

# **Redes Sociales Digitales y Administración Local. Analizando Dinámicas de Adopción y Resultados en la Mejora de los Servicios Públicos**

## **J. Ignacio Criado (PhD)**

Profesor Contratado Doctor (Titular acreditado)  
Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Universidad Autónoma de Madrid  
Director, NovaGob Lab  
ignacio.criado@uam.es

## **Vicente Pastor**

Investigador  
Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Universidad Autónoma de Madrid  
Investigador, NovaGob Lab  
vicente.pastorp@uam.es

## **Julián Villodre**

Investigador  
Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Universidad Autónoma de Madrid  
Investigador, NovaGob Lab  
julian.villodre@estudiante.uam.es

El interés por las redes sociales digitales está creciendo en el sector público, motivado no sólo por su rápida difusión, sino también por su potencial para generar innovaciones en la prestación de servicios. Este trabajo analiza la adopción de las tecnologías sociales en los municipios españoles con más de 50.000 habitantes. La ponencia argumenta que estas tecnologías se han convertido en una vía de experimentación en la gestión pública local, y su desarrollo ha venido ligado a la resiliencia de su propia autonomía. Comparando con los resultados de investigaciones previas (Criado y Rojas-Martín, 2014) este trabajo intenta responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los factores clave que explican la adopción de medios sociales en las administraciones públicas? ¿Cuál es la percepción de los responsables de la gestión de los perfiles sociales en redes digitales con respecto al nivel de desarrollo en sus instituciones? ¿Cuáles son los inhibidores clave para el desarrollo de estas tecnologías en la nivel local de gobierno? Para ello, nuestra investigación compara los resultados actuales con los obtenidos en un estudio previo (Criado y Rojas-Martín, 2014), ambos realizados mediante un cuestionario idéntico dirigido a los responsables de medios sociales de los municipios españoles con más de 50.000 habitantes. El análisis descriptivo se utiliza con fines exploratorios, pero permite vislumbrar que, a pesar de su alto nivel de difusión en el gobierno local, la utilización de redes sociales digitales se encuentra todavía en una fase temprana de la implementación, especialmente, en lo que respecta a las promesas de transformación de los servicios públicos. El estudio concluye con algunos hallazgos que abren el camino a futuras investigaciones, enfatizando algunas preocupaciones de los empleados públicos que suponen implicaciones teóricas, pero también de carácter práctico.

**Palabras clave:** redes sociales digitales, gobierno local, transparencia, participación, colaboración, autonomía local.

## **Introducción.**

La adopción de redes sociales digitales en el sector público ha atraído la atención de la academia y de las organizaciones públicas en los últimos años. Su rápida difusión ha venido asociada con la creencia de que el uso de las tecnologías sociales podría mejorar e innovar las áreas de transparencia, participación y colaboración (Criado y Rojas-Martin, 2015; Mergel, 2015; Bertot, Jaeger y Grimes, 2010). Considerándolas, en ese sentido, como tecnologías con un alto potencial disruptivo (Criado y Rojas-Martin, 2015), capaces de crear, organizar, intercambiar, combinar y proporcionar información, interconectando a los individuos y permitiendo la comunicación bidireccional (Bertot, Jaeger y Grimes, 2010; Chun et al, 2010; Meijer y Thaens, 2010).

Este trabajo pretende contribuir a los estudios sobre la adopción de redes sociales digitales en el sector público. Para ello, y a partir de la metodología utilizada en investigaciones previas (Criado y Rojas-Martin, 2015), se recopilan datos de los municipios españoles con más de 50.000 habitantes mediante el uso de un cuestionario. A través del empleo de análisis estadísticos descriptivos, nuestra ponencia aborda la adopción de las redes sociales en los gobiernos locales con los siguientes objetivos: (a) identificar los departamentos que lideran el proceso de adopción; (b) determinar la existencia de documentos formales que orientan y estandarizan su uso; (c) comprobar las motivaciones detrás de la adopción de medios sociales; (d) identificar el tipo de tecnologías que se están adoptando; y (e) distinguir los potenciales factores inhibidores que podrían demorar y perjudicar su implementación.

La adopción de redes sociales en el sector público ha sido estudiada atendiendo tanto a su dimensión externa como interna. La dimensión externa (interacciones entre la administración pública y la ciudadanía) se ha entendido en la notable presencia de las agencias públicas en las redes sociales digitales, principalmente Twitter y Facebook, incluyendo el interés de los ciudadanos por utilizar las tecnologías sociales como forma de acceder a la información pública. Pero al mismo tiempo, los empleados públicos se han interesado poco a poco en las potencialidades colaborativas de estas tecnologías, reforzando el interés por la dimensión interna de las redes sociales (colaboración entre funcionarios), participando a través de redes digitales especializadas como GovLoop (Mergel, 2012) o NovaGob, la comunidad digital de innovación pública más importante en España y América Latina (The GovLab, 2016; Criado, Rojas-Martin y Villodre, 2016). Ambas dimensiones reflejan la posible transición hacia un nuevo paradigma en Gestión Pública, altamente focalizado en la participación y la colaboración: la Gobernanza Pública Inteligente (Criado, 2016; Noveck, 2015; Rodríguez-Bolívar y Meijer, 2015).

Por otra parte, el interés académico en la adopción de redes sociales ha crecido sustancialmente. Este interés se refleja en todos los niveles de gobierno, y con diversos puntos de vista. Desde los estudios centrados en la usabilidad y percepción de los medios sociales por parte de la ciudadanía (Yildiz et al, 2016), a aquellos que revisan la colaboración entre las administraciones en el desarrollo de software público (Mergel, 2015) y la identificación de factores que influyen en la adopción de medios sociales en el sector público (Ma, 2016). En ese sentido, los académicos están comenzando a utilizar perspectivas y técnicas de investigación cada vez más diversas para abordar este fenómeno.

Esta ponencia se centra en analizar cómo se está produciendo la adopción de tecnologías sociales en el nivel municipal. Nuestro trabajo intenta responder a las siguientes preguntas: (P1) ¿Cuáles son los factores clave que explican la adopción de medios sociales en las administraciones públicas? (P2) ¿Cuál es la percepción de los responsables de la gestión de los perfiles sociales respecto al nivel de desarrollo de estas tecnologías en sus instituciones? (P3) ¿Cuáles son los inhibidores clave

para la puesta en marcha de redes sociales en las administraciones locales? El estudio utiliza datos recogidos a través de una encuesta, sobre un total de 146 municipios con más de 50.000 habitantes en España.

La ponencia se estructura como sigue. En primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica centrada en algunos de los debates más recientes sobre la adopción de redes sociales en el sector público. Posteriormente, se presenta el diseño metodológico y la estrategia analítica. A continuación, el artículo intenta responder a las preguntas de investigación, mostrando datos sobre la adopción de las redes sociales en los gobiernos locales españoles. Finalmente, se discuten los resultados y se presentan algunas conclusiones, haciendo especial hincapié en el desarrollo de estudios futuros desde una perspectiva comparada.

