

**El liderazgo social en la era digital.
Análisis de la comunicación digital del Papa
Francisco**

**Social leadership in the digital era.
Analysis of Pope Francis digital communication**

Joaquín Marqués-Pascual
ESRP-Universidad de Barcelona
Barcelona, España
joaquim.marques@esrp.net

Cómo citar este artículo: Marqués-Pascual, J. (2016). El liderazgo social en la era digital. Análisis de la comunicación digital del Papa Francisco. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(1), 21-44.

Resumen

Este artículo analiza cómo utiliza las redes sociales el Papa Francisco. En concreto Twitter (desde el inicio de su pontificado, en 2013) e Instagram (2016). Para ello se ha utilizado una metodología *ad hoc* de medición cualitativa y cuantitativa donde se recuentan y analizan los tuits publicados entre marzo de 2013 y junio de 2016 (1.188 días) así como el centenar de imágenes y mensajes de la red filial de Facebook. A través de este sistema se puede observar una evolución en el estilo comunicativo del actual Papa, bien sea a través de la utilización de frases más breves y directas, o bien apostando por más imágenes en movimiento, siguiendo un estilo de liderazgo social y político más innovador y consiguiendo empatizar de manera más intensa con sus seguidores.

Palabras clave: redes sociales; Twitter; Instagram, comunicación; liderazgo; política; religión.

Abstract

This article discusses how the Pope Francis uses the social networks. Specifically two of them, Twitter (from the beginning of his pontificate in 2013), and Instagram (2016). For this we have used a specific methodology (qualitative and

quantitative measurement) which are counted and analysed the tweets published between March 2013 and June 2016 (1,188 days) as well as a hundred images and messages of the branch network Facebook. Through this system we can see an evolution in the communication style of the present Pope, either through the use of shorter and direct sentences, or introducing more moving images in a style of social and political leadership more innovative and empathize getting more intense way with his followers.

Keywords: social network, Twitter, communication, leadership, politics, religion.

Recibido: 1 de julio de 2016

Aceptado: 12 de agosto de 2016

1. Introducción

Fumata bianca. Habemus Papam! Tras la quinta votación (77 a favor), 115 miembros del cónclave (entre los 53 y los 80 años) que se celebró en marzo de 2013, reunidos en la Capilla Sixtina, escogieron el 266.º Papa de la Iglesia católica. La elección como nuevo obispo de Roma y Jefe de Estado de Ciudad del Vaticano recayó en el sacerdote Jorge Mario Bergoglio, cardenal arzobispo de Buenos Aires. El nuevo pontífice (76 años en aquel momento) escogió ser conocido con el nombre de *Franciscum*, en reconocimiento a la figura de San Francisco de Asís. Es el primer Papa en la historia proveniente de Latinoamérica y el primer no europeo en más de 1.200 años. Además de ser el primer Papa procedente de la Compañía de Jesús (Gómez-Borrero, 2013).

Más allá de su labor pastoral, debemos tener en cuenta que es el primer mandatario de la Ciudad del Vaticano, uno de los seis microestados que existen en Europa, el más pequeño del mundo y el único que tiene como lengua oficial el latín. *Franciscus* debe combinar junto a su labor pastoral, las atribuciones propias de un Jefe de Estado. En ese contexto, el Papa delega las funciones de gobierno en el Secretario de Estado, funciones que en la actualidad son asumidas por el cardenal italiano Pietro Parolin.

Desde siempre el líder de la Iglesia Católica ha sido uno de los líderes sociopolíticos más importantes del mundo. Pero el Papa Francisco especialmente, y así ha sido reconocido en diversas ocasiones¹ a lo largo del tiempo que lleva al frente del Papado. Otro líder mundial, El presidente Obama lo definió como "un líder moral, de palabra y obra"².

Esta elección fue el acontecimiento mundial de mayor repercusión en la historia de la red social Twitter hasta aquel momento, se llegaron a generar hasta 130.000 tuits por minuto, -si no contamos la elección del presidente Obama en 2012 cuando fue reelegido para un segundo mandato.

Con la llegada al Papado de Francisco, se observan aires de renovación profunda en la Iglesia Católica hasta el punto que se le empieza a conocer con el apelativo de 'El reformista'. Este cambio de estilo se ha visualizado ya en algunas transformaciones, bien internas (cambios en la curia romana) u otras externas (la relación con otras confesiones, cristianas o no). Pero aun quedan muchos temas pendientes que es necesario cambiar (Pace, 2015; Viana, 2016, pp. 277-290; Gómez-Borrero, 2013, p.175; Rubin, 2013). Para Monseñor

Lucio Ruíz estamos ante una transformación donde la Iglesia "se perfila como un <<agente de sentido>> que ofrece marcos de referencia para la comprensión del mundo" (2014, p.3).

De todas maneras, el objeto de esta investigación se centra exclusivamente en la utilización por el Santo Padre de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación, especialmente las conocidas como redes sociales, atendiendo a los cambios antropológicos producidos en la última década (Del Missier, 2015, p. 98).

Vemos que *Franciscus* ha introducido un cambio radical en el lenguaje y en la forma que el Papado se aplica en la comunicación con sus públicos (Escobar, 2014, p.31-33). Esta nueva forma de interactuar fue desarrollada por un equipo bajo la égida de Monseñor Dario Edoardo Viganò, prefecto de la Secretaría de Comunicaciones del Vaticano, teniendo en cuenta que esta implementación se debería realizar apostando por un uso responsable de los nuevos instrumentos mediáticos que, en sí mismos, son éticamente irrelevantes.

