

REDES SOCIALES DIGITALES EN LOS AYUNTAMIENTOS ESPAÑOLES.

**Dinámicas de adopción, estrategias
de implementación, usos y recursos**

**J. Ignacio Criado, Vicente Pastor
y Julián Villodre**

Departamento de Ciencia Política y Relaciones
Internacionales

NovaGob.Lab. Laboratorio de Gobierno para la
Innovación Pública en Iberoamérica

Universidad Autónoma de Madrid



Los contenidos de este documento
están bajo Licencia Creative Commons

ÍNDICE

Sobre los autores.....	3
Resumen ejecutivo	4
1. Presencia e institucionalización	9
1.1. Ayuntamientos con RSD institucionales	9
1.2. Dinámica de adopción de las RSD.....	10
1.3. Plataformas sociales más utilizadas.....	10
1.4. Percepción sobre el desarrollo de las RSD en el Ayuntamiento	11
1.5. Percepción sobre el uso en las áreas de servicio del Ayuntamiento	12
1.6. Plataformas sociales y mejora de la transparencia.....	13
2. Motivaciones e inhibidores del uso.....	15
2.1. Compromisos sobre transparencia, acceso a información pública y e-Administración.....	15
2.2. Liderazgo organizativo	16
2.3. Motivaciones del uso de las RSD	17
2.4. Inhibidores del uso de las RSD	17
3. Estrategias de implementación.....	19
3.1. Planes estratégicos para las RSD.....	19
3.2. Guías de uso de RSD en los Ayuntamientos	20
3.3. Promoción externa del uso de las RSD del Ayuntamiento.....	20
3.4. Sistemas de evaluación de las RSD	21
4. Organización, recursos y personas para las RSD.....	23
4.1. Unidades que intervienen en la gestión de RSD	23
4.2. Modelo de gestión de las plataformas sociales del Ayuntamiento.....	24
4.3. Recursos económicos disponibles	25
4.4. Personas que intervienen en la gestión	25
4.5. Vinculación del personal encargado de gestionar las RSD	26
4.6. Formación para las personas que gestionan las RSD	27
4.7. Edad de los responsables de las RSD	28
4.8. Experiencia en la gestión de RSD.....	28
5. Conclusiones y recomendaciones	30
5.1. Principales conclusiones y hallazgos del estudio.....	30
5.2. Recomendaciones de futuro	32
6. Referencias bibliográficas	35
7. Agradecimientos.....	37

SOBRE LOS AUTORES

Dr. J. IGNACIO CRIADO (*ignacio.criado@uam.es*) es profesor contratado doctor (titular acreditado) en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid y vicedecano de Investigación e Innovación en su Facultad de Derecho, así como research fellow en el Center for Technology in Government, State University of New York (SUNY at Albany). Es co-fundador de la red social NovaGob y director general de NovaGob.Lab, Laboratorio de Gobierno para la Innovación Pública en Iberoamérica. Además de participar y dirigir numerosos proyectos de investigación, ha elaborado casi un centenar de publicaciones sobre innovación pública, gobierno abierto, administración digital, colaboración inter-organizativa, social media y gestión pública, muchas de ellas aparecidas en editoriales y revistas internacionales del máximo prestigio. @jicriado

VICENTE PASTOR (*vicente.pastorp@uam.es*) es ayudante de investigación en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid. Colabora como investigador en NovaGob.Lab, Laboratorio de Gobierno para la Innovación Pública en Iberoamérica. Es licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad de Valencia, donde también cursó un Posgrado en Dirección y Análisis Político. Máster en Democracia y Gobierno por la Universidad Autónoma de Madrid. @vipaspa

JULIÁN VILLODRE (*julian@novagob.org*) es becario-colaborador en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid, e Investigador para el NovaGob Lab. Graduado en Ciencia Política y Administración Pública en la Universidad Autónoma de Madrid, es actualmente estudiante del Master de Democracia y Gobierno (itinerario centrado en Gestión Pública). Sus principales áreas de interés son el gobierno digital, la gobernanza inteligente, los procesos de innovación pública y colaboración abierta y la adopción de redes sociales digitales en el sector público. @VillodreJulian

Este estudio se ha beneficiado del apoyo del Programa *S2015/HUM-3466 NEWTRUST-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 NovaGob.Lab y del Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid.



Fundación BBVA



RESUMEN EJECUTIVO

Las Redes Sociales Digitales (RSD), o tecnologías sociales, han incrementado su papel en la mejora e innovación de los gobiernos y administraciones públicas durante los últimos años. Ello ha provocado que políticos, directivos/empleados públicos, así como académicos y ciudadanía en general hayan incrementado su interés por conocer cómo se están incorporando estas herramientas en el sector público y qué consecuencias se derivan de su uso, sobre todo, en el ámbito local. Así, ¿cuáles son las variables que afectan el éxito de la gestión de las RSD en las organizaciones públicas? ¿Las RSD incrementan la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos y administraciones públicas? ¿Cuáles son los modelos de gestión de las RSD en las organizaciones públicas y qué implicaciones tienen para sus resultados? ¿En qué medida se están transformando los servicios públicos como consecuencia de la incorporación de las RSD? Son algunas de las preguntas que guían este estudio.

Aproximación teórica del estudio

La adopción, uso y resultados de las RSD en diferentes ámbitos de actividad humana es uno de los fenómenos más comentados recientemente, pero sobre los que se dispone de menos evidencia. En efecto, mucho se habla sobre los (supuestos) efectos positivos o perversos de las RSD (o tecnologías sociales) en la economía (economía colaborativa u organizaciones adhocráticas y más planas frente a monopolios de nicho, hiper-conexión o infoxicación), la sociedad (formas de relación cooperativa y movilización horizontales frente al control social del big data y la pérdida de privacidad), la política (relación con los partidos desintermediada y vínculo más directo con las instituciones frente a hiper-liderazgos populis-

tas y balcanización del espacio público), por solo poner algunos ejemplos.

Las anteriores contradicciones también se encuentran entre quienes se mueven en el ámbito de la gestión pública y las políticas públicas. Al mismo tiempo que se vislumbra una gestión más colaborativa, transparente, participativa y orientada al bien común, también se evidencia un mayor eficientismo, sobre-control del comportamiento individual e incapacidad para gestionar la creciente complejidad de los problemas y decisiones públicas. En todos estos casos, la falta de evidencias en las que sostener las conclusiones suele ser la pauta.

A pesar de ello, la literatura sobre las consecuencias de la relación entre administraciones públicas y RSD ha florecido en los últimos años rápidamente. Por un lado, los estudios recientes suelen coincidir en que las RSD se han difundido de una forma muy rápida en los gobiernos y administraciones públicas de todo el mundo, en *todos* sus niveles (nacional/federal, regional/estatal o local/municipal), dando prioridad a las de carácter generalista (tales como *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* y más recientemente *Instagram*). No obstante, la variedad de plataformas disponibles comprende no sólo estas redes sociales horizontales o generalistas (tales como *Facebook*, *Google +* o *LinkedIn*), sino también redes sociales verticales o especializadas (*Govloop* o *NovaGob*, centradas en la administración pública), plataformas de microblogging (*Twitter*), plataformas de contenido multimedia (*YouTube*, *Instagram*, *Pinterest* o *Flickr*), las que permiten valorar lugares o recintos a través de la geolocalización (como *Foursquare*), wikis, blogs, herramientas de mensajería (como *WhatsApp*, *Telegram* o *Line*), las aplicaciones de datos abiertos y su visualización dinámica (*Datos.gob.es*), las plataformas digitales de

participación ciudadana (*DecideMadrid* o *DecidimBarcelona*), entre otras.

Junto a ello, se incrementan las evidencias sobre el significado de las RSD en la acción de gobierno y la innovación de las administraciones públicas. Diferentes estudios sitúan, a veces sin saberlo, a las tecnologías sociales como eje prioritario de innovación en lo público, bien en la mejora de la relación con la ciudadanía, bien en la transformación de la gestión interna, bien en una síntesis de ambas esferas al centrarse en las dinámicas de intermediación entre el sector público y el entorno (Bretschneider y Parker, 2016; Criado, 2016a; Criado, Rojas-Martin y Gil-García, 2017; Criado, Rojas-Martin y Villodre, 2016; Criado, Sandoval-Almazán y Gil-García, 2013; Ma, 2016; Meijer y Thaens, 2013; Mergel, 2013; Picazo-Vela, Gutierrez-Martinez y Luna-Reyes, 2012; Rodríguez-Bolivar, 2015; Sandoval-Almazán y Valle-Cruz, 2015; Zheng, 2013). En todos esos casos, el estudio de las RSD despierta preguntas de interés, tales como: ¿Cuáles son las variables que afectan el éxito de la gestión de las RSD en las organizaciones públicas? ¿Las RSD incrementan la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos y administraciones públicas? ¿Cuáles son los modelos de gestión de las RSD en las organizaciones públicas y qué implicaciones tienen para sus resultados? ¿En qué medida se están transformando los servicios públicos como consecuencia de la incorporación de las RSD? Estas preguntas orientan el resto del documento.

Objetivo del estudio

El objetivo de este estudio consiste en arrojar algo de luz sobre el fenómeno de las RSD en el ámbito local español, atendiendo a las percepciones de los responsables de su gestión en los ayuntamientos. En particular, este trabajo actualiza los resultados de trabajos previos (Criado y Rojas-Martín, 2013; Criado y Rojas-Martin, 2015), midiendo los niveles de adopción y uso de las RSD en los ayuntamientos de municipios españoles de más de 50.000 habitantes. De hecho, se espera que

estas dos observaciones se consoliden en el futuro en un análisis longitudinal.

En particular, este estudio pretende saber cuál es la presencia de los ayuntamientos en las principales RSD, así como el nivel de implementación percibido por los responsables de su gestión. También se trata de conocer cuáles son las principales motivaciones e inhibidores del uso de las RSD en las organizaciones municipales. Adicionalmente, el estudio se acerca a cuáles son las estrategias de implementación que han guiado a los ayuntamientos estudiados, para finalmente conocer los recursos, organización y personas al frente de este nuevo ámbito de actividad de las entidades locales. Con todo ello, no sólo se presentan una serie de datos de interés, así como conclusiones sobre la situación actual, sino que se plantean algunas vías de trabajo de futuro.

Nota metodológica

Metodológicamente, el estudio se centra en el análisis de todos los ayuntamientos de municipios de más de 50,000 habitantes. Para su realización, se distribuyó un cuestionario entre los ayuntamientos que disponían de, al menos un perfil institucional en una red social generalista (139), que obtuvo un total de 122 respuestas, lo que supone un nivel de representatividad muy elevada del universo de organizaciones analizadas (el cuestionario se encuentra a disposición de quien lo desee mediante solicitud a los autores). La selección de este grupo de ayuntamientos tiene como fundamento el hecho de que se trata de los que cuentan con mayor capacidad de gestión de las RSD. Obviamente, otros ayuntamientos de menor tamaño también disponen de este tipo de herramientas, si bien es cierto que su capacidad económica, humana y organizativa suele ser limitada, lo que incide, en no pequeña medida, en cómo se gestiona esta nueva función. El cuestionario fue enviado a los responsables directivos de la gestión de las RSD en los ayuntamientos, y recibieron respues-

tas durante el período de junio a diciembre de 2016.