### **Revisión bibliográfica: la adopción de redes sociales digitales en el sector público.**

La adopción de redes sociales digitales se ha convertido en un fenómeno de rápida difusión tanto en el ámbito personal como en el profesional. Las agencias públicas están adoptando estas tecnologías sociales para diversos propósitos, especialmente relacionados con las relaciones hacia el ciudadano, y la promoción de un gobierno más eficiente, participativo y colaborativo (Yildiz et al, 2016). En ese sentido, se está generando un campo de investigación muy dinámico, que busca analizar los resultados de la adopción, difusión y aplicación de estas nuevas tecnologías sociales (Criado, Sandoval-Almazán y Gil-García, 2013).

Las redes sociales digitales comprenden un conjunto de tecnologías caracterizadas por su potencial disruptivo y transformador para las administraciones públicas. En general, las redes sociales son vistas como tecnologías de comunicación, generalmente bidireccional, diseñadas para las relaciones sociales, pero también para las relaciones públicas, económicas y políticas (Yildiz et al, 2016). Las redes sociales se basan en la filosofía web 2.0 (Kaplan y Haenlein, 2010), lo que las convierte en herramientas donde los individuos son participantes activos en el consumo de contenido y la creación del mismo (Kaplan y Haenlein, 2010). En este sentido, debido a su naturaleza interactiva, las tecnologías sociales han sido capaces de desplazar a las anteriores Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), por su capacidad para generar valor (Ma, 2016). Y es precisamente su carácter disruptivo, su facilidad de difusión y su potencial para transformar la comunicación, la transparencia y la colaboración lo que las convierte en un reto al que el sector público deberá hacer frente (Zheng, 2013).

En términos generales, podemos incluir en la categoría de tecnologías sociales un gran número de plataformas sociales. Desde *wikis* (Wikipedia, WikiGob), blogs, comunidades de intercambio y colaboración (Github), a comunidades especializadas en imágenes y vídeo (Instagram, YouTube, Flickr, Snapchat), *microblogging* (Twitter) o redes profesionales (LinkedIn, Govloop, NovaGob). Así como las populares redes sociales generalistas y masivas (Facebook). En España, se estima que alrededor del 80% de la población es activa en las redes sociales digitales (CIS, 2016; Elogia, 2014).

Al adoptar cualquier estrategia de medios de comunicación social en el sector público, la literatura más reciente ha empezado gradualmente a reflejar algunos puntos clave. En su estudio sobre los retos y los factores de éxito en la implementación de las redes sociales en el gobierno chino, Zheng (2013) resume en 5 dimensiones los factores y retos que cualquier gobierno puede encontrar cuando inicia su viaje en los medios sociales digitales: a) sociales y económicos, b) políticos y jurídicos, c) organizativos y de gestión, d) gestión de la información y e) factores tecnológicos. Como ha

señalado Zheng (2013), parece que la mayoría de los retos aparecen en la dimensión organizativa y de gestión, directamente relacionada con las capacidades gubernamentales, junto con la dimensión económica y política. En cuanto a la adopción de redes sociales digitales, los desafíos tecnológicos aparecen como el menor de los problemas (Zheng, 2013; Zheng y Ren, 2012), en parte puesto que las organizaciones emplean tecnologías externas, ya desarrolladas y consolidadas.

Por otra parte, los académicos también han trabajado en identificar la percepción de los responsables públicos sobre el proceso de adopción de medios sociales. En ese sentido, Picazo-Vela et al (2012) presentan percepciones sobre riesgos, beneficios y estrategias en su estudio de 250 funcionarios públicos mexicanos. Estos riesgos estarían directamente relacionados con el contexto general, los marcos institucionales, las redes de colaboración, la estructura organizativa, el tratamiento de la información y la tecnología (Picazo-Vela et al, 2012).

La cuestión sobre lo que impulsa la adopción de los medios de comunicación social en el sector público también se está volviendo cada vez más relevante en la literatura, aunque todavía sin ser investigada de forma sistemática. Así, en su estudio sobre aplicaciones de medios sociales para los departamentos locales de salud en Estados Unidos, Ma (2016) señala que aunque la literatura ha examinado el uso extensivo y la adopción de tecnologías sociales, lo que motiva ese proceso de adopción todavía no ha sido investigado. Como se ha sugerido, es vital comprender cómo se adoptan los medios sociales, con el fin de promover el uso extensivo de los medios sociales en el sector público, lo que ayudaría a generar consecuencias positivas en términos de transparencia, participación y colaboración (Ma, 2016).

Sobre este último punto, destacan dos estudios recientes. En un estudio sobre normalización y formalización organizativa, Bretschneider y Parker (2016) encontraron que en organizaciones con mayor normalización y claridad en las reglas, la adopción de medios sociales era mayor en una gama más amplia de aplicaciones. Por otro lado, en un reciente estudio sobre México, Picazo-Vela et al (2016) han abierto la caja negra de la adopción de medios sociales, destacando la importancia de la colaboración entre organizaciones y ciudadanos para el éxito de las estrategias de adopción y uso de redes sociales digitales en el ámbito del sector público.

Finalmente, es importante destacar otra reciente contribución a la identificación de factores de éxito, desde la perspectiva del neo-institucionalismo. Criado, Rojas-Martin y Gil-García (2017) identifican factores que hacen que la adopción de medios sociales en los gobiernos locales sea exitosa. En su investigación, encuentran una relación directa entre los factores organizativos, institucionales y ambientales, lo que confirma la validez del modelo de "*Enacting Electronic Government Success*" (EEGS) (Gil-García, 2012), en el caso de las tecnologías de medios digitales. Confirmando, por tanto, la validez del modelo EEGS para estudiar el éxito de las tecnologías sociales en el sector público.

Además, la adopción de tecnologías sociales en las organizaciones públicas se ha integrado recientemente dentro de un paradigma emergente: la Gobernanza Pública Inteligente. Las características de los medios sociales digitales, especialmente las relacionadas con la colaboración abierta y la coproducción (Mergel, 2015; Criado y Villodre, 2016; Chun y Warner, 2010), la participación y la transparencia (Meijer y Thaens, 2010; Ellison y Hardey, 2014) y, en última instancia, la participación de la ciudadanía en los procesos de innovación, encajan en un nuevo paradigma, la Gobernanza Pública Inteligente (Criado, 2016; Noveck, 2015; Rodríguez-Bolívar y Meijer, 2015). Este nuevo paradigma puede compararse a los enfoques anteriores en relación a algunas de sus características definitorias (Criado, 2016): a) la presencia de valores derivados de la filosofía web 2.0, b) las oportunidades de generar datos abiertos y transparencia, c) la difusión de

redes sociales digitales, d) el énfasis en la captación y aprovechamiento del conocimiento externo y e) las nuevas dinámicas de colaboración entre los empleados públicos, las organizaciones públicas y los ciudadanos.

Este estudio busca contribuir a la literatura sobre adopción de tecnologías sociales en el sector público. A pesar del alto nivel de difusión de los medios sociales en las administraciones locales, sus estrategias de promoción no han sido bien definidas o se han implementado inadecuadamente. Este artículo identifica la etapa de desarrollo de la adopción de medios sociales en las administraciones locales españolas. Este estudio identifica los departamentos que lideran el proceso de adopción, la motivación detrás de la adopción de los medios sociales, el tipo de tecnologías que se están adoptando y los posibles factores inhibidores que pueden frenar su implementación.

