



Opera

ISSN: 1657-8651

ISSN: 2346-2159

Universidad Externado de Colombia

Ruiz Soto, Mario Alberto  
ESTADO DEL ARTE DE LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO EN TIEMPOS DE MEDIOS SOCIALES  
Opera, núm. 32, 2023, Enero-Junio, pp. 81-107  
Universidad Externado de Colombia

DOI: <https://doi.org/10.18601/16578651.n32.06>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67575199006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEM  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

# ESTADO DEL ARTE DE LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO EN TIEMPOS DE MEDIOS SOCIALES

MARIO ALBERTO RUIZ SOTO\*

## Resumen

El presente escrito es una actualización del estado del arte sobre la comunicación de gobierno en tiempos de redes sociales a partir de una revisión de 50 artículos de revistas indexadas. Luego del análisis se destacan tres tendencias de investigación. La primera es la comunicación gubernamental y sus efectos en la visibilidad y la participación ciudadana. La segunda evidencia la transformación de la arquitectura digital para una nueva comunicación de gobierno. La tercera se refiere a la comunicación de crisis, en especial durante la pandemia del covid-19. Como conclusión, se denota un creciente interés académico por analizar la reestructuración de la presencia digital de los gobiernos considerando la creciente importancia de las redes sociales en el ámbito político. Además, se señalan categorías y temáticas para futuros estudios en materia de comunicación gubernamental.

**Palabras clave:** comunicación gubernamental; medios sociales; estado del arte; comunicación de crisis; nuevas tendencias; transformación digital.

## STATE OF THE ART OF GOVERNMENT COMMUNICATION IN THE AGE OF SOCIAL MEDIA

### Abstract

This paper is an update of the state of the art on government communication in the current environment in which social networks have become a key tool, based on a review of 50 articles from indexed journals. Following the analysis, three research trends stand out. The first deals with government communication and its effects on visibility and citizen participation. The second is based on the transformation of digital architecture to permit new styles of government communication. The third refers

\* Magíster en Comunicación Política, Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia). Independiente. [mario.ruiz@est.uexternado.edu.co]; [<https://orcid.org/0000-0002-3831-8474>].

Recibido: 13 de julio de 2022 / Modificado: 2 de septiembre de 2022 / Aceptado: 5 de septiembre de 2022

Para citar este artículo:

Ruiz Soto, M. A. (2022). Estado del arte de la comunicación de gobierno en tiempos de medios sociales. *Opera*, 32, pp. 81-107.

DOI: <https://doi.org/10.18601/16578651.n32.06>

to crisis communication, e-specially during the COVID-19 pandemic. Building upon the trends identified, there is a growing academic interest in analyzing the restructuring of the digital presence of governments considering the growing importance of social networks in the political arena. In addition, categories and themes for future studies on government communication are identified and proposed.

**Key words:** Government communication; social media; state of the art; crisis communication; new trends; digital transformation.

## INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

La comunicación política ha traído aportes al estudio de la comunicación de gobierno. Este postulado, defendido por Canel y Sanders (2010), es un hilo conductor para iniciar la discusión sobre la temática en cuestión. En ese sentido, en este apartado se espera impulsar una revisión conceptual de este campo, para posteriormente establecer sus enfoques y la relación con los nuevos medios emergentes.

### Lo que se entiende por comunicación de gobierno

La discusión sobre qué se entiende por comunicación de gobierno puede abordarse como “la comunicación que implica el desarrollo y actuación de una institución política con función ejecutiva” (Canel y Sanders, 2010, p. 12). Esto aplica tanto para el nivel central desde los despachos presidenciales, ministeriales, así como para el nivel territorial en el caso de

alcaldías. Así mismo, y como complemento a los autores, para efectos del presente escrito se aplica para cuerpos colegiados de elección popular como congreso o concejos<sup>1</sup>.

Dos elementos adicionales que plantean Canel y Sanders (2010) se incorporan a la definición esbozada. El primero es que su tiempo es limitado, sujeto al periodo de elección de los gobiernos. En segunda instancia, se realiza en medio de un escrutinio público, que conlleva cumplir regulaciones de divulgación de información y transparencia.

### Enfoques, perspectivas y objetos de estudios de la comunicación de gubernamental

Desde este marco, el estudio de la comunicación gubernamental ha contado con diversos enfoques, perspectivas u objeto de estudio. Se destacan, por ejemplo: 1) la campaña permanente, 2) agenda *setting*, 3) la comunicación organizacional y corporativa en la comunicación de gobierno, 4) el relato de gobierno, y 5) consideraciones de algunas clasificaciones. A continuación, se hace una breve mención de cada una de estas.

En primer lugar, la campaña permanente aparece como enfoque en la medida en que “la comunicación de gobierno es más sostenida en el tiempo que la electoral y menos obvia en sus objetivos” (Richard, 2016, p. 23). Así las

1 Se encontró un creciente interés académico en analizar la comunicación de gobierno y el uso de redes sociales en concejos municipales, asambleas estatales, así como en congresos. Así las cosas, la literatura trasciende de la comunicación de gobierno de las alcaldías, los departamentos y los gobiernos nacionales o federales, a estos cuerpos colegiados que también son elegidos popularmente.

cosas, bajo este lente, se requiere de persistencia y de una estrategia que posicione al gobierno. Dicho posicionamiento tiene dos elementos importantes. El primero es la proyección del programa de gobierno y las políticas públicas gubernamentales. El segundo, se concentra en sostener la aprobación positiva de la ciudadanía (Richard, 2016). Ambos aspectos requieren de esfuerzos diarios, en un contexto más complejo que la campaña electoral porque se pretende impulsar una agenda pública, tal vez en escenarios menos populares.

Los conceptos que destacan en Canel y Sanders (2010), Fernández y Sznajder (2012) y Amadeo (2016) establecen la importancia de la comunicación de gobierno en el impulso de las políticas públicas. Bajo la misma óptica, Fernández y Sznajder (2012) introducen elementos de construcción de mensajes de gobierno no solo para informar, sino para persuadir, y con ello aumentar la participación ciudadana. En ese sentido, la comunicación de gobierno permite el desarrollo de las acciones institucionales.

En segundo lugar, las perspectivas para sostener la imagen o asegurar la mayoría son también objeto de estudio en la comunicación de gobierno. Mazorra (2016) analiza la teoría de la *Agenda-Setting*, como un campo para reflexionar en torno a la formulación de políticas públicas, en donde un mandatario puede fijar en coordinación con los medios de comunicación las prioridades en la opinión pública. En ese mismo sentido, Riorda (2016) saca a relucir el concepto de gubernamentalidad, que refiere al sistema político, y destaca el objetivo de la comunicación gubernamental: generar consenso. Riorda (2016) hace hincapié en esa idea

de buscar la mayor cantidad de apoyo posibles para impulsar la agenda de gobierno. Como se ha advertido, dicho consenso es más difícil de conseguir en el ejercicio gubernamental y, por ende, la comunicación de la administración pública requiere de esfuerzos distintos, y un relato que puede partir del programa de gobierno.

En tercera instancia, la comunicación organizacional y corporativa trae elementos destacados al estudio de la comunicación de gobierno. Desde esta perspectiva, se introducen elementos de estudio como la reputación, las relaciones públicas, las comunicaciones estratégicas, internas y de crisis.

Bajo esta visión, uno de los aspectos que ha tenido eco en los estudios es la construcción de una estrategia. Richard (2016) y Pérez Múnera (2016) son exponentes de esto. Por su parte, Richard (2016) esgrime que los elementos de una estrategia de comunicación de gobierno deben pasar por, al menos, cuatro pasos: 1) fase de investigación, 2) redacción de la estrategia, 3) definición del mensaje y 4) elaboración de plan de medios. En el mismo sentido, Pérez Múnera (2016) hace referencia a la investigación y al diseño del plan de comunicaciones. Considerando los retos planteados, la estrategia es la planificación que permite darle forma al norte de la comunicación.

Esto nos lleva a un debate que plantea a la estrategia de comunicación como una política pública en sí misma. Frente a esto, se ha mencionado que “la política de comunicación de gobierno es una *policy* más en el *policy making process* (PMP), fuertemente mediado por la interconexión entre las instituciones políticas y las políticas públicas

implementadas” (Ponce, 2013, p. 49). Adicionalmente, también se incluye la organización del equipo de comunicaciones. Este aspecto no es menor, ya que un departamento de comunicaciones es el responsable de la estrategia del gobierno. De alguna manera, el talante del equipo define la hoja de ruta comunicacional de la entidad.

Ahora bien, alineado a este último aspecto, la comunicación interna cobra importancia. Sarmiento Guede *et al.* (2017) exponen que este enfoque es una pieza importante para fortalecer el relato del Gobierno. Haciendo una analogía a la comunicación de las organizaciones destaca tres tipos de direcciones de comunicación organizacional: 1) vertical descendente; 2) vertical ascendente y 3) horizontal. Este aspecto brinda al análisis una coordinación interna para difundir información, pero también interactuar con la ciudadanía.

De estos elementos aportados por la comunicación organizacional, se desprende un cuarto aspecto relacionado con el relato de gobierno. Este se constituye como el norte para “transmitir valores, objetivos, construir identidades, ofrecer una visión de futuro a los ciudadanos, así como también establecer una ‘marca’ de un líder o Gobierno” (D’Adamo y García Beudoux, 2016a, pp. 195-196). Los mismos autores, en su estudio, destacan una estructura desarrollada por doce elementos: 1) conflicto y antagonismo, 2) estructura temporal, 3) valores, 4) escenificación del liderazgo, 5) visión, 6) retórica y lenguaje, 7) mitos, 8) símbolos, 9) recurrencia a líneas argumentales familiares e instaladas en la cultura popular, 10) activación de sentidos, 11) activación de emociones y 12) la moraleja. Para efectos de

la comunicación de gobierno, el relato es el eje central para el impulso de políticas públicas y para gestionar la aceptación ciudadana.

