



Luis M. Romero Rodríguez

Doctor en Comunicación por las Universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz. Máster en Comunicación Social por la Universidad de Almería. Especialista en Derecho y Políticas Internacionales por la Universidad Central de Venezuela. Licenciado en Comunicación Social y en Derecho. Profesor Universitario de las Universidades de Santiago de Cali (Colombia) e Internacional de Andalucía (España). Es Vicepresidente del capítulo España de la Red Interuniversitaria Euroamericana de Investigación sobre Competencias Mediáticas para la Ciudadanía (Alfamed) e investigador del Grupo Agora de la Universidad de Huelva (PAI-HUM-648).



Rosalba Mancinas-Chávez

Doctora por la Universidad de Sevilla y Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Chihuahua (México). Autora de *El poder mediático en México* (2008) y *La palpitante historia de la comunicación en Chihuahua* (2009). Galardonada con el Premio de Historia del Periodismo chihuahuense, ha sido profesora en diversas universidades del norte de México y ha ejercido periodismo en radio y en instancias gubernamentales. Es presidenta de Ladecom, miembro del Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación (GREHCCO) y profesora del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla.

Autores en esta obra

- Camila Hernández Padilla** (Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador)
- María José Ibarra González** (Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador)
- Miguel Ángel Sánchez de Armas** (Universidad Iberoamericana, México)
- María Aparecida Ferrari** (Universidad de Sao Paulo, Brasil)
- Andrés Felipe Giraldo Dávila** (Universidad de Medellín, Colombia)
- Carlos Alberto Gálvis Ortiz** (Universidad de Medellín, Colombia)
- Luis M. Romero Rodríguez** (Universidad de Huelva, España)
- Rosalba Mancinas Chávez** (Universidad de Sevilla, España)
- Idoia Camacho Markina** (Universidad del País Vasco, España)
- Ángel Torres-Toukoumidis** (Universidad de Huelva, España)
- José P. Zagal** (Universidad de Utah, Estados Unidos)
- M. Amor Pérez-Rodríguez** (Universidad de Huelva, España)
- Rafael Marfil-Carmona** (Universidad de Granada, España)
- Carmen Lasso de la Vega** (Universidad de Cádiz, España)
- Pedro Pablo Marín** (Universidad de Cádiz, España)
- Juan Pablo Micaletto** (Universidad de Cádiz, España)

ISBN 978-84-945243-4-9



9 788494 524349



colección
comunicación
y pensamiento

Comunicación institucional y cambio social

LUIS M. ROMERO-RODRÍGUEZ
ROSALBA MANCINAS-CHÁVEZ (EDS.)

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y CAMBIO SOCIAL

Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional

Prólogo de Ignacio Aguaded

ISBN: 978-84-945243-4-9



Comunicación institucional y cambio social.

Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional.

Editores

Luis Miguel Romero-Rodríguez
Rosalba Mancinas-Chávez

Autores

Camila Hernández Padilla
María José Ibarra González
Miguel Ángel Sánchez de Armas
Idoia Camacho Markina
Rafael Marfil-Carmona
Andrés Felipe Giraldo Dávila
Carlos Alberto Galvis Ortiz
Carmen Lasso de la Vega
Pedro Pablo Marín
Juan Pablo Micaletto
Angel Torres-Toukourmidis
José P. Zagal
María Amor Pérez-Rodríguez
Luis M. Romero-Rodríguez
Rosalba Mancinas-Chávez



Comunicación institucional y cambio social. *Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional.*

Luis Miguel Romero-Rodríguez

Rosalba Mancinas-Chávez

(Editores)

Prólogo: Ignacio Aguaded

Comité científico

- Ramón Reig (Universidad de Sevilla, España)
- Ignacio Aguaded (Universidad de Huelva, España)
- Ma. Del Mar Ramírez Alvarado (Universidad de Sevilla, España)
- Gloria Olivia Rodríguez Garay (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México)
- Martha Patricia Álvarez Chávez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México)
- Carolina Spell Quintero (Universidad San Martín de Porres, Perú)
- Agrivalca Ramsenia Canelón Silva (Universidad de La Sabana, Colombia)
- Heleny Méndiz Rojas (Universidad Católica del Norte, Chile)
- Yamile Sandoval Romero (Universidad Santiago de Cali, Colombia)
- Isidro Marín Gutiérrez (Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador)
- Jorge Cortés Montalvo (Universidad Autónoma de Chihuahua, México)

Instituciones avaladoras



Depósito de Investigación
Universidad de Sevilla



Grupo Comunicar



ISBN 978-84-945243-4-9

Editorial: Ediciones Egregius

www.egregius.es

Maquetación y diseño: Francisco Anaya Benítez

Diseño de portada: Luis M. Romero-Rodríguez

Sevilla, diciembre de 2016

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y contenidos de los resúmenes publicados en el libro, son de responsabilidad exclusiva de los autores; asimismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado en otro lugar.

CAPÍTULO V

SOBRESATURACIÓN INFORMATIVA: VISIBILIZAR EL MENSAJE INSTITUCIONAL EN TIEMPOS DE INFOXICACIÓN

Luis M. Romero-Rodríguez

Universidad de Huelva, España

Doctor en Comunicación por las Universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz. Máster en Comunicación Social por la Universidad de Almería. Especialista en Derecho y Políticas Internacionales por la Universidad Central de Venezuela. Licenciado en Comunicación Social y en Derecho. Profesor Universitario de las Universidades de Santiago de Cali (Colombia) e Internacional de Andalucía (España). Es Vicepresidente del capítulo España de la Red Interuniversitaria Euroamericana de Investigación sobre Competencias Mediáticas para la Ciudadanía (Alfamed) e investigador del Grupo Ágora de la Universidad de Huelva (PAI-HUM-648).



Rosalba Mancinas-Chávez

Universidad de Sevilla, España

Doctora por la Universidad de Sevilla y Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Chihuahua (México). Autora de El poder mediático en México (2008) y La palpitante historia de la comunicación en Chihuahua (2009). Galardonada con el Premio de Historia del Periodismo chihuahuense, ha sido profesora en diversas universidades del norte de México y ha ejercido periodismo en radio y en instancias gubernamentales. Es presidenta de Ladecom, miembro del Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación (GREHCCO) y profesora del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla.



Resumen

Hacer visible el mensaje entre la gran cantidad de información que circula diariamente es el gran reto que afrontan las instituciones hoy en día. En un momento de sobresaturación informativa que ha llegado a consolidar un entorno de infoxicación dedicar tiempo al análisis y planificación de la comunicación representa la inversión más rentable para las instituciones.

Adaptarse no significa volcar los viejos contenidos en los nuevos formatos sino que implica conocer las nuevas formas de generar mensajes a partir de un diagnóstico donde lo primordial es situar a la institución en su realidad más compleja y definir el rumbo que ha de tomar.

