



Universitas-XXI, Revista de Ciencias Sociales y Humanas

ISSN: 1390-3837

ISSN: 1390-8634

Universidad Politécnica Salesiana

León, Carlos Gómez Díaz de; Garza-Montemayor, Daniel Javier de la  
Redes sociales y administración pública: los desafíos y  
oportunidades de los gobiernos en la era de la comunicación digital  
Universitas-XXI, Revista de Ciencias Sociales y Humanas,  
núm. 39, 2023, Septiembre-Febrero, pp. 83-107  
Universidad Politécnica Salesiana

DOI: <https://doi.org/10.17163/uni.n39.2023.04>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476175701004>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

 redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Redes sociales y administración pública: los desafíos y oportunidades de los gobiernos en la era de la comunicación digital

*Social networks and public administration:  
The challenges and opportunities of governments  
in the era of digital communication*

**Carlos Gómez Díaz de León**

Universidad Autónoma de Nuevo León  
carlos.gomezdz@uanl.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-6796-5569>

**Daniel Javier de la Garza-Montemayor**

Universidad de Monterrey  
daniel.delagarza@udem.edu  
<https://orcid.org/0000-0001-6962-9059>

**Recibido:** 02/07/2023 **Revisado:** 27/07/2023 **Aprobado:** 18/08/2023 **Publicado:** 01/09/2023

**Forma sugerida de citar:** Gómez Díaz de León, C. y de la Garza-Montemayor, D. J. (2023). Redes sociales y administración pública: los desafíos y oportunidades de los gobiernos en la era de la comunicación digital. *Universitas XXI*, 39, pp. 83-107. <https://doi.org/10.17163/uni.n39.2023.04>

## Resumen

En los últimos años se han desarrollado una serie de cambios sociales que han resultado un formidable reto para las ciencias sociales. El auge de las herramientas digitales que han modificado la forma en que las personas interactúan y asimilan la vida social ha dado lugar a diversas investigaciones académicas que han buscado comprender la esencia de un fenómeno que sigue avanzando en nuestros días. En este artículo de revisión nos enfocamos en estudiar la relación entre los medios digitales y la administración pública. Para ello, se ha utilizado una metodología cualitativa derivada de un análisis de la información que toma en cuenta algunos de los estudios más importantes de los últimos años. Asimismo, se revisaron informes oficiales que contribuyen a explicar las transformaciones más importantes en la materia de los últimos veinticinco años. El punto de partida es un enfoque eminentemente politológico. Se realiza un recorrido de los cambios recientes en las democracias contemporáneas, las instituciones políticas, cambios institucionales y cuál ha sido su relación tanto con los medios convencionales como las redes socio digitales. La investigación propone algunos elementos a tener en cuenta tanto en terreno teórico como en la práctica, teniendo en consideración que se vive un proceso histórico que se profundizará en los siguientes años, ante el avance de la digitalización. Las buenas prácticas y el uso estratégico de la tecnología pueden derivar en el fortalecimiento de expresiones democráticas, así como de los procesos de buena gobernanza.

## Palabras clave

Redes sociales, administración pública, transformación digital, gobernanza, participación ciudadana, gobierno, digitalización, ciencias sociales.

## Abstract

*In recent years, a series of social changes have resulted in a formidable challenge for the social sciences. The rise of digital tools that have modified the way in which people interact and assimilate social life has led to various academic investigations that have sought to understand the essence of a phenomenon that continues to advance today. In this article we focus on studying the relationship between digital media and public administration. For this purpose, a qualitative methodology derived from an analysis of the information that considers some of the most important studies of recent years. In the same way, official reports that contribute to explain the most important transformations in the matter of the last twenty-five years were reviewed. It starts from an eminently political approach. A tour of recent changes in contemporary democracies, political institutions, institutional changes and what has been their relationship with both conventional media and digital partner networks is carried out. The research proposes some elements to consider both theoretically and in practice, taking into account that there is a historical process that will deepen in the following years, given the advance of digitization. Good practices and the strategic use of technology can lead to the strengthening of democratic expressions, as well as good governance processes.*

## Keywords

*Social networks, public administration, digital transformation, governance, citizen participation, government, digitization, social sciences.*

## Introducción

Los últimos 50 años han estado caracterizados por el cambio en todas las esferas de la sociedad y por ello las ciencias sociales se han enfrentado al reto de intentar describir, explicar y predecir estos cambios desde cada una de sus perspectivas científicas. La sociología, la ciencia política, las relaciones internacionales, la comunicación política, la economía entre otras disciplinas sociales abordan una abundante agenda que ofrece más dudas que certidumbre por la complejidad y velocidad de los cambios generados en todo el mundo y en todos los ámbitos.

Si a ello agregamos la traumática aparición del COVID en 2020, que aceleró y marcó a nuestro parecer un punto de quiebre en estos procesos de transformación social, podríamos afirmar, sin lugar a dudas, como bien señala el politólogo español Subirats (2016) que efectivamente estamos frente a un cambio de época. Nos referimos a un cambio de época en el sentido que se menciona más arriba que involucra la metamorfosis del sistema social en su conjunto, es decir implica severas alteraciones en el subsistema político, el subsistema normativo, el subsistema económico y el subsistema cultural. Precisamente por la magnitud y complejidad de los cambios, uno de los problemas centrales de los estudiosos de estos temas es la falta de paradigmas que permitan entrever cuáles son los derroteros viables para enfrentar los desafíos de la coyuntura y del cambio de época.

En este marco, el presente documento pretende abordar estos cambios desde la perspectiva de las Ciencias Políticas y más específicamente de la Administración Pública y la Comunicación Política. El tema propuesto es la interrelación entre administración pública y las redes sociales. Si bien esta vinculación es un tema de estudio relativamente reciente, sobre todo por la acelerada y a la vez accidentada evolución de estas redes sociales en cuanto a su estudio, regulación e impacto en la comunicación y el sistema político, el análisis del tema implica necesariamente la elaboración de un marco teórico previo con la definición de elementos conceptuales de democracia, gobernabilidad, gestión pública y eventualmente políticas públicas.

Los constructos sociales evolucionan en la misma medida en que van modificándose las estructuras sociales. Esto quiere decir que los conceptos se “actualizan” conforme a las circunstancias de la realidad. Por lo tanto, la denotación y connotación de constructos como democracia, gobierno y administración pública difieren según el contexto histórico en que se utilizan.

Por esta razón, antes de presentar las premisas de la vinculación entre la administración pública y las redes sociales, se desarrollarán brevemente las tres transformaciones que estructuran la hipótesis de este documento de trabajo y que corresponden, en primer lugar a la transición del gobierno y la gobernanza, en segundo lugar, de la administración pública hacia la gestión pública y, por último, de los medios de comunicación tradicionales a las redes sociales.