Ahora bien, un aspecto es construir el relato y otro es la narrativa de este. Por ello, D’Adamo y García Beudoux (2016b) argumentan la importancia de la narración de historias o *storytelling*, una línea que llama la atención en la investigación en comunicación de gobierno. Sobre esta cuestión, la narración de historias en tiempos de redes sociales toma un viraje importante en la medida en que el emisor de los contenidos (por ejemplo, el gobierno) tiene en cuenta los aportes de la ciudadanía, es decir, hay un elemento de prosumidor.

Sobre los aportes a la comunicación de gobierno y lo mencionado anteriormente, se constituye un quinto punto en torno a la clasificación. Rispolo (2020), Canel y Sanders (2010) y Riorda (2008) hacen planteamientos sobre esto. Rispolo (2020) hace una clasificación de los distintos aportes académicos divididos en cinco aspectos: 1) campaña permanente, 2) comunicación institucional, 3) comunicación identitaria, 4) comunicación persuasiva y 5) comunicación deliberativa. Otro mapeo sobre enfoques teóricos lo relacionan Canel y Sanders (2010), de la siguiente manera: 1) campaña permanente, 2) comunicación estratégica, 3) comunicación organizacional, 4) comunicación simétrica de doble dirección, 5) retórica presidencial. Desde otra perspectiva, existe una calificación de acciones de comunicación de las políticas de un gobierno en seis tipos distintos, entre ellos: 1) comunicación por valores, 2) de apelaciones conmemorativas, 3) basada en el humor, 4) negativa y basada en el temor, 5) agradable, amigable o de estilos

de vida, 6) inventarial contable o centrada en hechos (Riorda, 2008, pp. 38-43).

De otra parte, Amadeo (2016) y Ponce (2013) hacen referencia a estilos de comunicación gubernamental destacando dos: 1) la abierta con un enfoque de consenso y 2) cerrada centrada en una confrontación amigo y enemigos. Dichas aproximaciones teóricas sugieren un amplio espectro conceptual y de enfoques sobre la comunicación de gobierno.

### **La llegada de los nuevos medios emergentes**

Una vez analizadas brevemente las tendencias y los mapeos del tema en cuestión, la incursión de los nuevos medios sociales<sup>2</sup> impulsa cambios importantes en la comunicación de gobierno. En primera medida, Sarmiento (2016) menciona, por ejemplo, a las redes sociales como un instrumento colaborativo que desafía el rol del gobierno. Richard y González (2017) mencionan que la comunicación bidireccional cobra mayor importancia, y demanda de los gobiernos un rol de adaptación a un proceso además sumido en la inmediatez. Se trata entonces de sintonizar la agenda gubernamental con las peticiones de la ciudadanía. De hecho, Babino (2015) menciona la idea de un constante monitoreo de expectativas y demandas ciudadanas por medio de redes sociales, e incluso plantea el gobierno abierto

como paradigma que pretende dar un giro a la comunicación gubernamental.

Un ejemplo que puede darle foco a la discusión parte del estudio sobre cómo la llegada de internet y las redes sociales cambia la lógica del gobierno. Luo (2014) ha demostrado cómo internet y las redes sociales, ante un flujo de información considerablemente mayor, trajeron una disminución del poder de influencia del gobierno chino frente al control del consumo de información.

De hecho, con la llegada de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y los medios sociales, se inicia un camino importante hacia la innovación gubernamental. Presenciamos una era donde las bases de datos hacen parte esencial del trabajo de las instituciones públicas, y, por ende, los espacios por explorar aún son amplios. En perspectiva, lo que se denota es potencialmente un cambio de paradigma en palabras de Sánchez Galicia (2015). Por ejemplo, Gregory (2019) destaca la creación del Servicio de Comunicación del Gobierno británico como una forma de reescribir la presencia institucional e innovar frente al involucramiento de las redes sociales.

En esa misma vía, Amado y Tarullo (2015) argumentan que los estudios en la materia no solo pueden analizarse bajo la lupa de los gobiernos y los servidores públicos, sino también, y en gran medida, para comprender a la ciudadanía como destinatario de la comunicación. Ante un grado de segmentación mayor de las audiencias, toma relevancia el análisis de los grupos de interés de los gobiernos.

Esto es apenas un bosquejo de los retos que traen las redes sociales al estudio de la comunicación de gobierno. En consecuencia,

---

2 Para efectos del presente escrito se adopta como definición de nuevo medio la siguiente: “es una organización informativa que forma parte de un sistema mediático alternativo al tradicional, que innova y experimenta en sus formatos narrativos, en su relación con la audiencia y en sus canales de distribución” (Cabrera Méndez *et al.*, 2019, p. 1516).

con este escrito se busca identificar las tendencias en esta materia bajo un contexto de nuevos medios sociales. En ese sentido, la presente propuesta pretende responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las tendencias o características de los estudios destacados sobre la comunicación de gobierno en tiempos de nuevos medios sociales?

Bajo esta perspectiva, se busca destacar los elementos centrales que establecen los desafíos de estudio de la comunicación gubernamental y analizar tendencias más recientes en esta materia. Así las cosas, el presente artículo presenta tres secciones. La primera es una breve mención de la aproximación metodológica. La segunda hace referencia a los principales resultados de la búsqueda de artículos con enfoques de la comunicación de gobierno que esboza a su vez tres perspectivas: sobre la visibilidad institucional y la interacción ciudadana, la transformación digital de la institucionalidad y, la comunicación en crisis bajo el marco de la pandemia del covid-19. Por último, se expresan unas consideraciones sobre la discusión teórica.

## METODOLOGÍA

Esta investigación es de corte descriptivo en la medida en que se concentra en caracterizar los estudios de la comunicación gubernamental. La aproximación metodológica contempló tres fases. La primera consistió en buscar, a partir de las métricas de 2021 del *Scimago Journal Rank* (SJR), las revistas del primer cuartil, bajo el área de estudio de comunicación, ciencia política y administración pública. De este universo, la investigación se concentró en buscar

las primeras 30 revistas bajo el paraguas de la comunicación de gobierno y las redes sociales.

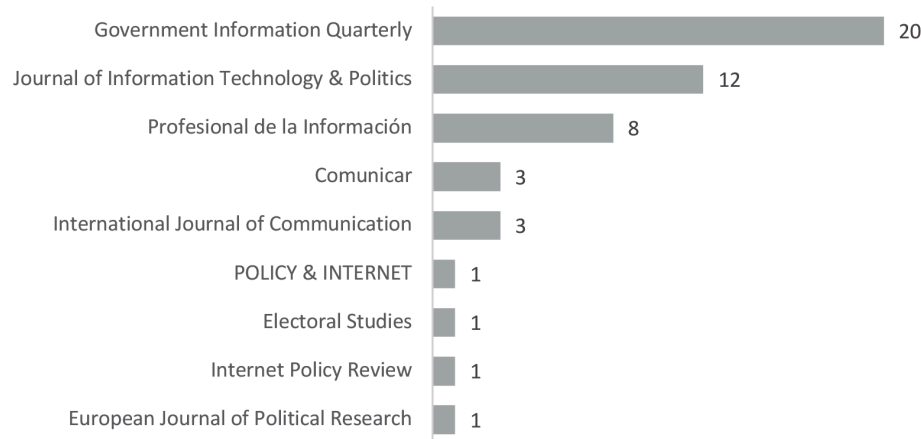
Con las revistas priorizadas, se hizo una búsqueda en cada uno de los artículos publicados en el periodo 2012 a 2022, filtrando la información de acuerdo con el título relativo a la temática de estudio. Aquí vale la pena resaltar que un gran número de investigaciones se concentran en la comunicación política, en especial la electoral<sup>3</sup>. Este periodo se selecciona a criterio de la investigación para darle alcance a la última década. Esta primera fase consistió esencialmente en buscar literatura sobre la comunicación gubernamental en los tiempos de las redes sociales.

La segunda fase se concentró en la consolidación de la información por medio de una revisión preliminar de los artículos. Para ello se dispuso de una categorización por país de estudio, nombre de la revista, título del artículo, año de publicación y palabras clave. Del total de las treinta revistas de la búsqueda, en nueve<sup>4</sup> de estas se encontró un total de cincuenta artículos sobre la temática de comunicación de gobierno. En la figura 1, se encuentra el número de artículos sobre comunicación de gobierno y las nueve revistas donde se encontró literatura sobre el particular.

3 De acuerdo con lo encontrado en la investigación, la producción de literatura en comunicación política está más ligada a la comunicación electoral que a la gubernamental.

4 Las nueve revistas tienen su sede en tres países: Reino Unido, España y Estados Unidos. Esta es una advertencia metodológica a lo encontrado.

FIGURA 1. NÚMERO DE ARTÍCULOS REVISADOS POR REVISTA



Fuente: elaboración propia.

De esta revisión, el 68% de los artículos publicados en el periodo definido corresponden a los últimos 5 años, como se observa en la tabla 1.