En este capítulo abordamos las distintas perspectivas del escenario de sobresaturación informativa en la que se ven envueltas las instituciones para el desarrollo de su plan de comunicación, exploramos el cambio paradigmático de la comunicación institucional y, a partir de un análisis de la relación entre el exceso de información y la necesidad de hacer visible el mensaje, planteamos unas claves para eficientar la comunicación institucional en el escenario digital.

Palabras clave

Infoxicación, sobresaturación informativa, comunicación institucional.

1. Introducción

Las realidades son un conjunto de construcciones discursivas que se comparten en el seno de la sociedad y que se apropian e institucionalizan en un engranaje socio-cognitivo (Watzlawick, 1979; Gilovich, 1993; Searle, 1998; Berger & Luckmann, 2003). De esta forma las instituciones, analizadas como organizaciones sociales, así como sus activos intangibles y valores de marca, son unidades inseparables de esa construcción comunicativa que se da en el seno de la opinión pública, por lo que es la propia sociedad la que crea y le da valor a las instituciones a través de un proceso de decodificación y deconstrucción de los mensajes, en el que juegan un papel fundamental sus percepciones, imagen proyectada, reputación, relaciones y demás elementos que forman parte de la comunicación estratégica.

En ese proceso de discusión y debate social continuo los medios de comunicación cumplen un rol determinante, considerando que sus contenidos modelan y dirigen las discusiones sociales, maximizan o minimizan casos de crisis, presentan modelos de conducta, inducen valores, homogeneizan los gustos, y modelan las identidades e ideologías (Gubern, 1987). La consolidación de una «sociedad mediatizada», sobre todo a partir del último tercio del siglo XX, ha propiciado que los contenidos mediáticos sean de fácil acceso y consumo, más aún con la irrupción, popularización e ingente uso de los medios digitales y las redes sociales, escenario en el que la audiencia recibe informaciones aún sin tener la intención de hacerlo, pues los mecanismos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y los hábitos de consumo de contenidos de la sociedad actual llevan a un modelo informativo *prêt-à-porter*, en el que el discurso mediático está omnipresente y en el que las construcciones de esas realidades son más dinámicas que otra.

El ecosistema comunicativo actual y la mediatización social han obligado a las instituciones a adoptar nuevas modalidades de comunicación e interacción con sus públicos basadas en el uso de canales digitales y redes sociales (Ure, 2016). Este cambio ha permitido ampliar de cierta manera el acceso a los productos y servicios, brindando mayor transparencia a los procesos institucionales, generando comunidad y abriendo nuevos canales y métodos de atención ciudadana para la mejora permanente de sus acciones (Maultasch-Oliveira & Welch, 2013).

En el caso de las organizaciones de carácter privado, las TIC han sido paulatinamente aprovechadas como un canal de marketing y *Customer Relationship Management* -CRM- en el que priva el fomento de los contenidos publicitarios. Las marcas comerciales han mutado sus estrategias de comunicación a la vez que el avance de los sistemas lo han ido permitiendo, todo bajo una óptica de aprovechamiento estratégico de los canales para alcanzar a sus públicos externos con mayor precisión y posibilidades de segmentación.

Las instituciones de carácter público, por su parte, también se han adaptado al nuevo ecosistema comunicativo, aunque a menor velocidad que sus pares privados y con otras motivaciones. Las exigencias sociales de mejora de los servicios públicos han permitido que cada vez sean más aquellas las que apuestan por mejorar sus interacciones y ampliar

su catálogo de servicios por Internet *-e-government-*, (Sixto-García, 2012; Mergel, 2013; Mergel & Bretschneider, 2013), con el objetivo de crear una administración pública más sencilla, colaborativa y conectada (Osimo & Punie, 2008).

Independientemente de su tiempo de adaptación, las organizaciones tanto públicas como privadas han abierto más canales de interacción con sus públicos, acercándose a un modelo de bidireccionalidad propio del situacionismo y el funcionalismo comunicológico (Domínguez-Quintas, Álvarez-Rodríguez & Martí-Pellón, 2012). Por supuesto, este escenario lejos de ser baladí, ha generado en sí mismo otros problemas de coordinación comunicativa, en cuanto a la diversidad de canales de atención del que las organizaciones deben ocuparse en paralelo.

Los bajos costes de la presencia en Internet y en sus múltiples interfaces, en comparativa a la de los medios y la publicidad en plataformas convencionales, aunado al gran alcance e impacto que tienen estos nuevos canales por el hábito de consumo mediático de la ciudadanía, han hecho que gradualmente mayor cantidad de organizaciones apuesten por generar sus contenidos para estos medios, lo que ha conllevado de manera directamente proporcional a un escenario de mediamorfosis, en el que la sobresaturación informativa y la infoxicación parecieran ser estructurales (Aguaded & Romero-Rodríguez, 2015; Romero-Rodríguez, Gadea & Hernández-Díaz, 2016; Romero-Rodríguez & Aguaded, 2016).

Cabe entonces preguntarse ¿de qué forma la infoxicación y la sobresaturación informativa afecta a la comunicación institucional? ¿Cómo debe plantearse una estrategia de comunicación institucional digital para hacerle frente a este escenario? ¿Qué retos y oportunidades ofrece el actual ecosistema comunicativo para la comunicación estratégica y en específico para la comunicación de las instituciones?

2. Sobresaturación informativa: Infoxicación, infobesidad y smog informativo

La sobresaturación informativa ha sido de interés de la comunidad científica desde la década de los setenta, pero incluso desde la literatura se le ha dado un especial tratamiento. En *Future Shock* (1970) el distó-

pico Alvin Toffler ya llamaba la atención sobre un estado psicológico que sufriría la sociedad al estar enfrentada a demasiados cambios en un corto período de tiempo, el cual sobrepasaría y agobiaría a las personas de su escenario postindustrial y en el que acuñó el término «information overload» (sobrecarga informativa) para referirse a la sobreestimulación sensorial que afectaría a nuestra capacidad de pensar (Toffler, 1970: 171-173). Este fenómeno, futurista para el momento, también fue incluido en sus obras posteriores como *The Third Wave* (1980) y *Powershift* (1990).

Jacoby, Speller & Kohn (1974) y Jacoby (1977, 1984), también advertían casi 20 años antes del nacimiento de la *World Wide Web*, que el consumo informativo desmesurado puede devenir en consecuencias disfuncionales en los procesos cognitivos y su afectación en el proceso de toma de decisiones. Estos estudios, que se hacían desde la perspectiva del *marketing* concluían que los consumidores “*actually make poorer purchase decisions with more information*”, aseveraciones que en ese momento y hasta finales de la década de los 80 no dejaron de tener críticos, ya que se pensaba que mientras más información tuviera el público objetivo sobre el producto, servicio o marca, mayor tendencia hacia la preferencia y posicionamiento de la misma.