La apuesta por llegar a todos los públicos utilizando los nuevos canales llevó, en su día, a Benedictus XVI a encargar al español Gustavo Entrala, un profesional de la comunicación de marca, que creara la cuenta de Twitter (@Pontifex)³ que, con el nuevo pontificado de *Franciscus*, fue potenciada. De hecho, el núcleo del cambio comunicacional de los responsables del Vaticano consistió en darse cuenta de que debían rehacer la visión interna que tenían sobre la institución, reconociendo todas las implicaciones que tiene la Iglesia Católica, y empatizar con la sociedad para la que trabaja. La reflexión de cómo aplicar la misión teológica en el mundo digital es una cuestión debatida en la Academia (Carroggio, 2007; Viganò, 2008; Seveso, 2011; Ianniello, 2013; Del Missier, 2015; y Di Stefan, 2015).

Inicialmente se había creado una web multimedia que integró diversos contenidos informativos esparcidos por diversos soportes: (NEWS.VA), a mediados de 2011. En ella se integran los videos de un canal en YouTube (2009), imágenes de Flickr, Twitter, Facebook, etc. Incluso se emiten en directo (vía *streaming*) todas las intervenciones públicas del Santo Padre. Empezó lo que en 101 definen como una 'marcamorfis'. El Vaticano reconoció la necesidad y el deseo firme de comunicar de manera diferente. De ahí nació el primer tuit de un Papa, aunque la cuenta desde la que se lanzó aún no era propia.

Fotografía 1. Primer tuit del Papa Benedicto XVI



28/06/2011. Primer tuit de un Papa (Benedicto XVI).

Fuente: Twitter

Twitter es un servicio de *microblogging* creado por Jack Dorsey en 2006, y que ha devenido en una de las redes sociales más populares en el mundo con más de 500 millones de usuarios en 2016. Deberían pasar unos meses hasta que el 3 de diciembre de 2012 empezó a funcionar la cuenta del Papa con el *nickname* @Pontifex. La intención es que sirviera para todos los futuros máximos líderes del Catolicismo. El primer tuit desde esa cuenta se emitió nueve días después. La cuenta del Papa se articula en torno a nueve cuentas propias, en diferentes idiomas (ver Tabla 1). La cuenta en latín es la que más seguidores tiene de todas las cuentas en latín del mundo.

Tabla 1. Cuentas en Twitter del Papa Francisco

Cuentas en Twitter del Papa Francisco									
	Pontifex	Pontifex_e	Pontifex_it	Pontifex_pt	Pontifex_pl	Pontifex_l	Pontifex_f	Pontifex_d	Pontifex_a
Idioma	Inglés	Español	Italiano	Portugués	Polaco	Latín	Francés	Alemán	Árabe
Nº	861	839	840	745	739	727	747	742	742
Tweets									
Seguidores	8	8	8	8	8	8	8	8	8
(en millones)	9,46	11,9	3,68	2,16	0,64	0,57	0,56	0,35	0,28
Fecha inicio	feb-12	mar-12	feb-12	nov-12	mar-12	nov-12	feb-12	mar-12	nov-12

Fuente: elaboración propia.

Cuando Benedicto XVI decidió renunciar al Papado los tuits realizados durante su pontificado se retiraron de la cuenta y se trasladó esa producción a un repositorio que se puede consultar en: http://www.news.va/en/twitter_archive. Son 39 tuits emitidos desde el 12 de diciembre de 2012 hasta el 28 de febrero de 2013, día del último tuit del Papa emérito, Joseph Ratzinger.

Fotografía 2. Despedida en Twitter del Papa Benedicto XVI



Benedict XVI @Pontifex

28 de Febrero de 2013

Thank you for your love and support. May you always experience the joy that comes from putting Christ at the centre of your lives.

Fuente: Twitter.

Los datos de @Pontifex en esa fecha eran los siguientes: tres millones cuarenta mil seguidores, con una media de retuits de 10.500 por mensaje. Las veces en que los mensajes de Benedicto XVI fueron reproducidos superaron los dos mil millones. El contenido de casi todos ellos se centro en un tipo de mensajes de contenido espiritual. Tan sólo en tres ocasiones hay declaraciones *extra ambitum huius*. Hay una referencia a la clase política para que defienda el derecho a la vida de los concebidos no nacidos (25/01/2013); un recuerdo

a los pueblos nigeriano y siriano para que cese la violencia (07/01/13); y ese mismo día, una defensa del derecho a la objeción de conciencia.

Por último, es necesario referir que, durante el período de elección de nuevo Papa, la cuenta @Pontifex lució como Sede Vacante, y estuvo sin actividad.

Fotografía 3. Portada de @Pontifex durante el periodo de elección del nuevo Papa



Fuente: Twitter

2. Marco referencial

La visión desde el catolicismo de la actividad política no es en absoluto de rechazo. De hecho, “la Iglesia ha enseñado siempre que la política es un arte, una ciencia y una vocación, no sólo lícita, sino de incontrastable elevación: un gran servicio a la sociedad, un instrumento para hacer incalculables beneficios a pueblos enteros” (Larrea, 1995, p.122) en el contexto que se han de respetar las normas éticas que la regulan. La gestión de lo público es una de las múltiples definiciones de la política, concepto polisémico como lo es también el de liderazgo (López Camps, 2005). Ambos suelen ir unidos aunque no todo político es un líder ni todo líder lo es exclusivamente en el ámbito político.

Es, en ese contexto, donde se analizan las teorías sobre liderazgo. Nuestra opción pasa por centrarse en el liderazgo transformacional, el *e-leadership*, propio del siglo XXI, y el talento emocional propio de los líderes inteligentes. Solamente un líder es capaz de ver las debilidades de su entorno. Como lo hizo el Papa Francisco (Homel, 2015) en su doble calidad: como líder carismático que es, en el plano espiritual (Chaves, 2002) pero también en el político en base a sus responsabilidades al frente de una jefatura de Estado.