Posteriormente, se analizarán los elementos característicos de las redes sociales en el sistema político en general y en la administración pública en particular, así como algunas tendencias actuales en su aplicación y, finalmente, se esbozarán algunas perspectivas en cuanto a riesgos en su aplicación indiscriminada, y la agenda pendiente para una vinculación que mejore el funcionamiento de la gobernanza democrática.

El surgimiento de las redes sociales a principios de los años noventa provocó una ampliación de los espacios de diálogo y comunicación social entre todos los estratos sociales, de manera transversal, horizontal e intermitente donde los mismos individuos y grupos en sociedad pueden formar parte de la información e igualmente, influenciar en ella; logrando con ello que dichos espacios tengan un nivel de comunicación superior a los medios tradicionales en términos de contenidos, velocidad y volumen de información.

Tomando en consideración que las redes sociales son la interfase comunicativa entre sociedad y gobierno y entre los actores sociales, existe una sinergia entre ambos factores, sociedad e instituciones, que puede contribuir a que la administración pública pueda lograr más ágilmente sus objetivos.

Las redes sociales como herramienta para la gestión pública facilitan mediante la información y datos que transmiten, el cumplimiento de sus objetivos y metas si se utilizan y explotan de manera correcta y con fundamento legal, racional, y objetivo, y de conformidad con los recursos y capacidades del ente público que hace uso de ellas y de la misma sociedad. En este trabajo se analiza someramente esta relación para ir delineando una hoja de ruta que empodere positivamente el uso de las redes sociales como instrumento de mejora de la administración pública.

Para ello se procederá con una metodología cualitativa a través de un análisis de textos de los principales estudiosos de estos temas en el contexto actual, así como de documentación oficial que contribuya a explicar las transformaciones operadas en el último cuarto de siglo y que ilustran lo que denominamos el cambio de época.

## **Planteamiento del problema: antecedentes históricos del cambio de época**

Considerando que el enfoque de análisis es eminentemente politológico, convencionalmente podemos iniciar el análisis del cambio de época desde la perspectiva de la democracia y las instituciones políticas para luego analizar el cambio institucional en la administración pública y finalmente en los medios comunicación y el uso de las tecnologías de la información.

Existe un amplio consenso en los estudiosos sobre el tema en el sentido que la reforma del Estado iniciada en el último cuarto del siglo XX fue consecuencia de la crisis del estado bienestar a nivel mundial que se acentuó a partir de la pérdida de efectividad, eficiencia y legitimidad de los gobiernos en sus políticas públicas, así como en el cuestionamiento de la democracia y de sus resultados en el buen gobierno. Evidentemente, al tratarse de un cambio estructural, las transformaciones impactan todas las dimensiones del sistema social, es decir: políticas, económicas, culturales y normativas. Por limitaciones de espacio nos referiremos a las dos primeras.

### **Dimensión política**

El cambio político se origina en una multiplicidad de factores. Por una parte, desde una perspectiva global las causas las advertimos en el agotamiento del modelo de estado bienestar y el resurgimiento del modelo neoliberal, en la modificación de la correlación de fuerzas por el debilitamiento del modelo soviético y la emergencia de China, el deterioro de los sistemas democráticos y la reaparición de los populismos y las ultraderechas. En cierta medida es precisamente el proceso de la globalización lo que detona esta transformación. Es una ruptura lo que provoca el cambio de época. La caída del muro de Berlín marcó un hito en la historia mundial al simbolizar el derrumbamiento del comunismo y la victoria del capitalismo. Sin embargo, dio lugar a una sensación de vivir una ruptura del orden mundial que no parece tener sentido. Así lo describe un internacionalista (Laidi, 1997, p. 25), al afirmar que, con el fin de la guerra fría, se dislocan los elementos que dan sentido a la historia mundial: fundamentos, unidad y finalidad. En apariencia afirma, “triunfa la democracia de mercado, pero esta se muestra incapaz de sostener

el debate sobre sus fundamentos. Los desajustes políticos, económicos y financieros se prestan cada vez menos a una clave de interpretación común”.

Por otra parte, desde la perspectiva local también se producen transformaciones asimétricas hacia la democracia, pero también movimientos sociales tradicionalistas con tendencias autoritarias y movimientos sociales que perturban el sistema global como el terrorismo y las migraciones, y más recientemente la pandemia del COVID-19. Como detonantes específicos de estas referencias históricas concretas que mencionamos podemos citar la crisis política en Estados Unidos de Norteamérica por el caso Nixon, el embargo árabe y el surgimiento de la OPEP, la caída de Allende en Chile, la invasión soviética a Afganistán, el arribo al poder de Ronald Reagan, y Margaret Thatcher en EUA e Inglaterra respectivamente, el surgimiento de China al escenario mundial con motivo del arribo al poder de Deng Xiaoping y todas las repercusiones posteriores en el campo geopolítico y económico (Gerstle, 2022).

## **Dimensión económica**

La evolución de las fuerzas productivas en los últimos 50 años ha tenido un efecto sorprendente en la crisis mundial. De hecho, podríamos afirmar que es el factor detonante de la ruptura del sistema. Se habla hoy en día en la era de la sociedad del conocimiento y en este contexto, el desarrollo tecnológico ha alcanzado progresos insospechados que rebasan con mucho el control y la regulación por parte de los mismos seres humanos, como es el caso de la inteligencia artificial. Alvin Toffler en su célebre *Tercera Ola* ya perfilaba la disrupción provocada por la revolución digital, a la cual precedió *El shock del futuro*, pero tuvo que completar su obra con sus ideas sobre *El cambio del poder*, es decir dando mayor amplitud a la transformación en curso, al cambio de época. Así lo describe el mismo (Toffler, 1990, pp. 25 y ss.), “Vivimos unos momentos en los que toda la estructura de poder que mantuvo unido al mundo se desintegra y otra, radicalmente diferente, va tomando forma”. Y remata: “no es una mera transferencia del mismo sino una transformación”. En este marco nos parece pertinente su referencia al acontecimiento económico más importante que ha contribuido al cambio del poder y que es precisamente el nacimiento de un nuevo sistema para crear riqueza que no se basa ya en la fuerza sino en la mente. De esta idea deriva una relación dialéctica que cita el mismo Toffler (1990, p. 32) consistente en afirmar que la nueva economía no se basa en trabajar sobre cosas, “sino en hombres

y mujeres que actúan sobre otros hombres y mujeres, o personas que actúan sobre la información y la información que actúa sobre las personas”. Estas ideas nos centran en dos aspectos fundamentales en nuestro trabajo que son, por un lado, la transformación del poder, es decir del ejercicio del gobierno y, por otro la importancia de la información en este mismo proceso y que puede ser empoderada por las redes sociales. Ambas dimensiones llevan implícitas algunas de las características de la gobernanza.

