

Redes sociales digitales en el Gobierno local. Estrategias de uso para transformar la relación con la ciudadanía y a las propias organizaciones públicas

Encarnación Hernández Rodríguez

Universidad de Murcia

encarnahr@gmail.com

Resumen.

La presencia de las Administraciones públicas locales en las redes sociales digitales (RSD) está cada vez más extendida. Ello se enmarca en un contexto de implementación de las estrategias de Gobierno abierto y una lógica de acción 2.0 en la relación con la ciudadanía y en el propio trabajo interno que tiende a ser cada vez más abierta, horizontal, participativa y colaborativa. ¿Están las organizaciones públicas transformándose a partir de la adopción de las RSD? ¿Qué estrategias comunicativas se están desarrollando? Son las dos principales cuestiones que se abordan en este estudio, midiendo a través de un cuestionario una serie de variables sobre la gestión de las plataformas por parte de los ayuntamientos de la Región Murcia (España), para indagar en el nivel de presencia en Twitter, estrategia de uso y modelo de gestión del conjunto de perfiles sociales.

Palabras clave.

Redes sociales digitales; Comunicación; Administración pública; Ayuntamientos; Región de Murcia;

Sobre la autora.

Encarna Hernández Rodríguez es directora de comunicación y gestora de proyectos en NovaGob, así como estudiante de doctorado de Ciencia Política y Administración Pública de la Universidad de Murcia. Licenciada en Periodismo (UCAM), Máster en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (UMU) y Especialista en Social Media Management y Marketing Digital (ICEMD-ESIC).

1. Introducción.

Administraciones públicas de todos los niveles están adoptando las redes sociales digitales (RSD) como nuevos canales de comunicación desde los que llegar a la ciudadanía que está presente en estas plataformas de forma masiva. La implementación de las RSD encaja dentro de las estrategias de Gobierno abierto de unas organizaciones públicas que buscan ser más transparentes y abrirse a la participación y a la colaboración con la ciudadanía.

Las nuevas tecnologías sociales, basadas en filosofía 2.0, imponen un nuevo marco de comunicación y relación con la ciudadanía que desafía las reglas tradicionales de la comunicación gubernamental unidireccional, como también los viejos esquemas de las jerarquías organizacionales. La adopción de las redes sociales impone, por tanto, un cambio de actitud y de visión, pero también la dedicación de recursos humanos y el desarrollo de capacidad estratégica para sacar el máximo partido a su potencial, aspectos especialmente críticos en el ámbito local.

Así, el presente estudio hace en primer lugar un recorrido teórico por el estado de la cuestión de la adopción de las redes sociales en el sector público, prestando especial atención a las Administraciones locales. De este modo, se plantean como **objetivos** conocer hasta qué punto el uso de las RSD por parte de las Administraciones públicas puede transformar -y si lo está haciendo- la relación con la ciudadanía y a las propias organizaciones, para posteriormente indagar en cómo se están implementando en la práctica teniendo en cuenta aspectos estratégicos y organizativos.

La exposición del marco teórico y del estado de la cuestión citados nos lleva a plantear su contrastación con la realidad de la adopción e implementación de las RSD, y muy especialmente -dado su potencial de gestión estratégica- de la red social *Twitter*, en el marco de la Administración local de la Región de Murcia. La investigación se propone conocer el nivel de presencia en esta red social y las estrategias aplicadas a su uso, así como -en un nivel más general-, saber cómo se gestionan las RSD dentro de la organización, qué recursos humanos se destinan para ello y averiguar si existe una planificación estratégica en su adopción y gestión.

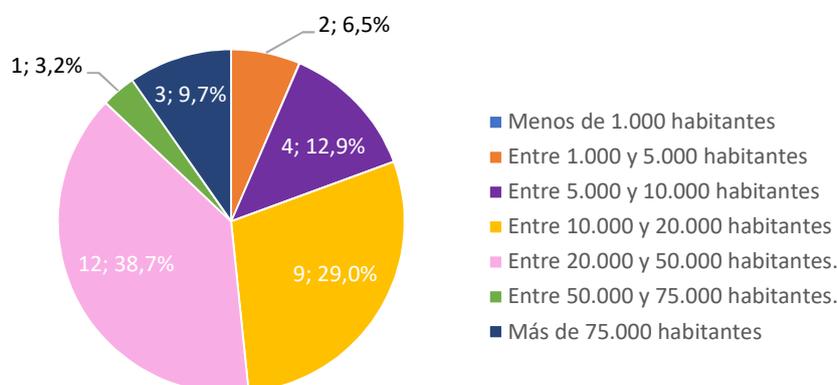
Este estudio se justifica en tanto que supone una **primera aproximación a la realidad del uso de las RSD por parte de los ayuntamientos de la Región de Murcia**, de ahí su interés, pero no pretende ser exhaustivo por motivos obvios de limitación de recursos para llevar a cabo una investigación más profunda.

En lo que se refiere a la **metodología**, para la realización del estudio se distribuyó por vía electrónica entre junio y julio de 2018 un cuestionario a los responsables de comunicación y/o redes sociales de aquellos ayuntamientos de la Región de Murcia que disponen de, al menos, una cuenta institucional -que englobe al conjunto de la institución- en la red social *Twitter*. Se descartaron de este modo en un análisis previo consistorios que no cuentan con un perfil genérico -pero sí con otros de ámbito específico como juventud, turismo, emergencias o fuerzas de seguridad- y de igual forma perfiles que se identificaron como inactivos. Así, se envió el formulario a 35 ayuntamientos de los 45 existentes en la Región

de Murcia, recibíéndose respuesta de 31 de ellos, una cifra que nos aporta una representatividad elevada del universo objeto de estudio.

El cuestionario no solo interroga sobre los citados aspectos relacionados con el nivel de presencia en *Twitter*, estrategia de uso, modelo de gestión, dedicación de recursos humanos y planificación, sino que también filtra las respuestas según el número de habitantes del municipio (Gráfico 1), algo que permitirá obtener no solo una foto general de la presencia, uso y gestión de esta plataforma en los ayuntamientos de la Región, sino también chequear diferencias en las distintas variables de estudio en función del tamaño de la organización, algo sin duda interesante para conocer de qué modo influyen factores relacionados con los recursos económicos y humanos de los que disponen las Administraciones locales.

Gráfico 1. Número de habitantes del municipio



Cuestionarios recibidos en función del número de habitantes de municipio. Elaboración propia

De este modo, los **resultados** generales del estudio (31 respuestas) se presentan de forma gráfica acompañados de un análisis descriptivo de los mismos, y repartidos en cuatro apartados: (1) nivel de presencia en *Twitter*; (2) estrategia de uso de *Twitter*; (3) modelo de gestión de las RSD; (4) dedicación de recursos humanos a las RSD, y (5) planificación estratégica de las RSD. Posteriormente, se describen los datos más reseñables encontrados en lo que se refiere a la segmentación por tamaño del municipio.

Finalmente, se presentan unas **conclusiones** generales de los datos extraídos del cuestionario en relación con lo previamente expuesto en el marco teórico, así como unos apuntes sobre posibles líneas de investigación futuras.