Este documento presenta, por tanto, los estadísticos descriptivos que permiten conocer los resultados básicos del estudio. En particular, se presentan los datos sobre las dimensiones presentes en el cuestionario, agrupadas en las cuatro áreas siguientes: (1) *presencia e institucionalización de las RSD de los ayuntamientos*; (2) *motivaciones e inhibidores del uso de las RSD*; (3) *estrategias de implementación*; y (4) *organización, recursos y personas para las RSD*. Se completa el trabajo con una sección de conclusiones y recomendaciones sobre las vías de trabajo futuro.

Presencia e institucionalización de las RSD en los ayuntamientos

La presencia e institucionalización de las RSD en los ayuntamientos españoles es elevada, si bien con diferentes matices. En el caso de la **presencia de los ayuntamientos en las diferentes plataformas sociales**, hay que subrayar la casi total generalización del uso de estas herramientas en los ayuntamientos analizados, dado que casi un 100% cuenta con, al menos, un perfil institucional (que representa al conjunto del ayuntamiento), en alguna de las principales redes generalistas. Entre ellas, sobresalen *Facebook*, *Twitter* o *YouTube* (que aparecen en más del 80% de los casos analizados), mientras otras cuentan con una aceptación más dispar (*Flickr*, *Pinterest* o *LinkedIn*), siendo *Instagram* y *Periscope* los casos emergentes más reseñables.

En cuanto al nivel de implantación o **institucionalización de las RSD en los ayuntamientos**, se dispone de varios datos de interés. Por un lado, la *adopción de las RSD* ha seguido el patrón habitual de difusión de innovaciones en forma de S, con un momento central de mayor difusión entre 2009 y 2013 (siendo los años 2011, 2010 y 2012 los más numerosos en número de ayuntamientos adoptantes, respectivamente). Por otro lado, la percepción de los responsables de su gestión sobre el *nivel de desarrollo de las RSD en el ayuntamiento* suele ser altamente optimista,

ya que más del 57% considera que las RSD han tenido un desarrollo máximo o alto, mientras que sólo un 6% de los casos se sitúa en el extremo opuesto (si bien existe un elevado número de casos todavía en posiciones intermedias). Adicionalmente, las áreas de servicio o políticas públicas donde se encuentran más extendidas las RSD a nivel local son *Turismo*, *Juventud* y *Participación Ciudadana*, seguidas a cierta distancia de las áreas de *Promoción Económica*, *Igualdad*, *Emergencias* y *Movilidad*.

Finalmente, se plantea la *relación entre las plataformas sociales y la mejora de la transparencia*. En este caso, los responsables de la gestión de las RSD son altamente optimistas, dado que más de un 65% afirma que han mejorado mucho o totalmente la transparencia del ayuntamiento, mientras sólo un 8% responde que la promoción de la transparencia ha sido limitada (poca) mediante estas herramientas, sin existir casos que indiquen no apoyan a su desarrollo en alguna medida.

Motivaciones e inhibidores del uso de las RSD

Un segundo grupo de temas se refiere a las motivaciones e inhibidores del uso de las RSD. Antes de las **motivaciones del uso de las RSD en los ayuntamientos**, se preguntó por la *experiencia previa* en temas de *transparencia*, *acceso a información pública* y *e-Administración*, como predictor del nivel de adopción y difusión de las RSD en los ayuntamientos, confirmando los datos que existe también una generalización casi completa en los casos analizados. En la misma línea se sitúa la existencia de *liderazgo en la organización* sobre las RSD. Aquí la percepción de los responsables de gestión es muy notable (casi un 60% indica la existencia de un nivel alto o máximo de liderazgo), confirmando la presencia de otro de los impulsores clave de las RSD en los ayuntamientos. En concreto, respecto de las *motivaciones del uso de las RSD* hay que destacar en este orden: *proporcionar información* (92,6%), *fomentar la participación* (85,2%) e *incrementar la transparencia* (83,6%). Mientras otros aspectos como *mejo-*

rar procesos, reducir los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización, o involucrar a los empleados públicos, cuentan con una presencia mucho menor.

En relación con los **inhibidores del uso de las RSD**, los resultados arrojan luz sobre los principales problemas a los que hacen frente los ayuntamientos en esta materia. Los tres inhibidores más relevantes que se han identificado son la *ausencia de recursos para su mantenimiento*, la *ausencia de recursos para el control y evaluación*, así como las barreras ligadas a la *cultura organizativa*. Por detrás de ellos, otros temas preocupan, pero en menor medida, sobre todo, la *seguridad*, la *privacidad* y los *términos de uso legales*. Otras cuestiones como la *ausencia de apoyo político*, la *ausencia de control sobre los proveedores* o la *conservación de documentos*, parecen no ser motivos especiales de preocupación, si bien también son temas a tener en consideración en la gestión de las RSD dentro de las administraciones públicas.

Estrategias de implementación

Las **estrategias de implementación** de las RSD constituyen la tercera de las dimensiones de análisis. El primero de los ámbitos aquí estudiados se refiere a la *existencia de un plan estratégico* en el ayuntamiento orientado a guiar la implementación de las RSD. Los datos revelan niveles todavía limitados, ya que sólo un poco más del 34% de los casos se encuentra en esta situación, mientras tienen previsto definirlos más del 26%. En relación con la *existencia de guías para la normalización del uso de las RSD*, éstas se encuentran disponibles en algo más del 30% de los ayuntamientos analizados, mientras tienen previsto desarrollarlas otro 32%. En definitiva, existe todavía margen para la mejora de esta dimensión estratégica.

En esta misma categoría se encuentran otras dos cuestiones. Por un lado, la forma de desarrollar la *promoción externa del uso de las RSD del ayuntamiento*. Aquí las principales medidas de promoción externa del uso de las RSD son la agregación de las RSD en los por-

tales web, el boca a boca y las presentaciones públicas (cerca del 50% de los casos o por encima), mientras otras opciones menos exitosas son la creación de apps para móviles, la *publicidad en medios tradicionales* (prensa, radio, tv, etc.), así como la *publicidad en Internet*. Otra cuestión de interés aquí es la *existencia de sistemas de evaluación de las RSD*. En efecto, se ha detectado la existencia de algún tipo de mecanismo o herramienta de monitoreo de las RSD en más del 65% de los casos, si bien todavía existe una tercera parte de los ayuntamientos que no dispone de ellos.

Organización, recursos y personas para las RSD

El cuarto grupo de temáticas se centra en **la estructura organizativa, los recursos y el capital humano disponible para la gestión de las RSD en los ayuntamientos**. En cuanto a la vertiente de la *organización*, las unidades que intervienen en la gestión de las RSD de los ayuntamientos son variadas, si bien los departamentos de *comunicación* son los predominantes, seguidos de los departamentos de *informática/tecnologías*. Otros departamentos como los de *Participación Ciudadana*, *Turismo* o *Gobierno Abierto*, también intervienen en un número más reducido de los casos. Finalmente, la opción consistente en la *intervención de todos los departamentos o servicios de la organización* se halla disponible ya en un nada despreciable 14% de los casos.

Respecto de los recursos para la gestión de las RSD hay que señalar varios aspectos de carácter material. Por un lado, el *modelo principal de gestión de las plataformas sociales* se centra mayoritariamente en el uso de soluciones externas a los ayuntamientos (sobre todo, las plataformas sociales generalistas). Los *recursos económicos* disponibles son todavía exiguos y los datos no permiten más que confirmar que se trata de una dimensión escasamente atendida desde una perspectiva presupuestaria, si bien existen algunas excepciones a esta conclusión general, que demuestran que determinados ayuntamien-

tos sí están incorporando las RSD entre sus prioridades de actuación.

Junto a lo anterior, los recursos humanos para la gestión de las RSD en los ayuntamientos son esenciales. Lo habitual es que menos de 10 personas se dediquen a la gestión de esta nueva función de los ayuntamientos, si bien hay un cierto número que supera esa cantidad y, algunos donde se alcanzan los 30 efectivos, lo cual es consistente con la existencia de casos donde la gestión de esta función se halla distribuida en las diferentes áreas funcionales de la organización. Por su parte, la *vinculación del personal* que se dedica a esta función suele ser permanente, si bien también existe un volumen importante de personal no permanente y contratado externamente. Complementariamente, las personas que gestionan las RSD han recibido formación en más del 50% de los casos, si bien todavía existe un porcentaje muy llamativo que no ha recibido ningún tipo de capacitación en la materia.

La definición del perfil directivo de las personas responsables de la gestión de las RSD de los ayuntamientos es otro de los temas de mayor interés. En este caso, su edad se si-

túa entre los 31-45 años, mientras que su experiencia se sitúa mayoritariamente en torno a los 5 años, aunque también existen casos mucho más experimentados y un número no limitado de situaciones en que su vinculación se ha producido con el inicio de la última legislatura a nivel local.

En definitiva, el presente estudio sobre el uso de las RSD en el ámbito local español desvela un conjunto de datos que permiten acercarnos a conocer la situación de estas nuevas tecnologías dentro de las organizaciones objeto de análisis. En particular, se profundiza en el potencial que ofrecen para las propias administraciones locales y para la ciudadanía. Por otra parte, se pretende mostrar y analizar los factores de éxito en el uso de las redes sociales, dejando entrever la línea que separa la realidad en el uso de las RSD y los mitos que se encuentran alrededor de estas tecnologías. Las diferentes secciones que se presentan a continuación con más detalle dibujan sólo algunas de las encrucijadas para la gestión pública como consecuencia del uso de las tecnologías sociales en el ámbito de los ayuntamientos.

1. PRESENCIA E INSTITUCIONALIZACIÓN

Las redes sociales digitales (RSD) se han generalizado muy rápidamente dentro de las administraciones locales, alterando algunas de las pautas de relación con la ciudadanía y del propio funcionamiento interno de este tipo de organizaciones. En primer lugar, es necesario conocer el nivel de difusión de estas herramientas en los ayuntamientos españoles, así como el ritmo de penetración que han tenido a lo largo de los últimos años. Adicionalmente, la diversidad de plataformas que existen en el mercado nos lleva a conocer cuáles

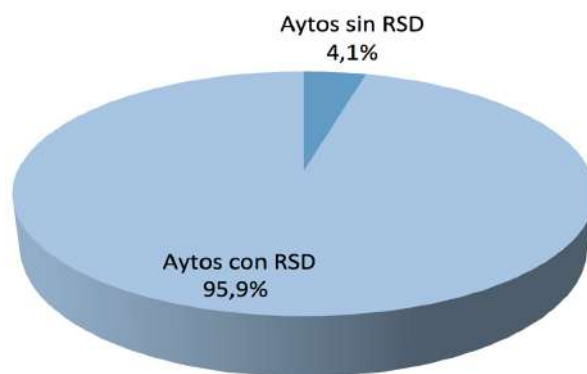
son las más utilizadas por las administraciones locales. También es importante conocer la auto-percepción de los responsables de la gestión de las RSD sobre el nivel de desarrollo en su Ayuntamiento, así como en las principales áreas de servicio del mismo. Junto a ello, también se plantea la relación de las RSD con la mejora de la transparencia. Todo ello, nos permite disponer de una primera aproximación sobre el alcance de las RSD dentro del ámbito local español.