## **De la administración tradicional a la gestión pública**

Conceptualmente, la administración pública se ha entendido simplemente como la actividad del estado. Esta definición general ha sido relativamente consensada por los especialistas (Guerrero, 2019):

En Alemania, Karl Marx se refirió a la actividad organizadora del estado y Lorenz von Stein a la actividad del estado; el iniciador de los estudios de administración pública en Estados Unidos de Norteamérica, Woodrow Wilson se refirió a ella como el gobierno en acción, Luther Gulick sobre el trabajo del gobierno y Marshall Dimock como un constructor. (p. 37)

A pesar de la diferencia entre la definición de administración pública como institución en la evolución del pensamiento administrativo contextualizado en diferentes países, “podemos afirmar que prácticamente todas las definiciones de administración pública generalmente se entienden a partir de tres dimensiones diferentes” (Gómez, 2016). Estos aspectos están teniendo en cuenta las siguientes características: como una estructura, como la función o actividad del Estado y como una disciplina científica.

En este marco, en Gómez (2016) se advierte que la administración pública como una estructura que gestiona los recursos se fundamenta en el marco legal y se sustenta en la descripción estática del aparato administrativo del gobierno. Es lo que consideramos el enfoque institucional. Por otro lado, la consideración como función del estado considera la administración pública como una acción continua del aparato estatal que satisface las necesidades y demandas de la sociedad. Finalmente, “la consideración de la administración pública como disciplina es parte de la afirmación de su consolidación como una disciplina científica autónoma” (Gómez, 2016, p. 23).

A partir de estos supuestos, se puede afirmar que “es común encontrar nociones de administración pública influenciada por la ley, la ciencia política o la administración, que intentan definirla y explicarla de acuerdo con la esfera de influencia de cada disciplina” (Villarruel, 2016, p. 133). Sin embargo, debido a la transformación de los paradigmas económicos, políticos y sociales mencionados anterior y especialmente la globalización como reto inevitable, y debido a su naturaleza multidisciplinaria, la administración pública continúa hoy, tratando de encontrar su plena autonomía y una definición para desarrollarse como una disciplina autónoma y específica (Pardo, 2016, p.125 y ss.).

En el desarrollo histórico del estudio de la administración pública tradicional podemos apreciar que ha adoptado diversas formas u objetos de estudio, es decir ha sido analizada y concebida con diferentes connotaciones (Villarreal, 2016). Los diferentes sentidos que se le han dado son:

- Estado como un elemento integrador de las fuerzas sociales.
- Gobierno y su estructura funcional y operativa.
- Poder como una forma instrumental.
- Poder ejecutivo expresado en el ejercicio de los recursos públicos y la atención a las demandas sociales.
- Relación institucional existente entre las autoridades públicas.
- Burocracia y su personal.
- Teoría de las organizaciones públicas (Uvalle, 2005).

Desde una perspectiva más utilitaria, los objetos de estudio enumerados de la administración pública tradicional proporcionaron una base teórica y metodológica para el pensamiento administrativo de América del Norte en el siglo XX. “Desde la visión progresiva de América del Norte, la evolución de la administración pública comenzó en este contexto, cuyo paradigma dominante fue la eficiencia y el modelo instrumental racional en el proceso de decisión” (Berumen Villarreal y Medellín Mendoza, 2016).

No obstante, la evolución del contexto histórico, basado en las necesidades institucionales diferenciadas, cambiaron el enfoque del estudio del fenómeno administrativo hasta alcanzar los paradigmas actuales centrados en un método gerencialista con los valores de eficiencia y eficacia como supuestos básicos. Esto significa precisamente la transformación de la administración pública. Siguiendo esta perspectiva, podemos afirmar según el pensamiento norteamericano, que la administración pública occidental ha pasado por las siguientes siete etapas (Arrellano, 2004, p. 101):

1. Ortodoxia. Caracterizado por una administración científica con una estructura jerárquica vertical y centralizada. El componente humano no se consideró en el modelo ortodoxo.
2. Heterodoxia. El factor humano se vuelve importante al establecer las relaciones humanas dentro de la organización. El individuo se considera estratégico y con un impacto en los objetivos organizacionales.
3. Neoclasicismo. Se hace hincapié en el proceso de decisión basado en las limitaciones del factor humano. Proceso conocido como racionalidad limitada (Simon, 1947).
4. Política pública. “El conjunto de actividades de las instituciones gubernamentales, actuando directamente o a través de agentes, y que tienen como objetivo tener una cierta influencia en la vida de los ciudadanos” (Alcántara, 2004, p.106).
5. Nueva administración pública. Rediseño estructural basado en estrategias de descentralización y delegación de funciones, incorporando métodos innovadores basados en objetos y objetivos preestablecidos.
6. Gerencia pública. Aparece como una propuesta para repensar la disciplina administrativa pública como una respuesta a la crisis administrativa y la falta de legitimidad (Cabrero, 1997). Se basa en la efectividad y la eficiencia económica.
7. Nueva administración pública.

Este último período integrado después de la reforma gerencial de los años ochenta, se caracteriza por la aplicación de siete premisas (Hood, 1991): participación de profesionales en la administración; especificación de estándares y evaluación del desempeño de la agencia; énfasis en el control de los resultados; desagregación de unidades en el sector público; cambio en la competencia entre las agencias gubernamentales; énfasis en el uso de técnicas de gestión del sector privado; austeridad en el uso de recursos gubernamentales. Estos lineamientos fueron ratificados por estudios de la OCDE dando mayor legitimidad al cambio del modelo de gestión (OCDE, 1997).

Por otro lado, más recientemente ha comenzado un problema que se centra más en el elemento político de la administración. El estado contemporáneo planteado por Wolfe (1980) se caracteriza por una crisis de legitimidad, sobre todo desde la perspectiva de los resultados.

Dicha crisis es un fenómeno derivado de un problema universal: “Más como resultado de la evolución social, económica y tecnológica del mundo

contemporáneo, que como resultado de gobiernos específicamente ineficaces o regímenes particularmente inoperativos” (Cabrero, 1997, p.15).

Se presenta como una respuesta a las demandas ciudadanas, buscando un aparato estatal que sirva a la sociedad y no viceversa. En este orden de ideas, Laufer (1982) sugiere un nuevo sistema de legitimidad; fundado no por los fines, sino por los métodos del ejercicio del poder. Es una crisis de la relación estatal-sociedad, y “es precisamente el aparato de la administración pública el que es el puente responsable en dicha relación” (Cabrero, 1997, p.17). Es en esta coyuntura en la que la influencia de las redes sociales se nota como un instrumento de conexión de esta relación de sociedad gubernamental.