TABLA 1. ARTÍCULOS DEL ESTUDIO DISTRIBUIDOS POR AÑOS

| Año  | Número de publicaciones |
|------|-------------------------|
| 2012 | 1                       |
| 2014 | 1                       |
| 2016 | 8                       |
| 2017 | 6                       |
| 2018 | 5                       |
| 2019 | 3                       |
| 2020 | 11                      |
| 2021 | 11                      |
| 2022 | 4                       |

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, del total de publicaciones, nueve estudiaron casos sobre España y nueve sobre Estados Unidos como puede verse en la figura 2. De otro lado, 24 se distribuyen en

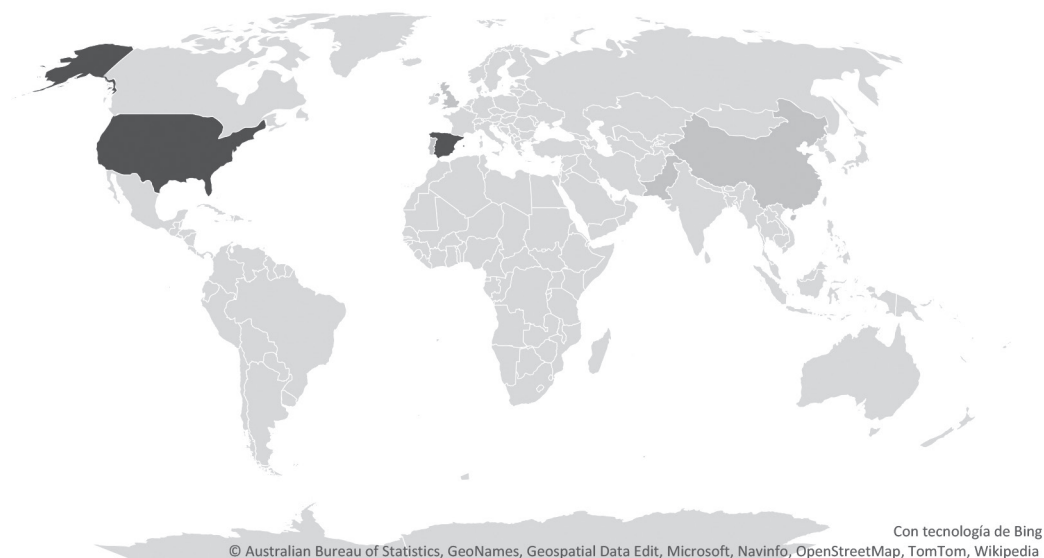
países como Portugal, Pakistán, Reino Unido, China, Alemania, Grecia, Portugal, Polonia, Italia, Sudáfrica, Japón, Canadá, Suiza, Brasil, México, Letonia, Corea del Sur, Suecia, Países Bajos y Kazajistán. El resto, es decir, nueve publicaciones hacen menciones a casos de estudio que no tienen relación con un país en particular, sino que analizan generalidades de la comunicación de gobierno.

Por último, la tercera y última fase consistió en la lectura y posterior agrupación temática de los artículos. Con los criterios anteriormente mencionados, se pudieron establecer tres categorías para organizar las tendencias de los estudios académicos, en especial, aquellos que diferencian o complementan el marco teórico mencionado anteriormente.

RESULTADOS

Los resultados de la investigación se organizan en *tres bloques temáticos*. El primero tiene



**FIGURA 2. PAÍSES EN DONDE TIENEN LUGAR LAS INVESTIGACIONES**

Fuente: diseño de Excel con tecnología de Bing, con base en información de la investigación.

relación los medios sociales, la visibilidad institucional y la interacción ciudadana. El segundo hace alusión a la transformación digital de la institucionalidad en tiempos de medios sociales. Por último, se hacen aportes en torno a la comunicación en crisis, en especial en los tiempos de la pandemia del covid-19. A continuación se hará una mención de cada uno.

#### **Las redes sociales y los cambios en la visibilidad institucional y en la interacción con la ciudadanía**

Los medios sociales han empujado cambios de enfoques de la comunicación gubernamental. De hecho, los medios sociales cambiaron el sistema mediático, y, en consecuencia, la esfera de lo público. Los debates dejan de impulsarse en las calles, por ejemplo, y se establecen en foros

desarrollados en Facebook o discusiones en Twitter. En otras palabras, el ágora, ese espacio de congregación ciudadana, también tiene su despliegue en el mundo digital. Luengo *et al.* (2021) sostienen que los medios sociales han transformado fenómenos políticos, que pueden ser tanto positivos como negativos, y ante un ágora distinta la comunicación de gobierno también debe serlo.

Los estudios de Arshad y Khurram (2020); Padeiro *et al.* (2021) y Fernández-Falero *et al.* (2017) confirman que el uso de las redes sociales para la divulgación de información institucional tiene efectos en la confianza y en la percepción de transparencia. Esta perspectiva implica afianzar canales de interacción con la ciudadanía, y cobra peso significativo en la rendición de cuentas en la medida en que aumentan las exigencias

ciudadanas. Este proceso ha sido para los gobiernos una experiencia a través del ensayo y error o aplicación sin conocimiento (Picazo Vela *et al.*, 2016).

En el mismo sentido, las publicaciones de Arshad y Khurram (2020); Porumbescu (2016); Sheryazdanova y Butterfield (2017) y Tejedo-Romero y Araujo (2020) argumentan que la percepción de transparencia, confianza y capacidad de respuesta de los gobiernos está ligada a la provisión de información pública de calidad, como puede observarse en la tabla 2. Se destacan Arshad y Khurram (2020) porque establecen un modelo de esa naturaleza que tuvo lugar en Pakistán. Otro confirma el postulado, pero adiciona que “la exposición a plataformas de comunicación ricas en información es menos efectiva para fomentar evaluaciones positivas del sector público en comparación con la frecuencia de uso de plataformas de comunicación menos ricas en información, como las redes sociales” (Porumbescu, 2016, p. 300). El autor, por medio de un estudio de 11.000 ciudadanos de Seúl (Corea del Sur), argumenta que la información en redes sociales —que posee menor nivel de detalle— tiene mayor efectividad en el ciudadano que la divulgada en la página Web.

Por último, bajo el discurso del aporte de la comunicación de gobierno a la transparencia, se señala la ventaja de un gobierno digital en la lucha contra la corrupción, señalando el caso de Kazajistán. En este, se contemplaron cuatro etapas que iniciaron con el uso de un sistema de información<sup>5</sup> hasta “programas de

comunicación más interactivos (quizás incluidas las redes sociales) para permitir servicios complejos y personalizados que atraviesan las agencias y fomentan la toma de decisiones participativa por parte de la ciudadanía” (Sheryazdanova y Butterfield, 2017, p. 86). El modelo de comunicación de gobierno estuvo centrado en la ciudadanía en la medida en que centró su atención en facilitar el acceso de servicios tales como seguridad social, migración, turismo, empleo, educación, asistencia legal, entre otras. Su estrategia de trabajo se concentró en dos premisas: i) un gobierno abierto y ii) un Kazajistán digital.

A propósito de la ciudadanía, el trabajo de Steinbach *et al.* (2020) se involucra en la investigación de la participación en línea que tiene lugar en el estado federal de Renania del Norte-Westfalia (NRW) en Alemania. Bajo este modelo, los proyectos consultados a los gobiernos locales se enfocan en presupuestos participativos, planeación urbana, uso del suelo, entre otros. Adicionalmente, se recogen sugerencias, opiniones, información sobre temáticas, entre otros aspectos (p. 24). La comunicación de gobierno toma un matiz de afianzar el esquema digital del gobierno para incentivar el conocimiento.

De otra parte, con el propósito de promover la visibilidad, afianzar la confianza y fortalecer la participación ciudadana, una serie de estudios se enfocaron en analizar la relación de los congresistas con la ciudadanía analizados por Azevedo (2021), Cavalieri *et al.* (2022), Chagas *et al.* (2017), Giger *et al.* (2021), Russell (2022), Selva Ruiz y Caro Castaño (2017) y West y Corley (2016). En la misma perspectiva, el uso de tecnologías y redes sociales está

---

5 El portal es <http://egov.kz/cms/en>

marcando el estudio de los investigadores. Vale la pena plantear algunos ejemplos.

Twitter se ha constituido como una red de uso para la comunicación de gobierno. Turner Zwinkels (2021) y Faber *et al.* (2020) argumentan que su uso es más solicitado por la población y además afianza la interacción ciudadana. Se señala que los “senadores están utilizando la plataforma digital para señalar a los electores y transmitir sus prioridades de representación, construyendo el tipo de reputación que creen que fomentará las conexiones de los votantes y atraerá a su electorado prioritario” (Russell, 2022, p. 194). Mientras que a partir de dicha red se crea una marca personal para el congresista, en los contextos suizo y alemán, la ciudadanía aprecia que los mensajes en la red den a conocer posturas de política pública (Giger *et al.*, 2021, p. 8).

A pesar de los distintos abordajes, Twitter se constituye como un instrumento de comunicación de Gobierno, bajo la premisa de que estrecha los lazos entre tomadores de decisiones y la ciudadanía. Pero no es la única red. Chagas *et al.* (2017) han estudiado el uso de WhatsApp por parte de congresistas de Brasil para abrir los canales de diálogo con sus constituyentes. También Selva Ruiz y Caro Castaño (2017) señalan el uso de Instagram como instrumento para fomentar el acceso político a la comunidad y como estrategia para la humanización del político (p. 905). En suma, las redes sociales pueden abordar las necesidades de diferentes usuarios, abrir canales de comunicación interactivos y mejorar el seguimiento de las actividades del gobierno por parte de los ciudadanos (Tejedo-Romero y Araujo, 2020, p. 286). En esa vía, las redes sociales aportan

una cercanía entre tomadores de decisiones y los constituyentes.

Aquí no terminan los aportes de la comunicación entre el Congreso y la ciudadanía. Cavalieri *et al.* (2022) estudiaron la aplicación de un sistema inteligente en la Cámara de los Diputados de Italia que le permite priorizar propuestas a partir de iniciativas públicas o privadas. En esa órbita, West y Corley (2016) mencionan el uso de tecnologías para aproximar las decisiones de los legisladores del Estado de Arizona en Estados Unidos con sus electores. El uso de redes sociales está involucrado en estos contextos, y, en ese sentido, la comunicación de gobierno aporta a los niveles de confianza de instituciones o autoridades.

Además, el uso de redes sociales posibilita oportunidades para el impulso de políticas públicas. Persson (2021) plantea que, en el caso de Suecia, por ejemplo, los cambios de políticas públicas provienen de grupos de interés movilizadas por medio de las redes sociales. En ese mismo sentido, Werner *et al.* (2020) analizan, para el caso de Suiza, el apoyo de los referendos; esa estructura de conocer las opiniones de sus habitantes se percibe como una fortaleza y liderazgo. Adicionalmente, Pan *et al.* (2019) añaden un ingrediente adicional, la efectividad del gobierno en proveer servicios públicos mejora sus atribuciones de legitimidad. Aquí se consigna, de acuerdo con los autores, una premisa importante, y tiene relación con que la comunicación gubernamental es el trampolín de la visibilidad institucional, la promoción de la participación ciudadana y las políticas públicas.