### **Metodología y estrategia de análisis.**

Esta ponencia pretende aportar nuevos datos sobre el proceso de adopción y uso de las redes sociales en los municipios españoles con más de 50.000 habitantes. Para ello, este estudio intenta responder a las siguientes preguntas de investigación: (P1) ¿Cuáles son los factores clave que explican la adopción de medios sociales en las administraciones públicas? (P2) ¿Cuál es la percepción de los responsables de la gestión de los perfiles sociales respecto al nivel de desarrollo de estas tecnologías en sus instituciones? (P3) ¿Cuáles son los inhibidores clave para la puesta en marcha de redes sociales en las administraciones locales?

La administración local española se caracteriza especialmente por su infra-municipalismo. Hay un total de 8117 municipios (Poveda, 2015), distribuidos por población como sigue: hay 6.813 municipios con hasta 5.000 habitantes; y sólo 62 municipios con más de 100.000 habitantes. Por lo tanto, existe un alto nivel de fragmentación y atomización en el nivel local de gobierno (Poveda, 2015).

Este trabajo ha seleccionado a municipios españoles que tienen más de 50.000 habitantes (un total de 146), dado que su tamaño y población los hacen propicios a la innovación tecnológica (Criado y Rojas-Martin, 2015), teniendo en cuenta, además, la abrumadora mayoría de los pequeños municipios en España. La recolección de datos comenzó en junio de 2016 y finalizó en diciembre de 2016, con una tasa de respuesta cercana al 85% (122 casos), lo que confirma la representatividad y calidad de los datos empleados en el estudio.

La técnica utilizada para recopilar información fue un cuestionario, desarrollado por los autores sobre la base de una encuesta similar a la empleada en investigaciones anteriores (Criado y Rojas-Martin, 2015). El cuestionario fue enviado directamente a los gestores públicos que lideran las redes sociales en cada administración local. El análisis, se ha realizado en relación a las siguientes dimensiones del estudio:

- Presencia de adopción de tecnologías sociales. En esta fase inicial, los estudios están tratando de establecer el nivel de presencia de las organizaciones públicas en las redes sociales a través de las cuentas oficiales.
- Factores que explican el uso de las redes sociales. El propósito de esta dimensión consiste en establecer las razones que han impulsado a los responsables de la gestión de los medios sociales en los gobiernos locales a utilizar estas tecnologías. Esta es una dimensión que ha

sido empleada anteriormente en estudios similares (Zheng, 2013; Mergel, 2013; Gil-García, 2012).

- Percepción sobre el desarrollo de las redes sociales. Esta dimensión se utiliza para analizar la percepción de los responsables públicos sobre sus proyectos en redes sociales. Se espera una visión optimista sobre el desarrollo y el potencial de estas tecnologías sociales (Ma, 2016).
- Inhibidores para el desarrollo de tecnologías sociales. Este es uno de los aspectos que usualmente reciben menos atención en este campo. Y, como hemos visto antes, hay muchos desafíos que enfrenta el sector público al adoptar los medios sociales (Ma, 2016).

El estudio se basa en datos sobre estas dimensiones. La interpretación de los datos se realiza mediante análisis estadísticos descriptivos y facilitará la exploración de la situación actual de adopción de los medios sociales en los municipios españoles. En la siguiente sección se presentan los resultados de la exploración en base a las dimensiones anteriores.

## **Resultados.**

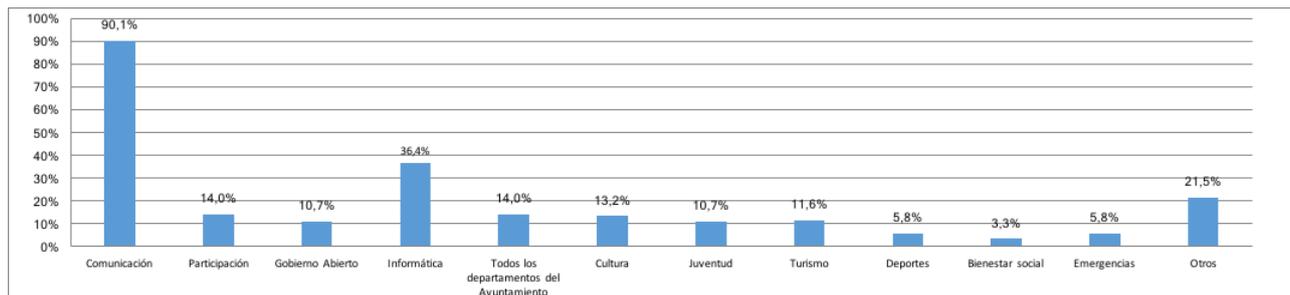
En esta sección presentamos los datos recogidos, analizándolos mediante el uso de análisis estadísticos descriptivos. De los 146 municipios con más de 50.000 habitantes, 122 municipios respondieron al cuestionario, lo que confirma la validez y calidad de los datos. El análisis de datos debe interpretarse en el contexto de reciente difusión de las tecnologías sociales en el sector público. Las siguientes dimensiones fueron identificadas de acuerdo con nuestra estrategia analítica: (a) los departamentos responsables de su gestión; (b) guías de uso; (c) principales tecnologías sociales empleadas; (d) motivaciones para la adopción; (e) percepción sobre su desarrollo; (f) inhibidores de su uso.

### ***Departamentos responsables de la gestión de los medios sociales.***

Esta dimensión organizativa tiene como objetivo identificar el departamento, unidad o área del ayuntamiento encargado de la gestión de los medios sociales. Por un lado, la información mostrada en el primer gráfico (Gráfico 1) puede ayudarnos a entender la dirección estratégica en la adopción de redes sociales digitales. Por otra parte, centrarse en las unidades que gestionan las redes sociales (si la gestión es más centralizada o descentralizada) puede ser útil para identificar si detrás de esa dirección se encuentra una filosofía web 2.0, más centrada en organizaciones horizontales y gestión distribuida.

Como se muestra en el Gráfico 1, encontramos un predominio completo de los departamentos de comunicación en la gestión de medios sociales (90%), seguidos por departamentos de informática (36%). El predominio de los departamentos de comunicación en las redes sociales podría estar directamente relacionado con la dimensión informacional de las tecnologías sociales. Además, los departamentos de comunicación suelen estar situados cerca de los alcaldes, lo que puede indicar la importancia dada a las redes sociales para promover la dimensión política de las agencias públicas (Criado y Rojas-Martin, 2015).

**Gráfico 1.** Departamentos responsables de la gestión de los medios sociales.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 7: ¿Podría indicar qué unidad o departamento/s está involucrado en la gestión de la redes sociales en el ayuntamiento? (N = 121).

Por lo tanto, la preponderancia de los departamentos de comunicación y computación en la gestión de medios sociales parece estar relacionada con la dimensión tecnológica e informativa de las tecnologías sociales. Por un lado, la dimensión comunicativa de las redes sociales parece entendida como una base para la comunicación unidireccional y directa con los ciudadanos. Por otro lado, la participación explícita de los departamentos de informática en la gestión de medios sociales revela la importancia de los recursos tecnológicos. En ambos casos, el dominio de los aspectos informativos y computacionales deja en el aire otros elementos importantes, como la participación y colaboración con la ciudadanía.