La respuesta a la crisis de legitimidad planteada es la modernización de la administración pública. En otras palabras, la transición hacia la nueva gestión pública. Dicha modernización, según Cabrero (1997), debe implicar tres factores fundamentales: 1) Eficiencia. Este aspecto de la modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, que desperdicia recursos y energía organizacional. Por lo tanto, se establece la necesidad de recomponer las relaciones de entrada-salida. 2) Efectividad. Esta dimensión se basa en la necesidad de modernización debido a la crisis en la realización de los objetivos estatales. La administración pública tradicional se considera un aparato ineficaz, incapaz de lograr objetivos. Requiere, por tanto, soluciones: es decir: una reducción del aparato burocrático y la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. Finalmente, 3) Legitimidad. Esta dimensión se refiere a la modernización basada en el proceso necesario para restablecer el diálogo entre el Estado y la sociedad.

Mecanismos diversos y no tradicionales que permiten la fluidez del diálogo, la comunicación, el acuerdo y, sobre todo, la participación y la voluntad de la ciudadanía. Una participación no solo en el nivel de demanda sino también en la gestión y monitoreo de las políticas y proyectos que se ejecutan. (Cabrero, 1997)

Con respecto a esta investigación, teniendo en cuenta la modernización necesaria planteada por Cabrero (1997), que en resumen se refiere a la introducción de la nueva gestión pública que toma la eficiencia, efectividad y legitimidad como ejes fundamentales, se prestará especial atención al énfasis en el eje de legitimidad, que establece la necesidad de mecanismos de comunicación fluida y la participación continua de la sociedad en los procesos y decisiones de la administración pública.

Al igual que la administración pública, la evolución de los medios de comunicación y la revolución tecnológica provocaron una transformación de lo “tradicional” a lo moderno en el ámbito de la comunicación; al tener una correlación evolutiva que determina en una dependencia sinérgica entre ambos. Es por ello por lo que aparecen las redes sociales.

## **Metamorfosis de los medios tradicionales de comunicación a las redes sociales**

Desde la perspectiva de la teoría política, los países con sistemas democráticos, cuya base es el liberalismo político, tienen como eje fundamental la división de poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. “La división de poderes y garantías de los gobernados son los dos supuestos legales básicos en los que se basa la estructura constitucional moderna del estado occidental” (Villanueva, 2014, p. 149). Dicha división implica depositar el poder público del estado en cuerpos diferentes e interdependientes para llevar a cabo las acciones y el funcionamiento adecuado de la entidad de gobierno.

Paralelamente al desarrollo de esta modelo tripartita, y en función de la evolución que va gestándose en la sociedad civil, a finales del siglo XVIII, como consecuencia de la Revolución Francesa, el término de un cuarto poder comenzó a utilizarse “para hablar de los medios incipientes” de comunicación social (González, 2020, p. 9). Este término se atribuye al político inglés Edmund Burke que utilizó esta expresión en el Parlamento inglés, refiriéndose al poder que la prensa ya tenía para promover actitudes y criterios políticos en la sociedad (Esquivel, 2013).

Desde ese momento según Castro (2006), la prensa ya era un poderoso instrumento de subversión del orden, la moralidad, la religión y de fuerte influencia en la sociedad humana misma. “La prensa actuó como un contrapoder de los poderes establecidos, una función que luego fue reconocida por la sociedad” (Galán-Gamero, 2014, p. 156).

Para ciertos comunicólogos, los medios de comunicación “son la piedra angular en las sociedades democráticas, ya que actúan como interlocutores entre el estado y la sociedad civil” (Blesa, 2006, p. 92) generando un espacio donde los problemas de relevancia para la comunidad son tratados, y analizados por los actores políticos.

En un contexto teórico más reciente, esta característica de los medios de comunicación en una sociedad democrática coincide con la filosofía de Jürgen Habermas (1991), que especifica que los medios realizan su función como un “guardián” en sociedades abiertas y libres. De la misma manera, guían a la audiencia hacia los temas más importantes, generando así una agenda y expandiendo el espacio público (McCombs y Shaw, 2001). Tal espacio público es el núcleo de una sociedad democrática (Blessa, 2006).

Más recientemente, en el mismo orden de ideas, Robert Dahl (1992) afirma que en cualquier sistema democrático deben coexistir además de otros elementos, dos instituciones básicas desde la perspectiva de la comunicación: la pluralidad de información y la libertad de expresión; ambos son posibles debido a la existencia misma de los medios de comunicación masiva. Basado en lo anterior, podemos inferir que existe una correlación e interdependencia entre los medios de comunicación y la vida democrática debido a su influencia en la sociedad civil.

Desafortunadamente, los medios tradicionales (televisión, radio, prensa) se han alejado de la correlación ideológica con la vida democrática y “parecen haber llenado convenientemente este vacío al pararse como los interlocutores privilegiados entre el mundo de las empresas y la sociedad, por una parte, y el negocio y la política por la otra” (Blesa, 2006, p. 93). Según esto, hay dos dimensiones claras dentro del campo de los medios de comunicación: la comercial y la político-ideológica, que prevalecen predominantemente en las actividades periodísticas (Cebrián, 2004).

Motivados por fines económicos y comerciales, los medios de comunicación “apenas se conciben en el esquema tradicional del espacio público, pero se definen como espacios privados capaces de influir en la política, la gestión estatal y la vida privada de las personas” (Luna Pla, 2003, p. 22).

La fuerza social y económica concentrada en los medios es innegable. Desafortunadamente, esta nueva motivación, lejos del propósito original de los medios de comunicación previamente expuestos, tiene una característica predominante: “la concentración de los medios en cada vez menos manos, que siempre pertenecen a las élites económicas y financieras” (González, 2020, p. 13).

Debido a que los medios tradicionales han cambiado su propósito de diálogo entre el Estado y la sociedad para buscar la rentabilidad económica, “están sufriendo una crisis de credibilidad” (Calvo *et al.*, 2014, p. 23). La percepción de la audiencia sobre la credibilidad de los medios ha disminuido desde la década de 1970 (Pew Research Center, 2007).

En México, los medios de comunicación se han distinguido por el dominio total de dos estaciones de televisión (Huerta y Gómez, 2013, p. 123) que “entre ambos titulares han alcanzado un total del 96 % de la participación en la pantalla del país” (De La Garza y Barredo, 2017, p. 97). Estas estaciones de televisión prácticamente tenían el monopolio de la gestión simbólica de la opinión pública. A pesar de que los mexicanos obtienen su información sobre política de varias fuentes (familia, trabajo, centros educativos), los medios de comunicación llegaron a influir fuertemente en el tema de la política (García y Huerta Wong, 2008).

La pérdida de credibilidad de los medios de comunicación, que indirectamente causó la desafección política debido a la misma falta de confianza en la información que transmiten los medios tradicionales, es una realidad que ha cambiado debido a la aparición y el crecimiento de las redes sociales (De la Garza, 2020).