El primer estilo de liderazgo citado nace de un estudio de Robert House (1977), sobre el liderazgo de tipo carismático. En él se quería identificar las características que eran propias de un líder y que le distinguía de los demás. A partir de los postulados de James MacGregor Burns (1978) se utiliza el término de liderazgo transformador dentro de un

estudio analítico sobre estadistas. En 1985, Bass propuso un cambio del liderazgo transformacional en referencia a la influencia que ejercían sobre sus seguidores. Autores como Avolio, Waldman y Yammarino (1991) ampliaron la teoría transformacional que se centra en cualidades intangibles, como la visión, los valores y las creencias, con la finalidad de crear relaciones y generar una visión compartida. Todo liderazgo se debe sustentar en unos valores compartidos, fruto de unas determinadas tradiciones sociales sustentadas en la familiar como célula básica social que es (Chaves, 2002, p.93).

La segunda teoría a destacar es el e-leadership, acuñado por Avoli, Kahai y Dodge (2001). Hace referencia a cómo, desde la tecnología, se propone el objetivo de generar cambios en las actitudes, los sentimientos y las creencias de las personas. Estos autores destacan que los líderes, mediante esta relación digital, pueden difundir, estructurar y controlar la información transmitida.

La tercera y última teoría, el líder emocionalmente inteligente (Goleman, 1995), atribuye cinco elementos al líder emocional: la conciencia de uno mismo, el autocontrol, la motivación, la empatía y, finalmente, las habilidades sociales. Se priorizan líderes más humanos con capacidad de expresar sus emociones y empatizar con los demás, mediante el entendimiento de sus emociones. González determina unas características básicas del liderazgo: "existencia de un fuerte compromiso –no mercenario- con un proyecto; la capacidad para hacerse cargo del estado de ánimo de los otros, como condición para influir en él; la facultad de coordinar equipos humanos y de procesar información relevante para avanzar hacia los objetivos; y la fortaleza emocional" (2014, p.51). Por su parte James (1998) delimita ocho habilidades que son imprescindibles para ser un líder: observar la realidad con ojos nuevos; reconocer por dónde vendrá el futuro; controlar el poder de los mitos y símbolos; saber acelerar los tiempos de reacción; comprender el pasado para conocer el futuro; lograr más con menos; especializarse en nuevas formas de inteligencia; y aprovechar la diversidad.

Leer (2001), a su vez, señala a la infraestructura global de la información, basada en la digitalización y en las redes sociales, como la responsable de la difusión de todo el conocimiento humano. En este contexto las religiones ostentan una omnipresencia global. Para Méndez (2013) los líderes estratégicos son aquellos capaces de "resaltar ciertos asuntos públicos y 'enmarcarlos' de una manera ventajosa [...] canalizando una corriente de opinión ya existente (en lugar de pretender cambiarla usando la persuasión)" (2013, p. 29).

La literatura científica sobre redes sociales es relativamente reciente, al socaire de la aparición de un fenómeno que está modificando la manera que tiene de la sociedad civil. Las TIC afectan cada vez con más intensidad la forma en que los usuarios piensan, actúan y se comunican. Hay un cambio radical en las relaciones humanas. "Parece legítimo hablar de revolución cultural y de transformación de la experiencia humana" (De Missier, 2015, p. 99).

La denominación de las conexiones acostumbra a cambiar en función de la red social (Boyd y Ellison, 2007). Internet se ha convertido en el nuevo escenario comunicativo donde el liderazgo ha de saber moverse, sea en el ámbito religioso (Nyland y Near de 2007), étnico (Gajjala 2007) o incluso en relación con las consideraciones de género (Geidner, Flokk y Bell 2007; Hjorth y Kim 2005).

Uno de estos nuevos campos de actuación digital son las redes sociales. Hay que analizar su tipificación para adaptarse a cada especificidad, teniendo en cuenta también su finalidad y su nivel de apertura (Ontsi, 2012). Twitter lidera la categoría de *microblogging*. Es, a la vez, una red de ocio, profesional, pública y horizontal. Otras redes sociales directas

son Facebook, Instagram, hi5, Xing, LinkedIn o YouTube. Un rasgo común a todas ellas es la ubicuidad.

Otro parámetro para clasificar las redes son las relaciones sociales que permiten establecer.

Las redes sociales pueden ser también explícitas (en ellas los usuarios declaran la relación: seguidores en Twitter, amigos en Facebook) o implícitas (la relación proviene del comportamiento, como los comentarios en foros). El concepto de perfil es congénito a la red social. Habitualmente el usuario de una red social aporta información y datos personales con el fin de incrementar las amistades o reforzarlas. La profundidad y la amplitud de la red genera usuarios con más o menos densidad: existen internautas con redes amplias y poco profundas (muchas amistades de primer nivel pero escasas en niveles más profundos), con redes amplias y profundas (muchas amistades y con muchos niveles), estrechas y poco profundas (pocas amistades y con pocos niveles) y estrechas y muy profundas (pocas amistades pero con muchos niveles). En general, se considera que cuanto más concentración de contactos se da en un usuario, éste es más atractivo para aplicaciones como por ejemplo las de comercio electrónico.

Una vez dado de alta en la red, el usuario comienza su actividad de establecer contactos. Se observa una 'contactomanía' u obsesión por aumentar la cantidad de amigos. Más contactos comportan más popularidad y más probabilidad de interacción. De hecho, la red se convierte en un escaparate social (De Missier, 2015, p. 107).

La participación en redes implica un componente psicológico (Watts 2004). Así, las interacciones anteriores y actuales influyen en el contagio social. El procedimiento que se da une la biología y la psicología. El mecanismo transmisor es heterogéneo y en ocasiones autónomo. La estructura de una red social como Twitter se basa en diversos principios, como la homofilia (ONTSI, 2011, p. 22). Otro principio es el del vínculo débil o *weak tie*, lo que significa que puede darse el caso de una conexión con usuarios con los que las afinidades son mínimas, pero esas conexiones son trampolines potenciales para acceder a otros usuarios pertenecientes a círculos sociales alejados (ONTSI, 2012). Kadushin es de la opinión que "las redes completas se mantienen unidas tanto por vínculos débiles como por conexiones fuertes" (2013, p. 77).

