

**La variable política en la  
institucionalización de las redes sociales  
en la Administración. El caso de la  
comunicación ministerial en España**

**Óscar Cortés Abad**

## **Óscar Cortés Abad**

Doctor en Derecho por la Universidad de La Coruña e Ingeniero Industrial de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería ICAI de la Universidad Pontificia de Comillas (España). Profesor contratado. Doctor acreditado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Profesor asociado en el Departamento de Derecho Público y Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Desempeñó diversos puestos en el sector público español durante más de 20 años de carrera. Fue asesor del ministro de Justicia del Gobierno de España entre 2014 y 2018, encargado de la dirección estratégica de la política de transformación de la Justicia, y ha trabajado durante más de 10 años en la modernización de la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos. Actualmente dirige la comunicación digital del Ayuntamiento de Madrid.

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a:  
Departamento de Derecho Público y Ciencia Política  
Universidad Rey Juan Carlos de Madrid  
Paseo de los Artilleros s/n. Campus de Madrid  
28032 Madrid, España  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6657-5582>  
E-mail: [oscarcortes99@gmail.com](mailto:oscarcortes99@gmail.com)

## **La variable política en la institucionalización de las redes sociales en la Administración. El caso de la comunicación ministerial en España**

*La tecnología es un factor clave en la modernización del Estado. Las redes sociales, una de las tecnologías más recientes, se han extendido en la Administración y han sido objeto de estudio por una academia que ha señalado la importancia de su institucionalización para alcanzar una adopción tecnológica de éxito. Este trabajo contribuye a este debate, con foco en la variable política y cómo esta incide en la institucionalización. Para ello se ha elegido la comunicación institucional, uno de los diversos usos reconocidos de las tecnologías sociales en las instituciones, un ámbito concreto como es la Administración estatal en España y una técnica mixta de investigación que incluye un doble análisis descriptivo y cuantitativo. Los resultados clarifican cómo la variable política incide significativamente tanto en la decisión de disponer de canales sociales como en su uso cotidiano y la estructura de gestión de las mismas. De esta manera el factor político supone una barrera que debilita la institucionalización, limitando el rol de los empleados públicos, sesgando políticamente los contenidos generados desde los canales institucionales y dando pie a estructuras de gestión contingentes. El documento ofrece una serie de recomendaciones y algunas posibles líneas de investigación para profundizar en cómo el factor político incide en la adopción de estas tecnologías.*

**Palabras clave:** Redes Sociales; Análisis de Redes; Comunicación Pública; Análisis Político; Ministerios; España

### **The Political Variable in the Institutionalization of Social Networks in the Administration. The Case of the Ministerial Communication in Spain**

*Technology is a key factor in the modernization of the State. Social networks, one of the most recent technologies, have spread in the Administration and have been a subject of study by an academia that has pointed out the importance of their institutionalization to achieve a successful technological adoption. This paper contributes to this debate, focusing on the political variable and how it affects institutionalization. For this purpose, we have chosen institutional communication, one of the various recognized uses of social technologies in institutions, a specific field such as the Spanish state administration, and a mixed research technique that includes both a descriptive and a quantitative analysis. The results clarify how the political variable significantly influences both on the decision to have social channels*

Recibido: 17-06-2022 y 21-12-2022 (segunda versión). Aceptado: 23-12-2022.

La institucionalización de los medios al servicio de las Administraciones públicas no es una cuestión menor: una débil o inexistente institucionalización puede desviar de su misión principal de servir al interés general.

*and their daily use and management structure. Thus, the political factor is a barrier that weakens institutionalization, limiting the role of public employees, politically biasing the contents generated by institutional channels and giving rise to contingent management structures. The document offers a series of recommendations and some possible lines of research for further explore how the political factor affects the adoption of these technologies.*

**Key words:** Social Networks; Network Analysis; Public Communication; Political Analysis; Ministries; Spain

## Introducción

Las tecnologías y el funcionamiento de los gobiernos es un área prolífica de investigación. Desde este siglo existen estudios que destacan su papel “imperativo” en la modernización del Estado (OCDE, 2003) y el reto que supone su incorporación a la acción pública (Naciones Unidas, 2003). El *e-government* permite servicios públicos eficientes, ágiles y centrados en el usuario (Twizeyimana y Andersson, 2019). Los modelos de “gobierno en plataforma” facilitan datos útiles para impulsar la innovación (O’Reilly, 2011).

La aplicación de las redes sociales al funcionamiento de la Administración se ha abordado desde diversas perspectivas: la transparencia (Bertot ...[et al], 2010; Kim ...[et al], 2015; Villodre de Costa ...[et al], 2021), la coproducción de servicios (Linders, 2012), la gestión del conocimiento (Maríñez Navarro, 2015), o la comunicación (Frame y Brachotte, 2015; Sixto García, 2013).

La institucionalización de los medios al servicio de las Administraciones públicas no es una cuestión menor: una débil o inexistente institucionalización puede desviar de su misión principal de servir al interés general. En el caso de las tecnologías, la institucionalización es la parte final de un proceso exitoso de adopción (Mergel y Bretschneider, 2013). La literatura muestra la importancia de institucionalizar la gestión de las redes sociales, proceso condicionado por varios factores: el liderazgo (Luna Reyes y Gil García, 2011), las estructuras orgánicas para esta función (Bretschneider y Parker, 2016; Criado Grande ...[et al], 2017), el tipo de uso (Criado Grande y Villodre de Costa, 2020), la gobernanza y la cultura organizativa (Falco y Klenhans, 2018; Mergel, 2016), la estrategia de adopción (Mergel y Bretschneider, 2013), o los obstáculos técnicos y legales (Cortés Abad, 2021; Criado Grande y Villodre de Costa, 2022).

Este trabajo contribuye al conocimiento relativo a la adopción de las redes sociales en la Administración, poniendo el foco en el

factor político y su relación con la institucionalización. El estudio de la adopción tecnológica en la Administración ha recibido un amplio tratamiento por la academia. Sin embargo, son pocos los trabajos que buscan explicar cómo la variable política ha incidido en este tipo de procesos.

Habida cuenta de la variedad en los usos de las redes sociales en la Administración, se ha elegido el caso de su aplicación en la comunicación ministerial del Gobierno de España, contribuyendo así a una perspectiva adicional sobre un proceso de institucionalización que presenta características diversas (Villodre de Costa ... [et al], 2021) por dos razones: 1) funcionales, porque estas tecnologías sociales son un vehículo para facilitar la comunicación de los gobiernos (Wukich, 2021; DePaula ...[et al], 2018); 2) orgánicas, porque aunque de manera reciente se han publicado estudios sobre las redes sociales a nivel estatal en España (Collado Jiménez, 2015; Ibarz Moret y Rubio Núñez, 2019; Villodre de Costa ...[et al], 2021), el enfoque al que se pretende contribuir cubre un nicho hasta ahora poco explorado como es la comunicación institucional desde los ministerios.

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿cómo incide el factor político en la institucionalización de las redes sociales en la Administración? Para responderla se ha desarrollado un trabajo que combina un doble análisis, cualitativo y cuantitativo. Los resultados confirman que la variable política no tiene una incidencia menor, debilita la institucionalización y supone un impacto en la buena gobernanza de medios institucionales. Se anticipa una serie de factores para orientar la comunicación gubernamental hacia un enfoque de servicio público que sirva para una mejor institucionalización en el uso de redes sociales por parte de las Administraciones.

El artículo tiene la siguiente estructura. Tras la introducción, se realiza una revisión de la literatura relacionada con el uso de las redes sociales en las Administraciones públicas, los factores favorables a su institucionalización y las barreras encontradas. En el segundo capítulo se describe el caso abordado, los objetivos de investigación, las dimensiones y variables elegidas, así como la metodología que se ha utilizado. La tercera sección muestra los resultados que se han obtenido. La cuarta es una discusión donde se exponen los hallazgos más importantes obtenidos y se confrontan con las principales ideas de la literatura. Se cierra el trabajo con un resumen de conclusiones.

Este avance tecnológico propicia que la ciudadanía se informe y se le relacione en el ecosistema digital, una realidad que condiciona la acción gubernamental.

## 1. Marco teórico

### 1.1 Las redes sociales en la modernización de los Gobiernos

Las redes sociales no tienen unas características rígidamente establecidas, sino que nacieron como “la explosión del poder oculto latente en el universo de Internet” (O’Reilly, 2011: 14), favorecido por esa capacidad de la Red para actuar como plataforma que da soporte y sustento a la horizontalidad de las comunicaciones. Se trata de un conjunto de aplicaciones que facilitan el contacto punto a punto, en un sentido multidireccional y asíncrono, permitiendo actuar en forma multimodal (crear, compartir, observar, responder, manifestarse, coproducir) (Boyd y Ellison, 2007; Dahlberg, 2007).