2. Redes sociales digitales en la Administración pública: oportunidades y límites para transformar las organizaciones y su relación con la ciudadanía.

Las RSD han desembarcado de forma masiva en nuestras vidas. Según el Estudio Anual de Redes Sociales de IAB Spain (2018), más de 25 millones personas de entre 16 y 65 años (85% de internautas) las utilizan en España. La popularidad de estas nuevas tecnologías sociales no podía pasar desapercibida para unas instituciones públicas

inmersas en el desarrollo de estrategias de Gobierno abierto para intentar estrechar la brecha de confianza abierta con la ciudadanía y ganar en legitimidad.

Ya lo entendió así en 2009 la Administración Obama, que en su Directiva de Gobierno Abierto llamaba a una mayor transparencia, participación y colaboración a través de las nuevas TIC. La promesa del Gobierno abierto, como recuerda Noveck (2017), radica en que se obtendrán mejores resultados conectando las instituciones públicas y su gestión con la ciudadanía y organizaciones que posean distintos conocimientos. Precisamente, como subraya la que fuera directora de la iniciativa de “*Open Government*” estadounidense, en las “tecnologías del conocimiento” puede estar la clave para una “transformación institucional significativa”, superando los métodos fallidos de la participación ciudadana tradicional y avanzando en un “gobierno inteligente” para abrir las puertas cerradas e invitar activamente a la colaboración.

Las tecnologías sociales tienen la capacidad de afrontar estos objetivos y se han manifestado, de hecho, como un punto de inflexión (aunque todavía no explotado en su plenitud) en el modelo tradicional de “eGobierno” (Triantafillidou et al., 2015; Mossberger et al., 2013). Todo ello se enmarca en la transición desde la filosofía 1.0 a unas tecnologías 2.0 que se caracterizan por su facilidad para que las personas usuarias generen contenido, el intercambio de datos entre plataformas, las relaciones sociales en red y la acción colectiva (Davis y Mintz, 2009). El potencial de la web 2.0 para aprovechar la “inteligencia colectiva” radica, como destacó O’Reilly (2005) en la posibilidad de que las personas usuarias aporten valor en una arquitectura donde prima la participación y la colaboración.

Los medios sociales se traducen en la práctica, siguiendo la definición de Kaplan y Haenlein (2010), en herramientas colaborativas (wikis), redes o comunidades de contenidos (documentos, fotografías, vídeos, etc.), redes sociales de contactos, de blogs o *microblogging*, con sus variadas plataformas y aplicaciones (*Wikipedia, Wordpress, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram*, etc.). Son servicios que permiten crear perfiles en línea y facilitan compartir contenidos generados por las propias personas usuarias, así como el *crowdsourcing* y la colaboración (Mergel, 2016).

Si la extensión de su uso ha sido rápida entre las personas internautas, no lo ha sido menos en el sector público (en todos los niveles de gobierno), de forma paralela, como se ha apuntado, al despliegue de actuaciones de Gobierno abierto. Un reciente estudio de Criado, Pastor y Villodre (2017) identifica que casi la totalidad de los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes cuenta con al menos un perfil institucional en las principales redes sociales digitales generalistas, sobresaliendo entre estas *Facebook, Twitter* y *YouTube* (más del 80% de los casos). Las motivaciones para estar en las RSD, según las personas responsables de su gestión, radican precisamente en la necesidad de proporcionar información (92,6%), fomentar la participación (85,2%) e incrementar la transparencia (83,6%).

La incorporación de los medios sociales a las Administraciones públicas está destinada a mejorar las interacciones con la ciudadanía, reformando las prácticas comunicativas y la provisión de servicios, así como los modelos de toma de decisiones en un entorno colaborativo y abierto a las aportaciones de la ciudadanía (Chun y Luna, 2012). Estamos, como sostienen Criado y Gil García (2017), ante una nueva ola de innovación tecnológica en el sector público caracterizada por las tecnologías sociales, enfocando el uso de estas hacia la innovación pública y sirviendo como plataforma para involucrar a la ciudadanía.

La capacidad disruptiva de las RSD, siguiendo a Criado y Rojas-Martín (2013), hace que para las Administraciones públicas se conformen en un elemento transformador en múltiples dimensiones, ya que no solo operan cambios a partir de su uso en el tipo de relación y comunicación con la ciudadanía (de unidireccional a bidireccional) sino que también pueden hacerlo, dependiendo de su modelo de gestión, -como se verá con más detalle- en la propia organización (de la jerarquía a la red) y en su trabajo interno (más colaborativo).

La presencia en redes sociales obliga a las Administraciones públicas a dar un giro de 180 grados a su forma de comunicar, debiendo adaptar el mensaje, el tono de la comunicación y la voz de la institución, prestándose a su vez al diálogo y a la escucha. Ya en 2009 el Gobierno británico fue pionero con la edición de una guía de estilo para el uso de *Twitter* en la que pedía a los organismos públicos utilizar una voz más humana e informal en los mensajes gubernamentales.

Las instituciones públicas entran en un terreno propio de la ciudadanía (Graells y Ramilo, 2013) y donde el valor tradicional de autoridad tiene que transformarse en un tono más próximo, cercano y cordial para entrar en una conversación de igual a igual. Así lo están haciendo instituciones como la Generalitat de Catalunya, que en una guía editada en 2017 que recoge su experiencia en Twitter define su modelo comunicativo -cómo hablar y cómo escuchar- sobre la base de la interacción a través de un lenguaje comprensible y familiar con el que la ciudadanía sea capaz de empatizar, a la vez que se escucha activamente, respondiendo y dialogando.

La red de *microblogging Twitter*, por la limitación de caracteres que impone, exige de forma muy especial un tono próximo y directo. Se trata de un espacio de comunicación social caracterizado por la rapidez y la instantaneidad, lo que le ha convertido en el canal por excelencia para la difusión de información. *Twitter* se define, como destacan Balcells, Padró-Solanet y Serrano (2016, citando a su vez a Weller, 2013 y Effing et al., 2011) como un instrumento ideal para personas implicadas en procesos de comunicación social y movilización política. La peculiaridad del perfil de muchas de las personas que encontramos en esta red social -lo que la diferencia de otras plataformas como Facebook- es que se identifican como “influyentes” o “líderes de opinión”, algo que otorga incentivos, pero también reparos, a las Administraciones públicas a la hora de estar presentes.

Pero lo cierto es que el abanico de posibilidades que ofrece *Twitter* a las Administraciones públicas es amplio (Hernández, 7 de enero de 2016):

- Mejorar la imagen de la institución. Ganar en reputación.
- Ampliar y canalizar el servicio de atención a la ciudadanía.
- Escuchar. Monitorizar la opinión de la ciudadanía sobre las políticas y servicios públicos¹.
- Gestionar crisis. Es el canal más rápido para dar una respuesta institucional en un momento concreto.