1.1. Ayuntamientos con RSD institucionales

La primera cuestión a la que se hace referencia en el estudio es la presencia o ausencia en las principales RSD de los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes. Como ayuntamientos con presencia en RSD entendemos a aquellos que disponen de un perfil institucional oficial y en uso en alguna plataforma generalista, tal como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Flickr, etc. Como se puede comprobar en el Gráfico 1, casi el 96% de los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes cuenta con presencia en RSD a través de algún perfil institucional. Solo un 4,1% de las administraciones locales de nuestro ámbito de estudio no posee un

perfil institucional en RSD. Hay que tener en cuenta, para este último porcentaje de casos que, en ciertas ocasiones, los ayuntamientos no tienen un perfil general de carácter institucional, pero sí sectorial, es decir, en algún ámbito de política pública como la promoción turística, cultura, seguridad ciudadana, deportes, juventud, etc. Por lo que respecta a cifras, hay que señalar que de los 145 municipios mayores de 50.000 habitantes, tan solo 6 no tienen presencia en alguna de las principales RSD generalistas. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que las RSD se encuentran prácticamente generalizadas en el ámbito local español.

Gráfico 1. Ayuntamientos con Redes Sociales institucionales



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).
N=145.

1.2. Dinámica de adopción de las RSD

A inicios del presente siglo hicieron su aparición las primeras plataformas sociales. Con ellas, la sociedad percibió un importante potencial y elevadas expectativas en cuanto a herramientas ligadas al cambio político y social. Ante esta situación, las administraciones públicas y, en concreto, las entidades locales como instituciones más próximas a la ciudadanía, no quisieron quedarse atrás. Como se

puede observar en el Gráfico 2, encontramos un destacado lanzamiento de RSD institucionales entre los años 2009 y 2012. Este ha sido el período en el que más administraciones locales crearon sus perfiles, siendo el año 2011 el que experimentó un mayor número de casos (34). Este proceso ha seguido un patrón típico de difusión de innovaciones (en forma de S).



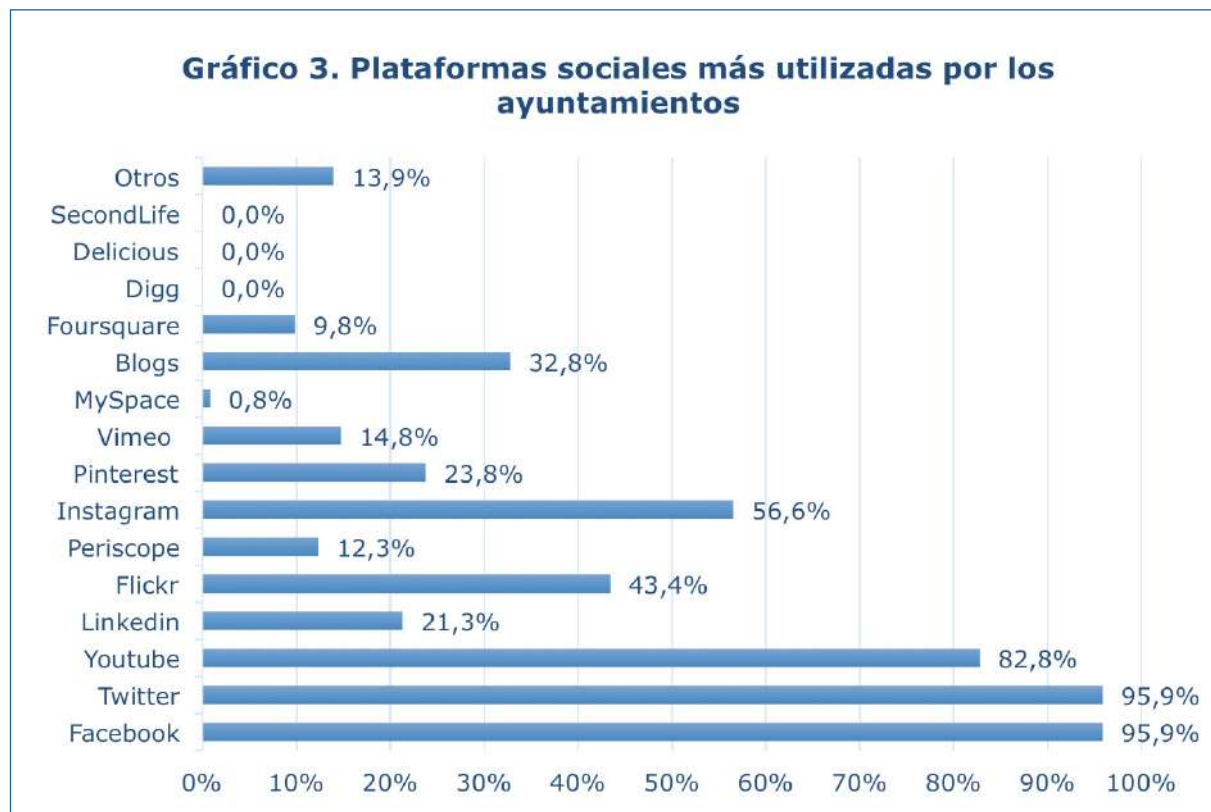
Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

N=118

1.3. Plataformas sociales más utilizadas

La presencia de los ayuntamientos en RSD puede ser muy diversa. Existen casos en los que los responsables municipales deciden centrarse en una sola (o un par) de plataformas o, en cambio, diversificar estos canales de contacto con la ciudadanía y estar presente en un mayor número de ellas. En este sentido, tal y como se observa en el Gráfico 3, existen tres plataformas sociales mayoritarias con una tasa de penetración por encima del 80%. Nos referimos a *Facebook*

(95,9%), *Twitter* (95,9%) y *YouTube* (82,8%), respectivamente. Otras redes sociales que también tienen una presencia importante en los ayuntamientos son *Instagram* (56,6%), *Flickr* (43,4%), *Pinterest* (23,8%) o *LinkedIn* (21,3%), así como la emergente *Periscope* (12,3%). A su vez, destaca la presencia en blogs, ya que casi un 33% por ciento de ayuntamientos utiliza esta herramienta digital. También se ha empezado a detectar algún caso con presencia en *Snapchat*.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

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

1.4. Percepción sobre el desarrollo de las RSD en el Ayuntamiento

Esta dimensión incluye cómo perciben los responsables municipales encargados de las RSD el desarrollo de éstas en su organización. En general, existe una percepción optimista sobre el nivel de evolución de las RSD en los ayuntamientos, dado que un 46,7% considera que existe un desarrollo alto y un 8,7% un desarrollo máximo. En el extremo opuesto, tan solo el 1%

percibe un desarrollo mínimo y un 5% un desarrollo bajo. En el punto medio de desarrollo se encuentra el 38,7% de los ayuntamientos analizados. Aunque prácticamente la mitad de los ayuntamientos tiene un desarrollo máximo, es importante la elevada cifra de desarrollo medio. Sería positivo aplicar mejoras internas para que estos casos evolucionaran en el futuro.





Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

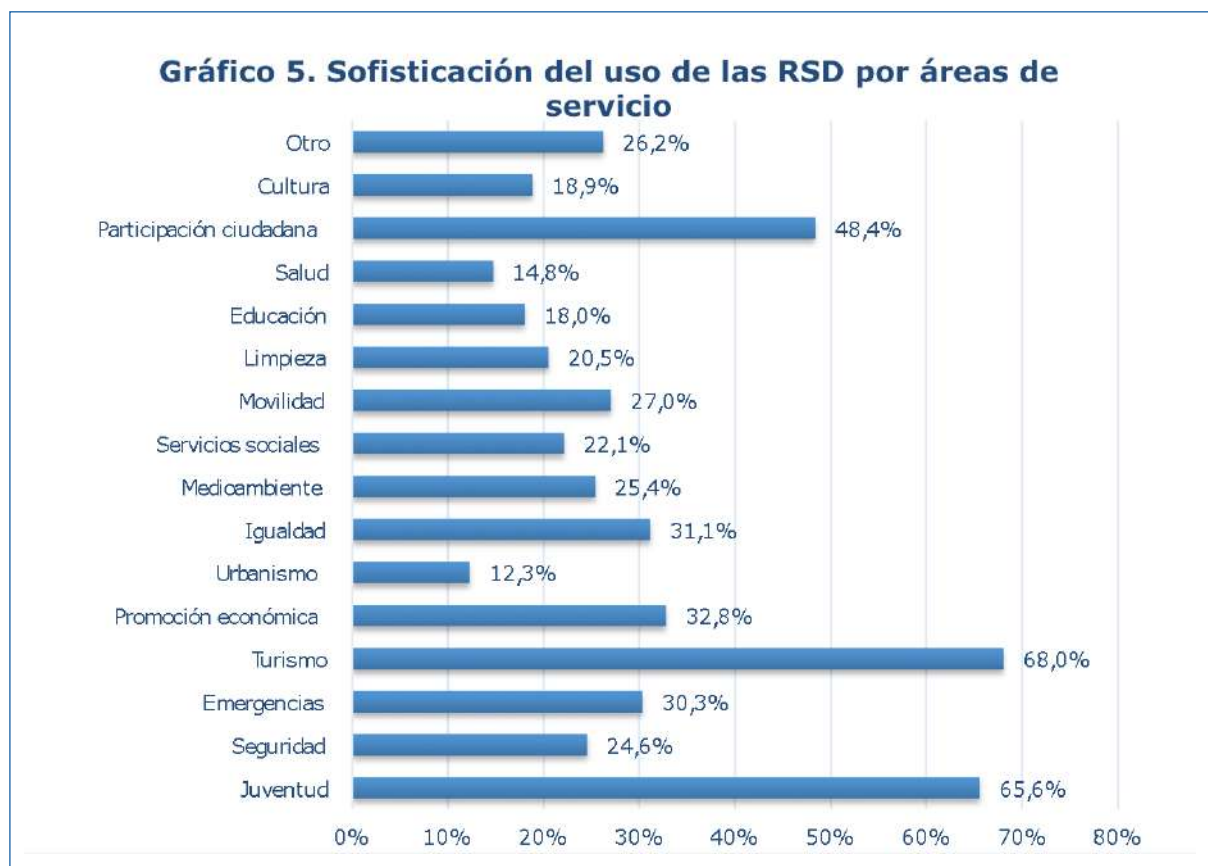
Pregunta 17: A pesar de las preocupaciones y riesgos mencionados, ¿cómo caracterizaría el nivel de desarrollo de las redes sociales digitales en su Ayuntamiento?