Por último, para concluir esta sección, la comunicación de gobierno, al pasarla por el

filtro de la participación en línea esgrimido por Steinbach *et al.* (2020) puede dividirse en tres etapas: 1) información, 2) consulta y 3) participación; esta última requiere interactuar con la ciudadanía, y no simplemente va en la dirección gobierno-receptor. Para ello, la literatura consultada está cimentando un esquema de un gobierno con capacidad de escucha, receptivo

**TABLA 2. MAPA DE ESTUDIO SOBRE COMUNICACIÓN DE GOBIERNO SOBRE VISIBILIDAD INSTITUCIONAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

| Referencias                                                                                                                                                                                                                                                                 | Área de Estudio/<br>enfoque/temática | Aportes a la comunicación de Gobierno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arshad, S. y Khurram, S. (2020)<br>Faber, B. <i>et al.</i> (2020)<br>Picazo Vela <i>et al.</i> (2016)<br>Pan, L. <i>et al.</i> (2019)<br>Porumbescu, G. A. (2016)<br>Sheryazdanova, J. <i>et al.</i> (2017)<br>Tejedo-Romero, F. y Araujo, J. F. F. E. (2020)               | Comunicación institucional           | La provisión de información pública de calidad en redes sociales está relacionada con percepción de transparencia, confianza y capacidad de respuesta de la institucionalidad. Se esboza una perspectiva considerando el hecho de que el contenido en redes sociales con información más puntual tiene más impacto en la confianza ciudadana en el sector público. Por otro lado, esbozan que el énfasis en el Gobierno digital es una estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Flyverbom, M. (2016).                                                                                                                                                                                                                                                       | Visibilidades gestionadas            | Hace una invitación a plantear nuevos estudios en torno al concepto de visibilidades gestionadas como insumo de explorar la digitalización y la <i>big data</i> que condicionan la orientación de atención o la toma de decisiones. Este aspecto es clave para la comunicación política, porque en palabras del autor “las infraestructuras y arquitecturas digitales institucionalizan y normalizan formas particulares de ver, conocer y gobernar” (Flyverbom, 2016, p. 11).                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Steinbach <i>et al.</i> (2020).                                                                                                                                                                                                                                             | Participación en línea               | Avanza en la conceptualización de la participación en línea, en donde se hace referencia a un índice de adopción de tecnología, bajo la experiencia de municipios del estado federal de Renania del Norte-Westfalia (NRW). Dentro de los abordajes metodológicos se encuentran tres etapas: información (unidireccional); consulta (bidireccional) y participación (interacción). Bajo este modelo se recogieron sugerencias e ideas ciudadanas, opiniones, información sobre temáticas, se fomentaron debates públicos, entre otros aspectos.                                                                                                                                                                                     |
| Azevedo, D. (2021)<br>Cavalieri <i>et al.</i> (2022)<br>Chagas <i>et al.</i> (2021)<br>Selva Ruiz, D., y Caro Castaño, L. (2017)<br>Giger, N. <i>et al.</i> (2021).<br>Russell, A. (2022)<br>Selva Ruiz, D. y Caro Castaño, L. (2017)<br>West, J. F. y Corley, E. A. (2016) | Relación Congreso-ciudadanía         | Sugieren experiencias en torno a la comunicación de los congresistas con sus constituyentes por medio de usos de tecnologías, sistemas inteligentes o redes sociales, en especial de WhatsApp e Instagram. Esta última red social afianza la humanización del congresista. Por su parte, Twitter está siendo utilizada para impulsar la marca del congresista (caso Estados Unidos) y mantener contacto con la ciudadanía. Sin embargo, el uso de Twitter para contextos sobre Suiza y Alemania es más solicitado por la ciudadanía para comunicar asuntos de política que personales. Por su parte, el sistema inteligente se establece para la clasificación de documentos oficiales para la toma de decisiones de congresistas. |

Fuente: elaboración propia con base en los autores.

y cercano a las opiniones ciudadanas, para que, a partir de esto, construya su comunicación.

**La arquitectura digital para una nueva comunicación de gobierno**

Como se mencionó, las redes sociales tienen un impacto en la relación gobierno-ciudadanía. En la literatura hay un creciente interés académico por la “arquitectura digital de los gobiernos”. Para iniciar esta discusión, hay cuatro estudios teóricos impulsados por Medaglia y

Zheng (2017), DePaula *et al.* (2018), Mergel (2016) y Criado y Villodre (2021). Estos tienen como hilo conductor una manifestación de nuevas tendencias de la comunicación de gobierno en el ámbito de las redes sociales.

Medaglia y Zheng (2017) traen a la discusión una categorización de los asuntos de gobierno en el marco de las redes sociales. En otras palabras, plantean categorías y temáticas de estudio académico sobre la materia. El mapeo que se destaca en la tabla 3, establece un enfoque distinto a lo abordado en el primer

**TABLA 3. CATEGORÍAS Y TEMAS DE INVESTIGACIÓN DE REDES SOCIALES DEL GOBIERNO**

| Categorías                  | Temáticas                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administración              | Estrategia<br>Estructura de gobierno y políticas<br>Capacidad de tecnologías de información<br>Capacidad de recursos humanos<br>Presencia de medios sociales<br>Generación de contenidos                                                                                            |
| Contexto                    | Características sociodemográficas de la comunidad<br>Preparación electrónica, brecha digital<br>Instituciones, política, contexto legal<br><i>Benchmarking</i><br>Objetivos de política<br>Nivel comunitario de participación ciudadana<br>Confianza de la comunidad en el gobierno |
| Características del usuario | Edad<br>Educación<br>Raza<br>Género<br>Rol institucional<br>Propensión para confiar                                                                                                                                                                                                 |
| Comportamiento del usuario  | Generación de contenido (por ejemplo, publicaciones y comentarios de usuarios)<br>Redes (por ejemplo, retuitear)                                                                                                                                                                    |
| Efectos                     | Compromiso ciudadano<br>Empoderamiento político<br>Empoderamiento ciudadano<br>Confianza en el Gobierno                                                                                                                                                                             |
| Propiedad de la plataforma  | Plataforma API<br>Asequibilidades<br>Requerimiento de infraestructura                                                                                                                                                                                                               |

Fuente: elaboración propia y traducción del autor con base en Medaglia y Zheng (2017).

punto de este artículo. El foco de atención se centra en lo que hace el gobierno, el contexto, las características y el comportamiento de los usuarios (ciudadanía), así como la confianza con la institución.

En consonancia con la anterior propuesta, DePaula *et al.* (2018), a partir de una experiencia en Estados Unidos, establecieron cuatro tipos de comunicación en los medios sociales: 1) provisión de información, 2) búsqueda de entrada, 3) diálogo en línea e interacción *off-line*, y 4) presentación simbólica. Esta categorización, a su vez, se ve reflejada en doce categorías adicionales que pueden observarse en la tabla 4.

Guardando las diferencias, estos dos modelos no solo son un abordaje de investigación, sino también, en la práctica, son categorías que debe considerar la institución pública para la comunicación gubernamental. Bajo esta perspectiva, Mergel (2016); Criado y Villodre (2021), Campillo Alhama y Martínez Sala (2017) y Wukich (2022) incorporan una tendencia de realinear la organización y prácticas

de gestión de los gobiernos a la arena digital, bajo el paraguas de las redes sociales.

Un ejemplo destacado se evidencia en la administración de Barack Obama, que instauró en la Casa Blanca una agencia *start-up*, con el objetivo fundamental de “reescribir la presencia digital del gobierno” (Schulte, 2018). Este servicio digital de los Estados Unidos cambia la ecuación de la comunicación gubernamental por el mismo hecho que modifica su organización.

En esta discusión se establece la idea de un nuevo modelo de comunicación gubernamental de los medios sociales. En otras palabras, “la adopción de las redes sociales cambia el paradigma tecnológico organizacional existente en el sector público” (Mergel, 2016, p. 142). En esto está implícito un cambio del gobierno tanto interno como externo, que demanda un cambio en el diseño de prácticas y una realineación estratégica constante.

Paralelo a ello, Criado y Villodre (2021) construyen un Índice de Institucionalización de las Redes Sociales (SMI) a partir de un análisis en ayuntamientos de España, donde establecen variables y barreras. Para efectos de futuros estudios, y también para los gobiernos, las variables hacen alusión a la presencia de guías de políticas de redes sociales, liderazgo político, entrenamiento en redes sociales, instrumentos para medir redes sociales, nivel percibido de desarrollo de las redes sociales dentro de la organización, entre otros (p. 6). En suma, las visiones de los últimos autores coinciden en la necesidad de ampliar el foco de atención a categorías y temas de los gobiernos en su grado de apropiación de las redes sociales.

**TABLA 4. RESUMEN DE CATEGORÍAS PARA CADA TIPO DE COMUNICACIÓN**

| <b>Tipos de comunicación</b>                   | <b>Categorías</b>                                                                   |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Provisión de información                       | Anuncios de servicio público<br>Operaciones y eventos<br>Compartir social           |
| Búsqueda de entradas                           | Información ciudadana<br>Búsqueda de recursos                                       |
| Diálogo en línea e interacción <i>off-line</i> | Diálogo en línea<br>Discusión <i>off-line</i><br>Colaboración <i>off-line</i>       |
| Presentación simbólica                         | Presentación favorable<br>Posición política<br>Actos simbólicos<br><i>Marketing</i> |

Fuente: traducción del autor a partir de DePaula *et al.* (2018).