¹ El potencial de la escucha activa en Twitter se plasma en proyectos que recogen las opiniones de la ciudadanía sobre los servicios públicos. Algunos con carácter colaborativo como Rodalia.info, que invita a las personas usuarias de cercanías de Barcelona a informar sobre anomalías encontradas en el servicio etiquetando los mensajes. Otro ejemplo similar es [Metroaverias](http://Metroaverias.com), que escucha las quejas de las personas usuarias del Metro de Madrid para posteriormente clasificarlas y ubicarlas en las líneas o estaciones. Sobre este tipo de herramientas de escucha, así como del análisis de las relaciones y microestructuras sociales en Twitter véase Congosto (2018).

- Informar y comunicarse con “*stakeholders*”: empresas, asociaciones, periodistas y ciudadanía en general.
- Retransmitir eventos en vivo.
- Encontrar la colaboración de la ciudadanía, invitándola a participar, a aportar ideas, haciendo con ello “comunidad”.

Así mismo, siguiendo a Guardián (26 de noviembre de 2010) los usos públicos de Twitter pueden ser muy distintos: desde la difusión de contenido propio, pasando por noticias y eventos, recursos de empleo, o gestión de emergencias, y así hasta información en tiempo real sobre el estado del tráfico o de la red viaria.

El potencial de plataformas sociales como *Twitter* es innegable para facilitar una nueva forma de gobernanza, pero no se puede obviar que, en realidad, estamos -que no es poco- ante un nuevo marco de comunicación y relación y no ante herramientas que por sí solas vayan a generar ciudadanía más activa y motivada (Campos y Silván, 2012). De ahí la importancia de que las estrategias de implementación de las redes sociales en el sector público vayan más allá de la mera presencia como un canal más -estar donde está la ciudadanía, pero sin cambiar los viejos hábitos de la comunicación unidireccional- y se enfoquen, por el contrario, hacia la participación ciudadana (Snead, 2013; Chun y Luna, 2012).

Las propias instituciones públicas no tienen en muchas ocasiones ni la voluntad ni la capacidad estratégica, ni los recursos, equipo y modelo de organización idóneo para llevar a cabo una implementación efectiva de las redes sociales digitales. En muchos casos, como sostienen Criado y Rojas-Martín (2013), se mantiene la gestión de estas como función periférica dentro de los gabinetes de prensa tradicionales, sin adaptar el mensaje al canal.

Si ir más lejos, siguiendo a Criado y Villodre (2018), estudios recientes (Zavattaro et al., 2015; Sixto-García, 2012) ratifican la preponderancia en las redes sociales del sector público de la estrategia de provisión de información institucional frente a la estrategia de impulso de la participación ciudadana y la colaboración. Los citados autores han contrastado estas visiones con la comunicación realizada en *Twitter* por los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes a partir del estudio del tono de la comunicación (neutro frente a positivo), encontrando un esfuerzo creciente (68 casos frente a 32) por el empleo de tonos positivos, que se identifican con la estrategia participativa.

Lo cierto es que la explotación de todo el potencial participativo y colaborativo de las redes sociales para el sector público depende en gran medida de decisiones y factores institucionales y organizativos que determinan con qué actitud se utilizan las redes, qué estrategias de implementación se desarrollan, qué modelos de gestión se eligen, con cuántos recursos humanos se cuenta y de qué perfiles profesionales se dispone.

3. Implementación de las redes sociales digitales en el sector público: aspectos estratégicos y organizativos.

Las Administraciones públicas están desarrollando distintas **estrategias de uso** de las RSD. Las diferentes estrategias han quedado perfectamente plasmadas en la tipología creada por Mergel (2012; 2013), reflejando distintas actitudes o tácticas en el uso de estas plataformas por parte de las instituciones públicas.

La primera de estas estrategias es la que se puede denominar como “representativa” (“*Push*”), que consiste en representar a la institución en todos los canales posibles, especialmente en aquellos que cuentan con más personas usuarias. La estrategia de comunicación y relación con la ciudadanía es eminentemente conservadora, centrada en la difusión unidireccional de información. En este escenario, la presencia en redes sociales no supone una inversión en nuevos recursos para adaptar los contenidos a estos canales, adoptando un modelo de gestión centralizado en el tradicional gabinete de prensa, y dejando así poco espacio para la innovación y la creación de nuevo conocimiento. Esta táctica, que también podemos llamar “informativa”, es la más habitual entre las Administraciones públicas.

El segundo tipo de uso atiende a una actitud más “comprometida” con la interacción que demandan estos canales, abriéndose al diálogo y a la conversación (“*Pull*”). De este modo se fomenta la participación interactiva, intentando involucrar a la ciudadanía para compartir y crear contenidos. Todo ello implica la posibilidad de crear innovación y dedicar recursos humanos y formación para un departamento de redes sociales².

La tercera estrategia identificada por Mergel es la menos habitual, experimental y más profesionalizada. Se trata de impulsar el trabajo “colaborativo” en redes (“*networking and mingling*”), aprovechando la inteligencia colectiva para que la ciudadanía participe activamente en la creación y puesta en marcha de políticas y prestación de servicios, con una actitud altamente interactiva y de corresponsabilidad, e impulsando la reutilización de contenidos³.

Twitter también es un canal idóneo para ser usado como herramienta de atención ciudadana (“*customer service*”) -uso muy común en el sector privado con sus clientes-, un SAC virtual y en tiempo real para dar un servicio asistencial más rápido, eficaz y eficiente⁴.

Como recuerdan Díaz y Cortés (2014), una de las primeras cuestiones que se plantean para delimitar una estrategia de presencia y gestión de las redes sociales digitales es disponer del equipo de personas adecuado; aquí entra en juego la formación y perfil competencial del personal, pero también el modelo de organización en el que se va a integrar. De este modo, la elección del **modelo de gestión** de la comunicación en las redes sociales digitales tiene mucho que ver con el hecho de que en la organización pública primen las estructuras formales o por el contrario haya mayor flexibilidad. En este sentido, Conrero y Riorda (2016) afirman que uno de los principales obstáculos para que las redes sociales digitales generen cambios organizativos hacia modelos de gestión más transversales es la alta formalización de la estructura organizacional del sector público.

² El perfil de Twitter de la Policía Nacional [@policia](#) es una muestra de uso público de esta red social que incluye no solo la perspectiva informativa, sino que a menudo también se convierte en relacional y de atención. La atención a la ciudadanía, la información de servicio público y el canal de colaboración ciudadana, así como los consejos, información, concienciación sobre seguridad constituyen los usos y objetivos de esta cuenta, que es la primera institución pública en número de personas seguidoras -más de tres millones- y el cuerpo policial del mundo más seguido en Twitter.

³ Sirva como ejemplo el trabajo que se hace desde cuentas como [@072CDMX](#) de la agencia de gestión urbana de la Ciudad de México. Este perfil potencia la interacción eficaz con la ciudadanía y la producción de actividades colaborativas en torno a servicios públicos, generación de comunidad y mejora del rendimiento de la institución a través del reporte de incidencias de servicios públicos urbanos. Para conocer en detalle la experiencia véase el estudio de caso elaborado por Lira Valencia (2016).