N=120

1.5. Percepción sobre el uso en las áreas de servicio del Ayuntamiento

Junto a lo anterior, el cuestionario incorporó una pregunta sobre las áreas de servicio o políticas públicas sectoriales que usan de una manera más sofisticada las RSD. En el Gráfico 5 se puede observar que son tres servicios los que usan las RSD de una manera más evolucionada: *Turismo* (68%), *Juventud* (65,6%) y *Participación Ciudadana* (48,4%). Estos tres ámbitos son en los que se puede percibir un uso de las RSD más avanzado, según los propios responsables de gestión de los ayuntamientos. En un segundo grupo pueden ser clasificados las áreas de *Promoción Económica*, *Igualdad*, *Emergencias* y *Movilidad*, cuyos porcentajes se pueden apreciar en el Gráfico 5. Los departamentos considerados como menos evolucionados en cuanto al uso de las RSD son *Urbanismo* y *Salud*, con un 12,3% y 14,8%, respectivamente.





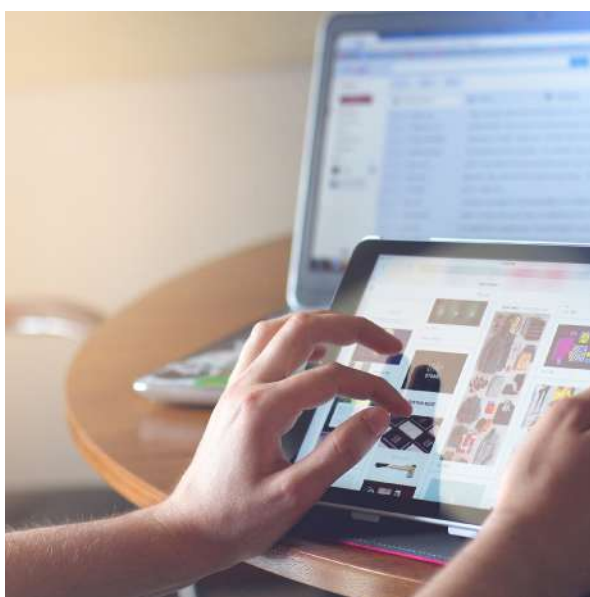
Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

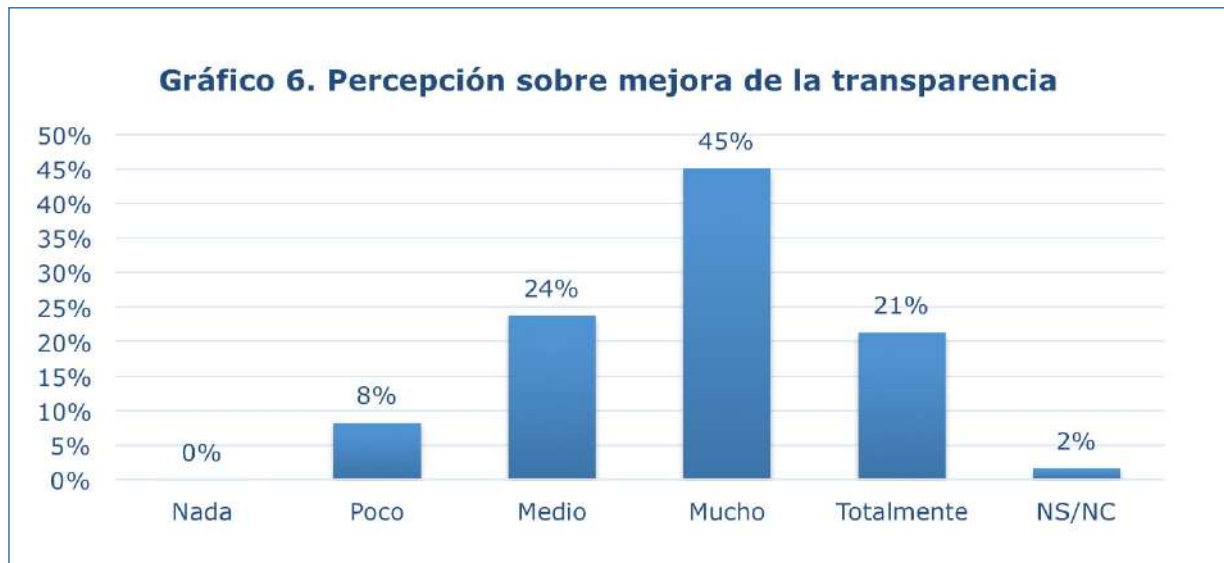
Pregunta 15: ¿Qué servicios o políticas sectoriales utilizan de una manera más evolucionada las redes sociales digitales en su Ayuntamiento? (Respuesta múltiple)

N= 593

1.6. Plataformas sociales y mejora de la transparencia

¿Contribuyen las RSD a la mejora de la transparencia municipal? Los responsables locales de RSD son altamente optimistas en este ámbito. Un 45% afirma que las RSD han mejorado mucho la transparencia a nivel local; un 21% indica que la mejora de la transparencia ha sido total y un 24% establece que la mejora ha sido media. Solo un 8% responde que la promoción de la transparencia es escasa (poca) a través de las RSD. Esta situación parece vislumbrar que con una mejora en el uso de las plataformas sociales también se conseguiría un avance en la transparencia de las administraciones locales, si bien lo anterior requiere de una mayor evidencia y profundidad de análisis.





Fuente: *Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).*

Pregunta 14: Específicamente, ¿en qué medida piensa que las redes sociales digitales han mejorado la transparencia de su Ayuntamiento?

N=122

2. MOTIVACIONES E INHIBIDORES DEL USO

El segundo bloque de cuestiones tiene que ver con las motivaciones e inhibidores relacionados con el uso de las RSD en los ayuntamientos. En primer lugar, se plantea el hecho de que la incorporación de las tecnologías sociales suele estar aparejado a la existencia de compromisos formales con la transparencia, el acceso a datos públicos o la e-Administración. También se atiende al liderazgo como factor facilitador de la

difusión y uso de las RSD en las organizaciones. Adicionalmente, es de interés indagar en las razones que han movido a los ayuntamientos a la utilización de las RSD. Finalmente, no se puede olvidar la existencia de determinados frenos que actúan como inhibidores del uso de las RSD en las administraciones públicas, algo sobre lo que también se interrogó a los responsables de su gestión en el ámbito local.

2.1. Compromisos sobre transparencia, acceso a información pública y e-Administración

La adopción de tecnologías sociales suele estar unida a otras actuaciones en áreas colindantes. Siguiendo esta línea, una de las cuestiones planteadas en el presente estudio se refiere a la existencia de compromisos formales de los ayuntamientos con la transparencia, la información pública y la e-Administración. Tal y como se aprecia en el Gráfico 7, la gran mayoría de los ayuntamientos posee algún compromiso formal con la transparencia (98,4% por ciento de los casos). Hay que destacar que, en los últimos años y tras la promulgación de leyes de transparencia a nivel

estatal y autonómico, no han sido pocos los ayuntamientos que se han subido al barco de la transparencia a través de la aprobación de ordenanzas sobre esta cuestión. Algo similar sucede con la existencia de compromisos con el acceso a la información pública. En este caso, un 93,5% de los ayuntamientos ha asumido su responsabilidad respecto a este tema. Finalmente, los compromisos con la e-Administración son también elevados, aunque en menor medida que en los dos anteriores (un 85% ha planteado algún compromiso formal con la e-Administración).





Fuente: elaboración propia.

Pregunta 1: ¿Existen compromisos formales sobre transparencia, acceso a la información pública o el desarrollo de la e-administración en su Ayuntamiento?

N=123

2.2. Liderazgo organizativo

El apoyo formal de los responsables de la organización es fundamental para la obtención de los objetivos planteados por parte de las organizaciones con el uso de las RSD. El liderazgo organizativo es, por tanto, un predictor de la ambición de los ayuntamientos en el despliegue de las RSD. En este caso, las categorías que incluyen apoyo *máximo* (17%) y *alto* (32%) casi alcanzan el 50% del total de

los casos. Mientras que, en el otro extremo, el liderazgo mínimo (4%) y bajo (7%) es minoritario. Con ello se evidencia que, al menos desde la óptica de los responsables de gestión de las RSD, existe un nivel importante de apoyo formal de los responsables de los ayuntamientos, lo que representa un factor facilitador indispensable para promover su difusión y uso.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 12: ¿Considera que existe liderazgo al frente de su institución apoyando la presencia en las redes sociales?

N=122

2.3. Motivaciones del uso de las RSD

La decisión de usar tecnologías sociales viene determinada por diferentes factores. Tal y como plantea el Gráfico 9, se puede afirmar que los responsables de RSD de los ayuntamientos esgrimen tres razones principales que determinan el uso: *proporcionar información* (92,6%), *fomentar la participación de la ciudadanía* (85,2%) e *incrementar la transparencia de la Administración* (83,6%) (ver Gráfico 9). Como razones secundarias, un 23% de los casos considera que el motivo principal para hacer uso de las RSD es la *mejora de los*

procesos de la organización, un 18,9% declara que el uso de estas herramientas de comunicación viene dado para *reducir los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización* y casi un 10% afirma que son fundamentales para *involucrar a los empleados*. En definitiva, se observa una orientación hacia el exterior de la organización y la consideración de las RSD más como instrumentos de mejora de la relación con la ciudadanía que como un espacio de transformación de las organizaciones públicas.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 13: ¿Cuáles son las principales razones para que su Ayuntamiento utilice las redes sociales digitales?
N=416 (respuesta múltiple).

2.4. Inhibidores del uso de las RSD

El uso de las RSD por parte de las administraciones públicas resulta, en ciertas ocasiones, una tarea que no se encuentra exenta de barreras por diferentes cuestiones internas o externas a la propia organización. Los responsables de los ayuntamientos mostraron una mayor preocupación en dos cuestiones: la *ausencia de recursos para el control y la evaluación* y la *ausencia de recursos para el mantenimiento de las redes sociales* (ambos con un grado de preocupación de 2,7 sobre

5). En tercer lugar, se encuentra la propia *cultura organizativa de la administración* (2,6 sobre 5), algo determinante cuando se habla de innovaciones en la gestión pública. También hay que destacar ciertas cuestiones formales o legales, como la *seguridad* y la *privacidad*, así como *los términos de uso legales* (con un nivel de preocupación de 2,4 los dos primeros y 2,3 el último). El elemento que menos preocupa a los responsables municipales de las RSD es la *ausencia de un beneficio eco-*

nómico cuantificable (1,6 sobre 5) derivado de su uso. Consecuentemente, existen barreras claras a la incorporación de las tecnologías sociales en los ayuntamientos que deben ser removidas de cara a lograr lo máximo de su implementación.