Actualmente los estudios sobre infoxicación e infobesidad se han realizado en función del análisis del ecosistema comunicativo vigente, del modelo de producción informativo tendiente al prosumo, la globalización y omnipresencia de los contenidos, el incremento de las interacciones sociales, los hábitos de hiperconexión y de la necesidad de estar conectados, lo que crea un caldo de cultivo para que la situación estructural del consumo mediático sea en sí misma sobresaturadora y la información se constituya como el flujo sanguíneo de nuestra civilización (Speier *et al.*, 1999; Shenk, 2003; Gitlin, 2005; Bray, 2008; Benito-Ruíz, 2009; Cornella, 2010; Gleick, 2011; Andrejevic, 2013; Dias, 2014).

Uno de los problemas que aparece con mayor frecuencia como consecuencia de la sobresaturación informativa es que la sobrecarga de estímulos que tiene la sociedad genera una propia incapacidad de reaccionar ante nuevos estímulos (Bomman & Jones, 2003), pero a la vez, estar lejos de ese escenario de infoxicación genera estrés (Shenk, 2003; Carr, 2011), pues el hábito de consumo se ha ido trasladando hacia una socio-dependencia compleja, en el que hemos sido colonizados, tanto

de nuestra propia voluntad de acceder a la información cuando la deseamos, como de nuestros espacios de aislamiento (Gergen, 2006).

Así, cuando una persona siente que no domina toda la información que debería para la toma de sus decisiones, cuando le es imposible leer un texto de forma pausada y con detenimiento, o cuando adquirimos una costumbre de lectura rápida diagonal sin capacidad de comprensión integral del mensaje, nos encontramos ante síntomas claros de estar infocados (Cornella, 2010). Esto sucede ya que los individuos se adaptan a la sobrecarga de estímulos dedicándole menor tiempo a cada uno de ellos, realizando una escotomización voluntaria -bloqueo- y/o instalando un sistema de filtrado cognitivo para mantener la cantidad de información dentro de los límites de asimilación (Milgram, 2010).

Por supuesto, estas medidas de defensa de nuestro sistema cognitivo hacen imposible que los mensajes sean consumidos e interiorizados en su integridad. Esto significa, que aunque las organizaciones apuesten por agresivas estrategias de comunicación y *marketing*, el alcance e impacto de dichos contenidos siempre dependerá del nivel de exposición que tendrá nuestro público objetivo al hipersaturado ecosistema comunicacional y a su capacidad de enfrentarse a este escenario. Es aquí cuando el enfoque cuantitativo de las auditorías de comunicación deja de tener mayor relevancia y el sujeto debe retomar el centro de la discusión y el análisis.

3. El cambio paradigmático de la comunicación institucional

Las instituciones no deben considerarse solamente por su función instrumental, sino como un espacio natural de participación (Sotelo, 2001), pues es la sociedad la que le otorga significado, legitimidad y razón de ser. Así, no solo deben realizar las actividades inherentes para las que fueron creadas (Cencelo-Sanmartín & Gadea-Aldave, 2013), sino que deben contribuir a la educación social (Marín, 1996) en su constante construcción de espacios de ciudadanía.

Paralelamente, las exigencias, expectativas y el hábito de consumo mediático de la ciudadanía presionan constantemente a las instituciones a centralizar sus métodos de comunicación, interacción y servicios en plataformas electrónicas (Bertot *et al.*, 2010; Bertot, Jaeger & Hansen,

2012; Linders, 2012), aunque de poco vale tener presencia en las principales redes sociales -*Facebook, Twitter, Instagram, YouTube*, entre otras-, blogs, foros de discusión, portales de transparencia, medios participativos y hasta aplicaciones móviles, si no existe un cambio de paradigma, filosofía y estructura integral para dotar de contenido útil y llamativo a estos canales, si no se toman como medios prioritarios de atención a la ciudadanía, si no se propicia el debate y, en definitiva, si no se le dota de importancia como «comunidad digital».

A este respecto, uno de los principales problemas que se suscitan a la hora de afrontar el cambio de paradigma comunicacional en el escenario digital es que se siguen planteando las mismas estrategias de comunicación externa convencional (notas de prensa, ruedas de prensa, comunicados escritos), sin comprender que las plataformas digitales no son medios unidireccionales y que el concepto de «comunidad digital» exige interacción comunicativa entre emisor/es y receptor/es, pero además, que el contenido compartido en un canal institucional no será la única información que emerge en la unidad, sino que es la comunidad con sus interacciones la que le otorga valor informativo. En pocas palabras, el nuevo escenario comunicacional permite una mayor penetración de los mensajes, en términos de alcance e impactos, pero disminuye el monopolio de la emisión informativa, incluso en los canales institucionales. Así queda patente en los resultados de un *focus group* desarrollado por Kavanaugh *et al.* (2012), en el que se identificaron una serie de fallas paradigmáticas en el uso de las TIC por parte de los gobiernos locales, siendo éstas en resumen:

- Se utilizan las redes sin conocer a profundidad su relación costo-beneficio.
- Se desconoce por parte de los responsables institucionales las características de sus audiencias.
- No se asignan responsabilidades institucionales de atención a estos medios.
- Se ignora cómo debe responderse a la ciudadanía en la interacción.

- No se comprende que estos medios están diseñados para que entre la institución y la ciudadanía se construya en común un significado de las acciones públicas.
- Se tiende a sobresaturar los canales con todas las informaciones que la institución genera, independientemente de su utilidad.

Otros estudios como los desarrollados por Porter (2008); Tepper (2003); Bertot, Jaeger & Hansen (2012); Lee & Hoon-Kwak (2012); Linders (2012); y Ure (2016), insisten en que la comunicación de gobierno en el nuevo ecosistema comunicacional debe ser bidireccional, fomentar la interacción de la ciudadanía, permitir la co-producción de las políticas públicas, ser un canal efectivo con información de utilidad y debe alejarse del modelo convencional de la comunicación institucional pensada para medios masivos.

El cambio de paradigma de la comunicación institucional puede analizarse a partir de un modelo de adopción de tres etapas propuesto por Mergel & Bretschneider (2013). Este modelo articula el proceso general por el que las instituciones adoptan las TIC y en especial las redes sociales. En su primera etapa, denominada «intrapreneurship & experimentation» (endoiniciativa y experimentación), la adopción de las TIC son utilizadas por individuos -pertenecientes a la institución- que tienen cierto acercamiento y experiencia previa con este tipo de tecnologías, fungen como agentes de cambio y difunden los mensajes institucionales. En esta etapa de experimentación y adopción es común que suceda que diversos agentes desarrollen distintos canales y protocolos de comunicación, según sus preferencias, intereses y conocimientos (foros, redes sociales, wikis, etc) y que, a su vez, los canales funcionen tanto como medios institucionales como de promoción personal del trabajo del individuo dentro de la organización (Figura 1).