Nuestro interés es focalizarse en el liderazgo político y social y en el uso de redes por parte de las élites como forma de llegar a la opinión pública (Marqués, 2016). También hay que centrarse en el uso de la comunicación emocional como recurso para llegar de manera más intensa, e incluso irracionalmente, a los públicos.

Twitter está generando investigaciones sobre su influencia y su alcance en el activismo político de un país (González Mendoza y Petersen, 2010), sus aplicaciones en circunstancias de catástrofe como el terremoto de China (Li y Rao, 2010), el uso de la red social en los congresos profesionales de información y documentación (Traver Vallés y Cobarsí Morales, 2012), la introducción en los medios de comunicación chilenos (López-Hermida Russo y Claro Montes, 2011), la responsabilidad medioambiental (Castelló Martínez and Ros Diego, 2012), las elecciones políticas venezolanas (Harris, Ríos y Páez, 2011; Artigas Ávila *et ali.*, 2012; Fernández, 2012), la política mexicana (Torres Nabel, 2010) y argentina (De la Torre y Dillon, 2012) e incluso la crisis bancaria en España (Fernández Torres and Paniagua Rojano, 2012). La dinámica de conectividad lleva a estudios sobre el uso de Twitter en dispositivos móviles en Brasil (Zago, Camargo y Dias,

2011). Por su parte Instagram también está siendo también objeto de atención por una parte de la doctrina (Narbona, 2016; Järvinen, 2016; Hu, 2014; Salomon, 2013).

3. Metodología

Esta investigación se centra en el análisis del uso de Twitter e Instagram que realiza el Papa Francisco desde su elección como sumo pontífice de la Iglesia católica. Los datos, tres años después de esa fecha, difieren de manera sustancial de los aportados al final de pontificado de Benedicto XVI. Se analizó toda la producción de Twitter del actual pontífice, comprendida entre el 17 de marzo de 2013 y el 17 de junio de 2016 (1.188 días). Así mismo, se supervisó la producción de la cuenta *Franciscus* en Instagram desde su creación (19/03/2016) hasta el 19 de junio (tres meses). A pesar que de las similitudes de ambas redes sociales (en las dos se puede incorporar imágenes y texto) la apuesta del Santo Padre ha sido diferente como se constata en los resultados.

La metodología utilizada aplica técnicas *ad hoc* de medición cuali-cuanti. Fundamentalmente se ha trabajado el análisis estructural de contenido (en este caso la producción de tuits como en las imágenes posteadas de Instagrams), un punto intermedio entre las técnicas cuantitativas y cualitativas puras, lo que permite detectar las estructuras dominantes en el conjunto de las aportaciones papales y superar el componente subjetivo del análisis cualitativo estándar. Los instrumentos analíticos utilizados proceden tanto de la teoría general de los sistemas como de la teoría de la semántica estructural aplicada a la comunicación (Greimas, 1976), lo que nos permite analizar las estructuras profundas de la textualidad así como de la iconicidad.

Como variables del análisis se han utilizado los siguientes ítems: palabras clave (en función de la temática), nº de retuits, de marcas (a modo de ‘me gusta’ o likes)⁴, de comentarios, hipervínculos, *hashtags*, seguidores, así como la descripción y análisis de las piezas multimedia utilizadas.

Por su parte, la mayor o menor expectación e impacto de los mensajes emitidos en las diferentes audiencias de seguidores (por idiomas en el caso de Twitter) se puede determinar teniendo en cuenta indicadores como la cantidad de retuits y ‘me gusta’ que se han generado desde que *Franciscum* está al frente de la Iglesia Católica.

El análisis cualitativo, utilizando el método de inducción completa, se ha centrado en torno a unas pocas palabras clave, seleccionadas en base a su importancia social, y su valoración en función de su presencia, de manera más o menos reiterada, en los mensajes textuales, lo que nos permite sacar una serie de conclusiones en torno a la utilización de estas redes sociales por parte del Primado de la Iglesia Católica.

4. Hallazgos y Discusión

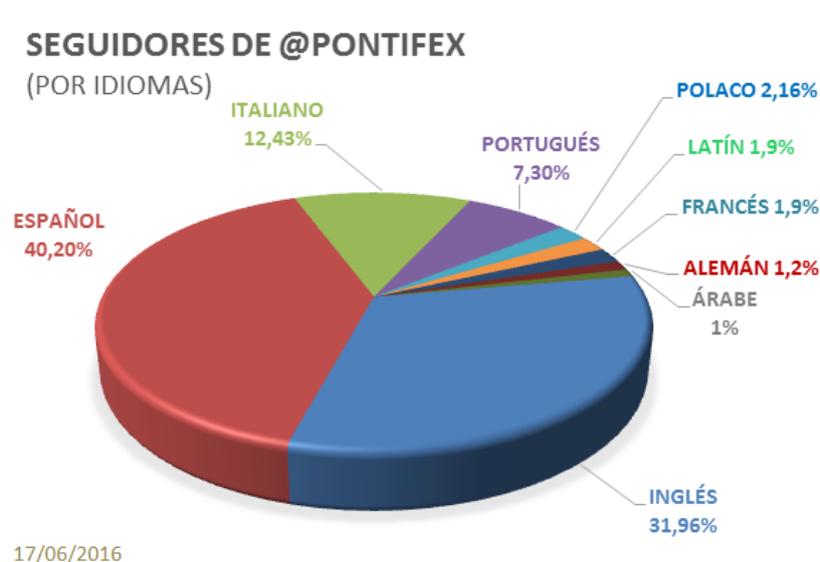
Se han realizado observaciones sobre las dos redes sociales con presencia directa del Santo Padre: Twitter e Instagram. Se apunta primero la explicación sobre la más antigua (Twitter) y dejamos para un apartado posterior el detalle de las actividades en Instagram.

El primer tuit del actual Papa fue emitido el 17 de marzo de 2013. Rezaba: "*Dear friends, I thank you from my heart and I ask you to continue to pray for me. Pope Francis*". En paralelo, el mismo mensaje fue lanzado en el resto de cuentas oficiales que crearon en otros idiomas (nueve en total). Esta forma de proceder se ha convertido en una norma: el mismo tuit se replica automáticamente en las cuentas de las diferentes lenguas.