Fuente: *Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).*

Pregunta 16: Las cuestiones siguientes se han considerado como inhibidores del uso de las redes sociales digitales en las administraciones públicas o como potenciales riesgos.

N= 119

3. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

El tercero de los bloques se orienta a conocer las estrategias de implementación de las RSD en los ayuntamientos analizados. Esta dimensión analiza algunas cuestiones clave para entender cómo se diseñan y promueven las RSD en los ayuntamientos. En concreto, aquí se analiza la incorporación de las RSD a planes estratégicos (normalmente, de comunicación y/o tecnologías) que orientan su

implementación en la organización. Junto a lo anterior, se plantea la existencia de guías de uso y estilo que normalizan la utilización en las organizaciones. Adicionalmente, se identifican las medidas adoptadas para la promoción de las RSD del Ayuntamiento entre la ciudadanía. Finalmente, esta dimensión se completa analizando la presencia de algún sistema de evaluación de las RSD en los ayuntamientos.

3.1. Planes estratégicos para las RSD

Los Ayuntamientos elaboran diferentes estrategias a la hora de utilizar las RSD. Una de las cuestiones planteadas es la existencia de planes estratégicos sobre tecnologías o comunicación que incorporen la implantación de las RSD de la organización. Aquí hay que destacar un punto crítico, y es que el 37,7% de los ayuntamientos de más de 50.000 habitantes que han participado en el estudio no posee ningún plan estratégico, ni tiene previsto realizarlo (Gráfico 11).

En el otro extremo se sitúan los ayuntamientos que sí incluyen las RSD en un plan estratégico, normalmente, de tecnologías o comunicación (34,4%). En una posición intermedia se sitúan aquellos casos que tienen previsto desarrollarlo en menos de un año (un 5,7%) o prevén su puesta en marcha en más de un año (un 20,5%). Con ello se evidencia que el margen de mejora en cuanto a la planificación de esta cuestión todavía es notable.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 2: ¿Las iniciativas sobre redes sociales digitales están documentadas en un plan estratégico de tecnologías de información y/o comunicación o en los planes de acción de los responsables del área tecnológica y/o comunicación de su Ayuntamiento?

N= 122

3.2. Guías de uso de RSD en los Ayuntamientos

Las guías de uso y estilo de RSD se orientan a armonizar su utilización en el conjunto de una organización. La existencia de estos documentos se considera como una buena práctica de gestión, ya que permite sistematizar prácticas y procesos internos, al mismo tiempo que se ofrece evidencia de una institucionalización en la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, un 35,2% de los ayuntamientos analizados no

posee guías de uso de RSD ni tiene prevista su creación; mientras que un 14,6% prevé su elaboración en menos de un año y un 8,2% en más de un año. Así, solo un 30% de los ayuntamientos participantes en el estudio sí posee una guía de uso de RSD en su organización. También en este ámbito las oportunidades de mejora son evidentes.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 3: Por favor, indique si se ha desarrollado alguna guía para el uso de redes sociales digitales en su administración: N= 122

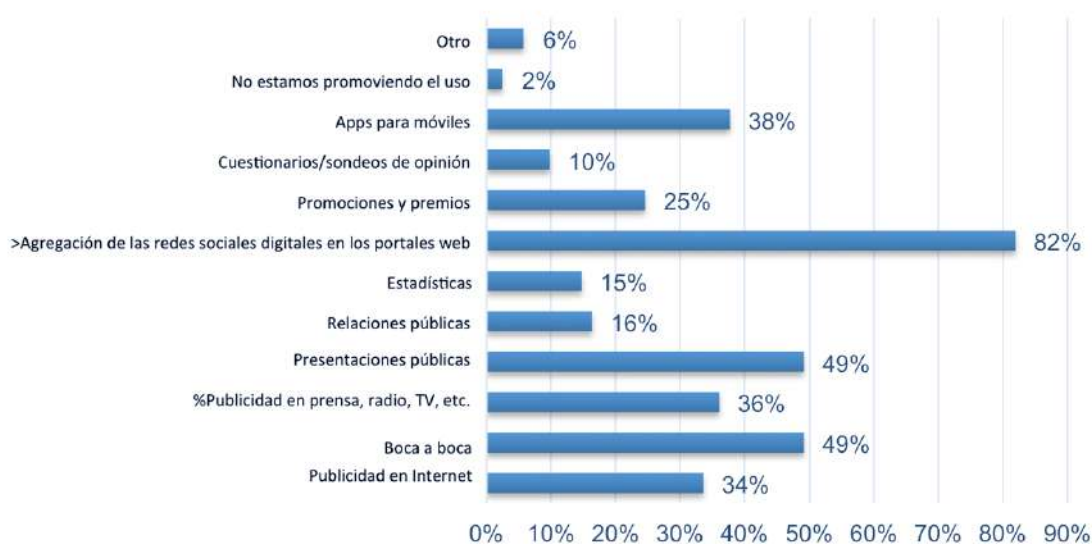
3.3. Promoción externa del uso de las RSD del Ayuntamiento

Junto a la dimensión interna, los ayuntamientos necesitan promover el uso de las RSD entre la ciudadanía, para lo que desarrollan diferentes acciones. En este sentido, un 82% de los ayuntamientos promueve sus RSD a través de la *agregación de los perfiles en sus páginas web*. Es, con diferencia, el canal de promoción más extendido entre las organizaciones analizadas. En segundo lugar, se encuentra la difusión a través del procedimiento *boca a boca* y de *presentaciones públicas*, con prácticamente la mitad de ayuntamientos utilizando estos mecanismos. También se encuentran, casi al mismo nivel que las *Apps* (38%), los *anuncios tradicionales en prensa, radio o televisión* (36%) o en Internet (34%).

Finalmente, tan solo un 2% de los ayuntamientos no promueve el uso de las RSD a través de alguna de las opciones planteadas.



Gráfico 13. Medidas de promoción externa del uso de las RSD



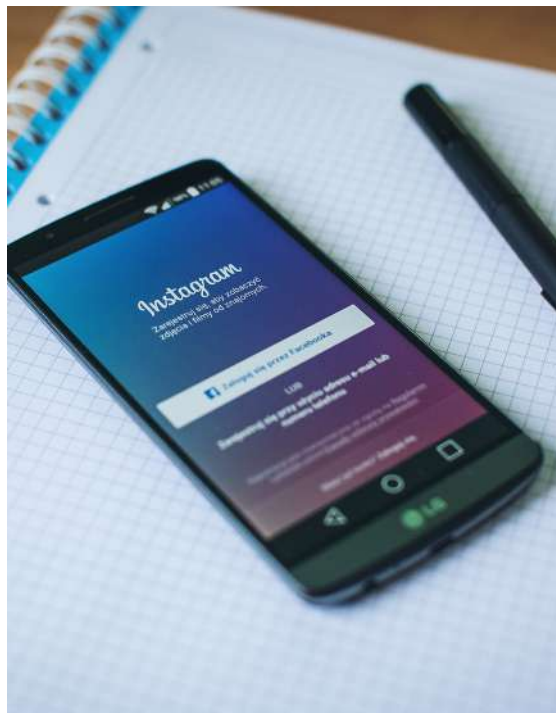
Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 18: ¿Qué medidas ha adoptado su Ayuntamiento para promover el uso de las redes sociales digitales? (Respuesta múltiple)

N= 441

3.4. Sistemas de evaluación de las RSD

Los *sistemas de evaluación* implican procesos de identificación y medición del desempeño de las personas, grupos y unidades que integran una organización. La existencia de algún sistema de evaluación de las RSD permite incorporar mecanismos para identificar ámbitos de mejora y desarrollo de esta nueva dimensión de gestión de las administraciones públicas. En el caso de los ayuntamientos, tal y como se aprecia en el Gráfico 14, un 65,6% de los casos analizados dispone de algún sistema de evaluación que examina la forma en que se gestionan las RSD, mientras que un 32,8% no realiza ningún tipo de seguimiento. Sin entrar en cuestiones cualitativas sobre el nivel de sofisticación de los sistemas de evaluación ya existentes, los resultados confirman la madurez todavía incipiente de la gestión de las RSD en los ayuntamientos, así como la atención todavía mejorable respecto de los resultados alcanzados.





Fuente: *Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).*

Pregunta 4: ¿Cuentan con un sistema para evaluar o medir los resultados del uso de las redes sociales?

N= 122

4. ORGANIZACIÓN, RECURSOS Y PERSONAS PARA LAS RSD

El cuarto bloque del análisis se centra en la estructura organizativa, los recursos y el capital humano disponibles para la gestión de las RSD en los ayuntamientos. Primero se atiende a las unidades que intervienen en la gestión de las RSD, que bien puede ser una, o bien pueden ser varias de manera simultánea. En segundo término, se considera el modelo de gestión predominante de las plataformas sociales de los ayuntamientos, discriminando entre aquellos que usan proveedores externos, frente a los que utilizan aplicaciones

sociales desarrolladas internamente. También se atienden los recursos económicos (presupuestos) y humanos dedicados a la gestión de las RSD. En este último caso, también se considera el tipo de vinculación del personal respecto de sus organizaciones de referencia, así como la formación recibida por los ayuntamientos. Finalmente, en relación con los responsables de la gestión de las RSD se clasifican según su edad, así como en base a la experiencia en la gestión en este ámbito funcional.

4.1. Unidades que intervienen en la gestión de RSD

Los estudios realizados previamente indican que en la gestión de las RSD a nivel local intervienen diferentes departamentos y servicios de la organización. Tal y como se observa en el Gráfico 15, el *Departamento de Comunicación* es el que tiene una mayor intervención en la gestión de las RSD de los ayuntamientos analizados. De hecho, más de un 90% de los casos se refieren a éste, seguido del *Departamento de Informática* (36,4%) y *Participación* (con un 14%), mientras que *Cultura* y *Turismo* cuentan con un porcentaje de participación que desciende al 13,2% y 11,6% de los casos, respectivamente. Es destacable también que en el 14% de los ayuntamientos se considere que intervienen todos los servicios y departamentos, lo que parece confirmar la existencia de una gestión distribuida en toda la organización. Finalmente, también encontramos la cifra destacable del 21% en la categoría *Otros*, destacando aquí, principalmente, el gabinete de las alcaldías.





Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

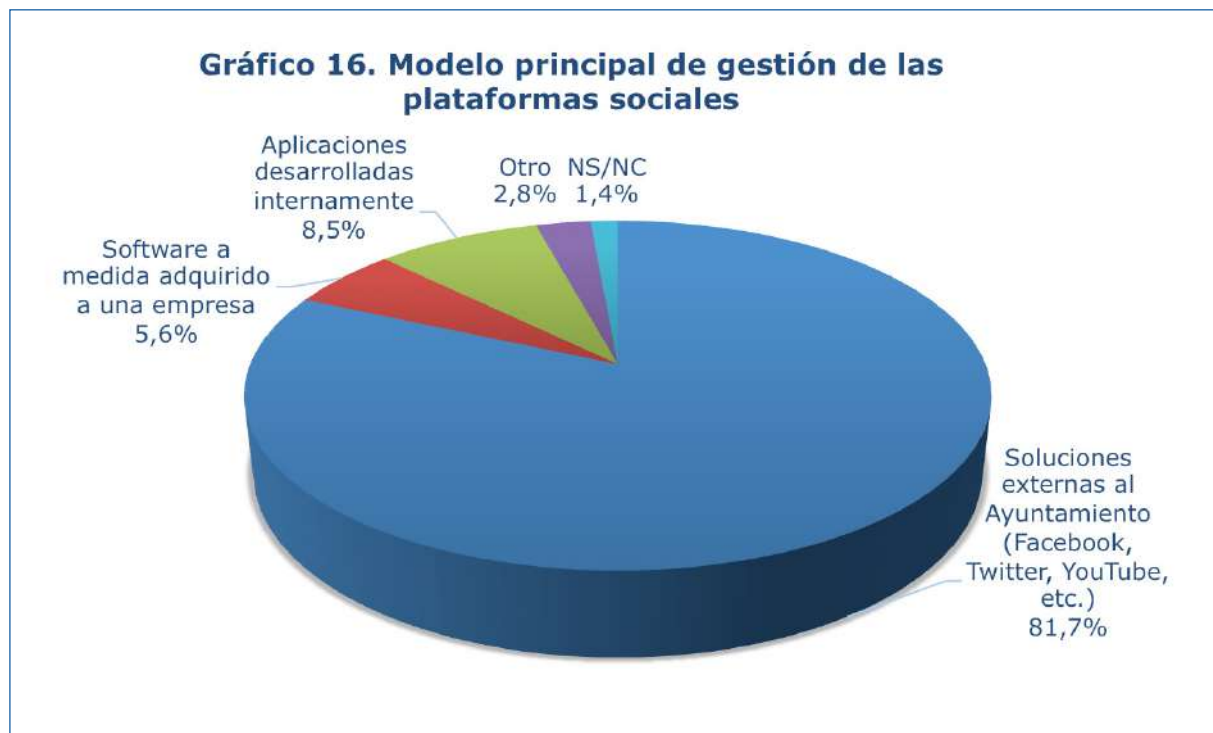
Pregunta 7: ¿Podría indicarme qué unidad/es o departamento/s intervienen en la gestión de las redes sociales del Ayuntamiento?
N= 287 (Respuesta múltiple)

4.2. Modelo de gestión de las plataformas sociales del Ayuntamiento

Las RSD pueden ser gestionadas a través de diferentes herramientas o aplicaciones. Tal y como se observa en el Gráfico 16, las *soluciones externas a los ayuntamientos* son las más utilizadas, dado que un 81,7% de los casos se decanta por ellas. Dentro de estas soluciones externas, ya se ha mencionado antes que las plataformas sociales preferidas son las proporcionadas por compañías como *Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn*, etc. A pesar de lo anterior, también existe un 5,6% de los ayuntamientos que utiliza *software* adquirido a una empresa externa, mientras que un 8,5% se decanta por aplicaciones sociales desarrolladas internamente, esto es, plataformas sociales corporativas. Lo anterior confirma la casi completa dependencia de las administra-

ciones públicas, en general, y las administraciones locales, en particular, respecto de este tipo de proveedores externos de servicios de red social.





Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 5: Principalmente, la adopción de redes sociales digitales por parte del Ayuntamiento se realiza a través de:
N= 142

4.3. Recursos económicos disponibles

El presupuesto es uno de los factores clave para entender la relevancia que las organizaciones conceden a cada una de las áreas funcionales de su gestión. En este sentido, entre las respuestas obtenidas por parte de los responsables de la gestión de las RSD sobre el presupuesto destinado a este ámbito funcional, se percibe que la gran mayoría de ayuntamientos no dispone de una estimación presupuestaria específica. En otros casos, el presupuesto se incluye en otras partidas presupuestarias (personal, comunicación, etc.), así como repartido entre todos los departa-

mentos que intervienen, por lo que no se dispone de evidencia comparable. Solo un 40% de los ayuntamientos participantes respondieron a esta pregunta y dieron una cifra específica. Teniendo en cuenta la diferente tipología que presentan los ayuntamientos de más de 50.000 habitantes, se plantearon cifras entre los 300€ y los 80.000€ (en este caso, incluyendo remuneraciones de personal y otros gastos). Ello permite afirmar que existen notables carencias en la institucionalización de esta dimensión dentro de los ayuntamientos.

4.4. Personas que intervienen en la gestión

Como ya se ha apuntado en el apartado anterior, la diversidad existente entre los municipios de más de 50.000 habitantes conlleva que, en diferentes ocasiones, se obtengan resultados llamativos por su disparidad. En el

Gráfico 16 se observa el número de personas que intervienen en la gestión de las RSD en cada Ayuntamiento. Aunque se aprecia una tendencia hacia la convergencia en una cifra inferior a 10 personas, existen 5 casos extre-

mos que muestran un total de entre 30 y 90 empleados que dedican parte de su trabajo a la gestión de las RSD. Esto resulta consistente con la existencia de casos donde la gestión de esta función se encuentra distribuida en las diferentes áreas funcionales de la organización.

Asimismo, también es destacable el número de casos que no emplean a tiempo completo a ninguna persona en la gestión de las RSD, ya que desarrollan simultáneamente otros cometidos dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 10: ¿Podría indicarnos cuántas personas se dedican a labores relacionadas con la gestión de las redes sociales digitales en su institución?

N=122

4.5. Vinculación del personal encargado de gestionar las RSD

Junto a lo anterior, se planteó el tipo de vinculación del personal dedicado a la gestión de las RSD de los ayuntamientos analizados. Casi un 50% del personal que se dedica a la gestión de las RSD en los ayuntamientos tiene una vinculación permanente,

mientras que un 26% es personal con una vinculación eventual. A ello se añade una parte de personal que desarrolla estas funciones bajo una modalidad de contratación externa (empresas o profesionales no vinculados al ayuntamiento).





Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

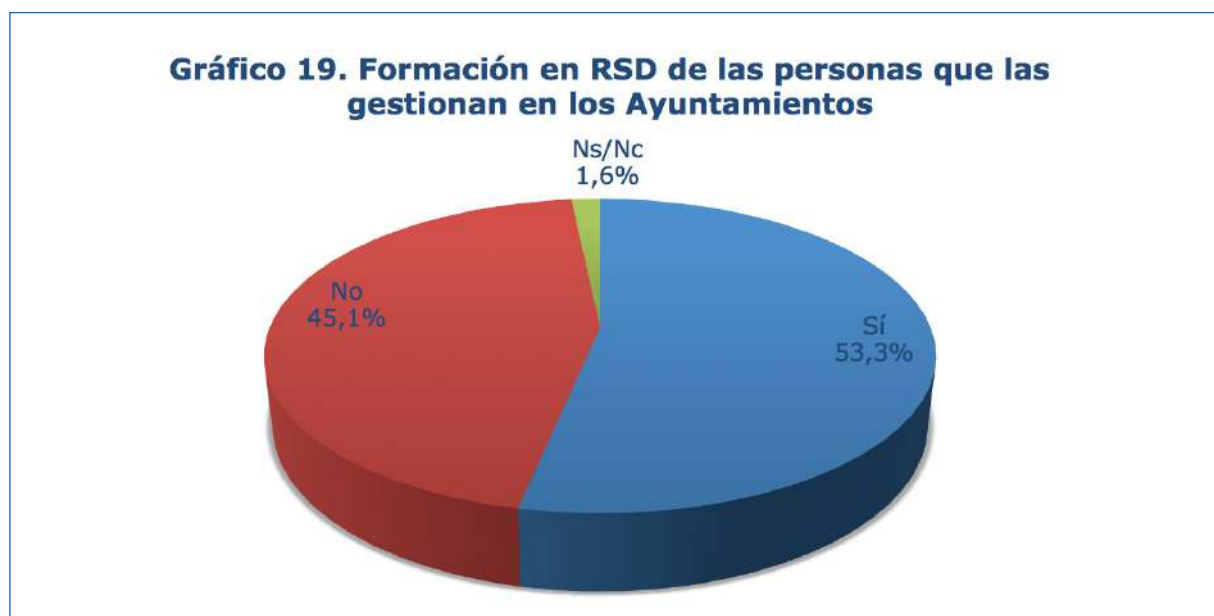
Pregunta 9: La gestión de las redes sociales la realiza personal...

N=122

4.6. Formación para las personas que gestionan las RSD

Otra de las dimensiones de interés aquí consiste en la formación recibida por las personas que gestionan las RSD de los ayuntamientos. En esta dimensión se observa que un 53,5% sí ha recibido formación en la materia, lo que representa una cifra destacable, pero al mismo tiempo, también lo es la del número de

personas que gestionan esta función que no ha recibido formación (45,1%). En suma, aquí encontramos otro de los ámbitos donde los ayuntamientos deberán poner el foco en los próximos tiempos de cara a lograr extraer todo el potencial de esta nueva generación de tecnologías sociales.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

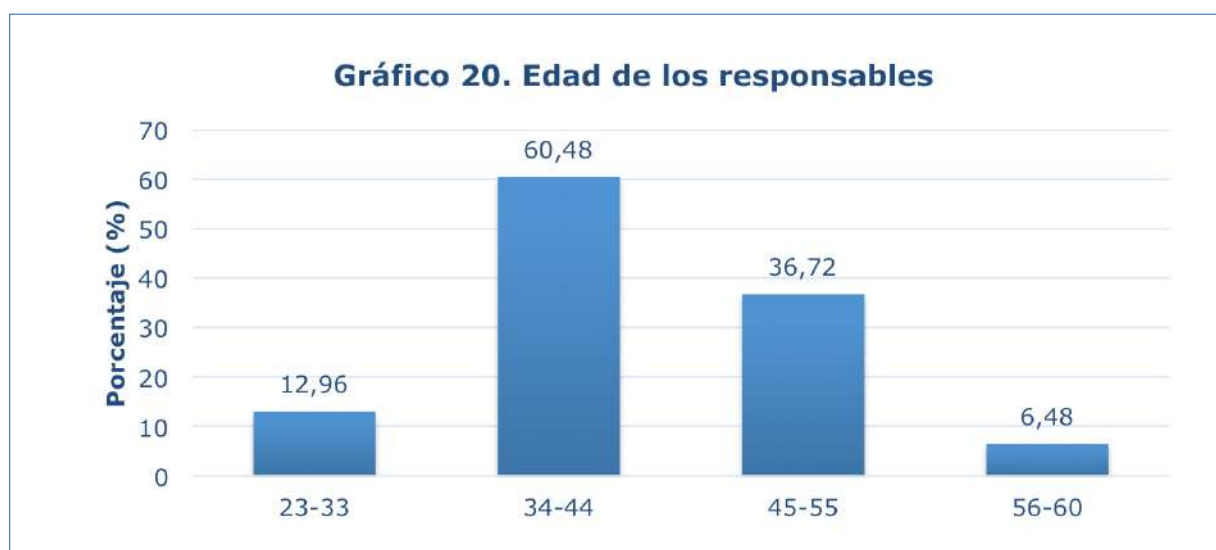
Pregunta 11: ¿Reciben formación para el manejo de redes sociales por parte de su Ayuntamiento?