Aunque el surgimiento de las redes sociales en el siglo XXI se ha asociado con avances tecnológicos extraordinarios en la comunicación, el concepto es más remoto y tiene su origen en estudios sociológicos. En este sentido, el concepto de red social se refiere de manera simple y clara a las estructuras sociales compuestas por individuos unidos por algún tipo de relación. De hecho, incluso está asociado con otro concepto que está estrechamente relacionado con las redes sociales y que es el capital social. Este último término se refiere a las relaciones establecidas por los grupos sociales con objetivos comunes, y que se basan en la solidaridad, la lealtad, la reciprocidad y otros factores que van más allá del mero intercambio de información (Gómez y Portela, 2011).

Claramente, en el contexto de la sociedad del conocimiento, el sentido que tienen las redes sociales se centra fundamentalmente en el uso de plataformas tecnológicas y el intercambio de información, datos y mensajes entre las personas, mientras que en el capital social tienen un sentido más cooperativo hacia los objetivos colectivos, de la comunidad (Gómez, 2016, p.110).

Con la revolución de las TIC, por otro lado, el concepto adquiere una connotación más amplia en el siglo XXI con el impulso que reciben estas relaciones sociales debido al uso y la difusión de Internet. En este contexto, la red social adquiere una naturaleza más dinámica como producto de la Sociedad de Conocimiento, al facilitar las interacciones a través de varias plataformas (Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Tik Tok, entre otros), con mensajes, contenido y videos, multiplicando así las posibilidades de inter-

cambio entre individuos y grupos sociales. Este fenómeno es precisamente lo que da lugar a este nuevo significado dado a las redes sociales.

Con el advenimiento de las redes sociales (tecnológicas), “las formas y la frecuencia en que se comunican los seres humanos han cambiado, lo que también ha dado lugar a una forma diferente de participación ciudadana” (Ayala, 2014, p. 23). Las nuevas formas de interacción y participación que las redes sociales traen consigo han originado una nueva forma de organización comunicativa en la que las personas tienen acceso a información directa y permanente “pero también el derecho a ser participantes de discurso público, que solo estaba restringido a una élite de poder” (Ayala, 2014, p. 24), una circunstancia muy diferente de la observada en los días previos a las redes sociales donde predominaban los medios tradicionales. Esto es precisamente lo que abre una oportunidad extraordinaria para el uso de redes sociales en la administración pública.

Las redes sociales deben entenderse no solo como herramientas tecnológicas simples para el intercambio de mensajes, sino como medios auténticos de comunicación, interacción y participación global (García *et al.*, 2014, p. 36).

## **Redes sociales y administración pública**

Las redes sociales constituyen constructos recientes que se refieren a un fenómeno evolutivo que se transforma a gran velocidad y que es heterogéneo. En 2019, el 45 % de la población mundial usó redes sociales, siendo Facebook la red social más utilizada con más de 2270 millones de usuarios activos (Hootsuite, 2019). Estas redes han tenido un fuerte impacto no solo en la sociedad, sino también en el sector público, debido a su impacto posible en la transparencia, la participación y la colaboración que las redes traen consigo (Criado *et al.*, 2013).

En relación con el campo de la nueva gestión pública, las redes sociales presentan oportunidades para contribuir a los objetivos de esto es decir construcción de comunidad, considerando los aspectos de la transparencia, la legitimidad y la participación. Las redes sociales permiten una comunicación e interacción fácil y directa de la administración pública con otros actores (Bonson *et al.*, 2015). Esto se debe a que las plataformas digitales favorecen el acercamiento del gobierno con el ciudadano debido a los espacios que crea.

Otra ventana que ofrecen que las redes sociales es la desintermediación. “Estas tecnologías causan la generación de mayores lazos horizontales entre proveedores y destinatarios de servicios públicos” (Villorde, 2020, p. 377), beneficiando así a la administración pública con la inteligencia colectiva del ciudadano.

Las redes sociales como fuente de datos son otra oportunidad para usarlas como herramienta para la nueva gestión pública. Las administraciones pueden extraer conocimiento e información de las actividades y relaciones generadas por los ciudadanos en las diversas plataformas digitales de las redes sociales (Meijer y Potjer, 2018). El uso de estos datos mejora la eficiencia organizacional, la calidad, la confianza y la legitimidad de la administración pública.

La adopción del uso de redes sociales en los procesos de administración pública se conoce como la institucionalización de las redes sociales (Villorde, 2020, p. 380).

Implica la convergencia y el establecimiento de un conjunto de rutinas y procedimientos, la alineación de prácticas innovadoras como parte de la misión y visión de la organización, así como la integración de estas plataformas digitales en el paradigma tecnológico y los estándares de comunicación pública de la organización. (Villorde, 2020 citando Mergel, p. 216)

Por lo tanto, la institucionalización debe fundamentarse en un modelo racional y en una adecuada planeación de su implementación.

Según la complejidad de la implementación y su debida importancia, existen ciertas estrategias para el uso de redes sociales en la administración pública que deben considerarse para su implementación en el campo.

Cada administración utiliza redes sociales de la manera que mejor sirve a sus objetivos y dentro de sus posibilidades en función de sus circunstancias (Villorde, 2020). Algunas administraciones se basan más en explotar el potencial de difusión de información de las redes, pero otras aprovechan las plataformas para usos más participativos y colaborativos (Meijer y Thaens, 2013). Cualquiera sea el caso, “las redes sociales se presentan como una herramienta útil invaluable” (Villorde, 2020, p. 383).

Por otro lado, Mergel (2013) clasifica los usos de las redes sociales en la administración pública en tres categorías según su función:

1. Empujar. El uso de redes sociales como canal para la difusión de información para los ciudadanos. La administración está representada

en las redes sociales con el objetivo principal de posicionar mensajes, evitando la interacción directa con los ciudadanos.

2. Jalar. Busca información del mismo público, por lo que alienta la participación del usuario en sus redes. Busca interacción a pesar de que es limitada.
3. Redes. Perseguir la generación de comunicación horizontal y continua, basada en intercambios abiertos con los usuarios.

Además de la categorización de Mergel *et al.* (2020), y con base en la categorización antes mencionada, la han enriquecido al centrar el énfasis en los usos de las redes sociales para complementar la provisión de ciertos servicios públicos y establecer transacciones sociales. Por lo tanto, los autores (Criado y Villorde, 2020) clasifican el uso de redes sociales en la administración pública en las siguientes tres categorías:

- Suministro de información. Destinado a la difusión de información básica sobre la administración (actividades, eventos, comunicados de prensa, etc.).
- Interacción ciudadana. Las administraciones buscan la interacción con el ciudadano estableciendo una comunicación bidireccional en las plataformas.
- Provisión de servicio público. Vinculado a la difusión de información sobre los servicios públicos otorgados por la administración (recomendaciones de salud, alertas meteorológicas, recomendaciones para cuidar agua, llamadas a la acción, etc.).