⁴ Un ejemplo de este tipo de uso lo encontramos en el [@012](#) de la Generalitat de Catalunya, un canal de servicio y atención ciudadana diferenciado del institucional [@gencat](#).

Básicamente existen dos alternativas: de un lado, una gestión *centralizada* en un departamento de comunicación que normalmente en las entidades locales depende de Alcaldía; y de otro lado, una gestión *descentralizada* donde los distintos nodos - concejalías, unidades, áreas de servicio, etc.- gestionen su propia comunicación. Una tercera opción, identificada por Criado (2017) es el denominado *modelo distribuido*, donde un nodo central -interdepartamental- cuenta con capacidad de coordinación y el resto de nodos con la autonomía suficiente para gestionar su propia presencia en redes sociales y colaborar en la estrategia común. Siguiendo a este mismo autor, tanto el modelo centralizado como el descentralizado cuentan con pros y contras: el primero permite unificar el mensaje y darle coherencia, pero deja al resto de nodos sin capacidad de influencia; el segundo da a estos nodos mayor protagonismo, pero deriva en una gestión de la comunicación más dispersa. Mientas, el modelo distribuido aporta un gran potencial para operar cambios en la estructura organizativa⁵.

Contamos con algunos estudios con los que poder realizar una aproximación a esta realidad en los Ayuntamientos españoles, no solo al modelo de gestión, sino también al perfil del **personal** que gestiona las redes sociales digitales, una cuestión compleja, ya que, como destaca Palomar i Baget (2016), en general no existen puestos de trabajo específicos reservados a personal funcionario público para realizar estas tareas. Así, la investigación de Costa, Cots y Moreno (2011) en Administraciones catalanas identifica un perfil en los primeros años de adopción de gestores web y responsables de comunicación. Por su parte, el estudio de Gascó (2015) en ayuntamientos catalanes advierte una tendencia similar, con perfiles en redes sociales del sector público gestionadas principalmente por departamentos de comunicación (61% de los casos), gobierno abierto (4,9%), atención ciudadana (3%) y un 31% restante gestionado probablemente de forma directa por los distintos servicios. En cuanto a la profesionalización de las tareas, el 72,6% de los ayuntamientos estudiados no disponía de *community manager*, mientras que el 60,7% tenían un perfil de periodista o especialista en comunicación.

El estudio más reciente de Criado, Pastor y Villodre (2017) en ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes identifica la intervención en la gestión de las redes sociales de unidades variadas, predominando los departamentos de comunicación frente a los de informática y tecnología. Un dato especialmente reseñable es que en un nada desdeñable 14% de los casos estudiados intervienen todos los departamentos, lo que da buena muestra de la clara tendencia a hacia la descentralización, aunque, de momento, lo más habitual es que menos de 10 personas se dediquen a esta tarea.

Como subraya Vañó (2018) la disposición de recursos humanos para estas tareas es un elemento crítico muy especialmente en organizaciones de menor tamaño como es el caso de la Administración local. ¿Puede una sola persona llevar a cabo todo el plan de comunicación? Es evidente que no, por lo que una buena opción es apoyarse en más personas dentro de la organización o bien optar por la contratación de recursos externos, siendo un factor clave la formación para alcanzar las competencias digitales necesarias.

La **planificación estratégica** de la presencia en redes sociales digitales y su gestión es un elemento fundamental en el que se determinarán cuestiones como los recursos humanos necesarios, los objetivos que se quieren alcanzar, la definición del público objetivo,

⁵ El caso del [Ayuntamiento de Alcobendas](#) es uno de los principales referentes en la distribución de la gestión de las redes sociales dentro de toda la organización, partiendo de un manual de redes sociales que guía la estrategia común. Su equipo de redes sociales es interdepartamental y maneja más de 40 perfiles (21 en Twitter) de distintas áreas municipales.

delimitación de contenidos, plataformas, tono y lenguaje, gestión de crisis, medición y evaluación. Desembarcar en las redes sociales sin contar con un *plan social media* o una *guía de uso y estilo* puede parecer arriesgado, pero lo cierto es que solo lo hacen poco más del 30% de los ayuntamientos españoles de más 50.000 habitantes (Criado, Pastor y Villodre, 2017).

Las guías de uso y estilo han proliferado en los últimos años entre las Administraciones públicas españolas⁶ con el objetivo de establecer pautas comunes para la presencia en redes sociales e incorporar, por ejemplo, los procedimientos para crear perfiles en los distintos departamentos o servicios, incluyendo objetivos, usos y herramientas, recomendaciones para una presencia adecuada y criterios de estilo (Criado y Rojas-Martín, 2013). Además, estas guías se han ido actualizando en sucesivas versiones con la experiencia acumulada, que bien puede servir de referente a otras instituciones. De hecho, como señalan Graells y Ramilo (2013), para la elaboración, mantenimiento y evolución de la guía resultan muy útiles formas de trabajo en red y colaborativo. Al fin y al cabo, las personas que dentro de la organización se dedican a la gestión de las cuentas se constituyen en una especie de “comunidad de práctica”, aportando conocimiento común y enriqueciendo la guía.

4. Resultados del cuestionario. Presencia y gestión de Twitter por parte de los Ayuntamientos de la Región de Murcia.

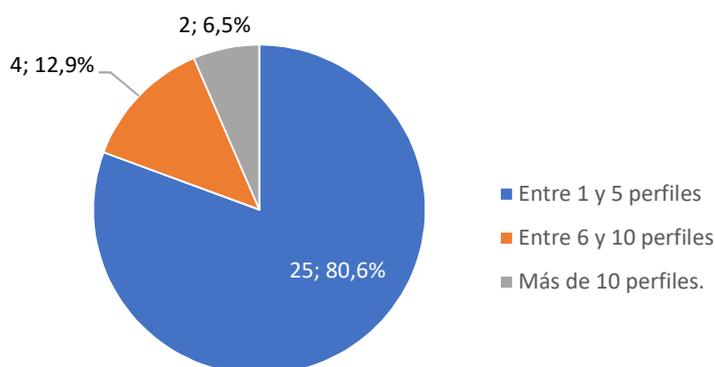
4.1. Nivel de presencia en Twitter.

El cuestionario se envió a 35 de los 45 ayuntamientos de la Región de Murcia, es decir, aquellos que contaban con al menos un perfil institucional que se actualizara de forma periódica y que englobara al conjunto de la institución (al margen de cuentas específicas en ámbitos como la juventud, el turismo, procesos de participación ciudadana -tales como presupuestos participativos- o fuerzas de seguridad o emergencias locales). De este modo, podemos comenzar afirmando que *el 77,8% de los ayuntamientos de la Región de Murcia está presente en Twitter con al menos un perfil institucional genérico activo*. A partir de ahí, el cuestionario indagaba sobre el nivel de presencia en esta red social, preguntando a las personas responsables de su gestión sobre el número de perfiles con los que contaba su institución. Así, podemos conocer el grado de implementación de su uso más allá de la presencia con la cuenta institucional genérica. La gran mayoría (80,6%) de los ayuntamientos de la Región está presente con entre 1 y 5 perfiles; solo cuatro de ellos (12,9%) cuenta con entre 6 y 10 perfiles y tan solo dos Consistorios (6,5%) cuentan con más de 10 perfiles.