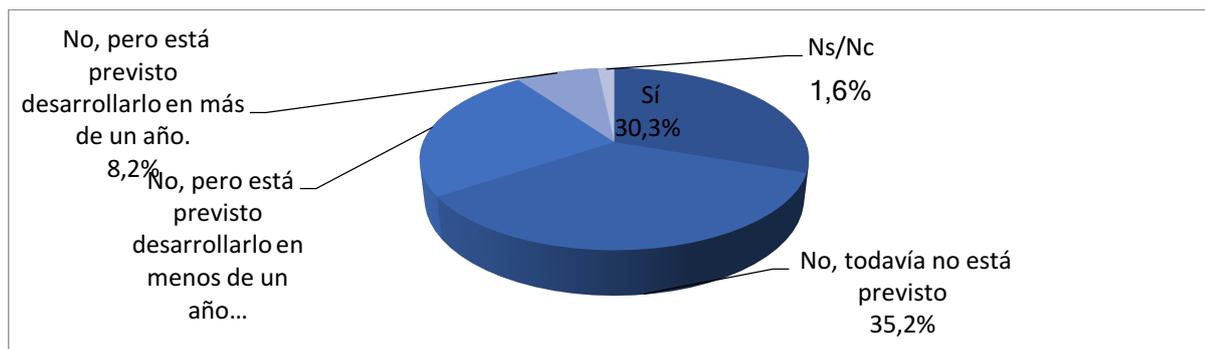
Vale la pena mencionar otras respuestas, especialmente las que indicaron que la gestión de los medios sociales se distribuyó entre diversas unidades. Como se muestra en el Gráfico 1, cabe señalar el número significativo de municipios que parecen tener más de un departamento involucrado en la gestión de los medios sociales. El cuestionario identifica predominantemente la cultura, la juventud, el turismo y la participación como muy relevantes. Además, el 14% respondió que todos los departamentos del municipio estaban involucrados en la gestión de medios sociales. Esta tendencia parece resaltar la naturaleza descentralizada o distributiva de estas tecnologías, como una característica diferencial que podría experimentar crecimiento en el futuro.

Además, parece interesante mencionar el surgimiento de departamentos especializados en el gobierno abierto, que están empezando a asumir la gestión de los medios sociales (10,7%). Investigaciones futuras deben centrarse en la observación de la difusión de estos nuevos departamentos, innovadores en la esfera administrativa española. La gestión de los medios sociales por parte de los departamentos de gobierno abierto podría significar la adopción de nuevas estrategias de redes sociales, especialmente enfocadas en la transparencia, la participación, la colaboración y la rendición de cuentas.

### ***La introducción de políticas o orientaciones para el uso de las redes sociales digitales.***

Las guías de uso de redes sociales son documentos que informan sobre algunas de las dimensiones más importantes de la administración de medios sociales. Estos documentos buscan formalizar y guiar una estrategia concreta en redes sociales. La existencia de estas guías puede servir como un indicador de un cierto nivel de normalización en el uso de los medios de comunicación social dentro de la organización (Criado y Rojas-Martin, 2015). Su ausencia no implica un fracaso en el proceso de implementación, pero las instituciones que las han desarrollado muestran un cierto grado de compromiso con la adopción de tecnologías sociales que debe ser tomado en cuenta.

## Gráfico 2. Existencia de guías de uso para las redes sociales.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 3: Por favor, indique si se ha desarrollado una guía de uso para las redes sociales digitales en su administración (N = 122).

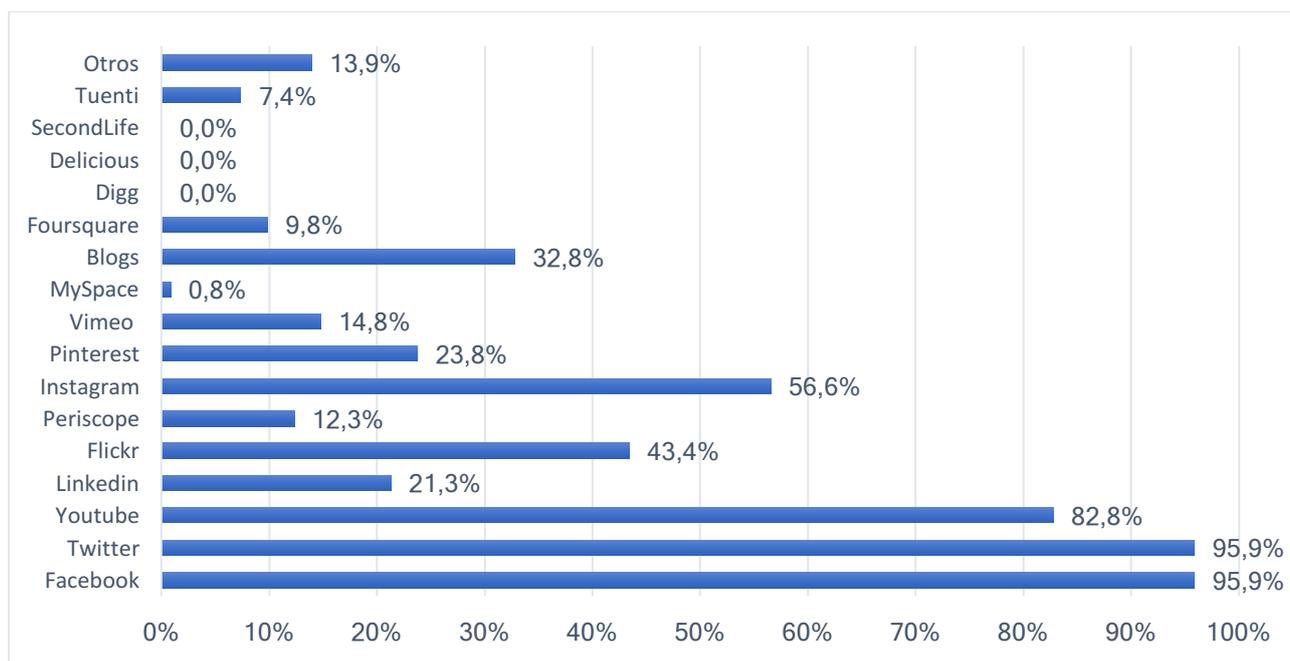
Como puede verse en el Gráfico 2, hay muchos municipios que no tienen guías de uso y no planean tenerlas (35,2%). A pesar de ello, el 30,3% de los municipios afirmó disponer de una guía ya en funcionamiento. Así, el Gráfico 2 destaca el compromiso de aquellos municipios que, a pesar de no tener una guía disponible, planean implementarla en menos de un año (24,6%). En suma, en la mayoría de los casos estudiados, es notable la ausencia de documentos que normalizan el uso de las redes sociales.

El análisis también muestra que alrededor del 70% de los municipios no disponen de guías de uso desarrolladas. En la misma línea de párrafos anteriores, podríamos interpretar estos datos como una falta de compromiso con la normalización de las redes sociales, y también como una debilidad en el proceso de adopción de los medios sociales. Estos datos no reflejan el fracaso en la implementación, sino una falta de compromiso, especialmente por el gran número de municipios que no parecen tener interés en normalizar el proceso de gestión.