Este avance tecnológico propicia que la ciudadanía se informe y se relacione en el ecosistema digital, una realidad que condiciona la acción gubernamental (Deschamps ...[et al], 2012). La apertura a una ciudadanía digital ha venido considerándose como uno de los principios en la reforma del Estado para alcanzar unas “Administraciones más accesibles, con capacidad para obtener servicios y realizar transacciones” y unas “Administraciones más receptivas, con capacidad para responder a nuevas demandas, ideas y necesidades” (OCDE, 2005: 44-45). Gracias a la tecnología es posible “impulsar procesos más abiertos y democráticos que se superponen a la búsqueda de la eficiencia burocrática”, permitiendo “enfoques hacia afuera” (Bermonte, 2011: 8-10) que se corresponden con los postulados por los que aboga el *open government*.

El vínculo que conecta gobiernos y ciudadanía, a través de las redes sociales, puede concretarse de diferentes maneras. En primer lugar, los gobiernos pueden publicar y enlazar contenidos (Criado Grande, 2013; Chun ...[et al], 2010) con economía de servicio, sencillez e inmediatez (Gómez Roa, 2013), disseminando información de manera proactiva y con menores barreras de acceso (Piotrowski, 2007; Roberts, 2006). Además de la capacidad de las redes sociales como herramienta de comunicación unidireccional, estas permiten un ecosistema de interacción (Sandoval Almazán y Gil García, 2012) en el que pueden reconocerse las opiniones de la ciudadanía, sus intenciones y comportamientos, proporcionando así información sobre su posición o sentimiento respecto determinadas cuestiones (Khan, 2013; Perlman, 2013; Maríñez Navarro, 2015; Chun y Luna Reyes, 2012). Esta interacción permitiría atender cuestiones que de interés para los gobiernos o incluso hacer llamadas a la colaboración *offline* o la coproducción (Linders, 2012; Johnston y Hansen, 2011).

Uno de los aspectos que ha centrado la atención de la academia en relación con las redes sociales en la Administración es su institucionalización o, dicho de otro modo, que puedan ser consideradas unas “tecnologías organizativas” que aporten valor público duradero.

## **1.2 El dilema de la institucionalización de las redes sociales en la Administración**

Uno de los aspectos que ha centrado la atención de la academia en relación con las redes sociales en la Administración es su institucionalización o, dicho de otro modo, que puedan ser consideradas unas “tecnologías organizativas” que aporten valor público duradero (Bretschneider y Parker, 2016). Las consecuencias más inmediatas de una débil institucionalización es que la utilización de redes sociales sea adhocrática, funcionando o no de manera desigual y contingente (Collado Jiménez, 2015), quedando en un proceso de “prueba y error” (Criado Grande y Rojas Martín, 2015).

La literatura existente ha mostrado diferentes perspectivas sobre la institucionalización de las redes sociales en la Administración. La primera se refiere a la institucionalización como parte de un proceso de adopción tecnológica, siendo la etapa final y exitosa del mismo (Mergel y Bretschneider, 2013 y Villodre de Costa ...[et al], 2021). Una segunda perspectiva al estudiar la institucionalización es observar los arreglos organizativos, las estructuras de gestión, su conexión con la realidad formal de la institución y su acoplamiento con la cultura organizativa (Peters, 2004; Picazo Vela ...[et al], 2012; Northouse, 2010). Igualmente, importante es la continuidad de la gestión y su permanencia más allá de las personas (Khan ...[et al], 2013). La institucionalización también se referiría a la capacidad para ordenar la utilización a partir de normas internas, estructuras de coordinación, ejecución y seguimiento (Chen ...[et al], 2016). Una tercera cuestión relevante es el liderazgo del proceso (Luna Reyes y Gil García, 2011). Para algunos autores la adopción de redes sociales en la Administración se produce como resultado de un impulso no estructurado por emprendedores internos (McGrath ...[et al], 2012; Harrison y Johnson, 2019), propio de organizaciones orientadas a interactuar con agentes externos como son las Administraciones públicas (Curtis ...[et al], 2010). Finalizado ese proceso inicial se produciría la consolidación de estructuras formales de gestión por gestores públicos (Mergel y Bretschneider, 2013). Una cuarta perspectiva aborda la institucionalización desde el punto de vista del uso que la institución le esté dando a las redes sociales (Cortés Abad, 2021). Un uso sustanciado en el servicio público, difundiendo contenidos que puedan ser de amplio interés o requerir un conocimiento general por parte de la ciudadanía -como ejemplo, la gestión de crisis (Jung, 2012; Meijer y Webster, 2020)-, otorgaría mayores razones para una institucionalización eficaz (Criado Grande y Villodre de Costa, 2020).

La literatura también señala barreras significativas que han limitado el proceso de institucionalización y, por tanto, el éxito en la adopción (Wukich, 2021; Criado Grande y Villodre de Costa, 2022). Dentro de las más relevantes podría citarse la cultura organizativa (Falco y Kleinhans, 2018), la carencia de un marco estructurado de gobernanza para una gestión y seguimiento coordinado (Falco y Kleinhans, 2018; Criado Grande y Villodre de Costa, 2022), o algunas razones técnicas y legales (Harrison y Johnson, 2019; Cortés Abad, 2021).

El factor político y su influencia en la institucionalización de las redes sociales en la Administración, sin embargo, no se ha abordado con gran profundidad. Los estudios se centran su rol como “factor autorizante”, habilitando o apoyando desde una posición directiva superior el uso de estas herramientas (Villodre de Costa ...[et al], 2021), o como “función de control” (Rodríguez Bolívar y Alcaide Muñoz, 2018), destacándose como problemática la falta de apoyo político cuando los impulsores del uso son empleados públicos del nivel medio de la pirámide administrativa (Picazo Vela ...[et al], 2012).

Y todo ello a pesar de que está reconocido que las redes sociales son herramientas que adquieren plenitud máxima en la acción política (Chaves Montero ...[et al], 2017; Margetts y Naumann, 2017), contribuyendo a un aumentar la reputación social de la acción pública (McNutt, 2014), situándola en la cotidianidad de las personas a través de un proceso continuado de información y difusión de imágenes, e influyendo así en la opinión pública (Názaro ...[et al], 2019).

## **2. Diseño de la investigación**

### **2.1 Sobre objeto de la investigación**

Esta investigación pretende contribuir al conocimiento que viene desarrollándose en los últimos años sobre la institucionalización del uso de redes sociales por las Administraciones públicas. Y busca poner foco en el factor político y en cómo este condiciona el proceso de adopción.

Habida cuenta de que la literatura muestra la gran variedad de usos de las redes sociales en la Administración, se ha elegido el de la comunicación digital, que desde la academia se apunta como más común y efectivo (Ellison, 2014; Simelio Solá y Molina Rodríguez-Navas, 2014), considerando las redes sociales como un canal para la difusión unidireccional de contenidos. Las tesis de Contreras Orozco (2017) o McNutt (2014) apoyan esta elección cuando subrayan que, con el tiempo, se ha mostrado que la presencia virtual mediante redes no

es capaz de establecer niveles de confianza con la ciudadanía que redunden en superar el nivel básico de comunicación unidireccional por otros donde se produzca la colaboración y la coproducción.

Se ha elegido la red social Twitter, por ser la que tiene una mayor penetración en la comunicación pública, con mayor número de seguidores y más actividad. El estudio se ha centrado en las cuentas corporativas de los Ministerios y las Secretarías de Estado del Gobierno de España (en adelante “cuentas ministeriales”), las cuales: 1) son las cuentas representativas de la institución; 2) tienen asignada la función de comunicación institucional; 3) se destacan por el tamaño de su comunidad, aglutinando entre todas un total de 4.642.253 seguidores en la fecha del trabajo de campo de esta investigación.

Para llevar adelante el estudio se han considerado los 51 órganos superiores que conforman la estructura de Gobierno existente en España a fecha 1 de agosto de 2021, incluyendo la Presidencia del Gobierno, los Ministerios y las Secretarías de Estado que son responsables directos de la acción de gobierno en los sectores que tienen encomendados, como señala la Ley 40/2015 de 15 de octubre del Régimen Jurídico del Sector Público. De todos ellos, 31 disponen de cuenta oficial en Twitter (un 60,78%), dándose la circunstancia de que el 100% de los 23 departamentos ministeriales (incluyendo Presidencia del Gobierno) poseen una cuenta en esta red social, pero solo 8 de las 28 Secretarías de Estado (un 29%) disponen de ella. Estas 8 cuentas están además localizadas en tres Ministerios: Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; y Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (ver detalles en Anexo 1).

## **2.2 Sobre la metodología de investigación**

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿cómo incide el factor político en la institucionalización de las redes sociales en la Administración? Para contrastarla, se ha estudiado cómo se está realizando la comunicación ministerial en redes sociales a través de tres dimensiones de estudio: las dos primeras tienen relación con el por qué y el cómo una tecnología es utilizada en una organización (Orlikowski y Gash, 1994), la tercera con la estructura que da soporte a dicha utilización.