Estas cifras nos muestran cómo *Twitter se ha convertido en una herramienta de comunicación para muchos departamentos municipales más allá de la cuenta genérica*, siendo habitual que se disponga de perfil en los servicios específicos citados, que en algunos casos incluso se han desarrollado sin la presencia de la cuenta genérica.

⁶ Véanse, por ejemplo, las de la Junta de Castilla y León (2018), Generalitat de Catalunya (2018) o Ayuntamiento de Alcobendas (2015).

Gráfico 2. Número de perfiles en Twitter

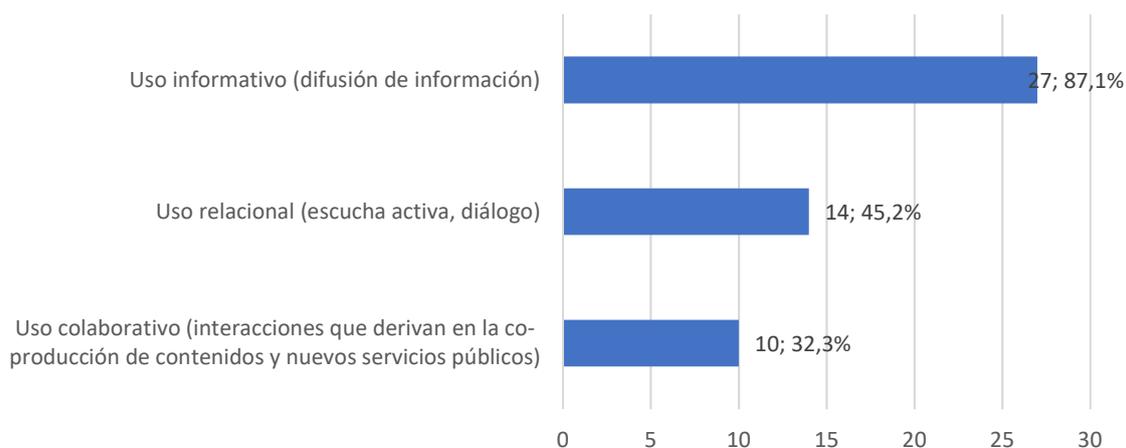


Resultados del cuestionario a la pregunta: “¿Cuántos perfiles en Twitter tiene su Ayuntamiento?”. Elaboración propia.

4.2. Estrategia de uso de Twitter.

Igualmente resulta interesante conocer las distintas actitudes o tácticas en el uso de los perfiles institucionales. Así, partiendo de la tipología citada de Mergel, el cuestionario buscaba indagar en el grado de interactividad con el que se usaban las cuentas según la percepción de las personas responsables de su gestión. A través de una pregunta cuyas respuestas no eran excluyentes entre sí, se presentaron tres escenarios de uso - informativo, relacional y colaborativo-, resultando el informativo el más habitual (87,1%), seguido el relacional (45,2%) y el colaborativo (32,3%). Es decir, *la gran mayoría de los ayuntamientos de la Región usa Twitter como una herramienta para difundir información, pero casi la mitad también lo utilizan para interactuar o dialogar con la ciudadanía, siendo menos los que lo identifican como un canal para la participación ciudadana.*

Gráfico 3. Estrategia de uso



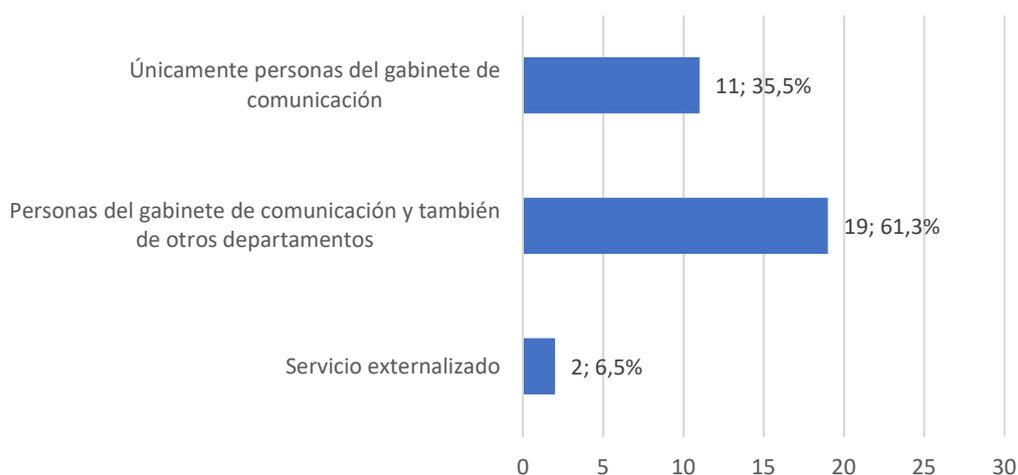
Resultados del cuestionario a la pregunta: “¿Para qué usa Twitter su Ayuntamiento?”. Elaboración propia.

Además, casi la totalidad de los Consistorios (96,8%) utiliza la cuenta institucional también para la atención ciudadana, no contando con un perfil específico para ello; aunque no podemos sostener que ciertamente estas cuentas dispongan de personal especializado para realizar esta labor, más allá de atender alguna consulta por esta vía, derivándola a otro canal.

4.3. Modelo de gestión de las RSD.

La intervención de personas de varios departamentos en la gestión de las redes sociales municipales es muestra de una gestión descentralizada de la comunicación por estos canales. Las respuestas no eran excluyentes en el sentido de que se podía recurrir a las personas de gabinete de comunicación, de otros departamentos, o estos en una combinación con recursos humanos externos -especialmente en aquellos ayuntamientos con muchos perfiles en redes-. De las respuestas podemos extraer la conclusión de que *la intervención de otros departamentos al margen del de comunicación en la gestión de las redes sociales está muy extendida (61,3% de los casos)*, frente al 35,5% de los consistorios que centralizan esta tarea únicamente dentro del gabinete de comunicación.

Gráfico 4. Modelo de gestión

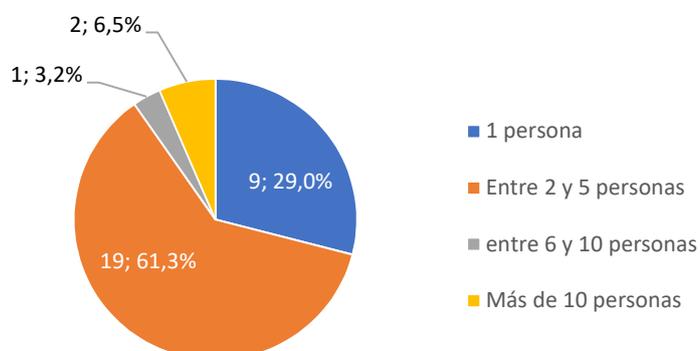


Resultados del cuestionario a la pregunta: “¿Quién gestiona las redes sociales en su Ayuntamiento?”. Elaboración propia.