Al inicio de su pontificado disponía de poco más de tres millones de seguidores. Al final de nuestro estudio (17/06/2016 para Twitter; 19 de junio, para Instagram) el conjunto de cuentas del Papa de Twitter se sitúa entre aquellas personas que acaparan un mayor número de *followers* en todo el planeta.

Medida en términos de liderazgo político, es la segunda después de @BarakObama⁵. A finales de 2015 disponía poco menos de 26 millones de seguidores. A los tres años y tres meses de haber emitido su primer tuit (17 de junio de 2016) el Pontífice contaba ya con casi 30 millones de seguidores en sus nueve cuentas oficiales. Estructurado por idiomas, el español es el que más seguidores tiene (ver gráfico 1 y tabla 1). En los primeros tres años y tres meses de pontificado sus tuits generaron cerca de 19 millones de retuits y aproximadamente el doble en *Likes*.

Gráfico 1. Seguidores de las cuentas de@Pontifex según el idioma



Fuente: elaboración propia.

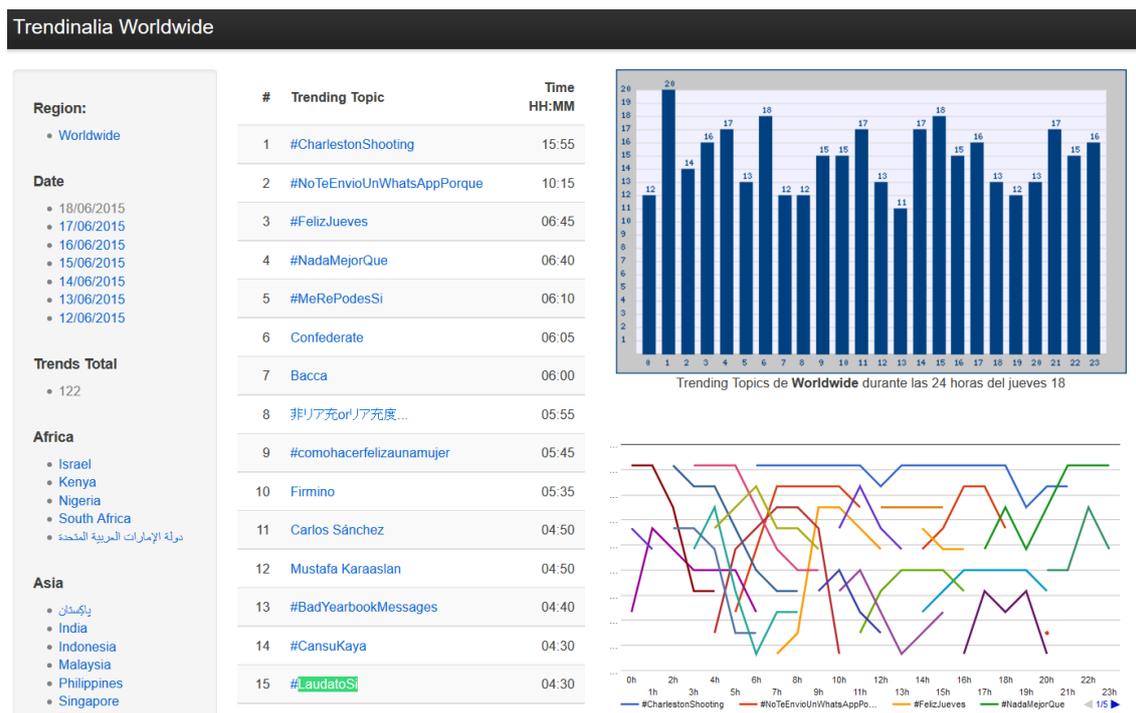
Si centramos el análisis en las cuentas a las cuales @Pontifex ha decidido seguir, observamos que no hay ninguna. De hecho, para ser honestos, hay que señalar que, en el apartado de 'siguiendo', aparece un dígito, ocho, que se corresponde con el resto de cuentas de @Pontifex en los otros idiomas en los que está presente en Twitter. Para otros idiomas que no disponen de cuenta específica, como el japonés, se usa la genérica de @Pontifex para lanzar mensajes en lenguajes específicos.

En relación con las etiquetas utilizadas (*hashtags*) su utilización es muy escasa. Tan sólo una decena, algunas de ellas de manera reiterativa. La que aparece más veces es #LaudatoSi (22 veces en dos días: 18 y 19 junio 2015), seguida de #prayforpeace (16 veces

a lo largo de 2013 y 2014). El resto han sido utilizadas de manera ocasional #weprayforpeace (3 veces del 6 al 8 de junio 2014), #PrayersForParis (2) en relación a los atentados terroristas de París acaecidos en noviembre de 2015. En usa sola ocasión incorporó los siguientes *hashtags*: #EndSlavery; #refugeeswelcome; #free2pray; #fotw25; #BringBackOurGirls; #Lampedusa; #ZeroHunger; #ComMisericordia50; #Bruselas.

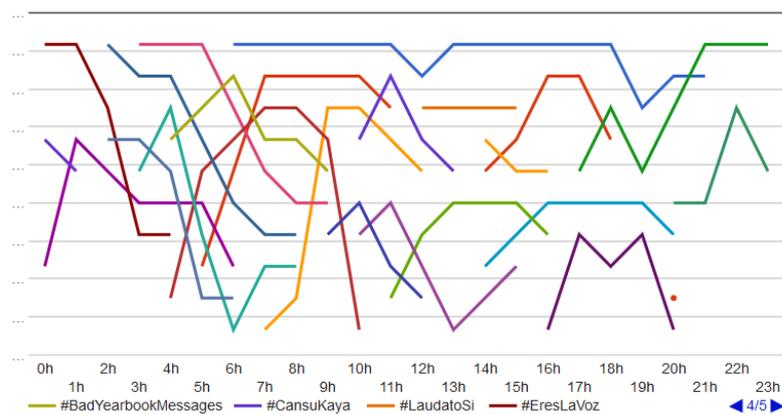
De todas las etiquetas utilizadas, podemos decir que solamente una (LaudatoSi) fue *trending topic* mundial un día (18).