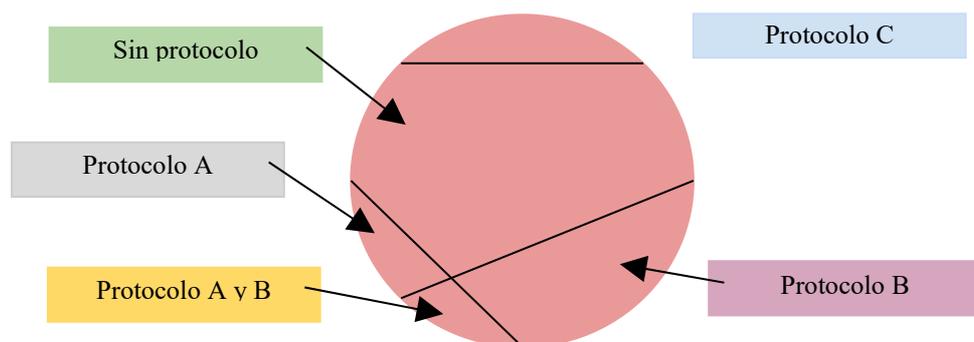
Figura 1. Adopción de las TIC en las instituciones: Endoiniciativa y experimentación



Fuente: Elaboración propia a partir de Mergel & Bretschneider (2013: 392).

La segunda etapa, denominada «order from chaos» (orden desde el caos), parte del escenario institucional en el que existen múltiples canales y plataformas, provenientes de diversos departamentos e individuos dentro de la organización, como resultado de la fase de endoiniciativa y la experimentación. Esta etapa asume que el alcance, los impactos y el éxito de estas heterogéneas iniciativas crean tensiones relacionadas con la privacidad, exactitud y propiedad de la información, por lo que las instituciones buscarán minimizar estas variaciones y controlar -o centralizar- estas endoiniciativas para reducir el riesgo inherente a la experimentación descentralizada (Figura 2). Es en esta etapa en la que la institución toma las riendas de los canales y las iniciativas y comienzan un proceso de estandarización, incluyendo determinación de responsabilidades, reorganización de los gabinetes o departamentos de comunicación y la reformulación de políticas y estrategias comunicacionales, pero también es en este momento en el que se suelen producir analogías del proceso de difusión informativa institucional tradicional -diseñado para los medios masivos-, por lo que se suele caer en un proceso de readaptación informativa en nuevos canales y no en un cambio paradigmático en la generación de contenidos.

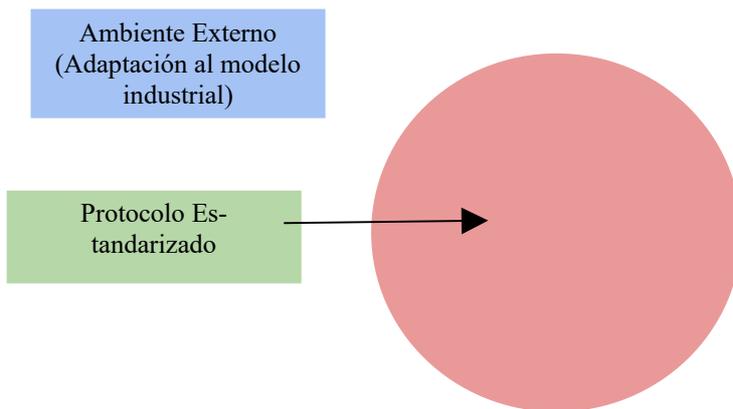
Figura 2. Adopción de las TIC en las instituciones: Orden desde el caos



Fuente: Elaboración propia a partir de Mergel & Bretschneider (2013:392).

La tercera etapa, a la que Mergel & Bretschneider (2013) denominan «institutionalization» (institucionalización), elimina todas las variaciones producto de la primera fase y congrega, centraliza y homogeneiza en protocolos y estándares estáticos la comunicación institucional en los escenarios digitales. Esta estandarización, aunque disminuye las posibilidades de experimentación de nuevos formatos y ralentiza las respuestas y dinámicas conversacionales de la comunidad digital -pues las interacciones suelen ser consultadas con los departamentos encargados- (p.e: La respuesta a una consulta sobre reparaciones de una calle), no es del todo negativa, ya que también disminuye la posibilidad de crear una crisis comunicacional, propias de la descentralización y la experimentación.

Figura 3. Adopción de las TIC en las instituciones: Orden desde el caos



Fuente: Elaboración propia a partir de Mergel & Bretschneider (2013:393).

La adaptación de la comunicación institucional a las TIC hace entrever con meridiana claridad que no se trata, en la mayoría de los casos, de un proceso planificado en sentido de un cambio de paradigma comunicativo, sino como una serie de canales emergentes en el que prima el sentido de la homogeneidad y la centralización informativa. Asimismo, el modelo de comunicación unidireccional, diseñado para los medios tradicionales (notas de prensa, ruedas de prensa, dossier, comunicados, bandos, entre otros) es el que sigue imperando, pues la dinámica interactiva de las plataformas digitales exigen que las instituciones y sus miembros contribuyan, de forma descentralizada, en la generación de contenido y en la interacción con sus públicos, lo que supone de cierta manera una posibilidad de pérdida del control exhaustivo de la información que se expone, abriendo la posibilidad a escenarios de crisis comunicacional, sobre todo en organizaciones de carácter público.

4. Información institucional y sobresaturación informativa

Tal como queda patente en los apartados anteriores, el ecosistema comunicativo actual se caracteriza estructuralmente por la infoxicación y, por consiguiente, deviene en un espacio de sobresaturación informativa de sus usuarios, quienes instalan filtros de contenidos e incluso esco-

tomizan aquellas informaciones que no logran captar su atención por ausencia de interés individual o colectivo (Romero-Rodríguez, Torres-Toukourmidis, Pérez-Rodríguez & Aguaded, 2016).

Esta situación, aunada a las dinámicas, protocolos y estándares rígidos o semi-rígidos de la comunicación institucional, en la que no suelen prevalecer contenidos significativos, de interés, llamativos y/o abiertos a debates e interacción, crean un caldo de cultivo para que pasen desapercibidos los mensajes y, aun con el amplio alcance que permiten las redes, el contenido se pierda en su formulación tradicionalista/industrial -diseñada históricamente para medios masivos-.

Es importante considerar también que algunas redes sociales como *Facebook* o *Instagram*, han incorporado de nueva data una serie de algoritmos por los cuales se filtran aquellos contenidos provenientes de cuentas con las que el usuario no tiene interacción continua, por lo que, pensando en disminuir la infoxicación, las deja de mostrar en el historial de inicio de estos usuarios, generando una pérdida de alcance, impacto e interacciones, óbice para una comunicación efectiva con sus públicos/administrados.