### **Principales tecnologías sociales empleadas.**

Hoy en día existe una amplia gama de aplicaciones de medios sociales. Cada una de ellas ofrece diferentes características y servicios. Esta dimensión se centra, en ese sentido, en observar las redes sociales digitales donde los municipios están teniendo mayor presencia, detectando a qué características y herramientas están prestando más atención. En términos generales, el Gráfico 3 muestra cómo los gobiernos locales españoles han optado por tener presencia en tecnologías sociales exógenas, seleccionando algunos de los medios sociales digitales más importantes por número de usuarios e interacciones (como Facebook y Twitter), en lugar de desarrollar sus propias plataformas de medios sociales. Centrándose, por lo tanto, en las herramientas más utilizadas por los ciudadanos.

**Gráfico 3.** Principales tecnologías sociales empleadas.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 6: Por favor, indique en qué redes sociales digitales su ayuntamiento tiene presencia y el número de perfiles activos ( $N = 122$ ).

Los datos mostrados en el Gráfico 3 apuntan hacia una amplia heterogeneidad en el uso de las redes sociales. Cabe destacar la importante presencia de perfiles en Facebook (95,9%) y en Twitter (95,9%). En el caso de Facebook, es la red social digital más grande del mundo. Facebook es una plataforma de medios sociales de carácter generalista, que tiene su mercado principalmente en las relaciones familiares y de amigos, aunque las agencias públicas y las empresas privadas también tienen su lugar. Por otra parte, Twitter es una plataforma de *microblogging* que ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años, caracterizándose por su alto grado de interacción y bidireccionalidad en la comunicación.

Además de Facebook y Twitter, encontramos herramientas orientadas al intercambio multimedia, como YouTube e Instagram. En el caso de YouTube (82,8%), una red social digital que permite a sus usuarios cargar videos, se caracteriza por su alto nivel de interacción a través de comentarios a videos y del novedoso formato de vídeo-respuesta. En el caso de Instagram (56,6%), encontramos la reina actual en términos de vídeo en vivo y carga de imágenes. Como una plataforma de medios sociales centrada en la carga de imágenes, con alta integración a través de la tecnología móvil, Instagram ha experimentado un aumento masivo en su uso durante los últimos dos años.

Los municipios han elegido herramientas de medios sociales que son operados por empresas externas, y se caracterizan por la gratuidad de sus servicios. Esto puede estar relacionado con recientes restricciones presupuestarias y de austeridad financiera en el gobierno local español. Otras razones pueden residir precisamente en el carácter universalista de estas redes, y en la facilidad para las administraciones de alcanzar un amplio público ciudadano teniendo presencia en las mismas. Sin embargo, el uso de aplicaciones externas abre varios debates, como la privacidad de la información, la propiedad del contenido y la correspondencia con las legislaciones nacionales.

Por último, se observa cómo las administraciones locales se atreven también con algunas de las tecnologías sociales más novedosas y disruptivas. Una de sus nuevas apuestas es Periscope (12,3%), una red social enfocada a transmisiones de vídeo en vivo. La otra es Foursquare (9,8%), una red que pone los espacios urbanos en valor. En ambos casos, sería interesante ver cómo la utilización de estas tecnologías por parte de las administraciones públicas evoluciona en el futuro.

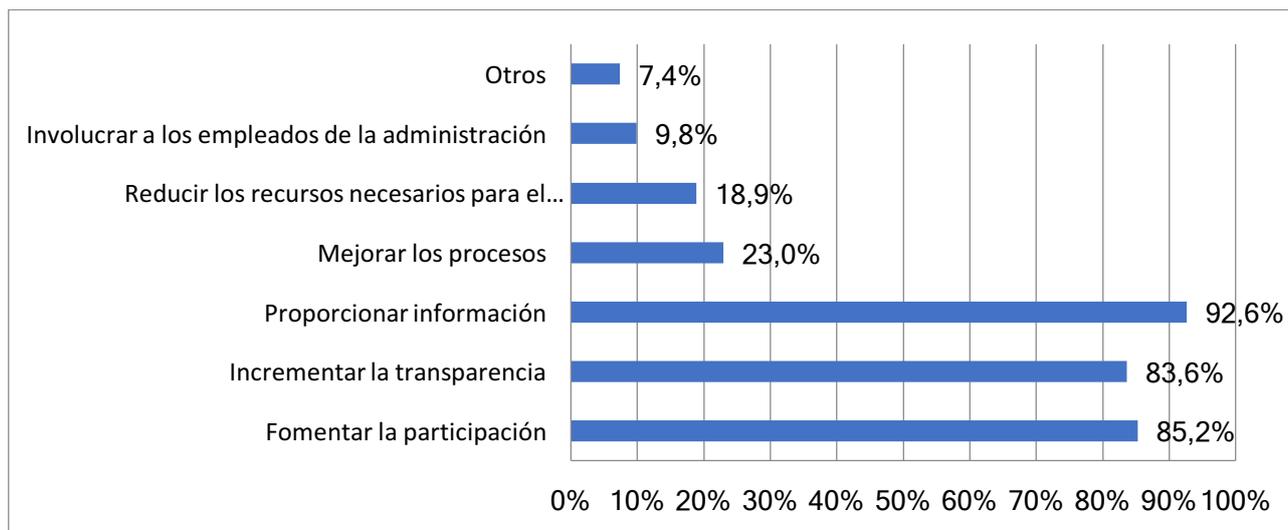
### *Motivaciones para el uso de las redes sociales.*

La cuarta dimensión a analizar se refiere a las motivaciones para adoptar los medios sociales. Conocer estas motivaciones puede darnos una idea sobre el estadio actual de adopción de estas tecnologías. Por eso, es fundamental conocer las motivaciones de los responsables de la gestión de las redes sociales en los gobiernos locales. En general, la adopción de estas tecnologías sociales ha buscado una mejora en la información, la participación y la transparencia, pero también puede servir para impulsar la colaboración entre las organizaciones públicas. En nuestros análisis, revisaremos brevemente la orientación de estas motivaciones.

Como se muestra en el Gráfico 4, las tres principales motivaciones de los gobiernos locales al adoptar los medios de comunicación social fueron la provisión de información (92,6%), la promoción de la participación (85,2%) y la transparencia (83,6%). Se pueden extraer algunas conclusiones de estos datos. En primer lugar, la principal motivación de los municipios parece estar relacionada con la mejora de la comunicación y el suministro de información a los ciudadanos. Esto, también puede ser apoyado por el liderazgo que los gabinetes de comunicación tienen en la gestión de medios sociales (Criado y Rojas-Martin, 2015). En segundo lugar, los resultados muestran una preocupación por la transparencia y la participación ciudadana. Parece que los ayuntamientos creen firmemente que las tecnologías de los medios sociales pueden mejorar estas áreas.

Por último, se puede deducir de estos datos que los municipios aún no son conscientes de las posibilidades de colaboración interna. Sólo el 9,8% de los municipios aparece motivado por las posibilidades de interacción entre los empleados públicos. Así, sólo el 23,0% pensó en la mejora de los procesos como motivación para la adopción. Por lo tanto, se muestra un margen considerable de mejora en relación con la dimensión interna del uso de los medios sociales digitales.

**Gráfico 4.** Motivaciones para el uso de las redes sociales.



Fuente: elaboración propia.