Esta apropiación implica una transformación digital de los gobiernos. Para articular este punto, el trabajo de Osah y Pade-Khene (2020) va en consonancia con lo planteado anteriormente. Los autores, con base en el contexto de Sudáfrica, argumentaron las dificultades de municipios de este país para incorporar una estrategia de gobierno electrónico. En ese camino de transformación señalaron las fases, que inician con una preparación, pasando por una valoración de capacidades tecnológicas, el planteamiento de objetivos, para finalizar con la estrategia de comunicación de gobierno electrónico con un componente de persuasión (Osah y Pade-Khene, 2020).

En esa vía, los postulados de Fernández-Falero *et al.* (2017) señalan vacíos institucionales de comunicación, es decir, debilidades para comunicar en los tiempos de medios sociales. Esto puede tener efectos en la confianza de una ciudadanía que reclama bienes y servicios de los gobiernos. En algunos casos, los medios sociales toman un rol más relevante para la comunicación gubernamental que el impulso de las páginas Web. Esto lo demuestra el estudio sobre los ayuntamientos de Extremadura (España), en donde se analizan las debilidades de comunicación vía página Web, versus el uso de las redes sociales (Fernández-Falero *et al.*, 2017).

Bajo esta visión, los referentes de estudios de Gao y Lee (2017), Lidén y Larsson (2016), Picazo Vela *et al.* (2016) y Gruzd *et al.* (2018) complementan esa perspectiva de gobierno electrónico, pero se enfocan decididamente en las redes sociales. Por su parte, Gao y Lee (2017) demuestran que municipios del Estado de Nebraska en Estados Unidos hacen uso de

Facebook para transacciones y Twitter como instrumento o servicio de información. En ese mismo sentido, Lidén y Larsson (2016), concluyen en su investigación sobre municipios en Suecia, que la adopción de redes sociales de dichas instituciones públicas fortaleció la prestación de servicios en línea de sus sitios Web.

De hecho, Picazo Vela *et al.* (2016) complementan lo presentado aplicando una iniciativa conocida como Puebla Sana, en Puebla (México), donde el uso de Facebook, Twitter y YouTube permitieron el impulso a espacios de colaboración y de cocreación para fortalecer la salud pública. Por último, Gruzd *et al.* (2018) y Michael y Agur (2018) concluyeron que la presencia activa en las redes sociales, en particular Twitter, posiciona el proyecto público, el primero para el caso del Halifax Harbour Bridges, y el segundo, sobre los efectos de la política del presidente Obama para marcar una temática en la agenda pública. Así también lo estudian Silva *et al.* (2019), quienes argumentan que Facebook es una herramienta que ayuda a involucrar a los ciudadanos de manera proactiva en las decisiones públicas locales.

De manera complementaria, Mossey *et al.* (2019) incorporan a la discusión un asunto de valor público que supera las fronteras debatidas en el presente artículo sobre gobierno electrónico. Los autores, a través de una investigación de 200 municipios en Estados Unidos, incorporan el gobierno móvil como una forma de proporcionar servicios gubernamentales que contribuya a la reducción de la brecha digital.

Para ello, dentro de la literatura, Niki-forova y Lnenicka (2021) y Scholl (2021) hacen referencia a uno de esos componentes de cambios: la información. Por ello, dentro



de la ecuación del cambio al campo digital, la experiencia del Portal de Datos Abiertos de Letonia se constituye como un referente de estudio, considerando que abarca las perspectivas ciudadanas, usuarios, expertos y un estado del arte de lo aprendido. Por su parte, Scholl (2021) desarrolla un estudio de la Biblioteca de Referencia de Gobierno Digital (DGRL) y su potencial impacto formativo en la investigación de gobierno digital (DGR). ¿Qué importancia tienen para la comunicación gubernamental? Pues son parte del laboratorio para concentrar una escucha gubernamental de las necesidades de dichos contextos, y permite afianzar la toma de decisiones públicas, entre ellas las comunicacionales.

De hecho, este contexto de escucha es estudiado por Wukich y Mergel (2016), quienes hacen referencia a la reutilización de la información de las redes sociales en el gobierno, con un elemento central: “las agencias gubernamentales monitorean, analizan e interpretan cada vez más el contenido de las redes sociales producido por otros usuarios para comprender el estado de ánimo del público” (Wukich y Mergel, 2016, p. 305).

Por último, una vez analizada la transformación digital de los gobiernos, se introduce un corto debate en torno a la inteligencia artificial. En la revisión de literatura se destacan las publicaciones de Androutsopoulou *et al.* (2018), Aoki (2020) e Ingrams *et al.* (2021). Los autores se acercan a la idea de afianzar la confianza ciudadana por medio de la incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de gobierno.

La experiencia para destacar inicialmente la plantean Androutsopoulou *et al.*, (2018)

donde estudian el uso de *chatbots* para mejorar la comunicación del gobierno con el ciudadano en Grecia, en particular en temáticas como educación, salud e impuestos. Este es en esencia un nuevo canal digital de comunicación entre los ciudadanos y el gobierno. Por su parte, Ingrams *et al.* (2021) encontraron elementos similares. Hay una relativa confianza de la ciudadanía en la inteligencia artificial, en la medida en que es menos burocrática y fiable que una decisión tomada por un ser humano, bajo el contexto de Países Bajos. Por último, Aoki (2020), destacando la experiencia de Japón, analiza la incorporación de los *chatbots* para fortalecer la relación entre el gobierno y la ciudadanía. Sin embargo, advierte que los gobiernos deben ganarse el apoyo ciudadano para la decisión de utilizar un *chatbot*, y dicha confianza no se ha investigado empíricamente, según el autor.

Sobre este apartado, en materia de comunicación de gobierno se destacan tácticas digitales como: 1) el uso de chatbots o, en general, elementos de la inteligencia artificial; 2) el establecimiento de portales de Datos Abiertos; 3) espacios de colaboración, y de cocreación en redes sociales y 4) plataformas de monitoreo, análisis e interpretación de contenidos de las redes sociales. Además, hay un aspecto más estratégico que se basa en la creación de una agencia start-up encargada de definir la hoja de ruta digital de los gobiernos.

## LOS MEDIOS SOCIALES Y LA COMUNICACIÓN EN CRISIS

De los 50 artículos estudiados, 11 de estos tienen relación con la comunicación en crisis.



TABLA 5. MAPA DE ESTUDIO SOBRE ARQUITECTURA DIGITAL PARA LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO

| Referencias                                           | Área de Estudio/Enfoque/Temática                                      | Aportes a la comunicación de gobierno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medaglia, R. y Zheng, L. (2017)                       | Categorías y temas de investigación de redes sociales gubernamentales | <p>Hace un mapeo de la investigación de los medios sociales del gobierno. Propone un marco y establece una agenda de investigación. Su contribución se acerca a tres aspectos:</p> <p>Amplía la investigación de redes sociales con aspectos de administración pública y gobierno electrónico.</p> <p>Generalidades de la investigación de las redes sociales del gobierno.</p> <p>Una ruta para futuros estudios de medios sociales del gobierno.</p> <p>Adicionalmente, menciona seis categorías de investigación de la comunicación de gobierno:</p> <p>Administración</p> <p>Contexto</p> <p>Características del usuario</p> <p>Comportamiento del usuario</p> <p>Efectos</p> <p>Propiedad de la plataforma</p>                                                                     |
| DePaula, N. <i>et al.</i> (2018)<br>Wukich, C. (2022) | Tipología de la comunicación gubernamental en las redes sociales      | <p>Bajo una experiencia de Estados Unidos establecieron cuatro tipos de comunicación en los medios sociales: 1) provisión de información, 2) búsqueda de entrada, 3) diálogo en línea e interacción <i>off-line</i> y 4) presentación simbólica. Abarca 12 categorías en esta tipología de comunicación que se destacan a continuación:</p> <p>Anuncios de servicio público</p> <p>Operaciones y eventos</p> <p>Socialización</p> <p>Información ciudadana</p> <p>Búsqueda de recursos</p> <p>Diálogo en línea</p> <p>Discusión <i>off-line</i></p> <p>Colaboración <i>off-line</i></p> <p>Presentación favorable</p> <p>Posición política</p> <p>Actos simbólicos</p> <p><i>Marketing</i></p> <p>Hacen mención del marco de contenido para la participación en las redes sociales.</p> |

| Referencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Área de Estudio/Enfoque/Temática                     | Aportes a la comunicación de gobierno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criado, J. I. y Villodre, J. (2021)<br>Mergel, I. (2016)<br>Gruzd, A. <i>et al.</i> (2018)<br>Nikiforova, A. y Lnenicka, M. (2021)<br>Scholl, H. J. (2021)                                                                                                                                                                                         | Índice de institucionalización de las redes sociales | De acuerdo con los estudios de la institucionalización de las redes sociales, los autores construyen el índice de institucionalización de las redes sociales (SMI), a partir de un conjunto de variables que miden en qué proporción las redes sociales se han integrado en las organizaciones del sector público. En esta transformación se hace referencia a los datos abiertos y las oportunidades para contar con mecanismos de escucha para la toma de decisiones. |
| Campillo Alhama, C. y Martínez Sala, A. M. (2017)<br>Fernández-Falero, M. R. <i>et al.</i> (2017)<br>Gao, X. y Lee, J. (2017)<br>Gruzd, A. <i>et al.</i> (2018).<br>Lidén, G. y Larsson, A. O. (2016)<br>Mossey, S. <i>et al.</i> (2019)<br>Osah, J. y Pade-Khene, C. (2020).<br>Michael, G. y Agur, C. (2018).<br>Silva, P. <i>et al.</i> (2019). | Gobiernos digitales locales                          | Hacen referencia a la transformación digital de los municipios, y la necesidad de formular una estrategia de gobierno electrónico incorporando a las redes sociales como motor principal de la comunicación. Complementan que el uso de redes sociales (en mayor medida Twitter y Facebook) impulsa el accionar del gobierno en materia de política pública.                                                                                                            |
| Androutsopoulou, A. <i>et al.</i> (2018)<br>Aoki, N. (2020)<br>Ingrams, A. <i>et al.</i> (2021)                                                                                                                                                                                                                                                    | Inteligencia artificial                              | El uso de la inteligencia artificial en la relación entre los gobiernos y la ciudadanía.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fuente: elaboración propia con base en los autores.