De esta manera, diseñar un plan estratégico de comunicación digital¹⁶ con una adecuada formulación de infodieta, pensada en «calorías útiles» en términos de utilidad informativa, un correcto diseño del mensaje y tipologías de contenidos variados como pueden ser la combinación de vídeos, animaciones, infografías, enlaces, texto, *canvas*, diapositivas, preguntas, invitación al debate y a los contenidos participativos, estadísticas, entre otras; parecieren ser parte de la solución para atraer y sobre todo, mantener, la atención e interés del público en los contenidos institucionales.

A partir de las conclusiones del trabajo de Kavanaugh *et al.* (2012), repasado *ut supra* y en función del cambio de paradigma de la comunicación institucional explicado por Mergel & Bretschneider (2013), discutiremos el planteamiento de la comunicación institucional frente a las necesidades actuales de la comunicación digital desde las instituciones:

¹⁶ Comúnmente denominado «*Social Media Plan*» en la literatura especializada.

a) Se utilizan las redes sin conocer en profundidad su relación costo-beneficio. Tomar la decisión de adoptar canales sociales-digitales en la institución debe ser un proceso consensuado por los actores institucionales, entendiendo que estos medios no funcionan bajo la misma lógica que sus pares convencionales y que requerirán una reformulación, no solamente de los planes de comunicación, sino también de la estructura organizacional, de cambios en las políticas de comunicación, e incluso de las partidas de presupuesto.

Si bien en el apartado anterior escudriñamos sobre las etapas o fases más comunes para la puesta en marcha de la comunicación digital en las instituciones y se concluye que, en la mayoría de los casos, la adopción de estos canales se ha hecho de forma reactiva y no proactiva (Mergel & Bretschneider, 2013), no es menos cierto que es necesario hacer una auditoría constante a la efectividad de estos canales en términos de costo-beneficio, como por ejemplo alcance-inversión, GRP¹⁷, CPM¹⁸, interacciones, entre otras.

b) Se desconocen las características de las audiencias por parte de los responsables institucionales. El modelo de comunicación externa tradicional, configurado para los medios de comunicación masivos (prensa, radio y televisión), se realiza pensando en una relativa homogeneidad de las audiencias, pues la mayoría de los medios masivos son concebidos como generalistas y aunque sus receptores tienen múltiples intereses, marcos de referencia, características sociodemográficas y hábitos de consumo informativo, los medios convencionales solían tener el monopolio centralizado de la información.

Si bien una de las características de las redes sociales y las plataformas digitales (páginas web, *apps*, foros, plataformas de participación ciudadana, etc.) es la universalidad de su acceso, no es menos cierto que existe una primera criba sociodemográfica de los hábitos del uso de cada

¹⁷ Acrónimo de *Gross Rating Points* (Puntos de Evaluación Bruta), medida utilizada en la planificación publicitaria y la cuantificación de las audiencias que expresa el número de exposiciones de un mensaje por cada 100 personas de su público objetivo *-target-* bajo la fórmula $GRP = \% \text{ de cobertura del total del } target \times \text{ Frecuencia media del mensaje}$ (Esteban-Talaya, Á, 2008: 816).

¹⁸ Acrónimo de *Cost Per Mile* (Costo por mil), medida utilizada para calcular el costo del alcance efectivo -relativo- de los mensajes por cada millar de impresiones. Para calcularlo se utiliza la fórmula $CPM = (\text{Inversión (coste)} / n \text{ alcance o impresiones}) \times 1000$.

una de ellas. En este sentido, el usuario de *Instagram* promedio no tiene el mismo perfil etario que aquel que utiliza *Twitter*, o el participante en plataformas de participación ciudadana no suele ser el mismo que se aborda en *Snapchat*. De esta manera, la propia interfaz posibilita segmentar en un primer esfuerzo la comunicación institucional según los perfiles de cada audiencia e incluso decidir cuáles se utilizarán en función del interés comunicativo. De hecho, esta diversidad permite segmentar los esfuerzos de comunicación en las instituciones y de alguna manera descentralizar los canales, dependiendo del perfil al que se desee alcanzar. Tal es el caso, por ejemplo, de un ayuntamiento que cuente con área de deporte, área de juventud, área de empleo y área de infraestructura. Mientras la comunicación del área de deporte puede hacerse mediante una *app* para las asociaciones y colectivos deportivos de la ciudad, el área de juventud puede utilizar una red social como *Snapchat* o *Instagram*, la de empleo *LinkedIn* y la de infraestructura a través de la web, *newsletters*, *Facebook*, medios convencionales y digitales. Una segunda criba es la que las mismas plataformas pueden generar a través de sus métricas (estadísticas), las cuales permiten conocer los perfiles y rasgos generales de los seguidores de la cuenta institucional.

c) No se asignan responsabilidades institucionales de atención a estos medios. Aunque esta situación se presenta paulatinamente con menos frecuencia, bien es cierto que la responsabilidad puede desvanecerse como una tarea accesoria del gabinete o departamento de comunicación, por lo que otros departamentos que generan contenidos no suelen tener una vinculación activa con estos canales o al menos atender a las características de inmediatez, bidireccionalidad e interacción que requieren. De esta manera, la responsabilidad de la curación de contenidos puede mantenerse centralizada, así como la administración de los canales, pero esto no es óbice para que otras áreas institucionales sean solidariamente responsables de los contenidos propios que se generen sobre su ámbito intrainstitucional.

d) Se ignora cómo debe responderse a la ciudadanía en la interacción. Sobre este particular, hay que diferenciar aquellas organizaciones que no saben cómo responder a la ciudadanía mediante estos canales de aquellas que no desean hacerlo para no convertir a las redes en espacios de consulta ciudadana que exigen mayor atención del

personal y que pueden crear situaciones de crisis. La primera situación puede solventarse a través de la educación en competencias digitales e informacionales (Aguaded & Romero-Rodríguez, 2015; Romero-Rodríguez *et al.*, 2016), mientras que la segunda requiere un cambio de filosofía de la política de comunicación de la institución y la estructuración de un plan de CRM¹⁹, en la que fluya correctamente la comunicación interna con el fin de dar respuesta y fomentar las interacciones, minimizando el riesgo de crisis.