La primera dimensión de investigación se refiere al “por qué”. El marco teórico apunta cómo el liderazgo en el proceso de adopción es señalado como una parte fundamental para entender el proceso de institucionalización (Luna Reyes y Gil García, 2011). En ese sentido,

se busca conocer si el impulso a la utilización de este tipo de herramientas en los ministerios fue un proceso liderado desde el nivel político (*top-down*). Para analizarlo, y habida cuenta que la creación de órganos superiores es una decisión política, se ha estudiado de manera descriptiva si puede deducirse alguna relación entre la existencia de los diferentes canales Twitter ministeriales y los cambios de gobierno que tuvieron lugar entre 2008 y 2021.

La segunda dimensión de investigación se refiere al “cómo” se está utilizando. Se ha realizado un análisis de los contenidos publicados desde las cuentas Twitter ministeriales eligiendo tres variables: 1) el “TIPO DE ACTIVIDAD”, deducida a partir de los contenidos de los tuits publicados; 2) el “NIVEL DE ACTIVIDAD” de la cuenta (alta, media o baja) servirá para valorar el grado en que los contenidos, con las características identificadas, se difunden con una mayor frecuencia; y 3) la variable “OBJETIVO” para describir el objetivo del canal ministerial y su posible interferencia con la gestión de cuentas personales.

La tercera dimensión de investigación tiene que ver con las estructuras que soportan la gestión de canales Twitter ministeriales, habida cuenta que los arreglos organizativos condicionan el éxito de la institucionalización (Peters, 2004; Picazo Vela ...[et al], 2012; Northouse, 2010). Para estudiar esta cuestión se relevó información cualitativa (el modelo observado para los puestos de trabajo, el perfil profesional de quienes los ocupan y modo de gestión del canal) y cuantitativa (el número de personas en el equipo de gestión y su dedicación a esta función).

La técnica utilizada es mixta y se ha desplegado a través de tres tareas de campo. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo para determinar si hay una relación entre el alta de los canales ministeriales y los cambios en la estructura de gobierno. Para ello, se han consultado, por un lado, los Reales Decretos de estructura básica y los Reales Decretos de nombramiento de las personas titulares del órgano publicados en el Boletín Oficial del Estado entre 2008 y 2021; y, por otro lado, se ha obtenido la fecha de alta del canal ministerial reflejada en su perfil de la red social Twitter. Se ha establecido un periodo de tres meses tras la creación del órgano superior o el nombramiento de su titular como indicador razonable para establecer si hay o no relación entre el alta del canal y el cambio en la estructura gubernamental.

La segunda tarea ha consistido en analizar un total de 6.810 tuits publicados por los diferentes órganos superiores que forman el universo de la investigación durante los tres meses transcurridos entre agosto y octubre de 2021. Se ha elegido este periodo que cuantitativamente por

el número de tuits se considera representativo, por ser un periodo libre de los sesgos de la quinta y sexta ola de la COVID-19 que, entre mayo y julio de 2021 y a partir de noviembre de 2021, han condicionado de manera significativa a la comunicación ministerial en España.

La tercera tarea realizada es una breve encuesta de 6 preguntas (Anexo 2) remitida a los gabinetes de prensa de los 22 Ministerios más la Secretaría de Estado de Comunicación (adscrita a la Presidencia del Gobierno), que gestionan el conjunto de las 31 cuentas analizadas en este trabajo. La encuesta se realizó entre los meses de septiembre y octubre de 2021 y fue remitida mediante formulario de *Google forms*, recibiendo 15 respuestas en total. Las preguntas realizadas tienen relación con aspectos cualitativos y cuantitativos de las estructuras que soportan la gestión de canales Twitter ministeriales.

**Tabla 1**  
**Resumen de la estructura de investigación**

Dimensión	Marco teórico	Variables y subvariables	Técnica investigación
<i>Pregunta de investigación: ¿Cómo incide el factor político en la institucionalización de las redes sociales en la Administración?</i>			
Liderazgo político en el proceso de adopción	Luna Reyes y Gil García (2011)	- Fecha alta canal Twitter - Fecha de creación órgano superior	Análisis descriptivo
Tipo de uso de los canales	Criado Grande y Rojas Martín (2015) Collado Jiménez (2015) Khan ...[et al] (2013)	- Tipo de actividad - Nivel de actividad - Objetivos	Análisis de tuits Encuesta
Estructuras de gestión	Picazo Vela ...[et al] (2012)	- Perfil - Tamaño	Encuesta

Fuente: elaboración propia.

### 3. Resultados

#### 3.1 Liderazgo político en el proceso de adopción

Para abordar esta dimensión de investigación se ha procurado identificar si el alta de un canal Twitter tiene relación con decisiones relevantes de naturaleza política vinculadas con el órgano superior que lo gestiona. Por decisiones relevantes se entiende aquellas decisiones políticas sobre la constitución del gobierno: la creación del órgano superior, un cambio en su titularidad, o ambos.

Para ello, y disponiendo de la fecha de alta del canal Twitter considerado, se investigó si en los tres meses anteriores a su creación se ha producido una decisión relevante sobre el órgano superior que lo gestiona (Anexo 1).

Se ha identificado un primer caso para los canales que en los tres meses anteriores a su creación se produjo una decisión relevante en el órgano superior que los gestiona, en el que se incluyen 19 canales en total. En el resto, 12 en total, no existió dicha decisión relevante, tratándose de canales que se corresponden con ministerios “históricos”, creados en el periodo entre 2009-2014 que coincide con el periodo inicial en que las redes sociales tuvieron un mayor crecimiento en España (Tabla 2).

**Tabla 2**

**Relación entre la fecha de alta del canal Twitter y decisiones políticas relevantes sobre estructura del órgano superior que gestiona el canal**

	Número de canales
Sí existen decisiones políticas relevantes en los tres meses anteriores a la fecha de alta del canal	19
No existen decisiones políticas relevantes en los tres meses anteriores a la fecha de alta del canal	12

Fuente: elaboración propia. N = 31.

Por otra parte, respecto a la fecha de creación de cada uno de los canales ministeriales, se puede comprobar que 2020 es el año donde se producen más aperturas de canales con 7; a continuación, se sitúan los años 2018 y 2011, en los que se abrieron 5 canales en cada uno de los ejercicios. Por periodos de gobierno, se obtiene que entre 2008 y 2011 se abrieron 11 canales; entre 2012 y 2015 un total de 5; durante el 2016 ninguno; entre el 2017 y 2018 fueron 2; entre el 2018 y 2019 un total de 6; y desde el 2020 fueron 7 canales (Tabla 3).

**Tabla 3**

**Apertura de los canales Twitter ministeriales por periodos de gobierno**

Años	Número de canales	Porcentaje	Periodo de gobierno
2008-2011	11	35%	José Luis Rodríguez Zapatero
2012-2015	5	17%	Mariano Rajoy
2016	0	0%	Mariano Rajoy (en funciones)
2017-2018	2	6%	Mariano Rajoy
2018-2019	6	19%	Pedro Sánchez
2020-hoy	7	23%	Pedro Sánchez (en coalición)

Fuente: elaboración propia. N = 31.

### 3.2 Tipo de uso de los canales Twitter

Una segunda dimensión de estudio es la que tiene que ver con la actividad en Twitter que han alcanzado las cuentas ministeriales que forman parte del universo de investigación. Para ello, se analizaron cuantitativamente los diferentes tuits y se obtuvo la siguiente tipología: un primer tipo incluye aquellos tuits orientados a vender la acción de gobierno, ya sea su programa político, la aprobación de medidas o políticas concretas, los resultados de las mismas, etc. (“logro”); un segundo tipo corresponde a aquellos tuits orientados a mostrar la actividad de la persona que ostente la titularidad del Departamento (actos, entrevistas en medios, declaraciones, etc.) o aquellas personas que sean altos cargos del mismo (secretarios de Estado, directores generales, etc.) (“imagen política”); un tercer tipo incluiría aquellos que proporcionan a la ciudadanía información de interés general (campañas, ayudas, avisos, etc.) (“servicio público”). Los tuits referidos a “logro” y a “imagen política” se consideran tuits de naturaleza política.

En la Tabla 4 se pueden ver los resultados obtenidos analizando un total de 6.810 tuits publicados por estas cuentas en el periodo de investigación considerado.