4.4. Dedicación de recursos humanos a la gestión de las RSD.

La intervención de unidades variadas en la gestión de las redes sociales del Ayuntamiento debe dar como resultado la dedicación de más recursos humanos a esta labor, algo que, fuera de un departamento especializado como el de comunicación, implicaría también dedicar esfuerzos a la búsqueda de talento en el conjunto de la organización e implementar a su vez planes formativos. Como se ha tratado con anterioridad, lo habitual en los municipios españoles con más de 50.000 habitantes es que menos de 10 personas se dediquen a esta tarea. En el caso del presente estudio, y teniendo en cuenta que han participado también ayuntamientos de menor tamaño, no es de extrañar que *en el 29% de los casos sea solo una persona la que se dedica a estas tareas, aunque lo más habitual es la franja de entre 2 y 5 personas (61,3%)*.

Gráfico 5. Dedicación de recursos humanos

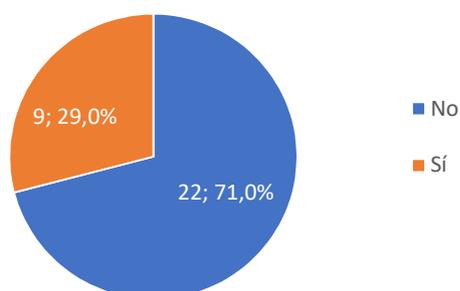


Resultados del cuestionario a la pregunta: “¿Cuántas personas en el Ayuntamiento se dedican a la gestión de redes sociales?”. Elaboración propia.

4.5. Planificación estratégica de las RSD.

La planificación estrategia de la presencia en redes sociales digitales y su gestión suele articularse en torno a un plan social media o guía de uso y estilo. Sin embargo, comprobamos que *la presencia pautada aún se resiste en la Administración local murciana, siendo solo el 29% de los consistorios los que cuenta con esta herramienta.* Además, el cuestionario también indagaba sobre la posibilidad de que se usara la guía de otra institución pública -de las muchas disponibles- como referencia, siendo solo un caso en el que ocurre esta excepción.

Gráfico 6. Planificación estratégica



Resultados del cuestionario a la pregunta: “Cuenta su Ayuntamiento con un plan de redes sociales o guía de uso y estilo?”. Elaboración propia.

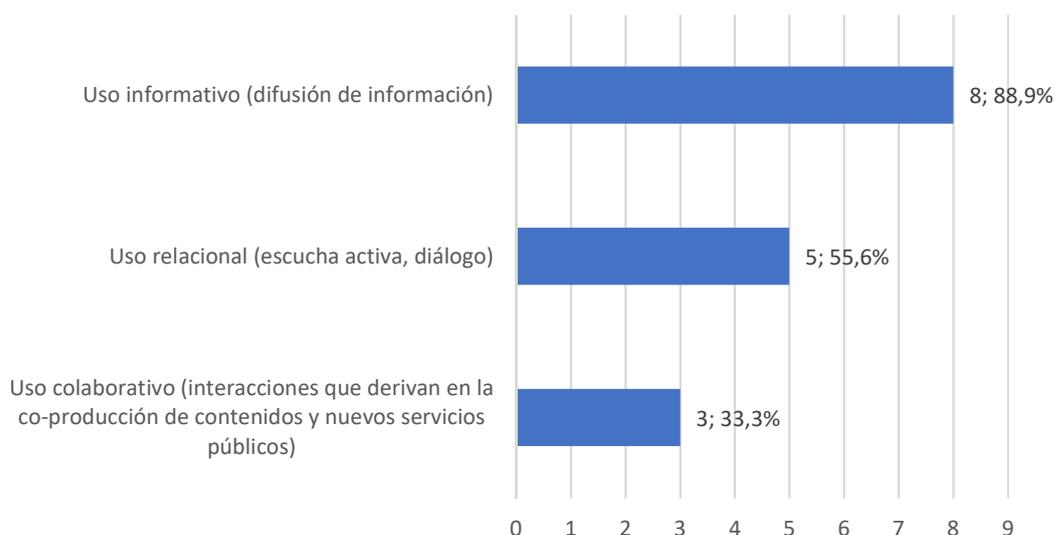
5. Principales resultados en función del tamaño de los municipios.

Si comparamos los resultados del formulario en función del tamaño de los municipios, cabe destacar los siguientes resultados.

En primer lugar, *el nivel de presencia en Twitter es mayor -con más número de cuentas- conforme la organización es más grande*, algo lógico, ya que se contará con más recursos económicos y humanos. Así, de los cuatro ayuntamientos de municipios que se sitúan en la franja de 6 a 10 perfiles todos superan los 10.000 habitantes, mientras que solo los de más de 75.000 habitantes son los que aportan más de 10 perfiles a la red social.

En segundo lugar, *las estrategias de uso percibidas por los responsables de la gestión de las redes sociales también tienden a ser más relacionales y participativas y colaborativas conforme aumenta el tamaño de la organización*, igualmente lógico dado que requieren mayor dedicación y profesionalización de los equipos. En este sentido, los tres municipios con más de 75.000 habitantes desarrollan las tres estrategias -informativa, relacional y colaborativa- combinadas. También llama la atención el hecho de que el uso relacional se encuentra extendido entre aproximadamente la mitad de los ayuntamientos a partir de los 5.000 habitantes, lo que muestra una actitud proclive a comprender el necesario carácter interactivo y bidireccional de la comunicación en los medios sociales.

Gráfico 7. Estrategia de uso en municipios de entre 10.000 y 20.000 habitantes.



Elaboración propia.

En tercer lugar, *el modelo de gestión es totalmente descentralizado (100% de los casos) en todos los casos a partir de 50.000 habitantes*, y ocurre en la mitad de los casos en los municipios de entre 20.000 y 50.000. Llama también la atención que es modelo predominante (77%) entre 10.000 y 20.000 habitantes. No ocurre lo mismo en la franja que va desde 5.000 hasta 10.000 habitantes, donde no existe ningún tipo de derivación de la tarea fuera del departamento de comunicación. Sin embargo, en los dos casos estudiados de entre 1.000 y 5.000 habitantes la tarea también aparece descentralizada.

Estamos, sin duda, ante una dinámica generalizada, y una necesidad que sin duda va de la mano con el nivel de presencia, necesitando más apoyo del conjunto de personal de la

organización al disponer de más perfiles en la red social o bien por el hecho de que estos departamentos cuentan con autonomía en la gestión de su comunicación.

En cuarto lugar, *la diferencia más significativa en cuanto a la dedicación de personal se advierte en los municipios de más de 75.000 habitantes*, ya que en dos de estos casos se emplea a más de 10 personas en la gestión de las redes sociales digitales, siendo lo más habitual en el resto de franjas de población emplear entre 1 y 5 personas.