El uso de las redes sociales como herramienta para la nueva gestión pública de las organizaciones públicas actuales “está teniendo impactos notables en muchos servicios y en diferentes políticas públicas” (Villorde, 2020, p. 384).

El potencial comunicativo y participativo de las redes sociales en la administración pública se puede ver principalmente en la gestión de emergencias y en atacar la información errónea que existe en las mismas redes. Dicho potencial de difusión es utilizado por las administraciones a su favor y, por lo tanto, logra más fácilmente los objetivos y objetivos de la misma administración pública hacia la sociedad.

Un catálogo de buenas prácticas en el uso de redes sociales en la administración pública requiere considerar ciertos principios básicos:

- Capacitar y educar a los empleados de la administración pública sobre las leyes y regulaciones a seguir, así como la importancia de utilizar las redes sociales para sus funciones; Esto para que sean conscientes de sus limitaciones y consecuencias en sus acciones.
- Publicar una política de preparación de contenido unificada en las redes sociales y que se tenga control sobre ella.
- Destaca la importancia de no asociar datos personales con datos organizacionales en las redes sociales.
- Crear una estrategia para la supervisión y la verificación del cumplimiento y la actualización de los procesos administrativos realizados en los medios digitales.

Como podemos advertir, las posibilidades de uso de redes sociales son un instrumento poderoso para potenciar la mejora de la gestión pública.

## Redes sociales y gobierno

Es posible reconocer cuatro diferentes etapas en lo que concierne el auge de las redes sociales en la última década y media. En una primera instancia tenemos las primeras manifestaciones que ocurren de manera esporádica en la segunda parte de la década del 2000 cuando las redes sociales virtuales comienzan a popularizarse, primero con fines lúdicos, pero más adelante se comprueba que pueden tener una incidencia importante en la vida pública (Loader *et al.*, 2014; Chen y Jacobson, 2022).

Uno de los antecedentes más importantes en términos de cómo las redes sociales fueron utilizadas para una campaña política fue desde luego la elección presidencial del 2008 en las que fueron capitalizadas por la campaña de Barack Obama que fue todo un éxito mediático en aquel momento. Más adelante, la aparición de *Wikileaks* (independiente de la valoración que se tenga de su fundador), va a marcar un precedente importante en el periodismo, porque se comprueba que los medios digitales están en la posibilidad de disputar la narrativa de los acontecimientos a los medios tradicionales (Saleh, 2013; Katz *et al.*, 2013).

En un principio, la aparición de las redes sociales en la vida pública tuvo un carácter disruptivo y fue utilizado principalmente para organizar y visibilizar acciones de protesta. El mejor ejemplo de ello fueron los acontecimientos que se conocieron como La Primavera Árabe. En el caso de Latino-

américa encontramos expresiones como el Invierno Chileno y el movimiento #YoSoy132. Sin embargo, no estaba claro en ese momento si esta nueva forma de implicación cívica realmente influiría en la vida política. La primera etapa de la aparición de las redes sociales se encuentra caracterizada por el potencial democratizador de las mismas (Sola-Morales, 2016).

Con el paso del tiempo fue evidente que estas herramientas tecnológicas sí podían articular diferentes expresiones sociales, tanto para actos de protesta como en las campañas políticas. Un antecedente importante fue lo que aconteció en las elecciones estatales de Nuevo León en 2015, que revelaron nuevas posibilidades en términos de comunicación política. La segunda etapa, podemos argumentar, es cuando estas herramientas terminan por ser asimiladas por las organizaciones públicas y privadas (empresas, dependencias gubernamentales, partidos políticos) (Berumen Villarruel y Medellín Mendoza, 2016).

Es aquí cuando vemos un crecimiento exponencial en el uso de las redes sociales virtuales. No siempre el uso que se les da tiene un carácter estratégico, y en muchos casos los actores políticos (así como algunas estrategias de medios masivos) no alcanzan a comprender el alcance de estas. Pero dejan de ignorarlas, y se puede argumentar, también dejan de luchar contra una tendencia inevitable. En este momento, se deja de discutir sobre su relevancia, y más bien comienza a ser clave el uso inteligente de las redes socio digitales (De la Garza, 2020).

En algunos casos, se utilizan para medir el pulso de la opinión pública, para comunicar decisiones administrativas o para posicionar la imagen de una determinada fuerza política o gobernante específico. Es un proceso que ocurre demasiado rápido, en el segundo lustro de la década de 2010 y que no está exento de riesgos (Stephens, 2018).

Con lo último nos referimos a la proliferación de información falsa, que acompaña este proceso. También es evidente que las redes dan voz a actores estridentes que no necesariamente construyen de manera positiva. La polarización política que existe en la mayoría de las democracias contemporáneas se traslada a los medios virtuales, y en muchos casos inclusive termina por agravarse. De esa manera, se aleja la posibilidad de una deliberación pública que permite construir soluciones de manera colectiva. Esto nos lleva a una tercera etapa, que presenta una clara incertidumbre (Kubin y von Sikorski, 2021).

Los efectos de las redes sociales en las democracias se vuelven inciertos, sobre todo cuando surgen casos como el de Cambridge Analytica, que ex-

hiben la manipulación a la que pueden estar sujetas los nuevos medios. Por otra parte, en otros casos, la comunicación entre gobernantes y gobernados por medio del ciberespacio es más una simulación que una realidad (Isaak y Hanna, 2018).

Pero una cuarta etapa de esta realidad se presenta en el contexto de la pandemia. Aún con el peligro de la desinformación y de los efectos más nocivos de esta realidad, la crisis sanitaria del Covid-19 demuestra que estamos ante un proceso irreversible. En este caso se presenta un enorme reto ante una realidad que cambia demasiado pronto y de la cual resulta difícil retroceder (Gottlie y Dyer, 2020; Clement *et al.*, 2023).

Durante el periodo de la pandemia, las contradicciones de la era de la información tienen que coexistir: es verdad que los medios virtuales se convierten en un espacio donde se difunde información falsa y donde se promueve la confrontación social. Pero también estas herramientas contribuyen a informar a la población de los riesgos sanitarios, ayudan a que las personas puedan mantenerse en contacto en momentos de distanciamiento social y coadyuvan a realizar labores a distancia que permiten mantener la integridad física de las personas.

## **Hacia la conformación de una estrategia digital en la gobernanza del siglo XXI**

Como hemos apuntado antes en el presente artículo, las redes sociales en teoría pueden ayudar a generar mejores procesos de gobernanza, pero esto aún se encuentra en el terreno de lo posible y no necesariamente de lo real. En otras palabras, son pocas las experiencias exitosas de administraciones (municipales, regionales o nacionales), que hayan utilizado exitosamente la tecnología para lograr una mayor participación ciudadana, transparencia que genere una mejor rendición de cuentas, entre otras posibilidades (Bryer y Zavattaro, 2011; Perozo Martín y Chirinos Martínez, 2019).