En su mayoría, las investigaciones estudiadas en el presente artículo datan de 2020 y 2022, permeadas por el contexto de la crisis de la pandemia del covid-19.

Los aspectos más destacados de la comunicación en crisis encontrados en este estudio se pueden esbozar en tres elementos. El primero se relaciona con lecciones aprendidas de dificultades de comunicación de gobierno en momentos de crisis, en especial por la pandemia. El segundo aspecto se basa en la estrategia de comunicación en crisis usando la confianza ciudadana como llave principal. Por último, el tercer aspecto relaciona la capacidad de anticipación de los gobiernos en materia de

comunicación de las peticiones ciudadanas con un ingrediente adicional, su involucramiento como protagonista para enfrentar la crisis. Esta categorización es clave para entender la comunicación de gobierno desde las redes sociales en el marco de crisis. A continuación, se hace una breve descripción de estas.

En la primera perspectiva, García-Santamaría *et al.* (2020) y Costa Sánchez y López García (2020) argumentan que, en el marco de la pandemia para el caso de España, no pudo establecerse una narrativa gubernamental, en la media en que había sensacionalismo en el tratamiento informativo, o mejor, hubo una lógica de enfrentamiento permanente de

narrativas, lo que dificultó las relaciones de comunicación del gobierno con la ciudadanía. Para soportar este argumento, Norstrom y Sarna (2021) analizaron la participación de la ciudadanía en Polonia en medio de la crisis de la pandemia. El mal manejo por parte del Gobierno llevó a que la manifestación de la población se realizara con memes, en donde la institución pública perdió el norte comunicacional. Estos tres autores destacan no solo lecciones en donde hubo un manejo tradicional de la crisis, sino que tuvo consecuencias adversas para reducirla.

La segunda visión convoca los trabajos de Castillo Esparcia *et al.* (2020); Górska *et al.* (2021) y Beattie Priestley (2021). Dichos autores resaltan la importancia de la comunicación para la democracia, especialmente en momentos de crisis, y cómo las redes sociales jugaron un rol de relevancia en esta coyuntura para enfrentar la pandemia. De hecho, para el caso de España, durante noviembre de 2020 se comprobó que los mensajes de expertos gozaron de mayor confianza que los expresados por los políticos. En otras palabras, el efecto confianza se hace destacable en la comunicación de Gobierno (Arcila Calderón *et al.*, 2021). Por su parte, Castillo Esparcia *et al.* (2020) destacaron el uso de herramientas como el Hispabot-Covid-19 de WhatsApp y el canal del Ministerio de Sanidad de Telegram. Se incorporan entonces otros medios sociales a la ecuación de la comunicación del gobierno español.

En ese mismo ámbito, Kavanaugh *et al.* (2012) argumentan que, por ejemplo, Twitter, Facebook, Flickr y YouTube son una fuente de información destacada para que el gobierno

pueda responder a situaciones de crisis climática, terremotos, inundaciones, entre otras crisis. Esto es respaldado por Wukich y Mergel (2016), quienes destacan que las iniciativas gubernamentales puedan tomarse a partir de los usuarios o la ciudadanía. No obstante, hacen una claridad en que debe filtrarse la información, de tal manera que pueda obtenerse la mayor calidad que permita atender las situaciones de emergencia.

En un tercer aspecto, pueden relacionarse los aportes de Flyverbom (2016) y Padeiro *et al.* (2021). Uno de los aportes en la comunicación durante el covid-19, estuvo relacionado con la capacidad del gobierno de anticiparse a las peticiones ciudadanas por medio de los medios sociales. Padeiro *et al.* (2021), en su estudio de 304 municipios de Portugal, destacaban la importancia de divulgar información como mecanismo relevante para la crisis sanitaria como consecuencia del covid-19, en donde Facebook jugó un rol determinante. A esto se suma un caso de éxito en el marco de enfrentar la crisis del covid-19, y radicó en la forma de comunicación abierta, honesta, directa y motivacional que expresó la primera ministra de Nueva Zelanda, Jacinda Arden (Beattie Priestley, 2021). Este es quizás uno de los modelos de comunicación en crisis más exitosos.

Por último, Mansoor (2021), Hodson *et al.* (2022) y Luengo *et al.* (2021) hacen aportaciones relevantes para el manejo de crisis que versan sobre la recopilación y el análisis de datos generados por los usuarios en múltiples plataformas de redes sociales, lo que implica manejo de información con base en algoritmos.

Por su parte, Mansoor (2021), para el caso de Pakistán, señala que los datos se recogieron de 491 seguidores de la cuenta de Facebook, Instagram y las páginas de Twitter de Associated Press de este país. El autor concluye que la capacidad de respuesta y la transparencia percibida se asocian con la confianza en el gobierno directamente (p. 11). Por otro lado, Hodson *et al.* (2022) concluyen que la recopilación de datos para atender la crisis del covid-19, debe provenir de contenidos generados por los usuarios en múltiples plataformas (p. 161). Sus conclusiones se basan en ampliar el enfoque transversal o multiplataforma, con análisis de discursos, para hacer frente a la desinformación. Este es, tal vez, uno de los elementos ausentes en la comunicación en crisis en especial con la que se presentó con la pandemia. Frente a esto es importante mencionar, que “el régimen emocional tecnológico es, sobre todo, un régimen de intensidades emocionales,

en el que importa la cantidad de emoción, mientras que el régimen tradicional es sobre todo un régimen de cualidades emocionales” (Serrano Puche, 2016, p. 21). No obstante, la producción académica analizada no aborda con suficiencia este campo.

En suma, la comunicación de crisis en el marco del covid-19 trajo elementos para destacar. El primero es el uso de las redes sociales como puentes de comunicación con los habitantes para atender la crisis. El segundo es que el planteamiento de portavoces técnicos y no políticos jugó un papel importante. El tercero es que la confianza en el gobierno es un motor importante para hacerle frente a las emergencias. El cuarto es que el manejo de la crisis estuvo acompañado de procesos de recopilación de información a través de una lectura de redes sociales con el uso de algoritmos, que se constituyeron como insumos para la comunicación gubernamental.

TABLA 6. MAPA DE ESTUDIO SOBRE COMUNICACIÓN DE GOBIERNO EN SITUACIONES DE CRISIS

| Referencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Área de Estudio/<br>Enfoque/Temática | Aportes a la comunicación de Gobierno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arcila Calderón <i>et al.</i> (2021)<br>Castillo Esparcia <i>et al.</i> (2020)<br>Costa Sánchez, C. y López García, X. (2020)<br>García-Santamaría <i>et al.</i> (2020).<br>Hodson, J. <i>et al.</i> (2022)<br>Kavanaugh, A. L. <i>et al.</i> (2012).<br>Luengo, Ó. <i>et al.</i> (2021)<br>Mansoor, M. (2021)<br>Moreno, Á. <i>et al.</i> (2020)<br>Norstrom, R. y Sarna, P. (2021)<br>Padeiro, M. <i>et al.</i> (2021) | Comunicación en crisis               | Las redes sociales (en especial Twitter y YouTube) jugaron un rol de relevancia en esta coyuntura para enfrentar la pandemia del covid-19. En este proceso, los mensajes de expertos gozaron de mayor confianza que la expresada por los políticos. Hay tres formas que se vislumbran:<br>1. Lecciones aprendidas de dificultades de comunicación de gobierno en momentos de crisis, en especial por la pandemia.<br>2. Estrategia de comunicación en crisis usando la confianza ciudadana como llave.<br>3. Capacidad de anticipación de los gobiernos en materia de comunicaciones de las peticiones ciudadanas. |

Fuente: elaboración propia con base en los autores.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La comunicación gubernamental ha tenido cambios importantes que se ven reflejados en lo que se ha denominado la institucionalización de las redes sociales. Involucrarse en la arena digital implica, en sí mismo, una realineación de la capacidad institucional tanto interna como externa. Así las cosas, la innovación gubernamental digital implica reescribir las formas de comunicar en donde el desafío se amplía a la interacción con la ciudadanía para impulsar una agenda o una política pública, así como para ganar terreno en el escrutinio público.

Este nuevo modelo conlleva avanzar en cuotas de confianza del gobierno, lo que implica una forma distinta de conocer los intereses ciudadanos para buscar alternativas que respondan a sus demandas. Las redes sociales reconfiguraron el espacio de la esfera pública, en la que este no solo es mayor sino más complejo, y, en consecuencia, la comunicación de gobierno requiere de un mayor esfuerzo de innovación, en un contexto donde la esfera de lo público tiene un despliegue en el mundo digital. En ese sentido, bajo el marco de la presente investigación, las tendencias de investigación en el ámbito de la comunicación de gobierno en tiempos de nuevos medios sociales se concentran principalmente en tres aspectos diferenciadores, de acuerdo con los mapeos presentados anteriormente. En ese orden se exponen las conclusiones.

En primer lugar, en el mundo de las redes sociales, un gobierno a espaldas de esa realidad no podría sostenerse en el tiempo, y, por ello, se requiere una mirada hacia afuera. La literatura analizada ha planteado que la comunicación

gubernamental se cimienta bajo la capacidad de cercanía con la ciudadana a través de sistemas de información con algoritmos definidos, medición de percepciones por medio de redes sociales, inteligencia artificial u otras herramientas. El desarrollo, o más bien el destino, de la agenda pública, entonces, está ligado a este modelo de ajustarse a la participación en línea. Por ello, esta primera conclusión deja como campo de estudio de la comunicación de gobierno, el comportamiento ciudadano. Aquí no necesariamente se plantea una mirada a la ciudadanía de forma holística, sino más bien partir de la conformación de grupos de interés o de la segmentación que determinen los instrumentos de escucha digital que planteen los gobiernos. Cobra especial interés para la comunicación de gobierno, por ejemplo, el nivel de participación, compromiso, empoderamiento y confianza de la ciudadanía con el gobierno.