Por último, *la planificación estratégica y presencia pautada en redes sociales a través de un plan social media y/o guía de uso y estilo se da en la totalidad de los casos estudiados en municipios de más de 75.000 habitantes*. Este porcentaje va disminuyendo y viene a convertirse en más ocasional en ayuntamientos más pequeños. Esto da muestra de una mayor profesionalización de los recursos humanos disponibles en municipios de mayor tamaño.

6. Conclusiones

Se planteaba al principio de esta investigación *hasta qué punto la adopción de las RSD estaba imponiendo un nuevo marco de comunicación y relación con la ciudadanía y en qué medida estaba transformando la forma de trabajar de las propias organizaciones del sector público*. Todo ello dependía, en primer lugar y en gran medida, de usar estos canales con la voluntad de explotar todo su potencial interactivo, participativo y colaborativo, más allá de convertirse en una expresión más de las tradiciones prácticas de comunicación unidireccional.

Las aproximaciones llevadas a cabo en el ámbito local español (Criado, Pastor y Villodre, 2017; Criado y Villodre, 2018) han contrastado un esfuerzo creciente por avanzar en las estrategias dialogantes y participativas. En este aspecto, *los ayuntamientos de la Región de Murcia estudiados, en su gran mayoría, conciben las redes sociales, y especialmente Twitter, como una herramienta para difundir información, pero se percibe igualmente, aunque en menor medida, el reconocimiento de su función como herramienta para el diálogo y la participación y colaboración con la ciudadanía*.

Se visualiza aún con más nitidez *la capacidad de estas nuevas tecnologías sociales, en el marco práctico de su gestión, para transformar la forma de trabajar de las organizaciones, flexibilizando las estructuras organizativas jerárquicas*. Muestra de ello es la preponderancia del modelo de gestión descentralizado en varios departamentos de las RSD en los ayuntamientos estudiados de la Región de Murcia, algo que abre la puerta a un trabajo más colaborativo dentro de la organización de cara a compartir el conocimiento adquirido con la experiencia en la gestión.

La dedicación de recursos humanos es un factor crítico dentro de organizaciones de menor tamaño como las que nos podemos encontrar en la Administración local. Casi en el 30% de los casos en los ayuntamientos murcianos solo hay una persona dedicada a estas tareas; una “centralización” impuesta por la falta de recursos, de incentivos para la formación o de voluntad para la búsqueda de talento en otros departamentos de la organización que puedan echar una mano para enriquecer y mejorar la experiencia del servicio.

La planificación estratégica es una tarea pendiente, sin duda relacionada con la falta de recursos humanos y especialización de los perfiles. Solo un 29% de los ayuntamientos

estudiados dispone de alguna herramienta para pautar la apertura de cuentas y la gestión de las mismas.

Para finalizar estas conclusiones, señalamos algunos apuntes -sin duda puede haber otros- sobre posibles *líneas de investigación futuras* para profundizar en este estudio.

- Indagar en los tipos de uso participativo/colaborativo que se desarrollan en los perfiles sociales.
- Averiguar qué departamentos en concreto, además del de comunicación, están en mayor medida implicados en la gestión de las redes sociales.
- Estudiar los perfiles profesionales de los gestores de redes sociales.
- Conocer si se están poniendo en marcha planes formativos para capacitar en competencias digitales.
- Profundizar en el modelo de gestión: por ejemplo, procedimientos para abrir perfiles en ausencia de plan estratégico o guía de uso y estilo.

7. Bibliografía

Ayuntamiento de Alcobendas. (2015). *Manual de redes sociales del Ayuntamiento de Alcobendas*. Recuperado de:
http://www.alcobendas.org/recursos/doc/Comunicacion/1659178013_225201814749.pdf

Balcells, J., Padró-Solanet, A., y Serrano, I. (2016). La adopción y gestión de redes sociales en los ayuntamientos catalanes. En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.

Campos, E., y Silván, A. (2012). Democracia digital. El estado de la cuestión. En I. Ramos y E. Campos (Coords.), *Ciudadanía en 3D. Democracia digital deliberativa. Un análisis exploratorio* (pp. 53-84). Barcelona: Edhasa.

Chun, S., y Luna, L. F. (2012). Social media in Government. *Government Information Quarterly*, 29(4), pp. 441-445. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.07.003>.

Congosto, M. L. (2018). Escuchando a los ciudadanos en Twitter. *u-GOB, la revista de NovaGob*, núm. 3, marzo-junio 2018, pp. 44-49. Recuperado de:
https://novagob.org/articulos_revista/articulo-m-luz-congosto-escuchando-a-los-ciudadanos-en-twitter

Conrero, S., y Riorda, M. (2016). ¿Cómo se organizan los gobiernos para comunicar en redes sociales? En M. Riorda y P. Valenti (Coords.), *Gobernautas y ciudadanos Los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales* (pp. 65-101). BID. Recuperado de: http://gobernauta.org/gobernautas_y_ciudadanos_completo.pdf

Costa, T., Cots, M. y Moreno, O. (2011). *El social media manager a l'administració: Resultats de l'enquesta*. Recuperado de:
https://issuu.com/marcotssastre/docs/retorn_social_media_manager_administracio

Criado J.I., y Rojas-Martín, F. (2013). Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas. En J.I. Criado y F. Rojas (Eds.), *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto* (pp. 16-31). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Recuperado de

http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_obres_digitals/15_redes_sociales/od_15_las_redes_sociales.pdf.

Criado, J. I, Pastor, V., y Villodre, J. (2017). *Redes sociales digitales en los ayuntamientos españoles. Dinámicas de adopción, estrategias de implementación, usos y recursos*. Colección NovaGob Academia, núm. 2. Madrid: NovaGob.Lab y UAM.

Recuperado de: https://novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/Novagob_Academia_2_RRSS_Aytos_vFinal_20170516-ilovepdf-compressed.pdf

Criado, J. I. y Gil-García, J. R. (2017). Las Tecnologías de Información y Comunicación en las Administraciones Públicas Contemporáneas. En J. R. Gil-García, J. I. Criado y J. C. Téllez (Eds.), *Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados* (pp. 1-36). México: INFOTEC. Recuperado de:

https://www.infotec.mx/es_mx/infotec/tic_en_la_administracion_publica

Criado, J. I., y Villodre, J. (2018). Comunicando datos masivos del sector público local en redes sociales. Análisis de sentimiento en Twitter. *El profesional de la información*, 27(3), pp. 614-623. Recuperado de:

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2018/may/14.pdf>

Criado, J.I. (2016). Gobernanza inteligente, innovación abierta y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. ¿Hacia un cambio de paradigma en la gestión pública? En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.

Criado, J.I. (2017). Redes Sociales y Administraciones Públicas. Hacia una gestión estratégica en el sector público. En J. R. Gil-García, J. I. Criado y J. C. Téllez (Eds.), *Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados* (pp. 227-260). México: INFOTEC. Recuperado de: https://www.infotec.mx/es_mx/infotec/tic_en_la_administracion_publica

Davis, T., y Mintz, M. (2009). Design Features for the Social Web: The Architecture of Deme. *Proceedings of 8th Int'l Workshop on Web-Oriented Software Technologies (IWWOST 2009)*. Recuperado de <http://web.stanford.edu/~davies/IWWOST09-Davies-Mintz-websiteversion.pdf>

Díaz, A., y Cortés, O. (2014). *Gestión inteligente de las redes sociales en la Administración pública*. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública.