**Tabla 4**  
**Tipo de actividad de los canales Twitter ministeriales**

Canal Twitter	Actividad	Tuits LOGROS		Tuits IMAGEN		Tuits SERV. PÚBLICO	
@desdelamoncloa	5,77 (ALTA)	183	35%	156	30%	180	35%
@_minecogob	2,53 (MEDIA)	42	18%	177	78%	9	4%
@SEDIAgob	3,10 (MEDIA)	57	20%	114	41%	108	39%
@SEtelecogob	0,60 (BAJA)	3	6%	45	83%	6	11%
@empleogob	1,77 (BAJA)	33	21%	120	75%	6	4%
@mitecogob	8,33 (ALTA)	177	23%	180	23%	420	54%
@m_presidencia	0,93 (BAJA)	9	11%	75	89%	0	0%
@SE_RelacCortes	0,63 (BAJA)	12	21%	45	79%	0	0%
@SE_MemoDemo	0,27 (BAJA)	12	50%	6	25%	6	25%
@MAECgob	1,20 (BAJA)	18	17%	69	64%	21	19%
@justiciagob	1,73 (BAJA)	24	15%	126	81%	6	4%
@Defensagob	3,30 (MEDIA)	90	30%	12	4%	195	66%
@Haciendagob	0,33 (BAJA)	9	30%	3	10%	18	60%

**Tabla 4 (continuación)**  
**Tipo de actividad de los canales Twitter ministeriales**

Canal Twitter	Actividad	Tuits LOGROS		Tuits IMAGEN		Tuits SERV. PÚBLICO	
@interiorgob	2,93 (MEDIA)	33	13%	66	25%	165	62%
@mitmagob	4,43 (ALTA)	129	33%	81	20%	189	47%
@educaciongob	3,60 (MEDIA)	57	18%	129	40%	138	43%
@culturagob	6,90 (ALTA)	42	7%	144	23%	145	70%
@mincoturgob	2,93 (MEDIA)	60	23%	165	62%	39	15%
@SEComercio	0,73 (BAJA)	6	9%	51	77%	9	14%
@TurismoEspgob	0,43 (BAJA)	9	24%	15	38%	15	38%
@mapagob	3,80 (MEDIA)	45	13%	189	55%	108	32%
@sanidadgob	7,57 (ALTA)	90	13%	180	27%	411	60%
@MSocialgob	0,90 (BAJA)	6	7%	63	78%	12	15%
@DSocialesGob	0,03 (BAJA)	0	0%	3	100%	0	0%
@IgualdadGob	0,97 (BAJA)	18	21%	48	55%	21	24%
@consumogob	0,67 (BAJA)	3	5%	45	75%	12	20%
@inclusiongob	3,97 (MEDIA)	63	18%	132	37%	162	45%
@SEstadoMigr	0,53 (MEDIA)	6	13%	36	75%	6	12%
@Universidadgob	1,53 (MEDIA)	57	41%	45	33%	36	26%
@CienciaGob	1,23 (MEDIA)	21	19%	36	32%	54	49%
@territorialgob	1,70 (MEDIA)	15	10%	123	80%	15	10%
<b>Total</b>		<b>1329</b>	<b>20%</b>	<b>2679</b>	<b>39%</b>	<b>2802</b>	<b>41%</b>

Fuente: elaboración propia. N = 6.810.

**De esta manera, un total del 59% podría considerarse que son tuits con contenidos políticos y un 41% aquellos cuya naturaleza es de servicio público.**

En promedio, el 20% de los contenidos publicados por las cuentas Twitter ministeriales muestran logros de gobierno y el 39% proyectan la imagen de las personas al frente de la institución. De esta manera, un total del 59% podría considerarse que son tuits con contenidos políticos y un 41% aquellos cuya naturaleza es de servicio público. En 25 de las 31 cuentas analizadas (81%) predominan las publicaciones de naturaleza política (que incluyen logro e imagen), lo que significa que los tuits destinados a difundir la imagen o la actividad de la persona que ostenta el cargo público superan a los destinados a difundir los logros de la gestión gubernamental. Existen 6 cuentas cuyas publicaciones políticas son más de un 95%: las del Ministerio de Justicia, el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, el Ministerio de Trabajo y Economía Social, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria

Democrática, la Secretaría de Estado de Relaciones con las Cortes y Asuntos Constitucionales, y la Secretaría de Estado de Derechos Sociales. La mayor parte de sus cuentas presenta una actividad baja, de menos de 2 tuits diarios.

Destacan 5 órganos superiores donde el porcentaje de tuits destinados a difundir la imagen supera el 80%: Ministerio de Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, Secretaría de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales, Secretaría de Estado de Derechos Sociales, Ministerio de Justicia y Ministerio de Política Territorial. La mayor parte tienen una actividad baja, de menos de 2 tuits diarios.

Entre los que otorgan más peso al logro político que a la imagen se encuentran la Presidencia del Gobierno; Secretaría de Estado de Memoria Democrática; Ministerio de Defensa; Ministerio de Hacienda y Función Pública; Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana; y Ministerio de Universidades. Pero en estos casos los valores alcanzados se encuentran entre el 30% y el 50% de los tuits emitidos.

Solo 6 de 31 órganos superiores analizados (un 19%) utilizan las cuentas para potenciar en mayor medida las publicaciones de servicio público: los Ministerios de Defensa, Hacienda y Función Pública, Interior, Cultura y Deporte, Sanidad, Transición Ecológica y Reto Demográfico. La mayoría presenta una actividad de publicación media o alta (más de 2 tuits diarios).

Por otro lado, la encuesta realizada ha permitido obtener información sobre los objetivos que se plantean los gestores de las cuentas de Twitter ministeriales. En primer lugar, consultados sobre el objetivo principal en el uso del canal Twitter en su departamento, hay coincidencia en que se trata de informar de la actividad del ministro o ministra. En el caso de dar a conocer la institución a la ciudadanía, una gran mayoría está completamente o muy de acuerdo, aunque hay algún caso que manifiesta desacuerdo. No son pocos los que valoran como objetivo principal el divulgar el programa político del gobierno, aunque el grado de discrepancia entre las respuestas ofrecidas es mayor. Menor interés despiertan las otras posibilidades planteadas, ambas con un planteamiento de uso de la herramienta bidireccional, como es si usan Twitter como para conocer la opinión de la ciudadanía o si sirve para atenderla. En ambos casos el porcentaje de respuestas que están en desacuerdo o poco de acuerdo es superior al de aquellas que están completamente o de acuerdo o muy de acuerdo, aunque en la segunda de las preguntas las opiniones son diversas.

**Tabla 5**  
**Objetivo de los canales Twitter ministeriales**

Objetivo principal del uso del canal	Valor	Desviación típica
Informar de la actividad del ministro o ministra	4,4	0,54
Dar a conocer la institución entre la ciudadanía	4,2	0,44
Divulgar el programa político del gobierno	3,6	1,14
Mejorar la atención ciudadana	3,4	0,98
Conocer la opinión de la ciudadanía sobre las medidas puestas en marcha	3,4	1,63

Fuente: elaboración propia. N = 15.

Valores escala Likert (5 = completamente de acuerdo; 1 = completamente en desacuerdo).

### **3.3 Estructura de gestión de los canales Twitter**

Como se ha mencionado, para conocer la estructura de gestión que soporta los canales se ha indagado sobre aspectos cualitativos y cuantitativos de las estructuras de gestión ministeriales, vinculados al perfil y el tamaño de estas.

En relación con el perfil se indagó sobre el modelo de los puestos de trabajo dedicados a la gestión de los canales ministeriales. Los resultados muestran que prácticamente en la totalidad de los casos (14 de las 15 respuestas recibidas) se trata de personal propio eventual, cuyo nombramiento y cese viene vinculado a una autoridad pública. Se trata de personal de confianza y asesoramiento especial. En cuanto al perfil profesional, casi todos son periodistas y únicamente en un caso el personal dedicado a esta función es de carácter permanente y de perfil profesional documentalista.

Las estructuras de gestión de los canales digitales ministeriales no son de un gran tamaño (5 personas o menos). La gestión de las cuentas en la mayoría de los casos la lleva una sola persona y también la dedicación que predomina en este personal es de tiempo completo. En la mayor parte de los casos el personal encargado de las cuentas ministeriales no se ocupa de las cuentas personales de los titulares del departamento.

**Tabla 6**  
**Estructuras de gestión de los canales Twitter ministeriales**

		Valor
<b>Modelo de vinculación</b>	Medios propios y permanente	1
	Medios propios y eventualW	14
	Medios mixtos (propios y externos)	-
	Medios externos	-

**Tabla 6 (continuación)**  
**Estructuras de gestión de los canales Twitter ministeriales**

		Valor
<i>Perfil profesional</i>	Periodista	14
	Administrativo	-
	Documentalista	1
	Tecnólogo	-
<i>Tamaño</i>	Una persona	8
	Dos personas	5
	Más de dos personas	2
<i>Grado de dedicación</i>	Tiempo completo	9
	Tiempo parcial con dedicación principal	4
	Tiempo parcial con dedicación secundaria	2
<i>Doble dedicación</i>	La misma persona gestiona la cuenta ministerial y la cuenta personal	4
	Son personas diferentes las que gestionan la cuenta ministerial y la cuenta personal	11

Fuente: elaboración propia. N = 15.