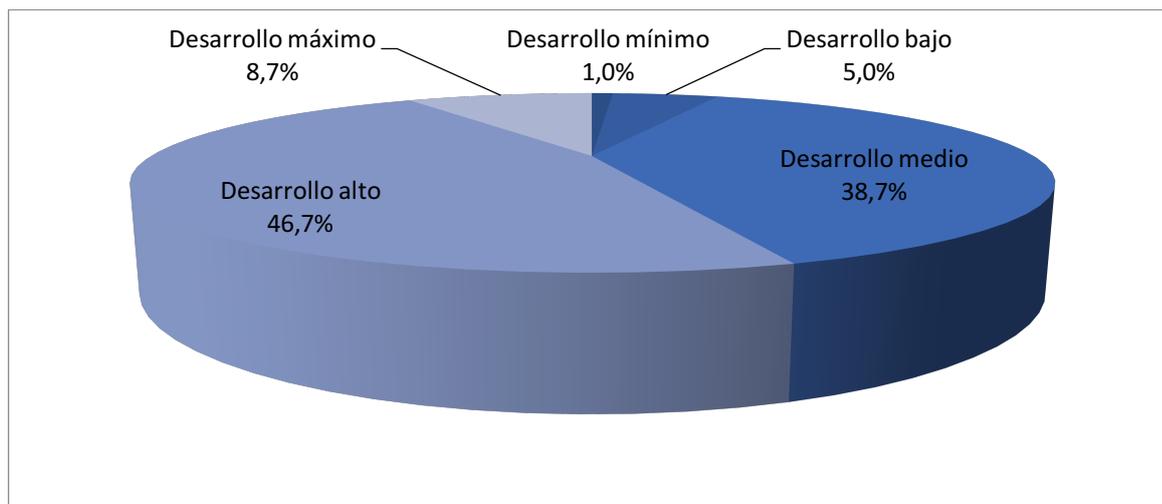
Pregunta 13: ¿Cuáles son las principales razones por las que su ayuntamiento emplea las redes sociales digitales? (N = 121).

### ***Percepciones sobre el nivel de desarrollo de las redes sociales.***

Otro aspecto fundamental es conocer la percepción que tienen los gestores de las redes sociales sobre los procesos de adopción. Al final, son ellos quienes lideran el proyecto de tecnologías sociales en la organización, moldeándolo de acuerdo con sus percepciones y visiones presentes y futuras. A este respecto, puede ser razonable pensar que si su visión del desarrollo actual de perfiles de medios sociales es optimista, las posibilidades de desarrollo futuro serán limitadas (Criado y Rojas-Martin, 2015). Si la percepción sobre el desarrollo es baja, esto puede proporcionar espacio para mejoras futuras.

Para tratar de medir esta variable, el cuestionario pidió a los gerentes públicos que pensarán en el nivel de desarrollo que sus organizaciones tenían en las tecnologías sociales. El cuestionario les pidió que se posicionaran en una escala tipo likert de "1" a "5", siendo "1" un nivel mínimo de desarrollo y "5" un nivel máximo de desarrollo. El Gráfico 5 muestra algunos resultados:

**Gráfico 5.** Percepción sobre el nivel de desarrollo de las redes sociales.



*Fuente:* elaboración propia.

*Pregunta 17:* A pesar de las preocupaciones y los riesgos antes mencionados, ¿cómo caracterizaría el nivel de desarrollo de las redes sociales digitales en su ayuntamiento? (N = 120).

Como muestra el Gráfico 5, los responsables de las redes sociales percibieron el desarrollo de sus medios sociales como alto (46,7%) e incluso máximo (8,7%), lo que indica que, a pesar de estar en una etapa de implementación temprana, los funcionarios públicos tienen una visión optimista sobre el desarrollo de los perfiles de las redes sociales institucionales, y piensan que su margen de mejora está más ajustado. Los encargados de las redes sociales probablemente se verán satisfechos debido a la orientación de la gestión de las redes sociales hacia la comunicación y al alto grado de aceptación de que las redes sociales proporcionen información fundamental a los ciudadanos. Esto puede sugerir que sus principales objetivos con la implementación de medios sociales se cumplen. Sin embargo, esta visión sólo refleja que otros aspectos fundamentales de las redes sociales, especialmente los relacionados con sus capacidades colaborativas y participativas, aún no están cubiertos.

### ***Inhibidores en el uso de tecnologías sociales.***

Finalmente, en esta sección identificaremos los principales inhibidores para la adopción de las tecnologías sociales en el sector público. Para ello, pedimos a los gestores públicos que califiquen en una escala 13 posibles barreras identificadas en el uso de las tecnologías sociales. Cada una de las respuestas posibles se debe marcar en una escala de Likert, donde “1” se considera “muy bajo” y “5” como “muy alto”. El análisis del Gráfico 6 muestra el promedio de las respuestas para nuestros gobiernos locales. Los principales inhibidores que parecen estar afectando la adopción de los medios sociales son la falta de recursos para la gestión y evaluación (2,7/5), la ausencia de recursos para el mantenimiento (2,7/5) y la cultura organizacional (2,6/5).

La información proporcionada por el análisis en relación con la falta de recursos para el mantenimiento y la cultura organizacional es especialmente importante. Por un lado, denota una preocupación por la continuidad y el manejo diario de los perfiles de los medios sociales. Por otro lado, refleja que a veces es la propia organización, con sus prácticas y tradición burocrática, la que ofrece mayores resistencias en la adopción de tecnologías sociales (Ma, 2016).

**Gráfico 6.** Inhibidores del uso de las redes sociales.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 16: Las siguientes preguntas han sido consideradas como inhibidores en el uso de medios sociales digitales en las administraciones públicas o como riesgos potenciales. (1: muy bajo, 5: muy alto). (N = 118)

La seguridad (2,4/5) y la privacidad (2,4/5) siguen de cerca nuestros inhibidores previos. La naturaleza reciente de estas tecnologías sociales y el problema de la protección de datos están creando dudas entre los encargados de la implementación de los medios sociales. Se puede decir que la falta de experiencia de las organizaciones en el campo de los medios sociales puede explicar, al menos, la existencia de estos inhibidores.

Finalmente, es interesante notar que la falta de apoyo político no es un inhibidor significativo. En ese sentido, el apoyo dado a la dimensión de los medios sociales (o, al menos, su importancia) es relativamente alto, mostrando que las élites políticas no parecen ser un obstáculo en la implementación de las redes sociales en los gobiernos locales.

### Principales hallazgos.

Esta sección sintetiza algunos de los hallazgos fundamentales de esta ponencia, abordando las tres preguntas de investigación y las cinco dimensiones identificadas en los resultados. En términos generales, los datos confirman que la adopción de redes sociales digitales en los municipios españoles sigue estando en etapas iniciales de desarrollo, y dominada por el papel de los departamentos de comunicación. Además, los funcionarios públicos han ubicado los perfiles institucionales en una amplia gama de redes externas, con el objetivo de proporcionar información a través del uso de tecnologías sociales generalistas. Al mismo tiempo, estas redes sociales no se han formalizado dentro de las organizaciones, y se han convertido en un canal secundario de comunicación hacia la ciudadanía, orientado a mejorar y reforzar la participación, la transparencia y la provisión de información.