Gascó, M. (2015). *Xarxes socials, transparència i govern obert a Catalunya*. Recuperado de: <http://governobert.gencat.cat/ca/participacio-ciutadana/difusio-i-recerca/recerca-en-qualitat-democratica/qualitat-democratica-comunicacio-xarxes-socials-i-tic/gasco-mila-xarxes-socials-transparencia-i-govern-obert-a-catalunya-2015/>

Generalitat de Catalunya (2018). *Guía de redes sociales de la Generalitat de Catalunya*. Recuperado de: <http://atenciociudadana.gencat.cat/ca/serveis/xarxes-i-missatgeria-instantania/xarxes-socials/guies-i-normativa/guia-de-xarxes-socials/>

Generalitat de Catalunya. (2017). Manual de los Gobiernos en Twitter. Recuperado de: <http://atenciociudadana.gencat.cat/ca/serveis/xarxes-i-missatgeria-instantania/xarxes-socials/guies-i-normativa/manual-dels-govern-a-twitter/index.html>

Graells, J. y Ramilo, M. (2013). *Ciudadanía y administraciones en red. La Administración Pública ante la nueva sociedad en red*. Madrid: INAP. Recuperado de: <https://mentxublog.blogspot.com/2013/06/ciudadania-y-administraciones-en-red.html>

Guardián Orta, C. (26 de noviembre de 2010). *10 ejemplos de cómo las AAPP pueden utilizar Twitter* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://www.k-government.com/2010/11/26/10_ejemplos_de_cmo_las_aapp_pueden_utilizar_twitter

Hernández Rodríguez, E. (7 de enero de 2016). *Twitter: servicio público en 140 caracteres* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://encarnahernandez.com/2016/01/07/twitter-servicio-publico-en-140-caracteres>

IAB Spain (2018) *Estudio Anual de Redes Sociales*. Recuperado de: https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf

Junta de Castilla y León. (2018). *Guía de usos y estilo en las redes sociales*. Recuperado de: http://gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla100Detalle/1284247733072/_/1284247731385/Redaccion

Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Lira, A. (2016). Networking del gobierno electrónico en @072CDMX para obtener relevancia en la comunidad Twitter. En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.

Mergel, I. (2012). *Working the Network : A Manager's Guide for Using Twitter in Government*. Washington: IBM Center for The Business of Government. Recuperado de: <http://www.businessofgovernment.org/report/working-network-manager%E2%80%99s-guide-using-twitter-government>

Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), pp. 123-130. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.12.004>

Mergel, I. (2016). Social media institutionalization in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 33(1), pp. 142-148. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.002>

- Mossberger, K., Wu, Y., y Crawford, J. (2013). Connecting citizens and local governments? Social Media and interactivity in major U.S. cities. *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 351-358. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.016>
- Noveck, B. S. (2017). *Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente: Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar*. Ciudad de México: CIDE.
- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* [Artículo en una Web]. Recuperado de: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- Palomar i Baget, J. (2016). La capacitación y la formación de los empleados públicos para el uso de redes sociales y herramientas digitales. En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.
- Sixto-García, J. (2012). Uso de las redes sociales en la Administración pública gallega: ¿una técnica de marketing 2.0? *Pensar la publicidad*, 6(2), pp. 345-363. https://doi.org/10.5209/rev_PEPU.2012.v6.n2.41220
- Snead, J. T. (2013). Social media use in the U.S. Executive branch. *Government Information Quarterly*, 30(1), pp. 56-63. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.09.001>.
- Triantafillidou, A., Lappas, G., Yannas, P. y Alexandros Kleftodimos, A. (2015). Facebook Engagement and Greek Local Municipal Governments. *CeDEM15 Proceedings*. Recuperado de: http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/departament/gpa/zeg/bilder/cedem/cedem15/cedem15_oa_proceedings.pdf
- Vañó, M. (2018). Del gabinete de prensa al departamento de comunicación. Gestión estratégica de la comunicación en las instituciones públicas. En Ayuntamiento de Calvià (Ed.), *I Jornadas de Comunicació desde las Administraciones Públicas*. Recuperado de: https://issuu.com/ajuntamentdecalvia.comunicacio/docs/i_jornades_de_comunicaci_de_s_de_le
- Zavattaro, S., French, E., y Mohanty, S. (2015). A sentiment analysis of U.S. local government tweets: The connection between tone and citizen involvement. *Government information quarterly*, 32(3), pp. 333-341. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.003>

8. Agradecimientos

Estos han sido los 31 ayuntamientos cuyos responsables de comunicación y/o redes sociales han hecho posible obtener los datos del estudio con sus respuestas al formulario planteado. Vaya desde aquí el agradecimiento por su participación.

Ayuntamiento de Águilas [@AYUNTAGUILAS](#)

Ayuntamiento de Alcantarilla [@AytAlcantarilla](#)

Ayuntamiento de Alhama [@AytoAlhama](#)

Ayuntamiento de Archena [@AytoArchena](#)

Ayuntamiento de Beniel [@AytoBeniel](#)

Ayuntamiento de Blanca [@Ayto_Blanca](#)

Ayuntamiento de Bullas [@aytoBullas](#)

Ayuntamiento de Caravaca de la Cruz [@AytodeCaravaca](#)

Ayuntamiento de Cartagena [@AytoCartagenaES](#)

Ayuntamiento de Ceutí [@Ayto_Ceuti](#)

Ayuntamiento de Fortuna [@fortunadigital](#)

Ayuntamiento de Fuente Álamo [@fuentealamo](#)

Ayuntamiento de Jumilla [@AytoJumilla](#)

Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas [@AytoLasTorresC](#)

Ayuntamiento de Librilla [@AytoLibrilla](#)

Ayuntamiento de Lorca [@AytoLorca](#)

Ayuntamiento de Lorquí [@AytoLorqui](#)

Ayuntamiento de Los Alcázares [@AytoLosAlczares](#)

Ayuntamiento de Mazarrón [@AytoMazarron](#)

Ayuntamiento de Molina de Segura [@AytMolinaSegura](#)

Ayuntamiento de Moratalla [@Ayto_Moratalla](#)

Ayuntamiento de Mula [@AyuntamientMula](#)

Ayuntamiento de Murcia [@AytoMurcia](#)

Ayuntamiento de Pliego [@AytoPliego](#)

Ayuntamiento de Puerto Lumbreras [@PtoLumbreras](#)

Ayuntamiento de San Javier [@AytoSanJavier1](#)

Ayuntamiento de San Pedro del Pinatar [@PinatarInfo](#)

Ayuntamiento de Torre Pacheco [@TPacheco_Ayto](#)

Ayuntamiento de Totana [@AyuntTOTANA](#)

Ayuntamiento de Villanueva del Río Segura [@AytoVillanueva1](#)

Ayuntamiento de Yecla [@AytoYecla](#)