Gráfico 2. Tráfico de la etiqueta #LaudatoSi



Fuente: Trendinalia

Gráfico 3. Tráfico de la etiqueta #LaudatoSi

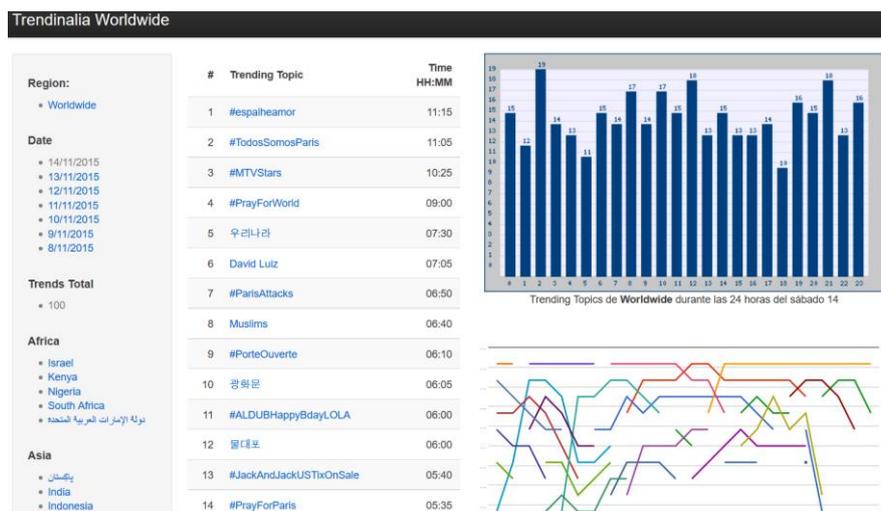


Comportamiento de las primeras 20 Tendencias en Worldwide

Fuente: Trendinalia

Sobre este mundo de las etiquetas (*hashtags*) hay que analizar con detenimiento las tendencias de cada momento para saberse posicionar adecuadamente. Por ejemplo, #PreyersForParis, la etiqueta papal, no funcionó. Sin embargo, #PrayForParis, otra etiqueta similar, funcionó de maravilla hasta el punto de conseguir posicionarse como la decimocuarta más seguida ese día. Pero aún hubo otra que funcionó mejor ese día: #PreyForWorld, en cuarta posición como la más seguida ese día en todo el mundo.

Gráfico 4. Tráfico de la etiqueta #PrayForParis



Fuente: Trendinalia

Otro aspecto a respetar es la utilización de los idiomas en las etiquetas. En el caso de #Bruselas, en la cuenta en inglés se utilizó #Brussels, en la francesa y latina #Bruxelles, en alemán #Brüssel, etc. Sin una unicidad de criterio la etiqueta no puede funcionar como tendencia que es su razón de ser (Orihuela, 2011).

En relación con los enlaces, Francisco ha utilizado este recurso en dos ocasiones: una, al inicio de su mandato (7/9/2013), para posicionar la página de las Noticias del Vaticano en Facebook⁶. Y otra, recientemente (2/6/2016), para ampliar la difusión de una web sobre el Jubileo de la Misericordia, con tres videos sobre el retiro de los sacerdotes en tres Basílicas de Roma. El comportamiento de los seguidores en ambas ocasiones ha sido dispar. Mientras que en la primera el mensaje fue muy retuiteado (820.000 veces), los *likes* fueron cuatro veces menores (210.000). Mientras que en la segunda, los retuits son bastante inferiores a los *likes* (ver siguientes imágenes). Este comportamiento dispar se debe en parte al componente del mensaje textual y a la temática de cada uno de los sitios, uno enfocado a noticias, y el otro centrado más en un colectivo interno, más reducido. En todo caso, han sido dos excepciones a una norma que apuesta por concentrar la atención en el mensaje.

Fotografía 4. Tuit del Papa Francisco con etiqueta @prayforpeace**Fuente: Twitter****Fotografía 5. Tuit del Papa Francisco con enlace****Fuente: Twitter**

Asimismo, tan solo una vez se ha introducido la referencia de una cuenta de otro usuario: @infoscholas. Ese tipo de menciones son utilizadas con varias finalidades: para que el usuario referido sea consciente del mensaje, como un reconocimiento público, para ayudar a su difusión...

Fotografía 6. Tuit del Papa Francisco con mención a otro usuario**Fuente: Twitter**

Los recursos multimedia utilizados también son muy escasos. En tres años se resumen en dos fotos, un video en inglés dirigido a los cristianos de Irak y una postal manuscrita (foto) con un link a la web vaticana (<http://w2.vatican.va/content/vatican/en/special/4u.html>), usando un acortador de url (propio del Vaticano), que replicaba el mensaje manuscrito en 34 idiomas, 25 más que los usados habitualmente.

Fotografías 7, 8, 9 y 10. Tuits del Papa Francisco con contenido multimedia



Fuente: Twitter

A partir de ahora vamos a centrar la atención en el contenido de los mensajes de 140 caracteres. Para ellos decidimos concentrar nuestro análisis en torno a la cuenta que más seguidores tiene (@Pontifex_es) que además nos permite interpretar los contenidos de una manera más precisa al ser la lengua propia.