Sobre este asunto, y como se evidenció, también está siendo de interés para los investigadores la comunicación entre el congreso con sus constituyentes. Este asunto puede dar mayores elementos para que los cuerpos colegiados (nacionales, estatales o locales) cuenten con una lectura para responder a los bajos niveles de confianza ciudadana en comparación con gobiernos nacionales. De hecho, para finalizar este punto, y considerando que la confianza es un elemento articulador de esta revisión, se abre un futuro punto de investigación en la relación entre la comunicación de gobierno y la legitimidad de la democracia, en especial, en momentos de crisis.

En segundo lugar, se encontraron diversos avances en materia de categorías, tipologías y temas de investigación de redes sociales

gubernamentales, es decir, una mirada hacia adentro del gobierno. Aquí no solo se habla de una reingeniería de la dirección de comunicaciones, se trata de un cambio de timón frente al manejo de la administración pública bajo la perspectiva de transformación. Sobre esto, los campos de investigación se abren a asuntos tales como la estrategia digital, la capacidad del gobierno en términos de TIC, la presencia gubernamental en estos medios sociales y su forma de transmitir contenidos considerando el concepto de la economía de la atención. A eso se suman el establecimiento de guías de políticas de redes sociales, instrumentos de medición y un recurso humano con capacidad de poder estar a la altura de este desafío. Otra forma de mirarlo es a través de la capacidad del gobierno de reducir barreras frente a las redes sociales.

La literatura plantea esa nueva tendencia teórica al punto de sugerir la creación de un índice de institucionalización de las redes sociales en los gobiernos. El reto más inmediato es el desarrollo de una estrategia de innovación gubernamental en el marco de las redes sociales, que pueda contar con flexibilidad para enfrentar las velocidades propias del mundo digital y que contemple la otra cara de la moneda: la participación ciudadana en línea. En esta transformación digital se cambia el esquema de la estructura de gobierno en la medida en que se incorporan nuevas tecnologías de información, así como se transforma la manera de comunicarse, tanto en contenidos como en el tipo de relación con la ciudadanía. Si bien se destaca un mayor interés en ampliar las investigaciones en los gobiernos a nivel local, vale la pena insistir en la necesidad de desarrollar estudios que respondan, por ejemplo: ¿cómo

reescribir la presencia digital de los gobiernos en el escenario actual?

En tercer lugar, vale la pena hablar de las oportunidades de investigación de la comunicación gubernamental en tiempos de redes sociales. Si bien se mencionó una literatura disponible sobre comunicación en crisis de la pandemia del covid-19, los alcances siguen siendo limitados. Una de las aproximaciones planteadas en este artículo tiene relación con la lectura de las emociones en momentos de crisis que puede otorgar un panorama complementario en este campo. Otra de las ausencias que se evidencia es que no existe un número importante de estudios que se enfoquen en analizar el campo de acción de la comunicación gubernamental. Por el contrario, las investigaciones existentes se concentran en la contribución de la comunicación de gobierno para la lucha contra la desinformación. Frente a este último punto, hay una conclusión frente a la crisis de la pandemia. La lectura de las realidades ciudadanas para la toma de decisiones debe abordarse bajo herramientas que combinen los espacios digitales como aquellas opiniones dadas en el mundo *off-line*, de tal forma que puedan contrastarse entre sí.

Por último, se deja a consideración de futuros estudios la categorización de aportes académicos reflejados en las tablas 2, 5 y 6. Como se advirtió inicialmente, si bien las revistas consultadas provienen de España, Reino Unido y Estados Unidos, los estudios se concentraron mayoritariamente en países de Europa, Asia y en Estados Unidos. Bajo esta perspectiva, existe un vacío de publicaciones que analicen la comunicación de gobierno en América Latina, en especial en el marco de

redes sociales. Se espera que pueda ser una referencia para motivar mayores contribuciones en ese sentido.

## REFERENCIAS

- Amadeo, B. (2016). El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos. *Austral Comunicación*, 5 (2), 155-181.
- Amado, A. y Tarullo, R. (2015). Tuitear para agendar: el uso de Twitter como gacetilla de prensa en la comunicación gubernamental. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 19, 127-145. <https://doi.org/10.1016/j.rmop.2015.02.003>
- Androutsopoulou, A., Karacapilidis, N., Loukis, E. y Charalabidis, Y. (2018). Transforming the communication between citizens and government through AI-guided chatbots. *Government Information Quarterly*, 36 (2), 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.10.001>
- Aoki, N. (2020). An experimental study of public trust in AI chatbots in the public sector. *Government Information Quarterly*, 37 (4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101490>
- Arcila Calderón, C., Blanco Herrero, D. y Oller Alonso, M. (2021). Confianza en la comunicación de la pandemia. Percepciones de los ciudadanos españoles de la gestión gubernamental de la información sobre la Covid-19. *Profesional de La Información*, 30 (6), 1-13. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.nov.06>
- Arshad, S. y Khurram, S. (2020). Can government's presence on social media stimulate citizens' online political participation? Investigating the influence of transparency, trust, and responsiveness. *Government Information Quarterly*, 37 (3). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101486>
- Babino, L. (2015). Gobierno y redes sociales. En Elizalde, L. y Riorda, M. (Eds.), *Comunicación gubernamental* 360 (pp. 239-250). La Crujía Ediciones.
- Beattie, A., y Priestley, R. (2021). Fighting COVID-19 with the team of 5 million: Aotearoa New Zealand government communication during the 2020 lockdown. *Social Sciences y Humanities Open*, 4 (1), 100209. <https://doi.org/10.1016/j.ssoho.2021.100209>
- Cabrera Méndez, M., Codina, L. y Salaverría Aliaga, R. (2019). Qué son y qué no son los nuevos medios. 70 visiones de expertos hispanos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1506-1520. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1396>
- Campillo Alhama, C. y Martínez Sala, A. M. (2017). Comunicación integrada 2.0 en la administración municipal. *Profesional de La Información*, 26 (3), 507-515. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.17>
- Canel, M. J. y Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y Sociedad*, XXIII (1), 7-48.
- Carreón Sandoval, D. (2018). Comunicación, factor de buen gobierno. *Bien Común*, 25 (285), 39-45. <http://frph.org.mx/bdigital/verpdf.php?cve=0285>
- Castillo Esparcia, A., Fernández Souto, A. B. y Puentes Rivera, I. (2020). Comunicación política y covid-19: estrategias del Gobierno de España. *Profesional de la Información*, 29 (4), 1-22. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.19>
- Cavalieri, A., Ducange, P., Fabi, S., Russo, F. y Tonello, N. (2022). An Intelligent system for the categorization of question time official documents of the Italian Chamber of Deputies. *Journal of Information Technology y Politics*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/19331681.2022.2082622>



- Chagas, V., Mitozo, I., Barros, S., Santos, J. G. y Azevedo, D. (2021). The 'new age' of political participation? WhatsApp and call to action on the Brazilian senate's consultations on the e-cidadania portal. *Journal of Information Technology and Politics*, 19 (3), 253-268. <https://doi.org/10.1080/19331681.2021.1962779>
- Costa Sánchez, C. y López García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *Profesional de La Información*, 29 (3), 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>
- Criado, J. I. y Villodre, J. (2021). Revisiting social media institutionalization in government. An empirical analysis of barriers. *Government Information Quarterly*, 101643. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101643>
- D'Adamo, O. y García Beudoux, V. (2016 a). Doce ingredientes para la construcción de un relato de gobierno. En E. Richard y A. González (Eds.), *Manual de Comunicación de Gobierno. Estrategias para proyectar las políticas públicas* (pp. 195-210). Universidad Externado de Colombia.
- D'Adamo, O. y García Beudoux, V. (2016 b). Comunicación Política: narración de historias, construcción de relatos políticos y persuasión. *Comunicación y Hombre*, 12, 23-29.
- DePaula, N., Dincelli, E. y Harrison, T. M. (2017). Toward a typology of government social media communication: Democratic goals, symbolic acts and self-presentation. *Government Information Quarterly*, 35 (1), 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.003>
- Faber, B., Budding, T. y Gradus, R. (2020). Assessing social media use in Dutch municipalities: Political, institutional, and socio-economic determinants. *Government Information Quarterly*, 37 (3). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101484>
- Fernández-Falero, M. R., Trabadelo-Robles, J., Garcés-Botacio, I. y Ruano-López, S. (2017). Comunicación política de los ayuntamientos a través de sus Webs. Caso de Extremadura. *Profesional de La Información*, 26 (3), 404-410. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.06>
- Fernández, J. L. y Sznaider, B. (2013). Comunicación de Gobierno: reflexiones en torno a un objeto. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 6 (2), 489-515. [https://doi.org/10.5209/rev\\_pepu.2012.v6.n2.41246](https://doi.org/10.5209/rev_pepu.2012.v6.n2.41246)
- Flyverbom, M. (2016). Disclosing and concealing: Internet governance, information control and the management of visibility. *Internet Policy Review*, 5 (3). <https://doi.org/10.14763/2016.3.428>
- Gao, X. y Lee, J. (2017). E-government services and social media adoption: Experience of small local governments in Nebraska state. *Government Information Quarterly*, 34 (4), 627-634. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.09.005>
- García-Santamaría, J. V., Pérez-Serrano, M. J. y Rodríguez-Pallares, M. (2020). Portavoces oficiales y estrategia audiovisual en la crisis de la covid-19 en España. *Profesional de la información*, 29 (5), 1-17. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.13>
- Giger, N., Bailer, S., Sutter, A. y Turner-Zwinkels, T. (2021). Policy or person? What voters want from their representatives on Twitter. *Electoral Studies*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2021.102401>
- Górska, A., Dobija, D., Grossi, G. y Staniszevska, Z. (2021). Getting through COVID-19 together: Understanding local governments' social media communication. *Cities*, 103453. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103453>
- Gregory, A. (2019). UK Government Communication: The Cameron years and their ongoing legacy.