Pero como lo demostró la pandemia del Covid-19, el aceleramiento en la interacción digital es un proceso que resulta irreversible en el mejor de los casos. En el presente se discute, por ejemplo, sobre las posibilidades de la inteligencia artificial y del metaverso. Las organizaciones tanto públicas como privadas tienen ante sí un reto mayúsculo para mantenerse dentro de una tendencia que ha cambiado la forma en que las personas interactúan,

asimilan el mundo a su alrededor e inclusive la manera en que se expresan (Kemeç, 2023).

Por esa misma razón, es quizás un lugar común declarar que lo que se requiere es un mayor uso de las herramientas digitales en las dependencias públicas. El reto del presente es que las mismas puedan utilizarse con un carácter estratégico. Por ejemplo, la manera en que la tecnología puede permitir la toma estratégica de decisiones que se encuentre orientada a ejecutar decisiones (Maciejewski, 2017).

Cuando hablamos del Big Data, nos referimos a la capacidad de procesar una cantidad amplia de información que nos permite realizar modelos predictivos, que pueden servir, por ejemplo, para temas de enorme importancia como la salud y seguridad pública, la planeación estratégica de las ciudades, la protección del medio ambiente, entre otras posibilidades (Lavertu, 2016).

Pero también representa una enorme responsabilidad por parte de las administraciones públicas el emplear estrategias digitales. En primera instancia, se encuentra presente la necesidad de reforzar la ciberseguridad en momentos en los que surgen nuevas formas de delinquir en estos medios. Eso exige un compromiso con la protección a los datos personales, así como los mecanismos institucionales y legales que protejan los derechos fundamentales de los ciudadanos (Davara Fernández de Marcos, 2016; Andraško *et al.*, 2021).

Tomando en consideración que vivimos un proceso histórico que se va a profundizar en los siguientes años, las administraciones públicas tienen el reto de capitalizar las oportunidades que se presentan, al igual que prevenir algunos desafíos que presenta la era de la información. En esto va a radicar si el uso de tecnología puede derivar en fortalecer expresiones democráticas y en fortalecer procesos de gobernanza.

## **Conclusiones**

Como se ha señalado desde el inicio de este texto, los estudios sobre administración pública han evolucionado en las últimas cinco décadas. Esto es consecuencia de la propia transformación teórica como de las experiencias que han surgido durante este tiempo. También es cierto que el estudio de los medios de comunicación ha contado con un desarrollo importante y un importante replanteamiento a raíz del surgimiento de los medios digitales. En la medida en que la era de la información ha derivado en que las herramientas virtuales sean

indispensables para los ciudadanos para mantenerse en contacto, trabajar, realizar transacciones, entre otras actividades indispensables y por otra parte las administraciones públicas tengan ante sí el reto de construir mejores procesos de gobernanza que les pueda brindar legitimidad existirá la necesidad de encontrar mejores formas de utilizar las tecnologías para lograr ese fin.

Este es un proceso que se encuentra lleno de retos importantes, que no está exento de riesgos y que tiene un carácter imprevisible, porque la misma tecnología cambia demasiado rápido. La pandemia del Covid-19 aceleró un proceso que podemos observar desde la década pasada, que seguramente representará un enorme reto práctico para los tomadores de decisiones dentro de la administración pública pero también desde el ámbito la investigación académica dentro de las Ciencias Sociales.

## Referencias bibliográficas

- Alcántara, M. (2004). *Gobernabilidad crisis y cambio*. FCE.
- Andraško, J., Mesarčík, M. y Hamulák, O. (2021). The regulatory intersections between artificial intelligence, data protection and cyber security: challenges and opportunities for the EU legal framework. *AI & SOCIETY*, 36(2), 623-636. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-01125-5>
- Ayala, T. (2014). Redes sociales, poder y participación ciudadana. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 23-48. <https://bit.ly/3OJEgIv>
- Berumen Villarruel, G. Y. y Medellín Mendoza, L. N. (2016). Marketing de los candidatos a la gubernatura de Nuevo León en las redes sociales durante el proceso electoral de 2015. *Apuntes Electorales: revista del instituto electoral del estado de México*, 15(54), 57-90. <https://bit.ly/3qjVjX>
- Blesa Aledo, P. (2006). Medios de comunicación y democracia: ¿El poder de los medios o de los medios al poder? *Sphera Pública*, 6, 87-106. <https://bit.ly/4711iMK>
- Bonson, E., Ratkai, M. y Royo, S. (2015). Citizens' engagement on local governments Facebook Sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe. *Government Information Quarterly*, 32(1), 52-62. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.11.001>
- Bryer, T. A. y Zavattaro, S. M. (2011). Social media and public administration: Theoretical dimensions and introduction to the symposium. *Administrative theory & praxis*, 33(3), 325-340. <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806330301>

- Cabrero Mendoza, E. (1997). *Del administrador al Gerente Público*. INAP.
- Calvo Porral, C. M. (2014). La credibilidad de los medios de Comunicación de masas: una aproximación desde el Modelo de Marca Creíble. *Intercom RBCC*, 37(2), 21-49. <https://doi.org/10.1590/1809-584420141>
- Castro Alfin, D. (2006). *Burke: circunstancia política y pensamiento*. Tecnos.
- Cebrián Herreros, M. (2004). *La información en televisión, obsesión mercantil y política*. Gedisa.
- Center, P. R. (2007). *News audiences increasingly politicized*. Pew Research Center-Social Media.
- Chen, Q. y Jacobson, T. (2022). A process model of the public sphere: A case of municipal policy debates on Sina Weibo. *Policy & Internet*, 14(2), 485-502. <https://doi.org/10.1002/poi3.281>
- Clement, J., Esposito, G. y Crutzen, N. (2023). Municipal pathways in response to COVID-19: a strategic management perspective on local public administration resilience. *Administration & Society*, 55(1), 3-29. <https://doi.org/10.1177/00953997221100382>
- Criado, J. V. (2020). Delivering public services through social media in European local governments. An interpretative framework using semantic algorithms. *Local Government Studies*, 47(2), 253-275. <https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1729750>
- Criado, J., 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. <https://bit.ly/3Yjg82v>
- Dahl, R. (1992). *La democracia y sus críticos*. Paidós.
- Davara Fernández de Marcos, L. (2016). La importancia de la ciberseguridad en la Administración Pública. *Actualidad administrativa*, (7), 11.
- de la Garza, D. (2020). Medios sociales y democratización de la comunicación: del potencial emergente a los riesgos del presente. *Democracias*, 8(8), 183-211. <https://doi.org/10.54887/27376192.16>
- de la Garza, D. y Barredo, D. (2017). Democracia digital en México: un estudio sobre la participación de los jóvenes usuarios mexicanos durante las elecciones legislativas federales de 2015. *Index Comunicación*, 7(1), 95-114. <https://bit.ly/47g42ey>
- de Marcos, L. D. F. (2016). La importancia de la ciberseguridad en la Administración Pública. *Actualidad administrativa*, (7), 11.