e) No se comprende que estos medios están diseñados para que entre la institución y la ciudadanía se construya en común un significado de las acciones públicas. Así como las instituciones son renuentes a cambios profundos que van desde su reingeniería organizacional, su sistema de funcionamiento, la verticalidad, jerarquía y burocracia de la toma de decisiones, su política de comunicación interna y sus ejes para el relacionamiento con los públicos, así también sucede con la participación ciudadana, sobre todo en instituciones de carácter político donde rige el principio de la representación. Así, el modelo informativo industrial (unidireccional, cerrado, protocolizado y estandarizado), se convierte en la fórmula monolítica de «notificar» las acciones institucionales. La construcción del significado común de las acciones públicas debe pasar por un proceso de consulta formal (encuesta, *focus group*, mesas de trabajo, comisiones, etc) o informal (globosondas, sondeos, monitorización de redes, etc.), lo que permitirá, previo a la decisión y notificación de la misma, construir un significado colectivo y socializar las medidas que desde la institución se decidan.

f) Se tiende a sobresaturar los canales con todas las informaciones que la institución genera, independientemente de su utilidad: Este es otro error que proviene de la misma dinámica tradicional de la comunicación institucional, pues los gabinetes o departamentos de comunicación tienden a remitir todas las informaciones a los medios de comunicación para aumentar las posibilidades de

¹⁹ Acrónimo de *Customer Relationship Management* (Administración de la Relación con los Clientes o Marketing Relacional), práctica de las relaciones públicas y la comunicación organizacional diseñada y ejecutada para acercar a los públicos de la organización, proveer soporte, fortalecer los vínculos B2P y, en definitiva, crear nexos y estímulos positivos de las audiencias hacia la organización y viceversa (Peppers & Rogers, 2011).

exposición de las mismas. Cuando se adoptan las redes y plataformas digitales de manera reactiva en la comunicación institucional, no se suele cambiar el paradigma sobre lo que merece o no ser publicado en las mismas y sobre todo, en cuáles de ellas debe publicarse dependiendo del interés de sus perfiles de audiencias.

5. Claves para una comunicación institucional efectiva en el escenario digital

Entendiendo las limitaciones y problemas que surgen a partir del cambio paradigmático reactivo de la comunicación institucional en el escenario digital (Kavanaugh *et al.*, 2012; Mergel & Bretschneider, 2013), especialmente en un momento de mediamorfosis y dinámicas de constantes cambios en las interacciones sociales (Aguaded & Romero-Rodríguez, 2015) es menester dilucidar algunos factores clave para que aumente la efectividad en la difusión de los mensajes, pero también en su alcance efectivo, impactos e interacciones, sobre todo enfocado en disminuir la sobresaturación informativa de los medios utilizados por las instituciones públicas. En este sentido se presentan a continuación una serie de recomendaciones puntuales a tomar en consideración divididas por elementos -canales, mensaje y receptores:

- 5.1. Canales:** En la arena digital, el adagio de McLuhan «el medio es el mensaje» es cada vez más patente. Pero no solo eso, sino que el canal también se constituye como «presencia virtual» del emisor -institucional-. Por esta razón es fundamental para trazar una estrategia digital y una infodieta que limite la sobresaturación informativa, cumplir con los siguientes pasos:

Seleccionar estratégicamente las plataformas: La red nos ofrece un sinnúmero de interfaces (páginas web, *landing pages*, aplicaciones móviles -*apps*-, foros, chats, blogs, entre otras) y por supuesto múltiples opciones de redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *LinkedIn*, *YouTube*, *Google+*, *Snapchat*, *Pinterest*, *Flickr*, etcétera. El primer paso para plantear una comunicación institucional efectiva en el escenario digital es conocer las fortalezas, limitaciones y características que cada

una de estas plataformas tienen para alcanzar a los públicos con efectividad.

La mayoría de las instituciones en España, cuentan con una página web institucional, acompañada de una cuenta de *Facebook* y otra de *Twitter*, fundamentalmente porque estas tres plataformas son «generalistas», es decir, son adecuadas para muchos ejes temáticos y no están limitadas en sus públicos, así también por la propia popularidad que ambas redes han alcanzado. Caso contrario es lo que sucede por ejemplo con *Snapchat* o *Instagram*, en las que el grupo etario imperante tiene menos de 30 años, o en el caso de *LinkedIn* que se dirige más al ámbito laboral o *Google+* que, a pesar de tener una interfaz abierta, no ha ganado la popularidad que mantiene *Facebook*.

Por esta razón es necesario comprender que no todas las tipologías de redes sociales son necesarias para todas las instituciones y que la decisión de utilizar una red social deberá responder precisamente a su perfil de públicos y a sus ámbitos de interés.

Análisis de los canales a través de Minería de Datos: La «minería de datos» o «*data mining*» es un campo de la estadística que nos permite conocer patrones en grandes volúmenes de datos, con el objetivo de extraer información de un conjunto de éstos y convertirlos en información útil para la toma de decisiones (Maimon & Rokach, 2010). Esta exploración nos permitirá conocer patrones, los perfiles de públicos a los que llegamos a través de nuestras plataformas, sus hábitos de conexión y consumo, así como también nos permitirá indagar sobre la efectividad de cierta tipología de mensajes a través de su alcance, impactos e interacciones generadas. En la actualidad existen múltiples herramientas informáticas que permiten realizar estas exploraciones con facilidad, tanto para páginas web (*web mining*), en las que usualmente se utiliza la herramienta *Google Analytics*; para *Facebook* - que tiene su aplicación de estadísticas incorporada a la administración de una *fan page*-, como para *Twitter*, en las que imperan softwares como *SocialBro*, *SproutSocial* o *Twitter Analytics*.²⁰

²⁰ Existen muchos métodos para la medición de datos no estructurados para páginas web y redes sociales que requieren conocimientos avanzados de informática y que pueden dar otros datos y triangulaciones especializadas según la programación que se realice. Sin embargo, los métodos,

5.2. Mensajes: El ecosistema digital es un espacio distinto a los medios convencionales, con licencias y posibilidades casi infinitas para la exposición de la información. Por tanto, estos canales obligan a adaptar la producción informativa a las características de los mismos (Díaz-Noci, 2008).

López *et al.* (2005) citado por Díaz-Noci (2008: 58-59) hace un recuento de las variables de los cibermedios - transferibles también a las redes sociales- en sentido de comprender los cambios que se generan en estos espacios:

Tabla 1. Cuestionario de cibermedialidad: Variables para el análisis

Dimensión	Variables
Hipertextualidad	1. Adecuación a la estructura de los contenidos.
	2. Jerarquización de la navegación
	3. Profundización en los hechos.
	4. Comprensibilidad de la organización hipertextual de la información
Multimedialidad	5. Adaptación a la naturaleza de los contenidos.
	6. Versatilidad de los recursos multimedia.
	7. Adecuación del formato.

interfaces y aplicaciones señaladas son expuestas en base a su popularidad de uso y no debe entenderse como que son excluyentes de otros.

