catalunya (2012). *Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Catalunya*. Recuperado el 13 de mayo de 2012, desde <http://www.gencat.cat/web/meugencat/documents>.
- Gil-García, J. R. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*. New York: Springer.
- Gil-García, J.R., Sandoval-Almazán, R., Vivanco, L.F., Luna-Reyes, D., & Luna-Reyes, L.F. (2012). Inter-organizational collaboration and performance of state e-government portals in Mexico: a progress report. *Proceedings of the 13th Annual International Conference on Digital Government Research*, 287-288.
- Gobierno de España (2011). *El empleo público en España. El estado autonómico*. Recuperado en julio 20 de 2012, desde <http://www.mpt.gob.es/dms/es/publicaciones>.
- Heeks, R., & Bailur, S. (2006). Analyzing e-Government Research. Perspectives, Philosophies, Theories, Methods, and Practice. *Government Information Quarterly*, 24(2), 243-265.
- Heidinger, C., Buchmann, E., & Böhn, K. (2010). Impact assessment in public policy: Towards a Web 2.0 application. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15(1-2), 33-50.
- Hood, C., & Margetts, H. (2007). *The Tools of Government in the Digital Age*. London: Palgrave.
- Hrdinová, J., Helbig, N., & Peters, C. S. (2010). *Designing Social Media Policy for Government: Eight Essential Elements*. Albany: The Research foundation of State University of New York. Recuperado en febrero 20 de 2012, desde <http://www.ctg.albany.edu/publications>.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.
- Luna-Reyes, L.F., & Gil-García, J.R. (2011). Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena. *Government Information Quarterly*, 28(3), 329-345.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: the Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.

- Meijer, A., & M. Thaens. (2010). Alignment 2.0: Strategic Use of New Internet Technologies in Government. *Government Information Quarterly*, 27(2), 113-121.
- Meijer, A., Grimmelikhuijsen, S., & Brandsma, G. J. (2012). Communities of Public Service Support. *Government Information Quarterly*, 29(1), 21-29. doi:10.1016/j.giq.2011.06.004.
- ONTSI (2011). *Informe Anual de la Sociedad de la Información en España. Industria y hábitos de consumo*. Recuperado en abril 20 de 2012, desde: <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes>.
- Pierson, P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis*. 3d ed. Oxford: Oxford University Press.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis'. En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, J.R. (2012). Government-Citizen Interactions Using Web 2.0 Tools: The Case of Twitter in Mexico. En Ch. Reddick & S. Aikins (Eds.). *Web 2.0 Technologies and Democratic Governance*. New York: Springer, 233-248.
- Sandoval-Almazán, R., Gil-García, J.R., & Luna-Reyes, L.F. (2010). Gobierno 2.0: nuevas tendencias en el uso de tecnologías de información y comunicación en el sector público. *Actas del 11th Annual International Digital Government Research Conference on Public Administration*, 265-266.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
- Yildiz, M. (2007). E-government Research. Reviewing the Literature, Limitations, and Ways Forward. *Government Information Quarterly*, 24(3), 646-665.