**Existe una relación entre la creación de cuentas Twitter ministeriales y los cambios en la estructura de gobierno. Más de la mitad de los canales se crearon en fechas próximas a que se decretaran cambios en la arquitectura institucional del gobierno.**

#### **4. Discusión**

Los hallazgos de este trabajo se articulan en función de las dimensiones de estudio establecidas para responder a la pregunta de investigación.

##### **4.1 Factor político y liderazgo en la adopción de redes sociales en la Administración**

Un primer hallazgo muestra una relación entre la creación de cuentas Twitter ministeriales y los cambios en la estructura de gobierno. Más de la mitad de los canales se crearon en fechas próximas a que se decretaran cambios en la arquitectura institucional del gobierno, por lo que es razonable pensar que existe relación entre ambos. Esta afirmación se refuerza al haber identificado casos en los que el canal se creó sin que hubiera un cambio de estructura, pero sí un cambio de persona al frente del órgano en cuestión. El factor personal, que condiciona la existencia o no de un canal, tendrá, como se verá después, relación con el uso de este tipo de canales al proyectar la imagen de los altos cargos al frente de Ministerios o Secretarías de Estado.

Por otro lado, la apertura de canales de Twitter se concentra fundamentalmente en dos periodos: 2009-2012 y 2018-2020. En el primer caso, se estaría ante una fase de despegue en la que fraguó la presencia en Twitter de la Administración en España. Es un periodo que coincide con el segundo gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero y la campaña electoral de las legislativas de 2011, un evento propicio para expandir la actividad comunicativa y acelerar la adopción de este tipo de herramientas. En el segundo caso, se estaría ante una nueva ola de apertura de canales: más del 41% de los canales Twitter ministeriales y la mayor parte de las cuentas vinculadas a las Secretarías de Estado nacieron en este periodo. Hecho significativo tras unos años de contención en la proliferación de este tipo de canales que coinciden con el ajuste administrativo de la Gran Recesión (2012-2014). El periodo 2018-2020 coincide con el importante crecimiento de la estructura gubernamental del primer gobierno de Sánchez, cuando se pasa de los 13 ministerios del último gobierno de Rajoy a 18 y posteriormente a los 22 del gobierno de coalición.

Se comprueba que el impulso en la adopción de canales de redes sociales en la Administración admite otra visión: no sería únicamente un proceso liderado por empleados públicos o emprendedores internos, como señalan algunos autores (Harrison y Johnson, 2019; Villodre ...[et al], 2021), sino que en determinados casos -como el uso de redes sociales para la comunicación digital- está condicionado por factores de naturaleza política, como son la estructura y dimensión del gobierno o la persona titular del órgano superior. En este caso, el factor político es determinante en el proceso de adopción de esta tecnología, y no un actor de segundo nivel dedicado simplemente a habilitar, autorizar o controlar. Este hallazgo invita a pensar, como señalan algunos autores (Kousser, 2019), que el liderazgo político en la adopción de redes sociales respondería a la necesidad de los políticos de adaptar sus estrategias de comunicación en estas a un cambio en sus circunstancias como, en este caso, el ocupar un cargo público.

#### **4.2 Factor político y tipo de uso de las redes sociales en la Administración**

En este trabajo se ha intentado determinar si a través del tipo de uso (político o de servicio público) el factor político condiciona la institucionalización. La mayor parte de las cuentas oficiales analizadas se centran en contenidos propios y replican de manera muy escasa los publicados por otras cuentas.

**Se ha encontrado un tipo de uso de las redes sociales en la Administración pública que es marcadamente político, centrado en la imagen personal, la agenda y el discurso de logros y políticas, orientado a ese objetivo de influencia en la opinión pública y ganancia en reputación social.**

Esta actuación en modo *push* (Mergel y Bretschneider, 2013; Zafar y Naseer, 2014), según lo observado, es generalizada en las cuentas de Twitter ministeriales en España, habiendo encontrado que las cuentas de los Ministerios y las Secretarías de Estado se utilizan como herramienta para proyectar los logros del gobierno, sus políticas más importantes y especialmente la imagen personal de los titulares del departamento y sus altos cargos. Su agenda y mensaje político destacan por encima de otros contenidos en la mayoría de las cuentas ministeriales y, singularmente, en aquellas que se han abierto más recientemente. Esta sobreexposición política en cuentas institucionales se ve amplificada por la práctica de retuitear las cuentas personales de las personas al frente de los ministerios, confundiendo en las cuentas ministeriales la dimensión institucional y la personal del alto cargo. Por lo general, no se ha detectado que dichas cuentas intervingan en el debate político, aunque sí se alinean en algunos casos con causas o campañas que presentan mayor afinidad ideológica con los partidos que forman parte del gobierno.

Son pocos los ministerios en los que sus canales institucionales den más peso a una actividad de servicio público informativo. Ocurre en ministerios que podrían catalogarse como “de Estado” (Hacienda y Defensa, por ejemplo) y otros relacionados con servicios esenciales del bienestar (Sanidad). En estos casos los contenidos de naturaleza política quedan relegados a un segundo plano. Se da también que las cuentas con mayor actividad -medida de promedio de tuits diarios- son aquellas con una utilización mayor de contenidos de servicio público y en ministerios que tienen una mayor actividad prestacional que aquellos otros más orientados a políticas públicas macro o a la producción de normativa básica. Es el caso de Sanidad (crisis de la COVID-19), Transportes (servicios ferroviarios, transporte aéreo, etc.) o Transición Ecológica (información meteorológica, mercado eléctrico, etc.). En estos casos los canales de Twitter ministeriales se usan como herramientas de servicio, tal y como señalan Criado Grande y Villodre de Costa (2020), aunque no es lo habitual ya que la mayoría de las cuentas ministeriales tienden a una actividad de servicio sensiblemente más limitada.

Se ha encontrado un tipo de uso de las redes sociales en la Administración pública que es marcadamente político, centrado en la imagen personal, la agenda y el discurso de logros y políticas, orientado a ese objetivo de influencia en la opinión pública y ganancia en reputación social, indicado por autores como McNutt (2014) o Názaro ...[et al] (2019).

Este factor político en el tipo de uso debilita la institucionalización en una actividad de comunicación que *strictu sensu* debiera ser institucional por cuanto los ministerios, que forman parte de la división funcional de la Administración General del Estado (artículo 55 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, del Régimen Jurídico del Sector Público), son los máximos responsables de la acción pública (políticas, servicios y actos administrativos) al servicio del interés general sometidos plenamente a la Ley y el Derecho (artículo 103 de la Constitución Española). Y ello a pesar de que la propia jurisprudencia ha confirmado este carácter institucional de la comunicación ministerial en sentencias recientes como la STSJ Castilla La Mancha, Sala de lo Contencioso, 2 de abril de 2018 rec. 83/20218.

### **4.3 Factor político y la estructura de gestión de las redes sociales en la Administración**

Otro de los hallazgos es que las estructuras de gestión de las cuentas de Twitter ministeriales están basadas en personal eventual, predominando la profesión periodística. Es, por tanto, personal de confianza, libremente nombrado por el alto cargo y encuadrado en el tipo regulado por el artículo 10 de la Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno. Su objetivo principal es, según muestran los resultados de este trabajo, informar de la actividad del alto cargo y dar a conocer la institución (logros y políticas) a la ciudadanía. Las cuentas de Twitter gubernamentales están gestionadas, por tanto, por personal de nombramiento político y encuadrado en el gobierno, siendo la participación funcionarial nula o mínima, limitándose (en los pocos casos que ocurre) a una mera labor de soporte o apoyo.

Son por tanto estructuras fuertemente vinculadas a la variable política, condicionadas por el carácter coyuntural del alto cargo al que están vinculadas y sin continuidad en la acción ante cambios de gobierno, ya que es mínima la participación de funcionarios de carrera del aparato administrativo en dichas estructuras. De esta forma, se detecta un débil acoplamiento con la cultura institucional, una discontinuidad en la gestión que dificulta su permanencia más allá de las personas o la capacidad de incrustarse en estructuras de coordinación, factores todos ellos señalados en la literatura como importantes para que pueda producirse un exitoso proceso de institucionalización (Khan ... [et al], 2013; Picazo Vela ... [et al], 2012; Chen ... [et al], 2016).

Estos hallazgos contribuyen a entender mejor los factores que inciden en la institucionalización del uso de redes sociales en la

Administración pública. En primer lugar, se ha comprobado empíricamente cómo el factor político determina la decisión de utilizar estas herramientas, condiciona su tipo de uso y las estructuras que las gestionan. En segundo lugar, se ha encontrado una perspectiva del uso de redes sociales en la Administración donde el factor político resulta decisivo, a diferencia de otros estudios más centrados en el estudio de las redes sociales desde el punto de vista de la gestión pública (Bermonte, 2011; Criado Grande ...[et al], 2017; Criado Grande y Villodre de Costa, 2020; Díaz García, 2017; Falco y Kleinhans, 2018; Gascó Hernández, 2014; Ibarz Moret y Rubio Núñez, 2019; Meijer y Webster, 2020; Wukich, 2021).