	8. Inexistencia de duplicidad narrativa.
Interactividad	9. Acomodo a la necesidad de feedback de los contenidos
	10. Posibilidad de personalizar la información.
	11. Justa relevancia de las réplicas del internauta en la configuración del discurso informativo.
	12. Contacto "útil" del usuario con el medio.
Frecuencia de actualización	13. Adaptación a la necesidad real de renovación de los contenidos.
	14. Garantía de sedimentación del mensaje periodístico
	15. Ampliación y/o renovación de contenidos (nunca corrección).

Fuente: López *et al.* (2005), extraído de Díaz-Noci (2008: 58-59).

En este sentido, a fin de evitar la infoxicación, la sobresaturación informativa y aprovechar las posibilidades que otorgan las plataformas digitales, se recomienda lo siguiente:

Abandonar las estructuras tradicionales del mensaje: La clásica estructura de la pirámide invertida ha venido perdiendo vigencia progresivamente en el ámbito digital, pues la propia arquitectura de las interfaces permiten a los usuarios profundizar opcionalmente en los temas, fundamentalmente a través de la hipertextualidad, los hipervínculos y la multimedialidad. Esto quiere decir que el «core» o núcleo de la información, que sí sigue las normas de las preguntas básicas (5Wh), se convierte, en definitiva, en el mensaje completo. La profundización de los acontecimientos, por su parte, queda en manos de la interactividad de los usuarios.

De esta manera, los gabinetes o departamentos de comunicación deben evitar «volcar» las notas de prensa -diseñadas para los medios convencionales- en sus plataformas digitales, pues los hábitos de consumo informativo de los usuarios de medios digitales y redes sociales son distintos a los de las audiencias mediáticas tradicionales (Romero-Rodríguez & Aguaded, 2016).

Microtargeting y personalización de los mensajes : Las plataformas digitales y en especial las redes sociales son espacios donde se congregan muchas tipologías de públicos -rangos etarios, intereses, nivel de formación, características socioeconómicas, ideologías, etc.-, por lo que a diferencia de los medios convencionales, en la que la información estaba dirigida para todas las audiencias, en las interfaces digitales existen formas de segmentar los mensajes y sobre todo, diseñar los mensajes para su mejor recepción por los micropúblicos. En estas formas inciden desde la selección de la plataforma o red social, los horarios en los que se expone el mensaje, las etiquetas o *hashtags* (#) que se utilicen, hasta los contenidos multimedia (fotografías, vídeos, animaciones, infografías) que acompañan el mensaje.

Promover la participación y las interacciones: Las redes sociales son espacios de participación dialógicos. El modelo de «difusión» de los mensajes institucionales para medios tradicionales, limitados en su retroalimentación, queda eliminado en cualquier lógica digital. Además de esto, las «conversaciones» (comentarios, respuestas), los «compartidos» (*retweets*) y demás interacciones que permiten las principales plataformas sociales, aumentan el rango de difusión del mensaje, por lo que a mayor participación se genere, más alcance e impactos tendrán los mensajes. Para generar contenidos llamativos y «compartibles», propensos al aumento de interacciones, es necesario conocer los intereses de las audiencias y diseñar los mensajes con respecto a los «clusters» del *microtargeting*. Además, los contenidos gráficos (fotografías, infografías) y videográficos (vídeos, animaciones) tienden a tener mayor alcance que aquellos en los que solo se muestra texto plano.

- 5.3. Receptores:** La naturaleza del ecosistema comunicacional actual, en constante dinámica y procesos de mediamorfosis, también ha afectado la forma en có-

mo los receptores reciben y consumen las informaciones. Un trabajo realizado por Romero-Rodríguez, Torres-Toukourmidis, Pérez-Rodríguez, & Aguaded (2016) concluyó que la ubicua accesibilidad al contenido digital, las características de prosumidores²¹ de los receptores, el *multitasking* y la ausencia de infodietas, generan por antonomasia una audiencia sobresaturada de información, en la que además, menos del 30% de la información que recibe al día tiene utilidad en sus procesos de toma de decisiones.

En este orden de ideas, se hace más que necesario seguir las recomendaciones establecidas *ut supra*, con el fin de proveer a la institución de una política comunicacional-digital tendiente al aprovechamiento de los canales en función de la utilidad informativa.

6. Consideraciones finales

La generalización del uso de las tecnologías de la información aportó una serie de ventajas a las instituciones públicas y privadas, la capacidad de hacer público su mensaje dejó de ser una labor que implicaba necesariamente a los medios tradicionales de comunicación, de pronto la posibilidad de generar mensajes propios en plataformas propias se volvió una realidad. Esto conllevó la dificultad de hacer visible el mensaje en un entorno de sobresaturación informativa, donde cada individuo, al igual que cada institución, tiene por lo menos la posibilidad de generar su (s) propia (s) plataforma(s).

El reto entonces se transforma en la necesidad de hacer visible un mensaje entre una gran cantidad de mensajes. La idea del gran público se vuelve obsoleta y la necesidad de generar una comunicación más selectiva para un público más específico es la mejor vía para efficientar recursos.

²¹ Un prosumidor se entiende como aquella parte de la audiencia que consume información pero que también la produce, en una cadena de transmisión y respuesta continua entre emisores y receptores. (Bitzer, Thoroe & Schumann, 2009).

Internet pone al alcance de las instituciones una gran cantidad de herramientas tecnológicas que le permiten hacer público su mensaje en apariencia sin coste alguno. Decimos en apariencia porque, como hemos visto a lo largo de este capítulo, el coste es en cantidad de tiempo y esfuerzo que se ha de dedicar para generar un plan estratégico de comunicación y aplicarlo en el mejor de los sentidos.

Hoy más que nunca se hace indispensable pensar la comunicación institucional y planear el uso de las herramientas más convenientes. Las instituciones tienen ante sí la necesidad de adaptar su esfuerzo hacia una nueva comunicación donde la puesta en marcha depende ante todo de una planificación adecuada.

El tiempo que se invierte en hacer un análisis interno de fortalezas y debilidades (Mancinas-Chávez y Rodríguez Cárcela, 2014), así como en hacer un diagnóstico del panorama en el que se desenvuelve la institución es quizá una de las mejores inversiones en comunicación institucional.

El reto antes era generar mensajes adecuados para el gran público y conseguir la atención de los medios tradicionales. Ahora el reto es conseguir hacer visible a la institución entre la gran cantidad de información que se genera diariamente.