- Public Relations Review*, 45 (2), 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.08.003>
- Gruzd, A., Lannigan, J. y Quigley, K. (2018). Examining government cross-platform engagement in social media: Instagram vs Twitter and the big lift project. *Government Information Quarterly*, 35 (4), 579-587. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.005>
- Hodson, J., Veletsianos, G. y Houlden, S. (2022). Public responses to COVID-19 information from the public health office on Twitter and YouTube: Implications for research practice. *Journal of Information Technology and Politics*, 19 (Issue 2), 156-164. Routledge. <https://doi.org/10.1080/19331681.2021.1945987>
- Ingrams, A., Kaufmann, W., y Jacobs, D. (2021). In AI we trust? Citizen perceptions of AI in government decision making. *Policy y Internet*. <https://doi.org/10.1002/poi3.276>
- Kavanaugh, A. L., Fox, E. A., Sheetz, S. D., Yang, S., Li, L. T., Shoemaker, D. J., Natsev, A. y Xie, L. (2012). Social media use by government: From the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, 29 (4), 480-491. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.002>
- Lidén, G. y Larsson, A. O. (2016). From 1.0 to 2.0: Swedish municipalities online. *Journal of Information Technology and Politics*, 13 (4), 339-351. <https://doi.org/10.1080/19331681.2016.1169242>
- Luengo, Ó., García-Marín, J. y de-Blasio, E. (2021). COVID-19 en YouTube: Debates y polarización en la esfera digital. *Comunicar*, 29 (69), 9-19. <https://doi.org/10.3916/C69-2021-01>
- Luo, Y. (2014). The internet and Agenda Setting in China: The influence of online public opinion on media coverage and government policy. *International Journal of Communication*, 8, 1289-1312. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/2257>
- Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, 38 (4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101597>
- Mazorra, D. (2016). Agenda mediática y pública: saber alimentar la agenda de los medios. En E. Richard y A. González (Eds.), *Manual de comunicación de gobierno: estrategias para proyectar las políticas públicas* (pp. 41-50). Universidad Externado de Colombia.
- Medaglia, R. y Zheng, L. (2017). Mapping government social media research and moving it forward: A framework and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 34 (3), 496-510. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.06.001>
- Mergel, I. (2016). Social media institutionalization in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 33 (1), 142-148. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.002>
- Michael, G. y Agur, C. (2018). The bully pulpit, social media, and public opinion: A big data approach. *Journal of Information Technology and Politics*, 15 (3), 262-277. <https://doi.org/10.1080/19331681.2018.1485604>
- Moreno, Á., Fuentes-Lara, C. y Navarro, C. (2020). Covid-19 communication management in Spain: Exploring the effect of information-seeking behavior and message reception in public's evaluation. *Profesional de la información*, 29 (4), 1-16. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.02>
- Mossey, S., Bromberg, D. y Manoharan, A. P. (2019). Harnessing the power of mobile technology to bridge the digital divide: A look at U.S. cities' mobile government capability. *Journal of Information Technology and Politics*, 16 (1), 52-65. <https://doi.org/10.1080/19331681.2018.1552224>

- Nikiforova, A. y Lnenicka, M. (2021). A multi-perspective knowledge-driven approach for analysis of the demand side of the Open Government Data portal. *Government Information Quarterly*, 38 (4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101622>
- Norstrom, R. y Sarna, P. (2021). Internet memes in Covid-19 lockdown times in Poland. *Comunicar*, 29 (67). <https://doi.org/10.3916/C67-2021-06>
- Orozco, P. (octubre, 2005). *Políticas públicas y comunicación: ¿la campaña permanente?* Trabajo presentado en X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
- Osah, J. y Pade-Khene, C. (2020). E-government strategy formulation in resource-constrained local government in South Africa. *Journal of Information Technology and Politics*, 17 (4), 426-451. <https://doi.org/10.1080/19331681.2020.1715907>
- Padeiro, M., Bueno-Larraz, B. y Freitas, Â. (2021). Local governments' use of social media during the COVID-19 pandemic: The case of Portugal. *Government Information Quarterly*, 38 (4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101620>
- Pan, L., Chen, Q. y Jacobson, T. (2019). Comparing discursive and performative contributions to legitimization of government: A study of municipal policy making in Chengdu. *International Journal of Communication*, 13, 4400-4421. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/10723>
- Pérez Múnera, C. (2016). *Comunicación y Marketing Político. Guía práctica para ser elegido y gobernar con excelente reputación* (7th ed.). Centro de Análisis y Entrenamiento Político (CAEP).
- Persson, M. (2021). From opinions to policies: Examining the links between citizens, representatives, and policy change. *Electoral Studies*, 74 (102413), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2021.102413>
- Picazo Vela, S., Fernández Haddad, M. y Luna Reyes, L. F. (2016). Opening the black box: Developing strategies to use social media in government. *Government Information Quarterly*, 33(4), 693-704. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.004>
- Ponce, M. (2013). Reglas del juego y comunicación de gobierno: propuesta de un nuevo marco analítico. *Contratexto*, 21, 43-62. <https://doi.org/10.26439/contratexto2013.n021.32>
- Porumbescu, G. A. (2016). Linking public sector social media and e-government website use to trust in government. *Government Information Quarterly*, 33 (2), 291-304. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.006>
- Richard, E. (2016). En campaña permanente: elaboración de una estrategia de comunicación de gobierno. En E. Richard y A. González (Eds.), *Manual de comunicación de gobierno: estrategias para proyectar las políticas públicas* (pp. 21-39). Universidad Externado de Colombia.
- Richard, E. y González, A. (2017). La acción del gobierno vista desde la imagen y las palabras: Uribe vs. Santos. En A. González, E. Richard, y O. Rincón (Eds.), *Comunicación política en Colombia: discursos, prácticas y estéticas* (pp.123-148). Universidad Externado de Colombia.
- Riorda, M. (2016). Comunicación gubernamental: consenso, mitos de gobierno y legados. En E. Richard y A. González (Eds.), *Manual de comunicación de gobierno: estrategias para proyectar las políticas públicas* (pp.181-193). Universidad Externado de Colombia.
- Riorda, M. (2008). "Gobierno bien, pero comunico mal": análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental. CLAD Reforma y Democracia, 40, 25-52. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533671002.pdf>

- Ríscolo, F. (2020). El campo de la comunicación política: el lugar de la comunicación de gobierno. *POST-Data*, 25 (1), 99-135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7558776>
- Russell, A. (2022). Constituent connections: senators' reputation building in the age of social media. *Journal of Information Technology and Politics*, 19 (2), 180-196. <https://doi.org/10.1080/19331681.2021.1949658>
- Sánchez Galicia, J. (2015). Comunicar para gobernar. En L. Elizalde y M. Riorda (Eds.), *Comunicación gubernamental* 360 (pp. 239-250). La Crujía Ediciones.
- Sarmiento, L. (2016). Manejo de redes sociales. En E. Richard y A. González (Eds.), *Manual de Comunicación de Gobierno. Estrategias para proyectar las políticas públicas* (pp. 121-139). Universidad Externado de Colombia.
- Sarmiento Guede, J., de Esteban, J. y Antonovica, A. (2017). La comunicación organizacional desde la perspectiva del marketing interno. Análisis de las principales herramientas. En J. Sarmiento Guede y F. Vilches Vivancos (Eds.), *Filología, comunicación y otros estudios. Liber Amicorum en homenaje a Ramón Sarmiento González*. Dykinson.
- Scholl, H. J. (2021). The Digital Government Reference Library (DGRL) and its potential formative impact on Digital Government Research (DGR). *Government Information Quarterly*, 38 (4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101613>
- Schulte, S. R. (2018). United States Digital Service: How "Obama's Startup" Harnesses Disruption and Productive Failure to Reboot Government. *International Journal of Communication*, 12, 131-151. <http://ijoc.org>
- Selva Ruiz, D. y Caro Castaño, L. (2017). Uso de Instagram como medio de comunicación política por parte de los diputados españoles: la estrategia de humanización en la "vieja" y la "nueva" política. *Profesional de la información*, 26 (5), 903-915. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.sep.12>
- Serrano Puche, J. (2016). Internet y emociones: nuevas tendencias en un campo de investigación emergente. *Comunicar*, 24 (46), 19-26. <https://doi.org/10.3916/C46-2016-02>
- Sheryazdanova, G. y Butterfield, J. (2017). E-government as an anti-corruption strategy in Kazakhstan. *Journal of Information Technology and Politics*, 14 (1), 83-94. <https://doi.org/10.1080/19331681.2016.1275998>
- Silva, P., Tavares, A. F., Silva, T. y Lameiras, M. (2019). The good, the bad and the ugly: Three faces of social media usage by local governments. *Government Information Quarterly*, 36 (3), 469-479. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.05.006>
- Steinbach, M., Wilker, N. y Schöttle, S. (2020). E-participation on the local level—A census survey approach for researching its implementation. *Journal of Information Technology and Politics*, 17 (1), 12-32. <https://doi.org/10.1080/19331681.2019.1676361>
- Tejedo-Romero, F. y Araujo, J. F. F. E. (2020). E-government-enabled transparency: The effect of electoral aspects and citizen's access to Internet on information disclosure. *Journal of Information Technology and Politics*, 17 (3), 268-290. <https://doi.org/10.1080/19331681.2020.1713958>
- Werner, H., Marien, S. y Felicetti, A. (2020). A problem-based approach to understanding public support for referendums. *European Journal of Political Research*, 59 (3), 538-554. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12368>
- West, J. F. y Corley, E. A. (2016). An exploration of state legislator communication technology use and importance. *Journal of Information Technology and*

*Politics*, 13 (1), 52-71. <https://doi.org/10.1080/19331681.2015.1131653>

Wukich, C. (2022). Social media engagement forms in government: A structure-content framework. *Government Information Quarterly*, 39 (2). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101684>

Wukich, C. y Mergel, I. (2016). Reusing social media information in government. *Government Information Quarterly*, 33 (2), 305-312. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.011>