N= 122

4.7. Edad de los responsables de las RSD

Respecto a la edad de los responsables de gestión de las redes sociales, se han construido tres intervalos (ver Gráfico 20). En el primero se incluye un 12,96% de los responsables y comprende las edades de 23 a 33 años. El segundo grupo, el más numeroso, integra el 60% del personal encargado de la gestión de RSD, con edades comprendidas entre los 34 a los 44 años. Aparece también un tercer grupo, entre 45 y 55 años que representa casi un 37% de los responsables. Finalmente, se

encuentra presente un cuarto grupo, entre 56 y 60 años, que representa un 6,5% del total de responsables. Aunque estos datos no permiten descender a un nivel de detalle importante, sí ofrecen alguna evidencia sobre el hecho de que no se trata de un ámbito de actividad en manos de personas jóvenes, sino que, más bien al contrario, la responsabilidad de esta función en los ayuntamientos reside en población con media o alta trayectoria profesional.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 22: Por favor, indique cuantos años cumplió en su último cumpleaños.

N= 108

4.8. Experiencia en la gestión de RSD

Finalmente, es interesante conocer la experiencia de los responsables de gestión de las RSD en esta función. En el Gráfico 21 muestra los años trabajados en el ámbito de las RSD por parte de sus responsables de gestión en los ayuntamientos analizados. Se aprecia un número importante de los casos con experiencia de 5 años o más trabajando con ellas, lo que

coincide con la explosión de las mismas dentro de las organizaciones públicas. Adicionalmente, resulta remarcable un número de casos que cuenta con una experiencia superior a los 10 años, aspecto que quizá tiene que ver con la actividad en la gestión de otras plataformas similares a las de carácter web o colaborativa dentro de las administraciones públicas.



Fuente: Elaboración propia (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Pregunta 21: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en temas relacionados con las redes sociales digitales en las administraciones públicas?

N= 107

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de presentar los resultados del estudio, este trabajo se completa con un grupo de conclusiones que explicitan los principales hallazgos, así como unas recomendaciones orientadas a quienes dirigen y adoptan decisiones sobre las Redes Sociales Digitales (RSD) en las organizaciones públicas. Estas últimas se encuentran disponibles para políticos, responsables y técnicos con el objeto

de mejorar el uso de las RSD por parte de los ayuntamientos, así como aumentar el grado de éxito en la gestión y uso de las mismas, sobre todo, en el ámbito local, pero no exclusivamente. Con todo ello, se pretende cuestionar si este tipo de herramientas sociales colaboran en la consolidación de un nuevo modelo de gestión pública más abierto, colaborativo e innovador.

5.1. Principales conclusiones y hallazgos del estudio

El trabajo ha permitido aproximarnos a la realidad de las RSD institucionales en el ámbito de los ayuntamientos españoles de municipios de mayor tamaño (más de 50.000 habitantes). El estudio ha identificado las principales líneas que marcan las pautas del uso e institucionalización de las RSD en el ámbito local, al mismo tiempo que se ha analizado el nivel de atención por parte de los ayuntamientos a esta nueva dimensión de la gestión pública local. Complementariamente, los datos han ofrecido evidencias sobre el papel que desempeñan en este momento las RSD en las administraciones locales, teniendo en cuenta su nivel de implantación, los motivadores/inhibidores para su uso, las estrategias de implementación y los recursos disponibles.

En primer lugar, los datos disponibles evidencian que **las RSD se han generalizado en el ámbito local español, aunque ello no se encuentra acompañado de un nivel elevado de sofisticación en cuanto a los usos**. En efecto, las RSD ya forman parte del ecosistema de trabajo de los gobiernos locales, con algunas plataformas sociales casi totalmente generalizadas (sobre todo, *Facebook*, *Twitter* y, en menor medida, *YouTube* o *Instagram*), en un proceso de difusión que se ha extendido menos de una década (siendo el año 2011 el más activo en cuanto al número de casos

adoptantes). Al mismo tiempo, los responsables de su gestión identifican un elevado nivel de desarrollo de las herramientas sociales en sus organizaciones, aunque todavía existe un volumen importante de casos cuyos responsables sitúan en un nivel evolutivo medio y bajo. A lo anterior se suma el hecho de que existen determinadas áreas de servicio público en las que las RSD se están utilizando de una forma más intensiva (Turismo, Juventud, Participación Ciudadana), bien por motivos de oportunidad, bien porque estas herramientas quizá cuentan con una mayor afinidad con ellas. Finalmente, no hay que dejar de mencionar que las RSD se ligan de forma generalizada con una mayor transparencia en las administraciones locales, aunque todavía está por ver en qué medida, dado que los portales de transparencia no suelen considerar estas herramientas como aliadas.

Por otro lado, **las RSD suelen conectarse con otras innovaciones en las administraciones públicas, si bien los motivos de su incorporación y los inhibidores para su desarrollo ofrecen lecciones más singularizadas**. En efecto, la implantación de las RSD en los ayuntamientos se explica, al menos en parte, por la experiencia previa con otras innovaciones tales como la e-Administración, el acceso a la información pública o la transparencia.

Esto es coherente también con el peso otorgado al liderazgo para mejorar su desarrollo en las organizaciones públicas. En otras palabras, parece que determinados factores, si bien no son necesarios, sí resultan facilitadores de un uso más avanzado de este tipo de tecnologías, tal y como sucede con otras previas.

La adopción y uso de las RSD también cuenta con motivaciones e inhibidores sobre los que se pueden extraer algunas conclusiones. Por un lado, las principales **motivaciones para la utilización de las tecnologías sociales** en los ayuntamientos se refieren a la mejora de la relación con la ciudadanía, en la medida que se privilegian acciones como ofrecer información, promover la participación o incrementar la transparencia, respecto de otras como la mejora de procesos de trabajo interno, la reducción de los costes de funcionamiento de la organización o la involucración del personal. Lo anterior supone confirmar que, al menos a día de hoy, las RSD se observan más como herramientas de comunicación, que como instrumentos para innovar en la gestión interna o desarrollar nuevas formas de colaboración en la creación de servicios entre empleados públicos y/o organizaciones, o incluso con la propia ciudadanía.

En relación con los **inhibidores del uso de las RSD**, los resultados se han centrado en los recursos disponibles como mayor preocupación de los responsables de su gestión a nivel local. En efecto, la disponibilidad de recursos para su mantenimiento, control y evaluación es un asunto clave, junto con las dificultades para el cambio cultural en las organizaciones. Las cuestiones de seguridad o privacidad, así como las de índole normativo, tampoco son ajenas a las preocupaciones de los responsables de la gestión de las RSD en los ayuntamientos. Todo ello confirmaría que nos encontramos ante una nueva actividad en las administraciones públicas que requiere no sólo una atención singularizada, sino también remover incertidumbres técnicas, jurídicas u organizativas derivadas de su novedad.

Adicionalmente, **las estrategias de implantación de las RSD también demuestran la existencia de una notable variedad de si-**

tuaciones en los ayuntamientos analizados. En este ámbito, las evidencias confirman la existencia de un grupo de ayuntamientos más avanzado (en torno a un tercio del total del universo analizado) que estaría desarrollando dinámicas basadas en la planificación, así como la normalización de prácticas, mediante planes estratégicos y guías de uso asociadas a las RSD en sus organizaciones. A ello sumarían actividades de promoción del uso de las RSD entre la ciudadanía, así como la creación de herramientas para su evaluación, aspectos también esenciales para una difusión adecuada de estas nuevas tecnologías en las administraciones públicas y en sus comunidades locales.

Finalmente, **los datos sobre la organización, recursos y personas dedicados a las RSD en los ayuntamientos permiten confirmar el carácter todavía emergente de estas nuevas herramientas en el sector público local.** En concreto, los resultados del estudio han mostrado que los departamentos de comunicación de los ayuntamientos tienden a concentrar la gestión de las RSD, junto a otros (como informática/tecnologías, turismo o participación ciudadana), sin que se haya generalizado un modelo distribuido de gestión, más complejo, pero seguramente más robusto, en el que se involucre al conjunto de los departamentos y/o áreas funcionales de la organización, algo que sí sucede en algunos de los casos más avanzados entre el total de los analizados.

Si bien los datos no son del todo nítidos sobre los recursos económicos y humanos concretos que se dedican a la gestión de las RSD en los ayuntamientos, la escasa evidencia disponible tiende a destacar los estrechos márgenes en los que se mueven los ayuntamientos. Si bien lo anterior por sí sólo no debería suponer un hándicap para la implantación de las RSD, no deja de ser cierto que la combinación con otros aspectos ya mencionados, debería contener las expectativas y resultados esperables de esta nueva dimensión de actividad, al menos hasta que no cambien las prioridades y se doten los recursos necesarios para su desarrollo. De hecho, la existencia de personal directivo especializado en la gestión de RSD

debería ser una de las cuestiones esenciales para lograr su máximo aprovechamiento, aunque ahora esta figura todavía se encuentre de

una manera limitada en el ámbito de gobierno local.

5.2. Recomendaciones de futuro

Para terminar, este documento ofrece algunas recomendaciones orientadas a mejorar la adopción, uso e institucionalización de la gestión de las RSD en las administraciones públicas, sobre todo, en el ámbito local. Con estas recomendaciones se ofrecen algunas ideas acerca de cómo afrontar el reto que supone la incorporación de estas nuevas tecnologías en el día a día de las organizaciones públicas. Al mismo tiempo, no se pretende con ello asumir que las propuestas resultan generalizables en todos los casos, sino que más bien se consideran puntos a partir de los cuales identificar necesidades concretas en cada organización de cara a una mejor implementación. Al mismo tiempo, también se pretende orientar el uso de las plataformas sociales hacia la innovación en las organizaciones públicas, mejorando la relación con la ciudadanía y el entorno, así como promoviendo la colaboración entre empleados públicos y otras organizaciones, de cara a una mejora de los servicios y de las decisiones públicas.

- **Definir necesidades y desarrollar una estrategia.** Las RSD han venido para quedarse. Por ello, es necesario definir las necesidades reales que se tienen en cada momento en relación con ellas y concretar una estrategia para su desarrollo. En todo caso, es imprescindible hacerse algunas buenas preguntas sobre las RSD, tales como ¿por qué usarlas? ¿Cómo se integran en la estrategia general de la organización? ¿En qué medida aportan valor a los servicios públicos prestados? ¿Qué plataformas utilizar? ¿Quién va a gestionarlas? En el ámbito concreto de las administraciones locales, las necesidades pueden variar en función del tipo de comunidad a la que se sirve, la localización geográfica del municipio, el tipo de actividades económicas prioritarias, o bien como consecuencia de la propia organización interna del ayuntamiento, que sería ne-

cesario analizar. Todo ello se puede integrar en un plan estratégico y concretar en una guía para normalizar el uso en el conjunto de la organización.