7. Referencias

- Aguaded, I. & Romero-Rodríguez, L. M. (2015). Mediamorfosis y desinformación en la infoesfera: Alfabetización mediática, digital e informacional ante los cambios de hábitos de consumo informativo. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 16(1), 44-57. doi: <http://dx.doi.org/10.14201/eks20151614457>
- Andrejevic, M. (2013). *Infoglut: How Too Much Information Is Changing the Way We Think and Know*. London: Routledge
- Benito-Ruiz, E. (2009). Infoxication 2.0, en M. Thomas [ed.] *Handbook of Research on Web 2.0 and Second Language Learning*, Pennsylvania: IGO-InfoSci.
- Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Bertot, J., Jaeger, P., Munson, S., & Glaisyer, T. (2010). Engaging the public in open government: Social media technology and policy for government transparency. *Computer*, 43(11), 53-59.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. (2012). The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*(29), 30-40.
- Bitzer, S., Thoroe, L., & Schumann, M. (2009). Folksonomy: Creating Metadata through Collaborative Tagging. En Dumova, T., & Fiordo, R. (eds) *Handbook of Research on Social Interaction Technologies and Collaborative Software: Concepts and Trends*. Information Science Reference: IGI Publishing
- Bray, D. (2008). Information Pollution, Knowledge Overload, Limited Attention Spans and Our Reponsabilities as IS Professionals, en *Global Information Technology Management Association (GITMA) World Conference*, Atlanta, USA.
- Bomman, M., & Jones, Q. (2003). Information Overload. *SAGE, Encyclopedia of Community* (págs. 661-664). Thousand Oaks: SAGE.
- Cancelo-Sanmartín, M., & Gadea-Aldave, G. (2013). Las nuevas tecnologías como instrumento de legitimación de la imagen institucional. El programa de transparencia focalizada de la Procuraduría General de

- Justicia del Estado de Tamaulipas en México. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5), 171-188.
- Carr, N.(2011). *Superficiales ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?* Madrid: Taurus.
 - Cornella, A. (2010). *Infoxicación: Buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomia.
 - Dias, P. (2014). From ‘infoxication’ to ‘infosaturation’: a theoretical overview of the cognitive and social effects of digital immersion. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 24.
 - Díaz-Noci, J. (2008). Definición teórica de las características del cyberperiodismo: elementos de la comunicación digital. *Doxa Comunicación*, 6, 53-91.
 - Domínguez-Quintas, S., Álvarez-Rodríguez, M.L., & Martí-Pellón, D. (2012). Dirección de Comunicación en Internet Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(2), 45-70. doi: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-03-45-70>
 - Esteban-Talaya, Á. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
 - Gergen, K. (2006). *El Yo saturado: dilemas de identidad en el mundo moderno*. Barcelona: Paidós Surcos.
 - Gilovich, T. (1993). *How We Know What Isn't So*. New York: The Free Press.
 - Gitlin, T. (2005). *Enfermos de información: de cómo el torrente mediático está saturando nuestras vidas*. Barcelona: Paidós
 - Gleick, J. (2011). *The Information: A History, A Theory, A Flood*. London: Harper Collins
 - Gubern, R. (1987). *La mirada opulenta. Exploración de la iconosfera contemporánea*. Barcelona: Gili Gaya.
 - Jacoby, J., Speller, D., & Kohn, C. (1974). Brand Choice Behavior As a Function of Information Load: Study II, en S. Ward, P. Wright & A. Arbor [eds.], *Advances in Consumer Research*, vol. 1, Minnesota: Association for Consumer Research.

- Jacoby, J. (1977). Information Load and Decision Quality: Some Contested Issues. *Journal of Marketing Research*, 14, 569-573. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3151201>
- Jacoby, J. (1984). Perspectives on Information Overload. *Journal of Consumer Research*, 10(4), 432-435.
- Kavanaugh, A. et al. (2012). Social media use by government: From the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, 29, 480-491. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.002>
- Lee, G., & Hoon-Kwak, Y. (2012). An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, 29, 492-503. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.001>
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*(29), 446-454. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>
- López, X. et al. (2005). Medios digitales de Galicia: ¿versiones de los diarios impresos o cibermedios? En *Actas del VII Congreso de la Sociedad Española de Periodística*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, 616-636.
- Maimon, O. y Rokach, L. (2010). *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*. Springer: Nueva York.
- Mancinas-Chávez, R. y Rodríguez Cárcela, R. (2014). La práctica del periodismo institucional, en Reig, R. (Director): *La dinámica Periodística. Perspectiva, contexto, método y técnicas*. Lima: Editorial San Marcos, segunda edición.
- Marín, L. (1996). *La comunicación en empresas y organizaciones*. Barcelona: Bosch).
- Maultasch-Oliveira, G. y Welch, E. (2013). Social media use in local government: Linkage of technology, task, and organizational context. *Government Information Quarterly*, 30, 397-405. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.019>
- Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30, 327-334. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.015>

- Mergel, I., & Bretschneider, S. I. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 3, 390-400. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12021>
- Milgram, S. (2010). *The individual in a social world: essays and experiments*. Londres: Printer&Martin.
- Osimo, D., & Punie, Y. (2008). Las redes sociales y la administración pública: oportunidades y retos. *Bit*, 17, 73-77.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: Wiley.
- Porter, J. (2008). *Designing for the Social Web*. California: New Riders Press.
- Romero-Rodríguez, L. M., Gadea, W., & Hernández-Díaz, G. (2015). Incidencia de la diversificación del ecosistema comunicativo en la sobresaturación informativa. *Comunicación. Estudios venezolanos de la comunicación*, n^o 171-172, 25-31.
- Romero-Rodríguez, L.M., & Aguaded, I. (2016). Consumo informativo y competencias digitales de estudiantes de periodismo de Colombia, Perú y Venezuela. *Convergencia Revista De Ciencias Sociales*, 23(70), 35-57.
- Romero-Rodríguez, L.M., Torres-Toukoumidis, Á., Pérez-Rodríguez, M.A., Aguaded I. (2016). Analfanautas y la cuarta pantalla: Ausencia de infodietas y de competencias mediáticas e informacionales en jóvenes universitarios latinoamericanos. *Fonseca, Journal of Communication*, 12, 11-25. doi: <http://dx.doi.org/10.14201/fjc2016121125>
- Searle, J. R. (1997). *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Paidós.
- Shenk, D. (2003). Concept of Information Overload, en *E- Science, Encyclopedia of International Media and Communications*, 2, Boston: Elsevier.
- Sixto-García, J. (2012). Uso de las redes sociales en la Administración pública gallega: ¿una técnica de marketing 2.0? *Pensar la Publicidad*, 2, 345-363.
- Sotelo, J. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

- Speier, C. *et al.* (1999). The Influence of Task Interruption on Individual Decision Making: An Information Overload Perspective. *Decision Science*, 30(2), 337-360. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1999.tb01613.x>
- Tepper, M. (2003). The rise of social software. *NetWorker*, 7(3), 18-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/940830.940831>
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. New York: Bantam Books
- Ure, M. (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. *Palabra Clave*, 19(1), 240-270. doi: <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2016.19.1.10>
- Watzlawick, P. (1979). *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*. Barcelona: Herder.