Basadas en estos hallazgos, tres orientaciones contribuirían en mejorar el buen gobierno y la institucionalización de las redes sociales en la Administración pública. La primera sería la de implantar un protocolo que institucionalice los contenidos, orientándolos al servicio público y al rol institucional de sus altos cargos. La segunda sería la de adoptar estructuras mixtas político-administrativas en las que se combinara una dirección en la gestión de los canales de carácter político con una ejecución realizada por técnicos cualificados vinculados de manera estable con la institución. Por último, la tercera sería establecer una regulación interna que anclara estas herramientas al órgano superior correspondiente para evitar que su existencia estuviera condicionada a la coyuntura política.

El estudio tiene algunas limitaciones. La primera de ellas tiene que ver con la singularidad del nivel estatal elegido, ya que estudios similares sobre Administraciones autonómicas o locales podrían añadir matices diferentes. Una segunda limitación se refiere al análisis de datos. El período elegido podría estar condicionado en alguna manera por la crisis de la COVID-19 y, por otra parte, las diferentes categorías encontradas pueden estar afectadas en cierta manera por la subjetividad a la hora de interpretar los datos empíricos tras el análisis semántico de los tuits. Una tercera limitación tiene que ver con la encuesta y con la posible interpretación diferente de las preguntas, habida cuenta de la heterogeneidad que presentan las unidades encuestadas.

### **Conclusiones**

La academia ha prestado poca atención a cómo la variable política ha incidido en el proceso de adopción de redes sociales en la Administración. En los estudios sobre esta cuestión, el nivel político aparece

**Las redes sociales utilizadas en la comunicación ministerial relegan el perfil institucional, aquel que se debe al servicio público y al interés general con principios de neutralidad y objetividad, en pos de una comunicación de naturaleza más política, con estructuras que a su vez son coyunturales y contingentes.**

como un actor cuya función es habilitar, autorizar o controlar un proceso liderado por empleados públicos o emprendedores internos. En este trabajo la pregunta ha sido si este rol secundario es el único que refleja su papel en los procesos de adopción de redes sociales en las Administraciones públicas o si, por el contrario, existe otra realidad donde la variable política es más determinante. Para ello, se ha elegido uno de los posibles usos de las redes sociales digitales: el de la comunicación institucional en los órganos superiores de la Administración estatal española. Estudiando por qué y cómo esta tecnología es utilizada en este ámbito y función, se ha intentado responder a la pregunta de investigación: *¿cómo incide el factor político en la institucionalización de las redes sociales en la Administración?* Se ha elegido para ello una técnica mixta consistente en un doble análisis, descriptivo y cuantitativo.

Los resultados apuntan que la variable política condiciona de manera significativa la (no) institucionalización de las redes sociales en la Administración pública. Por un lado, su peso es determinante en la propia existencia de los canales sociales institucionales, ya que las decisiones de apertura y cierre de los mismos están condicionadas por los cambios en la estructura y las personas titulares de los órganos superiores. Por otro lado, el factor político determina cómo se utilizan los canales digitales: la mayor parte de los contenidos difundidos a través de las cuentas más relevantes de la institución son políticos, con un peso muy significativo de aquellos destinados a proyectar la imagen de los altos cargos, su agenda o su mensaje, y también es política la estructura de gestión formada por personal eventual que asume estas funciones.

La variable política es, asimismo, un obstáculo para la institucionalización. El caso elegido muestra cómo las redes sociales utilizadas en la comunicación ministerial relegan el perfil institucional, aquel que se debe al servicio público y al interés general con principios de neutralidad y objetividad, en pos de una comunicación de naturaleza más política, con estructuras que a su vez son coyunturales y contingentes, dependientes en definitiva de cada gobierno y con una débil vinculación al aparato administrativo.

Asumiendo la importancia del factor político y su relación con la gestión de redes sociales institucionales, el estudio invita a abrir nuevas líneas de investigación que profundicen en cómo incide en el uso de las tecnologías. Por un lado, podría analizarse si el color político o la composición del equipo de gobierno determina el uso

que se haga de estas herramientas. Por otro, podría estudiarse si hay una relación entre los diferentes modelos político-administrativos -resultantes de las diferentes culturas institucionales existentes- y la utilización de las tecnologías sociales consideradas.

### Bibliografía

- Bermonte, Anne (2011), "Senior Leaders' Use of Web 2.0 and Social Media in the Ontario Public Service", Toronto, Ryerson University. Thesis for the Degree of Master of Arts in Public Policy and Administration, <https://0.32920/ryerson.14664693.v1,22-10-2021>.
- Bertot, John C.; Jaeger, Paul T.; y Grimes, Justin M. (2010), "Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and Anti-Corruption Tools for Societies", en *Government Information Quarterly*, Vol. 27 N° 3, pp. 264-271.
- Boyd, Danah M. y Ellison, Nicole B. (2007), "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", en *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13 N° 1, pp. 210-230.
- Bretschneider, Stuart y Parker, Marla (2016), "Organization Formalization, Sector and Social Media: Does Increased Standardization of Policy Broaden and Deepen Social Media Use in Organizations?", en *Government Information Quarterly*, Vol. 33 N° 4, pp. 614-628.
- Chaves Montero, Alfonso; Gadea, Walter F.; y Aguaded, José I. (2017), "La comunicación política en las redes sociales durante la campaña electoral de 2015 en España: uso, efectividad y alcance", en *Perspectivas de la Comunicación*, Vol. 10 N° 1, pp. 55-83.
- Chen, Qiang; Xu, Xiaolin; Cao, Bolin; y Zhang, Wei (2016), "Social Media Policies as Responses for Social Media Affordances: the Case of China", en *Government Information Quarterly*, Vol. 33 N° 2, pp. 313-324.
- Chun, Soon A. y Luna Reyes, Luis F. (2012), "Social Media in Government", en *Government Information Quarterly*, Vol. 29 N° 4, pp. 441-445.
- Chun, Soon A.; Shulman, Stuart W.; Sandoval Almazan, Rodrigo; y Hovy, Eduard (2010), "Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government", en *Information Polity*, Vol. 15 Nos. 1-2, pp. 1-9.
- Collado Jiménez, Ana (2015), "Epítetos para el gobierno del siglo XXI", en *El paradigma del gobierno abierto: retos y oportunidades de la participación, transparencia y colaboración*, Lorenzo Cotino, José Luis Sahuquillo y Loreto Corredoira (eds.), Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

- Contreras Orozco, Leticia (2017), "Las redes sociales digitales como factor de proximidad entre la sociedad y los gobiernos subnacionales en México", en *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, Vol. 6 N° 12, pp. 225-249.
- Cortés Abad, Óscar (2021), *Las redes sociales en la Administración General del Estado. Factores jurídicos e institucionales*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Criado Grande, J. Ignacio (2013), "Redes sociales para unas Administraciones y gobiernos abiertos. Desafíos para la innovación y la creación de valor público", documento presentado en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 de octubre al 1 de noviembre.
- Criado Grande, J. Ignacio y Rojas Martín, Francisco (2015), "Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista", en *Innovar*, Vol. 25 N° 57, pp. 45-62.
- Criado Grande, J. Ignacio; Rojas Martín, Francisco; y Gil García, José R. (2017), "Enacting Social Media Success in Local Public Administration. An Empirical Analysis of Organizational, Institutional, and Contextual Factors", en *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 N° 1, pp. 31-47.
- Criado Grande, J. Ignacio y Villodre de Costa, Julián (2020), "Delivering Public Services through Social Media in European Local Governments. An Interpretative Framework Using Semantic Algorithms", en *Local Government Studies*, Vol. 47 N° 2, pp. 253-275.
- \_\_\_\_\_ (2022), "Revisiting Social Media Institutionalization in Government. An Empirical Analysis of Barriers", en *Government Information Quarterly*, Vol. 39 N° 2, April.
- Curtis, Lindley; Edwards, Carrie; Fraser, Kristen L.; Gudelsky, Sheryl; Holmquist, Jenny; Thornton, Kristin; y Sweetser, Kaye D. (2010), "Adoption of Social Media for Public Relations by Nonprofit Organizations", en *Public Relations Review*, Vol. 36 N° 1, pp. 90-92.
- Dahlberg, Lincoln (2007), "Rethinking the Fragmentation of the Cyberpublic: from Consensus to Contestation", en *New Media and Society*, Vol. 9 N° 5, pp. 827-847.
- DePaula, Nic; Dincelli, Ersin; y Harrison, Teresa M. (2018), "Toward a Typology of Government Social Media Communication: Democratic Goals, Symbolic Acts and Self-Presentation", en *Government Information Quarterly*, Vol. 35 N° 1, pp. 98-108.