*Hallazgo 1. Predominio de los departamentos de comunicación con una lógica de mera provisión de información.*

La adopción de medios sociales en el sector público está siendo dirigida especialmente desde los departamentos de comunicación y computación. El hecho de que la gran mayoría de los municipios

hayan decidido otorgar al departamento de comunicación la responsabilidad sobre los medios de comunicación social puede estar detrás de un enfoque marcadamente unidireccional. Aquí, las tecnologías de los medios sociales se ven como meros proveedores de información a la ciudadanía bajo las presiones comunicativas de la nueva sociedad de la información y la comunicación. Simultáneamente, también muestra la importancia que las tecnologías sociales están adquiriendo en los ayuntamientos, ya que los departamentos de comunicación tienden a estar muy cerca de los alcaldes.

*Hallazgo 2. Hacia la descentralización de la gestión de los medios sociales. La aparición de los departamentos de gobierno abierto.*

A pesar del predominio de los departamentos de comunicación en el proceso de adopción de las tecnologías sociales, algunos municipios parecen tener un gran interés en participar en el proceso de adopción de medios sociales con el apoyo de diversas, si no todas, las unidades del ayuntamiento. Este modelo descentralizado suena lógico considerando los principios de la filosofía web 2.0, muy centrada en la horizontalidad, la colaboración y la gestión distribuida. Por otro lado, cabe destacar la aparición de unidades gubernamentales abiertas que han comenzado a encargarse de la gestión de medios sociales, compartiendo responsabilidades con áreas de transparencia o participación. La creación de unidades de gobierno abierto puede favorecer una visión de las redes sociales como herramientas facilitadoras para co-producir y ofrecer mejores servicios públicos.

*Hallazgo 3. Falta de interés en la normalización de las redes sociales.*

La falta de guías de uso deja una visión pesimista sobre el proceso de adopción de medios sociales en los municipios. La falta de compromiso a través de la formalización del uso de las redes sociales no implica una implementación inapropiada, sino una falta de interés y un concepto erróneo de los medios sociales como simples herramientas de comunicación secundaria. Al mismo tiempo, este factor puede dificultar la institucionalización de las tecnologías sociales dentro de la organización.

*Hallazgo 4. Interés en las principales redes sociales.*

En lugar de diseñar y desarrollar sus propias herramientas, los municipios se han centrado en aprovechar las tecnologías ofrecidas por empresas externas. Los municipios están interesados en ubicarse en las redes sociales digitales con más presencia entre la ciudadanía (principalmente Facebook y Twitter, también YouTube o Instagram). Estas redes de medios sociales han atraído a los municipios a través de su concepción de libre acceso, gratuidad de servicio y amplia difusión. Pero estas decisiones también plantean desafíos futuros, especialmente relacionados con el tratamiento de datos, la privacidad y la propiedad de los contenidos generados por los organismos públicos.

*Hallazgo 5. Una adopción de medios sociales centrada en su dimensión externa.*

Las principales motivaciones para los empleados públicos en la adopción de redes sociales han venido de la provisión de información, dejando atrás la promoción de la transparencia y la participación. Estas dimensiones podrían clasificarse dentro de la dimensión "externa" de las redes sociales. Aquí, las redes sociales se centrarían en fomentar la relación entre la ciudadanía y la administración. Sin embargo, los municipios han abandonado el potencial de colaboración entre los empleados públicos y las capacidades de coproducción que ofrecen estas tecnologías sociales (dimensión interna). Estos resultados parecen confirmar lo que se ha dicho en investigaciones

anteriores sobre este mismo campo (Criado y Rojas-Martín, 2015; Criado, Rojas-Martín y Villodre, 2016).

#### *Hallazgo 6. Una percepción optimista sobre la difusión de los medios sociales.*

A pesar de estar en una etapa temprana de desarrollo, con un bajo nivel de explotación del potencial bidireccional y de colaboración que las redes sociales ofrecen, los gestores públicos han sido optimistas sobre el nivel de desarrollo de las redes sociales en sus organizaciones. Estos resultados reflejan que una gran parte de los gerentes de medios de comunicación social perciben la mera presencia en estas tecnologías como un gran logro. A medida que los gestores públicos creen que la provisión de información a través de las tecnologías sociales se realiza plenamente, perciben como alto el nivel de desarrollo en su estrategia de medios sociales.

#### *Hallazgo 7. Ausencia de control y cultura organizativa como principales inhibidores.*

Los empleados públicos parecen sentir una gran preocupación por la necesidad de evaluar y controlar el trabajo que se realiza en las redes sociales digitales. De la misma manera, parecen sentir que la cultura de sus organizaciones no favorece la adopción de nuevas tecnologías, lo que parece indicar la necesidad de un cambio en el sector público para ver estas tecnologías sociales como potenciales herramientas de participación y colaboración. Sin embargo, es notable que ninguno de los inhibidores haya aparecido crítico en la adopción de estas tecnologías.

### **Conclusiones.**

Este trabajo se ha propuesto estudiar la adopción de las tecnologías sociales en los gobiernos locales españoles. Sobre la base de investigaciones anteriores (Criado y Rojas-Martín, 2015), este estudio ha tratado de responder a las siguientes preguntas: (P1) ¿Cuáles son los factores clave que explican la adopción de medios sociales en las administraciones públicas? (P2) ¿Cuál es la percepción de los responsables de la gestión de los perfiles sociales respecto al nivel de desarrollo de estas tecnologías en sus instituciones? (P3) ¿Cuáles son los inhibidores clave para la puesta en marcha de redes sociales en las administraciones locales? Mediante el uso de un cuestionario, se han recogido datos sobre los municipios españoles con más de 50.000 habitantes (tasa de respuesta del 85%). Los resultados nos muestran algunas ideas sobre cómo se están adoptando las tecnologías sociales en el sector público.

Los municipios españoles han comenzado a adoptar tecnologías sociales de forma generalizada. Este entusiasmo ha venido dado en parte por los principales atractivos que los gestores públicos han encontrado en las redes sociales: provisión de la información pública, fomento de la transparencia e impulso a la participación. Estas motivaciones coinciden con los factores detectados por la literatura durante los últimos años (Criado y Rojas-Martín, 2015; Bertot, Jaeger y Grimes, 2010; Chun et al, 2010; Meijer y Thaens, 2010; Criado, 2016; Ma, 2016; Ellison y Hardey, 2014).

Sin embargo, el nivel de entusiasmo mostrado y su rápida difusión no parecen abarcar todo el potencial de esta nueva ola de innovación tecnológica. Aunque las mejoras en la provisión de información pueden ser relevantes, otras dimensiones, como la mejora de procesos o la colaboración entre los empleados públicos, parecen incipientes, lo que encaja con la falta de desarrollo de la dimensión interna de las redes sociales en el sector público (Criado y Rojas-Martín y Villodre, 2016). Además, refleja la falta de formación y compromiso político en la mayoría de los casos estudiados.

Los datos también mostraron que los municipios han intentado colocar sus perfiles sociales en las plataformas de medios sociales más utilizados, como Facebook, Twitter, YouTube o Instagram. Al hacerlo, los municipios españoles raramente han desarrollado sus propias aplicaciones. Las razones de este comportamiento se basan en los costos de funcionamiento y las facilidades que las redes sociales generalistas proporcionan para crear y promover cualquier perfil público de una agencia gubernamental. El hecho de que varias plataformas tengan un gran número de usuarios hace que sea un punto de partida fácil para las organizaciones públicas. En otras palabras, los gobiernos locales están utilizando herramientas externas para acercarse a los ciudadanos (Criado y Rojas-Martin, 2013).