Los temas más recurrentes en los tuits del actual Papa han estado relacionados con algunos ítems muy concretos. Los analizamos en función de la cantidad de veces que un mismo concepto ha aparecido. De manera prioritaria los primeros nueve lugares son ocupados por conceptos religiosos y relacionados con la labor espiritual del Pontífice. En primer lugar, Dios (también se utiliza en diferentes ocasiones los sinónimos 'Señor' y el de 'Padre' para referirse al mismo concepto), seguido de los de Jesús o Jesucristo (113), Amor (109), Misericordia (60), Familia (55), Iglesia (45) y Oración (33). También la Fe es un concepto muy utilizado, en diversos contextos. A destacar que Dios –y los términos sinónimos- aparecen en cuatro de cada diez tuits (el 39% para ser exactos). La Virgen María (y sinónimos como María, Madre, Señora) aparecen una cuarentena de veces mientras que el Espíritu Santo (y conceptos similares) en 13 ocasiones en tres años largos de análisis.

Junto a las preocupaciones espirituales por los fieles, aparecen en los tuits determinados conceptos de ámbito social, propios no tan sólo de un líder espiritual sino de un mandatario político. Así, podemos observar como el concepto 'Planeta' es el más permanente (se asimila a preocupación por mantener el medio ambiente). Contamos en este concepto otros ítems (utilizados como sinónimos) como son tierra, ecología, ecológico, clima, ambiente o cambio climático. En total 33 veces, con lo cual la presencia de esta temática está presente en cerca de un 4% del total de tuits.

En segundo lugar surge Paz (22), pero contextualizándolo junto al de Guerra (6) y no tanto en referencia a la paz espiritual. A continuación las mayores inquietudes se centran conceptos como Solidaridad (9), Justicia (7) y Odio (6). También son numerosas las referencias a los actos terroristas, conflictos armados o desastres naturales. En este caso, los tuits se concentran en los períodos temporales en los que acaecen esos sucesos. Por ejemplo, terremoto, Siria, Irak, París, Bruselas, atentado, terrorismo...

La tercera gran temática es 'Sociedad'. En este caso es utilizada en 19 ocasiones (2,3%) en diversos contextos. Uno ligado a la labor pastoral (aparece junto a matrimonio, familia, misericordia) pero en otras ocasiones junto a Corrupción, Exclusión o Violencia, concepto este último que surge nueve veces.

Utiliza de manera muy escueta algunas palabras centrales de la vida en comunidad como es 'Política' (tan sólo en una ocasión, el 01/05/2014) focalizando el mensaje, en ese caso, en los dirigentes políticos: *"Les pido a quienes tienen la responsabilidad política de no olvidar dos cosas: la dignidad humana y el bien común"*.

Por último, en relación a la productividad temporal, no existe una rutina temporal concreta. En muchas ocasiones los tuits son diarios y, en otros momentos, pasa más tiempo. De los casi 1.200 días analizados extraemos una producción de 840 tuits, lo que nos proporciona una media aproximada de dos tuits cada tres días (70% para ser exactos). Sin embargo, hubo un período, en los primeros meses que la periodicidad no era constante, existiendo algunos días sin producción. Asimismo, se observa un período reducido donde se emitieron hasta cinco tuits en un solo día, durante algunos días de abril de 2016.

4.1 Pope Franciscus en Instagram

El 19 de marzo de este año, festividad de San José, fecha en que se celebra el tercer aniversario de su pontificado, fue la fecha escogida por el Papa para iniciar su andadura en Instagram y publicar su primera foto. De hecho, la imagen es de L'Osservatore Romano y en ella se le ve orando. La primera petición del Santo Padre a sus seguidores en esa red social, fue "recen por mí", en los nueve idiomas que utiliza habitualmente en Twitter. A diferencia de esta última red social, en Instagram solamente se decidió crear un único usuario.

Fotografía 11. Primera participación del Papa Francisco con su cuenta de Instagram

Fuente: Instagram.

En aquel momento la cuenta, recién estrenada, disponía ya de 35.400 avispados seguidores que se habían apuntado antes incluso que se emitirá ningún post. Tres meses después ya se han superado los 2,6 millones de seguidores. Son admiradores de *Franciscus*, el apelativo que utiliza el Papa en Instagram. El crecimiento está siendo espectacular, mucho más rápidamente que el resto de competidores.

Desde el punto de vista de la producción, es similar a la de Twitter, con una imagen, como mínimo, cada día. El 21 de junio alcanzó el centenar de posts. De estos, los videos suponen el 19% del total. Destacan por el *engagement* superior, en general, frente a las imágenes estáticas.

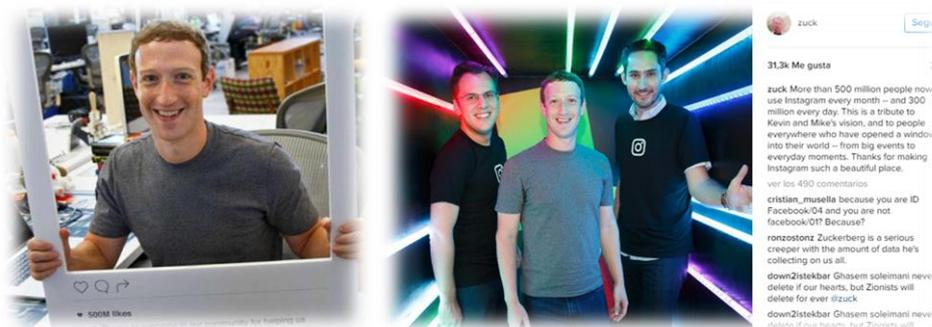
Fotografía 12. Post n° 100 de Franciscus en Instagram (21/06/2016). Video de 28 s.

Fuente: Instagram.

Instagram es una red social pensada para que sus usuarios suban y retoquen imágenes (fotos y videos) con la intención de compartir con sus amigos y conocidos, a modo de álbum de fotos de otrora. Fue creada en Kevin Systrom y por Mike Krieger. Fue adquirida por Facebook en 2012 por cerca de 1.200 millones de dólares, dos años después de ser

creada. A mediados de 2016 contaba con más de 500 millones de personas activas, que suben 80 millones de imágenes cada día.