- Deschamps, Ryan; McNutt, Kathleen; y Zhu, Wayne (2012), *Environmental Scan on Social Media Use by the Public Sector*, Regina, University of Regina; University of Saskatchewan, [https://www.schoolofpublicpolicy.sk.ca/documents/research/archived-publications/government-reports/2012\\_Environmental%20Scan%20of%20Social%20Media%20Use%20in%20Governments\\_.pdf](https://www.schoolofpublicpolicy.sk.ca/documents/research/archived-publications/government-reports/2012_Environmental%20Scan%20of%20Social%20Media%20Use%20in%20Governments_.pdf), 10-11-2021.
- Díaz García, Mercedes (2017), "Implicaciones jurídicas y politológicas de las redes sociales digitales en las administraciones públicas: un análisis de las universidades públicas españolas", Madrid, Universidad Autónoma de Madrid. Memoria para optar al grado de Doctor, [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680238/diaz\\_garcia\\_maria\\_mercedes.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680238/diaz_garcia_maria_mercedes.pdf?sequence=1&isallowed=y), 29-10-2021.
- Ellison, Nick (2014), "Social Media and Local Government: Citizenship, Consumption and Democracy", en *Local Government Studies*, Vol. 40 N° 1, pp. 21-40.
- Falco, Enzo y Kleinhans, Reinout (2018), "Beyond Information-Sharing. A Typology of Government Challenges and Requirements for Two-Way Social Media Communication with Citizens", en *Electronic Journal of E-Government*, Vol. 16 N° 1, pp. 32-45.
- Frame, Alex y Brachotte, Gilles (2015), *Citizen Participation and Political Communication in a Digital World*, New York, Routledge.
- Gascó Hernández, Mila (2014), *Xarxes socials, transparència i govern obert a Catalunya*, Barcelona, Universitat Ramon Llull, ESADE, Institut de Governança i Direcció Pública, <https://itemsweb.esade.edu/idgp/Informe%2027-10-2014.pdf>, 06-11-2021.
- Gómez Roa, Juan Manuel (2013), "Las redes sociales, una potente herramienta al servicio del *Open Government*", documento presentado en el IV Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG, Madrid, España, 23 y 24 de septiembre.
- Harrison, Sara y Johnson, Peter (2019), "Challenges in the Adoption of Crisis Crowdsourcing and Social Media in Canadian Emergency Management", en *Government Information Quarterly*, Vol. 36 N° 3, pp. 501-509.
- Ibarz Moret, Ana y Rubio Núñez, Rafael (2019), *Las redes sociales en la Administración General del Estado. Comunicación, transparencia y gobierno abierto*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

- Johnston, Erik W. y Hansen, Derek L. (2011), "Design Lessons for Smart Governance Infrastructures", en *Transforming American Governance: Rebooting the Public Square?*, Alan P. Balutis, Terry F. Buss y Dwight Ink (eds.), London, National Academy of Public Administration; Routledge.
- Jung, Joo-Young (2012), "Social Media Use and Goals After the Great East Japan Earthquake", en *First Monday Peer Reviewed Journal on the Internet*, Vol. 17 N° 8.
- Khan, Gohar F. (2013), "The Government 2.0. Utilization Model and Implementation Scenarios", en *Information Development*, Vol. 31 N° 2, pp. 135-149.
- Khan, Gohar. F.; Swar, B.; y Lee. S. K. (2013), "Social Media Risks and Benefits: a Public Sector Perspective", en *Social Science Computer Review* (Version of the Paper Accepted for Publication), [https://gfkhan.files.wordpress.com/2013/07/khan\\_sscr.pdf](https://gfkhan.files.wordpress.com/2013/07/khan_sscr.pdf), 05-11-2021.
- Kim, Suk K.; Park, Min J.; y Rho, Jae J. (2015), "Effect of the Government's Use of Social Media on the Reliability of the Government: Focus on Twitter", en *Public Management Review*, Vol. 17 N° 3, pp. 328-355.
- Kousser, Thad (2019), "Tweet Style: Campaigning, Governing, and Social Media in Australia", en *Australian Journal of Political Science*, Vol. 54 N° 2, pp. 183-201.
- Linders, Dennis (2012), "From E-Government to We-Government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media", en *Government Information Quarterly*, Vol. 29 N° 4, pp. 446-454.
- Luna Reyes, Luis F. y Gil García, J. Ramón (2011), "Using Institutional Theory and Dynamic Simulation to Understand Complex E-Government Phenomena", en *Government Information Quarterly*, Vol. 28 N° 3, pp. 329-345.
- Margetts, Helen y Naumann, Andre (2017), *Government as a Platform: What Can Estonia Show the World?*, Oxford, University of Oxford. Oxford Internet Institute; European Social Fund; Estonian Government (Research Paper), [https://www.ospi.es/export/sites/ospi/documents/documentos/Government-as-a-platform\\_Estonia.pdf](https://www.ospi.es/export/sites/ospi/documents/documentos/Government-as-a-platform_Estonia.pdf).
- Maríñez Navarro, Freddy (2015), "El capital informacional en la gestión pública. Una aproximación al análisis de redes", en *Revista Enfoques*, Vol. 7 N° 11, pp. 39-56.
- McGrath, Kathy; Elbanna, Amany; Hercheui, Magda D.; Panagiotopoulos, Panagiotis; y Saad Correa, Elizabeth (2012), "Exploring the Democratic Potential of Online Social Networking: the Scope and Limitations of E-Participation", en *Communications of the Association for Information Systems*, N° 30, pp. 239-254.

- McNutt, Kathleen (2014), "Public Engagement in the Web 2.0 Era: Social Collaborative Technologies in a Public Sector Context", en *The Journal of the Institute of Public Administration in Canada*, Vol. 57 N° 1, pp. 49-70.
- Meijer, Albert y Webster C., William R. (2020), "The COVID-19-Crisis and the Information Polity: an Overview of Responses and Discussions in Twenty-One Countries from Six Continents", en *Information Polity*, Vol. 25 N° 3, pp. 243-274.
- Mergel, Ines (2016), "Social Media Institutionalization in the U.S. Federal Government", en *Government Information Quarterly*, Vol. 33 N° 1, pp. 142-148.
- Mergel, Ines y Bretschneider, Stuart I. (2013), "A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government", en *Public Administration Review*, Vol. 73 N° 3, pp. 390-400.
- Naciones Unidas (2003), "UN Global E-Government Survey", New York, Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; Civic Resource Group, <https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/Documents/un/2003-Survey/unpan016066.pdf>, 30-10-2021.
- Názaro, Andrea; Crozzoli, Fabrizio; y Álvarez-Nobell, Alejandro (2019), "Comunicación política digital en Instagram: los casos de Cristina Fernández de Kirchner y Mauricio Macri en Argentina", en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. 9 N° 18, pp. 5-28.
- Northouse, Peter G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*, London, Sage Publications.
- OCDE (2003), *The E-Government Imperative*, Paris, OCDE, [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-government-imperative\\_9789264101197-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-government-imperative_9789264101197-en), 19-10-2021.
- \_\_\_\_\_ (2005), *Modernising Government: the Way Forward*, Paris, OCDE, [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/modernising-government\\_9789264010505-en#page2](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/modernising-government_9789264010505-en#page2), 28-10-2021.
- O'Reilly, Tim (2011), "Government as a Platform", en *Innovations*, Vol. 6 N° 1, pp. 13-40.
- Orlikowski, Wanda J. y Gash, Debra C. (1994), "Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations", en *ACM Transactions on Information Systems*, Vol. 12 N° 2, pp. 174-207.
- Perlman, Bruce J. (2013), "Social Media Sites at the State and Local Levels: Operational Success and Governance Failure", en *State and Local Government Review*, Vol. 44 N° 1, pp. 67-75.
- Peters, B. Guy (2004), "Cambios en la naturaleza de la administración pública: de las preguntas sencillas a las respuestas difíciles", en *De la administración pública a la gobernanza*, María del Carmen Pardo (comp.), México, El Colegio de México.