- Esquivel Hernández, J. (2013). ¿El Cuarto Poder? *Revista Mexicana de Comunicación*, <https://bit.ly/3QsQTJe>
- Galán Gamero, J. (2014). Cuando el cuarto poder se constituye en cuarto poder: propuestas. *Revista Clave*, 17(1), 150-185. <https://bit.ly/47myJyz>
- García-Galera, M. del C., del Hoyo-Hurtado, M. y Fernández-Muñoz, C. (2014). Jóvenes comprometidos en la Red: el papel de las redes sociales en la participación social activa. *Comunicar*, 43, (XXII), 35-43. <https://doi.org/10.3916/C43-2014-03>
- García, E. y Huerta Wong, J. E. (2008). La formación de ciudadanos: el papel de la televisión y la comunicación humana en la socialización política. *Comunicación y Sociedad*, 10, 163-189. <https://bit.ly/43QaNkp>
- Gerstle, G. (2022). *The rise and fall of the neoliberal order: America and the World in the free market era*. Oxford University Press.
- Gómez Díaz de León, C. (2016). *Historia de la Administración Pública Mexicana*. En C. Gómez Díaz de León, *De la Administración Pública tradicional a la nueva Gestión Pública* (pp. 93-126). McGraw Hill.
- Gómez, I. N., y Portela, M. (2011). Determinantes del capital social. *Investigaciones de Economía de la Educación*, 6(6), 986-1001.
- González Pazos, J. (2020). *Medios de Comunicación ¿Al servicio de quién?* CLACSO.
- Gottlieb, M., y Dyer, S. (2020). Information and disinformation: social media in the COVID-19 crisis. *Academic emergency medicine*, 27(7), 640. <https://doi.org/10.1111/acem.14036>
- Guerrero Orozco, O. (2019). *Principios de Administración Pública*. INAP.
- Habermas, J. (1991). *The structural transformation of public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society*. MIT Press.
- Hood, C. (1991). *Administrative Argument*. Dartmouth Publishing Company.
- Hootsuite. (2019). Discover the state of digital in Mexico. Hootsuite Incorporated.
- Huerta, J. y Gómez, R. (2013). Concentración y diversidad de los medios de comunicación y las telecomunicaciones en México. *Comunicación y Sociedad*, 19, 113-152. <https://bit.ly/3s02hSE>
- Isaak, J. y Hanna, M. J. (2018). User data privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and privacy protection. *Computer*, 51(8), 56-59. <https://doi.org/10.1109/MC.2018.3191268>
- Katz, J., Barris, M. y Jain, A. (2013). *The social media president: Barack Obama and the politics of digital engagement*. Springer.

- Kemeç, A. (2023). Metaverse applications as a tool in urban policy design. En *Metaverse Applications for New Business Models and Disruptive Innovation* (pp. 12-34). IGI Global.
- Kubin, E. y von Sikorski, C. (2021). The role of (social) media in political polarization: a systematic review. *Annals of the International Communication Association*, 45(3), 188-206. <https://doi.org/10.1080/23808985.2021.1976070>
- Laidi, Z. (1997). *Un mundo sin sentido*. FCE.
- Laufer, R. (1982). *El Príncipe burócrata*. Trillas.
- Lavertu, S. (2016). We all need help: “Big data” and the mismeasure of public administration. *Public administration review*, 76(6), 864-872. <https://doi.org/10.1111/puar.12436>
- Loader, B. D., Vromen, A. y Xenos, M. A. (2014). The networked young citizen: social media, political participation and civic engagement. *Information, Communication & Society*, 17(2), 143-150. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2013.871571>
- Luna Pla, I. (2003). Medios de comunicación y democracia: realidad, cultura cívica y respuestas legales y políticas. *Derecho Comparado de la Información*, 113-152. <https://bit.ly/3DHODWL>
- Maciejewski, M. (2017). To do more, better, faster and more cheaply: Using big data in public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1\_suppl), 120-135. <https://doi.org/10.1177/0020852316640058>
- McCombs, M. y Shaw, D. (2001). The Agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187. <https://bit.ly/3OntRRb>
- Meijer, A. J. y Thaens, M. (2013). Social Media Strategies: Understanding the Differences between North American Police Departments. *Government Information Quarterly*, 30(4), 343-350. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.023>
- Mergel, I. (2013). A Framework for Interpreting Social Media Interactions in the Public Sector. *Government Information Quarterly*, 30(4), 327-334. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.015>
- Mergel, I., Ganapati, S., y Whitford, A. B. (2020). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161-165.
- OCDE. (1997). *La Transformación de la Gestión Pública. Las reformas en los países de la OCDE*. Madrid: MAP-OCDE.
- Pardo, M. D. (2016). *Introducción a la Administración Pública*. COLMEX.
- Perozo Martín, R. y Chirinos Martínez, A. C. (2019). Incidencias de la Tecnología web 2.0 en el contexto de la gobernanza y la gobernabilidad. *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 4(6), 90-116.

- Saleh, I. (2013). WikiLeaks and the Arab Spring: the twists and turns of media, culture, and power. En *Beyond WikiLeaks: Implications for the future of communications, journalism and society* (pp. 236-244). Palgrave Macmillan UK.
- Simon, H. (1947). *El comportamiento administrativo. Estudios de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Aguilar.
- Sola-Morales, S. (2016). Las redes sociales y los nuevos movimientos estudiantiles latinoamericanos. La "Primavera Chilena" y el "Yosoy132". *IC Revista Científica de Información y Comunicación*, (13), 9. <https://bit.ly/3OgMiaa>
- Stephens, S. (2018). *Everybody lies: Big data, new data, and what the internet can tell us about who we really are*. Arper Collins.
- Subirats, J. (30 de marzo de 2016). CLAD ORG Webinar. Webinar Retos democráticos en la reconfiguración de la gestión pública del siglo XXI. <https://bit.ly/3QIprHB>
- Toffler, A. (1990). *El cambio del poder*. Plaza & Janes.
- Uvalle Berrones, R. (2005). *Perfil contemporáneo de la Administración Pública*. IAPEM.
- Villanueva Gómez, L. (2014). *La división de poderes: teoría y realidad*. Biblioteca Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Villodre, J. (2019). Innovación Pública Abierta. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 17, 314-327. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2019.5036>
- Villodre, J. (2020). Redes sociales (en las administraciones públicas). *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (19), 375-390.
- Wolfe, A. (1980). *Los límites límites de la legitimidad*. Siglo XXI.