- **Dedicar recursos económicos, humanos y tecnológicos.** Las RSD se deben entender como otro ámbito más de la gestión de las administraciones públicas que requiere de recursos para su desarrollo. En este sentido, es imprescindible disponer tanto de recursos económicos, como humanos y tecnológicos indispensables para una adecuada gestión en las administraciones públicas. En este terreno es especialmente importante analizar las implicaciones de la externalización de determinadas actividades, algo que se puede plantear siempre y cuando no se disponga de recursos propios, si bien puede implicar la pérdida de control y conocimiento clave para la organización. En cualquier caso, no puede quedar duda de la necesidad de un mínimo de recursos para llevar adelante esta función y desarrollar una visión innovadora de las RSD.
- **Involucrar a todos los servicios/departamentos.** La gestión de las RSD no debe aislarse en un solo departamento, sino que debería abrirse al conjunto de la organización mediante un modelo más distribuido que sea capaz de permear todas las áreas y unidades. Si bien es posible la elección de otros modelos de gestión (centralizado en un solo departamento o descentralizado en cada departamento sin una mínima coordinación), la gestión distribuida permite la existencia de un nodo central con cierta capacidad de coordinación (normalmente, dentro de una comisión interdepartamental) sobre el resto de nodos departamentales, con autonomía para gestionar su propia presencia en RSD, al mismo tiempo que colaborar con aquél en la estrategia, contenidos, prioridades, etc.

- **Formar al conjunto del personal de la organización.** Las RSD son herramientas que deberán utilizar todos los empleados de las organizaciones públicas en un futuro más o menos cercano, al igual que otras tecnologías previas. Por ello, es imprescindible generalizar la capacitación de todo tipo de personal en el uso estratégico y operativo de las nuevas tecnologías sociales. Lo anterior supone ofrecer programas orientados a la manera en que las plataformas sociales permiten desarrollar innovaciones en las organizaciones mediante el trabajo colaborativo y en red, así como a través de una renovada manera de generación de comunidad con la ciudadanía para colaborar en dinámicas de innovación social y procesos participativos de segunda generación.
- **Desarrollar nuevas competencias y perfiles profesionales.** Por un lado, es imprescindible desarrollar perfiles centrados en una gestión estratégica de las RSD dentro de las organizaciones públicas. Estos perfiles deberían centrarse en la identificación de nichos de creación de valor público dentro de sus comunidades de referencia. A lo anterior se suma la necesidad de promover perfiles profesionales híbridos que, junto con las actividades habituales en un ámbito funcional concreto (juventud, turismo, urbanismo, transporte, emergencias, etc.) sean también capaces de vitalizar y dinamizar comunidades en torno a sus áreas de servicio o política pública. En última instancia se puede afirmar que en el futuro todos los empleados públicos incluirá la gestión de comunidad (*community managers*) para su organización o unidad/departamento, independientemente del tipo de tareas funcionales que se desempeñe.
- **Promover la apropiación ciudadana de las plataformas sociales.** Uno de los valores clave de las RSD consiste en la oportunidad que tienen los poderes públicos para involucrar a la ciudadanía en las decisiones públicas. Para ello es imprescindible promover dinámicas en las que el uso de las plataformas sociales se extienda al máximo número de personas, sobre todo, desde una perspectiva abierta y colaborativa. Lo anterior debe ir acompañado del fomento del trabajo en red, así como la posibilidad de que las organizaciones abran sus datos y procesos para la incorporación de conocimiento y talento externo. Las oportunidades para la innovación pública pasan por la capacidad de las organizaciones públicas para promover la apropiación de la ciudadanía de herramientas sociales que permiten la transformación de la acción colectiva.
- **Desarrollar escucha inteligente.** Junto al papel de promover la apropiación de las RSD, las administraciones públicas deben mantener una constante capacidad de escucha sobre lo que sucede en el entorno. Las organizaciones públicas deben analizar todos los insumos procedentes del entorno para mejorar las decisiones públicas y alcanzar una gestión pública más inteligente.
- **Evaluar.** La dimensión de evaluación y medición de las RSD se refiere a la capacidad de justificar las inversiones realizadas, la posibilidad de mejorar su uso, así como el valor público creado con su despliegue. La medición de lo que sucede con las RSD se debe a la trazabilidad inherente de los comportamientos y actividades que se desarrollan en ellas. Además de indicadores concretos (número de usuarios, descargas, visualizaciones, *followers*, *likes*, *fans*, me gusta, menciones, retuits, suscriptores, comentarios recibidos, etc.) es importante identificar dimensiones de evaluación más amplias (medidos a través de los anteriores indicadores), tales como presencia, grado de conocimiento, interacción, valoración, nivel de influencia o existencia de comunidad. En suma, medir y evaluar no debe separarse de lo que se pretende con la utilización de las RSD y cuáles son los objetivos definidos inicialmente.
- **Crear comunidad mediante espacios colaborativos.** Lo anterior supone relacionarse con la ciudadanía desde una perspectiva más conversacional, horizontal e innovadora. Si bien la experimentación de dinámicas

colaborativas es todavía incipiente en el sector público, las oportunidades para la innovación y la generación de valor público se vincula cada vez más a una ciudadanía capaz de co-crear, co-producir o compartir dentro de entorno híbridos.

- **Transformar la gestión en una gobernanza inteligente.** Las RSD son catalizadoras de cambios, condiciones necesarias, pero no suficientes de transformaciones en la gestión de las organizaciones públicas. En los últimos años se habla de un nuevo paradigma denominado gobernanza inteligente (*smart governance*) (Criado, 2016b; Gil-García, Zhang, y Purón-Cid, 2016; Noveck, 2015, Rodríguez-Bolívar y Meijer, 2015) que pre-

tende dar sentido a las transformaciones en marcha. Los autores mencionados ponen de relieve una inquietud creciente por enmarcar los cambios en torno al gobierno y las administraciones públicas desde una perspectiva más holística, no sólo centrada en el uso de las más recientes tecnologías y plataformas sociales, sino también considerando éstas como catalizadoras de nuevas dinámicas de gobernanza, mecanismos de evaluación y creación de valor social, así como mejores servicios públicos. Lo anterior implica converger hacia modelos de gobierno más inteligentes, sostenibles, eficientes e innovadores, pero también mejor comunicados, más responsables y más cercanos a la ciudadanía.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Criado, J. I. (2016a). Las Administraciones Públicas en la Era del Gobierno Abierto. Gobernanza Inteligente para un Cambio de Paradigma en la Gestión Pública. *Revista de Estudios Políticos*, 173, 245-275.
- Criado, J. I. (2016b). "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: Instituto Nacional de Administración Pública, pp. 22-48.
- 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, 135-152.
- 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., 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 NovaGob. IRPM 20th Annual Conference. En: <http://programme.exordo.com/irspm2016/delegates/presentation/443/>
- Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, R. (2013). Government Innovation through Social Media. *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 320-328.
- Gil-García, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524-534.
- 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 M. Thaens. (2013). Social media strategies: Understanding the differences between North American police departments. *Government Information Quarterly*, 30 (4): 343-350.
- Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30, 327-334.
- Noveck, B. S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and The Future of Governing*. Harvard University Press.
- Picazo-Vela, S., Gutierrez-Martinez, I. & Luna-Reyes, L. F. (2012). Understanding risks, benefits and strategic alternatives of social media applications in the pu-

- blic sector. *Government Information Quarterly*, 29(4), 504-511.
- Rodríguez-Bolívar, M.P. (2015). Governance Models for the Delivery of Public Services Through the Web 2.0 Technologies. A Political View in Large Spanish Municipalities. *Social Science Computer Review*.
- 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*.
- Sandoval-Almazán, R. y Valle-Cruz, D. (2015). Social Media in Local Governments in Mexico. A Diffusion Innovation Trend and Lessons. In: M.Z. Sobaci (ed.). *Social Media and Local Government*. New York: Springer, pp. 95-112.
- Zheng, L. (2013). Social media in Chinese Government: Drivers, challenges and capabilities. *Government Information Quarterly*, 30, 369-376

7. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la colaboración a todas las personas y departamentos que han participado en las respuestas al cuestionario que ha dado origen a este estudio, por el valioso tiempo que emplearon en hacerlo. A continuación, se mencionan los municipios a los que pertenecen, a cuyos Ayuntamientos se agradece especialmente la colaboración en este trabajo

Alcalá de Guadaira	Chiclana	Lorca
Alcalá de Henares	Ciudad Real	Lugo
Alcobendas	Collado Villalba	Madrid
Alcorcón	Córdoba	Majadahonda
Alcoy	Coslada	Málaga
Algeciras	Cuenca	Marbella
Alicante	Dos Hermanas	Mataró
Almería	El Puerto de Santa María	Melilla
Aranjuez	Elche	Mérida
Arganda del Rey	Elda	Mijas
Arona	Estepona	Molina de Segura
Arrecife	Ferrol	Mollet del Vallès
Ávila	Fuengirola	Motril
Avilés	Fuenlabrada	Murcia
Badajoz	Gandia	Palencia
Badalona	Getafe	Pamplona
Barakaldo	Girona	Parla
Barcelona	Granollers	Paterna
Benalmádena	Guadalajara	Ponferrada
Benidorm	Huelva	Pontevedra
Bilbao	Huesca	Prat de Llobregat
Burgos	Jerez	Puertollano
Cáceres	La Línea de la Concepción	Reus
Cádiz	Las Palmas de Gran Canaria	Rivas Vaciamadrid
Calvià	Las Rozas	Roquetas de Mar
Cartagena	Leganés	Rubí
Castellón	León	Sabadell
Cerdanyola del Vallès	Lleida	Sagunto
Ceuta	Logroño	Salamanca

San Bartolomé de Tirajana	Santiago de Compostela	Utrera
San Cristóbal de La Laguna	Segovia	Valdemoro
San Fernando	Sevilla	València
San Sebastián	Talavera de la Reina	Valladolid
San Sebastián de los Reyes	Tarragona	Vélez-Málaga
San Vicente del Raspeig	Telde	Viladecans
Sanlúcar de Barrameda	Terrassa	Vilanova i la Geltrú
Sant Boi de Llobregat	Toledo	Vila-real
Sant Cugat del Vallés	Torrejón de Ardoz	Vitoria-Gasteiz
Santa Coloma de Gramenet	Torrelavega	Zamora
Santa Lucía de Tirajana	Torremolinos	Zaragoza
Santander	Torrente	



novagob^{.lab}

Laboratorio Iberoamericano
de Gobierno para la
Innovación Pública

<https://lab.novagob.org>