- \_\_\_\_\_ (2007), "Measurement of Governance", en *Encyclopedia of Governance*, Mark Bevir (ed.), Thousand Oaks, Sage.
- Picazo Vela, Sergio; Gutiérrez Martínez, Isis; y Luna-Reyes, Luis F. (2012), "Understanding Risks, Benefits, and Strategic Alternatives of Social Media Applications in the Public Sector", en *Government Information Quarterly*, Vol. 29 N° 4, pp. 504-511.
- Piotrowski, Suzanne J. (2007), *Governmental Transparency in the Path of Administrative Reform*, New York, State University of New York Press.
- Roberts, Alasdair (2006), *Blacked Out: Government Secrecy in the Information Age*, New York, Cambridge University Press.
- Rodríguez Bolívar, Manuel P. y Alcaide Muñoz, Laura (2018), "Political Ideology and Municipal Size as Incentives for the Implementation and Governance Models of Web 2.0 in Providing Public Services", en *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, Vol. 5 N° 1, pp. 36-62.
- Sáez Martín, Alejandro; Haro de Rosario, Arturo; y Caba Pérez, María del Carmen (2015), "Using Twitter for Dialogic Communication: Local Government Strategies in the European Union", en *Local Government Studies*, Vol. 41 N° 3, pp. 421-444.
- Sandoval Almazán, Rodrigo y Gil García, J. Ramón (2012), "Are Government Internet Portals Evolving towards More Interaction, Participation, and Collaboration? Revisiting the Rhetoric of E-Government among Municipalities", en *Government Information Quarterly*, Vol. 29 Supplement 1, pp. S72-S81.
- Simelio Solá, Nuria y Molina Rodríguez-Navas, Pedro (2014), "Comunicación pública y participación ciudadana. El uso de Twitter en los Ayuntamientos de Cataluña", en *Historia de la Comunicación Social*, Vol. 19 N° Especial, febrero, pp. 479-491.
- Sixto García, José (2013), "Uso de las redes sociales en la administración pública gallega: ¿una técnica de marketing 2.0? Pensar la publicidad", en *Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, Vol. 6 N° 2, pp. 345-363.
- Twizeyimana, Jean Damascene y Andersson, Annika (2019), "The Public Value of E-Government: a Literature Review", en *Government Information Quarterly*, Vol. 36 N° 2, pp. 167-178.
- Villodre de Costa, Julián; Criado Grande, J. Ignacio; Meijer, Albert; y Liarte, Irene (2021), "Organizational Models for Social Media Institutionalization: an Exploratory Analysis of Dutch Local Governments", en *Information Polity*, Vol. 26 N° 4, pp. 355-373.

Villodre de Costa, Julián; Reynaers Anne-Marie; y Criado Grande, J. Ignacio (2021), "Transparencia externa y redes sociales. Los roles diferenciales de ministerios y organismos públicos estatales en Twitter", en *Revista de Estudios Políticos*, N° 192, pp. 191-220.

Wukich, Clayton (2021), "Government Social Media

Engagement Strategies and Public Roles", en *Public Performance and Management Review*, Vol. 44 N° 1, pp. 187-215.

Zafar, Fareeha y Naseer, Madiha (2014), "Proactive and Reactive Implications of Social Media Effects on Good Governance", en *Social Networks*, Vol. 2 N° 2, pp. 20-29.

### Anexo 1

**Cuentas ministeriales objeto de investigación. Relación entre la fecha de alta de canales Twitter y la existencia de decisiones políticas relevantes sobre la estructura del órgano superior que gestiona el canal en los tres meses anteriores a la fecha de alta del canal (N = 31)\***

Órgano	Canal Twitter	Fecha de alta	Decisión relevante en los tres meses anteriores a fecha de alta del canal
Presidencia del Gobierno	@desdelamoncloa	20/07/2009	No
Vicepresidencia Primera y Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital	@_minecogob	17/02/2009	No
Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial	@SEDIAgob	01/09/2018	Sí Se crea por RD 355/2018 de 6 de junio (cambio de gobierno)
Secretaría de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales	@SEtelecogob	01/05/2020	Sí Se crea por RD 2/2020 de 12 de enero (cambio de gobierno)
Vicepresidencia Segunda y Ministerio de Trabajo y Economía Social	@empleogob	19/11/2010	Sí Nombramiento de Valeriano Gómez como ministro de Trabajo (21/10/2010)
Vicepresidencia Tercera y Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico	@mitecogob	01/06/2018	Sí Se crea por el RD 355/2018 de 6 de junio (cambio de gobierno)
Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática	@m_presidencia	03/03/2012	Sí Se crea por RD 1887/2011 de 30 diciembre (cambio de gobierno)

**Anexo 1 (continuación)**

Órgano	Canal Twitter	Fecha de alta	Decisión relevante en los tres meses anteriores a fecha de alta del canal
Secretaría de Estado de Relaciones con las Cortes y Asuntos Constitucionales	@SE_RelacCortes	01/08/2020	No
Secretaría de Estado de Memoria Democrática	@SE_MemoDemo	01/07/2020	Sí Se crea por RD 2/2020 de 12 de enero (cambio de gobierno)
Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación	@MAECgob	12/03/2012	Sí Se crea por RD 1887/2011 de 30 diciembre (cambio de gobierno)
Ministerio de Justicia	@justiciagob	01/09/2009	No
Ministerio de Defensa	@Defensagob	29/03/2011	No
Ministerio de Hacienda y Función Pública	@Haciendagob	18/05/2012	Sí Se crea por RD 1887/2011 de 30 diciembre (cambio de gobierno)
Ministerio del Interior	@interiorgob	27/12/2010	Sí El titular A. Pérez Rubalcaba es nombrado Portavoz del Gobierno el 21/10/2010
Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana	@mitmagob	09/02/2011	No
Ministerio de Educación y Formación Profesional	@educaciongob	24/01/2011	No
Ministerio de Cultura y Deporte	@culturagob	08/04/2011	No
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	@mincoturgob	01/06/2010	No
Secretaría de Estado de Comercio	@SEComercio	01/07/2017	No
Secretaría de Estado de Turismo	@TurismoEspgob	01/07/2018	Sí Se crea por el RD 355/2018 de 6 de junio (cambio de gobierno)
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación	@mapagob	01/04/2011	No

**Anexo 1 (continuación)**

Órgano	Canal Twitter	Fecha de alta	Decisión relevante en los tres meses anteriores a fecha de alta del canal
Ministerio de Sanidad	@sanidadgob	30/12/2010	Sí Nombramiento de Leire Pajín como ministra de Sanidad (21/10/2010)
Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030	@MSocialgob	01/01/2020	Sí Se crea por RD 2/2020 de 12 de enero (cambio de gobierno)
Secretaría de Estado de Derechos Sociales	@DSocialesGob	01/11/2014	No
Ministerio de Igualdad	@IgualdadGob	01/07/2018	Sí Se crea por el RD 355/2018 de 6 de junio (cambio de gobierno)
Ministerio de Consumo	@consumogob	01/02/2020	Sí Se crea por RD 2/2020 de 12 de enero (cambio de gobierno)
Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	@inclusiongob	01/01/2020	Sí Se crea por RD 2/2020 de 12 de enero (cambio de gobierno)
Secretaría de Estado de Migraciones	@SEstadoMigr	01/02/2020	Sí Se crea por RD 2/2020 de 12 de enero (cambio de gobierno)
Ministerio de Universidades	@Universidadgob	01/12/2019	Sí Se crea por RD 2/2020 de 12 de enero (cambio de gobierno)
Ministerio de Ciencia e Innovación	@CienciaGob	01/01/2017	Sí Se crea por el RD 355/2018 de 6 de junio (cambio de gobierno)
Ministerio de Política Territorial	@territorialgob	01/06/2018	Sí Se crea por el RD 355/2018 de 6 de junio (cambio de gobierno)

Fuente: elaboración propia.

\* De los 51 órganos superiores que conforman la estructura de Gobierno existente en España al 1 de agosto de 2021, 31 disponen de cuenta oficial en Twitter (la totalidad de los 23 departamentos ministeriales, incluyendo Presidencia del Gobierno) y 8 de las 28 Secretarías de Estado, todos los cuales fueron incluidos en la investigación.

## **Anexo 2**

### **Preguntas de la encuesta realizada**

1. El objetivo principal en el uso del canal Twitter de su Ministerio es (completamente en desacuerdo, muy poco de acuerdo, un poco de acuerdo, muy de acuerdo, completamente de acuerdo):
  - a. Mejorar la atención ciudadana
  - b. Informar de la actividad del ministro o ministra
  - c. Divulgar el programa político del gobierno
  - d. Dar a conocer la institución entre la ciudadanía
  - e. Conocer la opinión de la ciudadanía sobre las medidas puestas en marcha
2. Indique el número de personas dedicadas a la gestión del canal Twitter de su Ministerio:
  - a. 1
  - b. 2
  - c. Más de 2
3. Indique qué modelo siguen los puestos de trabajo destinados a la gestión del canal Twitter de su Ministerio:
  - a. Son medios propios y personal fijo (funcionario de carrera o laboral fijo)
  - b. Son medios propios, pero personal eventual
  - c. Es un modelo mixto donde conviven medios propios con una empresa externa
  - d. Está completamente externalizado (contrato o encomienda de gestión)
4. Indique el grado de dedicación de las personas destinadas a la gestión del canal Twitter de su Ministerio:
  - a. A tiempo completo
  - b. A tiempo parcial, hacen otras tareas, aunque principal dedicación es a la gestión de redes
  - c. A tiempo parcial, hacen otras tareas, aunque es secundaria su dedicación a la gestión de redes
5. Indique el perfil profesional del responsable del canal Twitter de su Ministerio:
  - a. Periodista
  - b. Administrativo o similar
  - c. Documentalista
  - d. Tecnólogo
6. Indique si coincide la gestión del canal Twitter del Ministerio con la del canal Twitter personal del ministro o la ministra:
  - a. Sí, es la misma persona que gestiona las dos cuentas
  - b. No, son personas diferentes