Desde una perspectiva organizativa, la adopción y gestión de las tecnologías sociales han venido dirigidas principalmente desde los departamentos de comunicación. Esta posición parece estratégicamente relacionada con el interés de los gestores públicos en proporcionar información mediante el uso de aplicaciones de medios sociales. Además, ha reflejado la importancia en la estrategia de comunicación que estas tecnologías sociales están adquiriendo, ya que los departamentos de comunicación están estrechamente vinculados al alcalde.

Los funcionarios públicos que participan en la gestión de los medios sociales dentro de los gobiernos locales comparten grandes expectativas sobre el nivel de desarrollo de estas tecnologías dentro de sus organizaciones. Esta percepción general parece optimista y puede deberse al gran desarrollo que los medios sociales han experimentado en el sector público como proveedores de información. Sin embargo, las oportunidades para la transparencia de los datos, o las dinámicas relacionadas con la participación y la colaboración, todavía están en muy poco desarrolladas. Por lo tanto, el enfoque actual de los gestores públicos se demuestra insuficiente, evitando elementos fundamentales de las redes sociales, y demostrando que su desarrollo en el sector público es todavía incipiente.

Cabe señalar que esta ponencia se ha centrado sólo en los municipios españoles con más de 50.000 habitantes en un momento determinado (2016). Por lo tanto, los resultados deben ser vistos con cautela, y no deben generalizarse a otros niveles de gobierno o países. En ese sentido, esta ponencia plantea algunas líneas de investigación a futuro. En primer lugar, los datos actuales deberán compararse involucrando a otros países, dentro del mismo nivel de gobierno. En segundo lugar, sería interesante profundizar en los factores explicativos, desarrollando estudios empíricos-explicativos, empleando técnicas y modelos estadísticos más sofisticados. Finalmente, este trabajo debe ser completado con una investigación cualitativa para entender algunas de las dinámicas internas de difusión y los factores de éxito detrás de la adopción de esta nueva ola de innovación tecnológica en los organismos públicos.

### **Agradecimientos.**

Este estudio se ha beneficiado del apoyo del Programa *S2015/HUM-3466 NEW TRUST-CM (Comunidad de Madrid y Fondo Social Europeo)* y del Proyecto *Gobernanza Inteligente de las Redes Sociales Digitales en las Administraciones Locales de la Unión Europea. Estrategias de Implementación, Factores de Éxito y Modelos de Servicio Público en España, Países Bajos, Reino Unido y Suecia*, realizado con la Ayuda Fundación BBVA a Investigadores y Creadores Culturales 2016. También se agradece el apoyo del equipo de NovaGov.Lab y del Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid.

## Referencias empleadas.

- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., y Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271.
- Bretschneider S. y Parker, M. (2016). Organization formalization, sector and social media: Does increased standardization of policy broaden and deepen social media use in organizations? *Government Information Quarterly*, 33 (4), 614-628.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2016). Barómetro de febrero de 2016, e3128.
- Chun, S. A. y 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. y 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 y Rojas-Martín, F. (2015). “Adopting Social Media in the Local Level of Government: Towards a Public Administration 2.0?” En Sobaci, M. Z. (ed.) (2015). *Social Media and Local Government*. New York: Springer.
- Criado, J. I. (2016). “Gobernanza inteligente, innovación abierta y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. ¿Hacia un cambio de paradigma?” en Criado, J. I. (ed.) (2016). *Nuevas tendencias en la gestión pública*. Madrid: INAP, 27-50.
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (eds.) (2013). *Las Redes Sociales Digitales en la Gestión y las Políticas Públicas. Avances y Desafíos para un Gobierno Abierto*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Criado, J. I. y Villodre, J. (2016). “Crowdsourcing y plataformas colaborativas en las administraciones públicas ¿Hacia un Wikigovernment?” En Criado, J. I. (ed.) (2016). *Nuevas tendencias en la gestión pública*. Madrid: INAP.
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F. y Gil-García, J. R. (2017) Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors, *International Journal of Public Sector Management*, 30 (1), 31-47.
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F. y Villodre, J. (2016). Open collaboration among practitioners and public management researchers in the social media era. The case of NovaGov. IRSPM 20th Annual Conference. En: <http://programme.exordo.com/irspm2016/delegates/presentation/443/> [Última visita: 30-04-2016]
- Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., y Gil-García, R. (2013). Government Innovation through Social Media. *Government Information Quarterly*, 30(4), 320-328.

- Ellison, N., y Hardey, M. (2014). Social Media and Local Government: Citizenship, Consumption and Democracy. *Local Government Studies*, 40(1), 21–40.
- Elogia (2014). V Estudio Anual sobre Redes Sociales IAB. Madrid. Spain.
- Generalitat de Catalunya (2013). Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Cataluña. En: [http://www.gencat.cat/web/meugencat/documents/guia\\_usos\\_xarxa\\_es.pdf](http://www.gencat.cat/web/meugencat/documents/guia_usos_xarxa_es.pdf) [Última visita: 28-01-2017]
- Gil-García, J. R. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*. New York: Springer
- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. *Business Horizons*, 53(1): 59-68.
- Ma, L. (2016). What Drives the Adoption of Social Media Applications by the Public Sector?: Evidence from Local Health Departments. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 3(4), 76-93.
- Meijer, A. y Thaens, M. (2010). Alignment 2.0: Strategic Use of New Internet Technologies in Government. *Government Information Quarterly*. 27(2), 113-121.
- Mergel, I. (2012). *Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency in the Networked World*. San Francisco: Wiley.
- Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123–130.
- Mergel, I. (2015). Open Collaboration in the Public Sector: The Case of Social Coding on GitHub. *Government Information Quarterly*, 32(4), 464-472.
- Noveck, B. S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and The Future of Governing*. Harvard University Press.
- Picazo-Vela S., Fernandez-Haddad M., y Luna-Reyes L. F. (2016). Opening the black box: Developing strategies to use social media in government. *Government Information Quarterly*, 33 (4), 693–704.
- Picazo-Vela, S., Gutierrez-Martines, I. y Luna-Reyes, L. F. (2012). Understanding risks, benefits and strategic alternatives of social media applications in the public sector. *Government Information Quarterly*, 29(4), 504-511.
- Poveda, M. J. (2015). Orihuela, patrimonio de humanidad. Un enfoque de Gobernanza. PhD. dissertation presented at Department of Social Sciences and Humanities (Universidad Miguel Hernández de Elche).
- Rodríguez-Bolívar, M. P. y Meijer, A. (2015). Smart Governance. Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model. *Social Science Computer Review*, 34(6), 673-692.

The GovLab (2016). NovaGob. Creating a Community of Spanish Speaking Public Employees across National and Institutional Borders. GovLab – Smarter state case studies. En <http://www.thegovlab.org/static/files/smarterstate/novagob.pdf> [Última visita: 11-03-2016]

Yildiz, M., Ocak, N., Cagiltay, K. y Babaoglu, C. (2016). Usability in Local E-Government: Analysis of Turkish Metropolitan Municipality Facebook. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 3(1), 58-75.

Zheng, L. (2013). Social media in Chinese Government: Drivers, challenges and capabilities. *Government Information Quarterly*, 30, 369-376.

Zheng, L. y Ren, Y. L. (2012). Study on the status of Chinese government institutional microblogs.