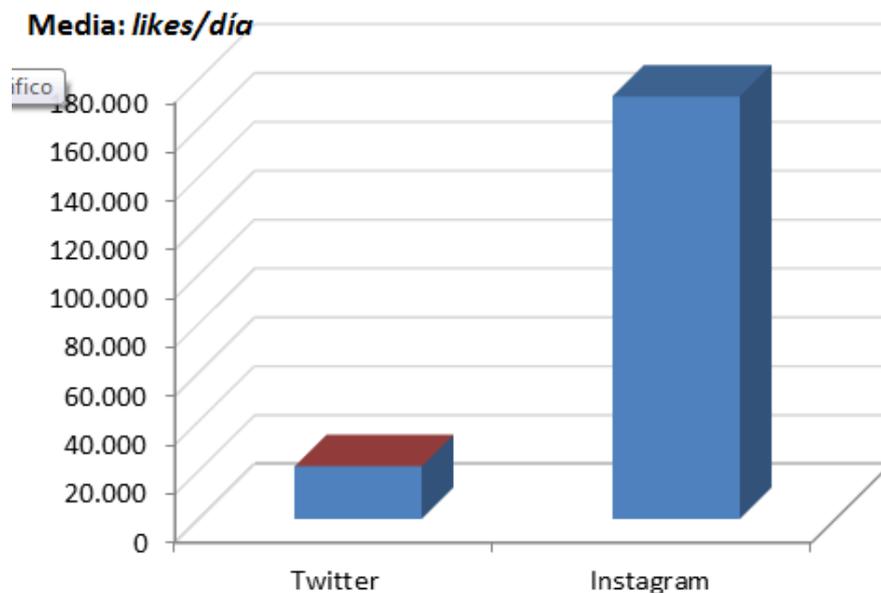
Fotografía 12 y 13. Mark Zuckerberg, celebrando los 500 millones de usuarios activos en Instagram y junto a los fundadores.



Fuente: Instagram.

El crecimiento de esta red ha sido más rápida que la de Twitter hasta el punto que, con lo datos en la mano, desde finales de 2015, le supera en usuarios. Instagram es mucho más atractiva, aportando un plus al potenciar la creatividad mediante los retoques fotográficos. El promedio de *likes* en las aportaciones del Papa en Twitter es de 21.600, mientras que en Instagram es de 173.000, ocho veces más, lo que da idea del mayor poder de *engagement* de una red sobre la otra.

Gráfico 6. Engagement de las cuentas del Papa Francisco de Twitter e Instagram



Fuente: Elaboración propia.

Centrado el análisis en los datos de Instagram exclusivamente podemos constatar cómo, en tres meses, la primera imagen, en este caso una foto, consiguió que 35.500 personas realicen comentarios sobre ella y acumuló 326.000 'likes' que, en esta red, se

denominan 'me gusta'. Ello supone una media diaria de más de 3.500, aunque, realmente, estas adhesiones se concentran sobre todo en los primeros días.

Por otro lado, especificar el hecho que del centenar de imágenes subidas la mayoría son fotos pero también hay videos (19) que obligatoriamente han de ser de corta duración ((entre 15 segundos el más corto y 58 el más largo, de media 36 segundos).

De las 14 semanas analizadas, en la primera mitad se utilizaron siete videos (38,9%), mientras que en la segunda fueron 11 (61,1%). Se observa una tendencia a una mayor utilización de este recurso en los últimos tiempos. Ello puede ser debido a que, agregadamente, las imágenes en movimiento generan un mayor *engagement* (interacción con los públicos) que las estáticas (fotos) aunque siempre hay excepciones como la primera interacción de *Franciscus* en Instagram, pero si observamos los diez posts más exitosos (medidos en términos de mayor número de comentarios) veremos que hay tres videos (un 30% frente al 19% en el total de post). Si comparamos la media de 'Me Gusta' de las 10 fotos con más marcas frente a la media de reproducciones de los videos más vistos la relación es de 296.000 'me gusta', frente a 446.000 reproducciones. De hecho, el video más visto (19/03/2016), a pesar de su baja calidad, supera las 960.000 reproducciones, frente a la foto que más gustó (29/03/2016), que consiguió 527.000 marcas.

Si analizamos el contenido de las imágenes, vemos que las muestras de ternura y misericordia que se observan en los gestos de *Franciscus* son los que mejor son aceptados si lo medimos desde el punto de vista del *engagement* que generan. Las manifestaciones aportadas por las imágenes son muy diferentes, así como la tipología de planos, la diversidad de las composiciones donde se incorporan *collages* en ocasiones, etc. Pero sobresale la presencia del elemento infantil (individualmente, incorporado en una familia, en la elipsis de sus dibujos...), en un 205 de las ocasiones. Además, en tanto que esas imágenes son las que concitan mayor interés en la audiencia. La foto más 'seguida' (29/03/2016) incorpora tres elementos muy emocionales, la familia con la madre embarazada y el padre con un infante en brazos en la *piazza San Pietro* de Roma. La segunda corresponde al dibujo de un niño (10/4/2016).

En el ámbito de los videos también observamos que cuándo intervienen criaturas (de diversas edades) también son muy bien aceptados. Por ejemplo, los videos del 6 de abril, 15 de abril (niño con habilidades especiales relacionadas con discapacidades cognitivas), 17 abril (familia con niños, refugiados sirianos), o el del 14 de junio (donde se percibe un montaje para potenciar una narración visual emotiva).

En general, se observa que Instagram es utilizado para potenciar ese tipo de narraciones emocionales, utilizando aquellos elementos que despiertan más los sentimientos de los seguidores. Las personas con habilidades especiales, los ancianos, el deporte, las minorías étnicas, los desplazados y refugiados, los animales... Junto a ello, las manifestaciones espirituales: el Santo Padre orando, junto a la Cruz, exhortando en las homilías... La imagen de Jesús en la Cruz, muy habitual en los primeros días ha cedido paso a otro tipo de manifestaciones. En todo caso, la omnipresencia de la figura del Papa en el compendio de imágenes es clarísima. Únicamente en ocho ocasiones no está presente, de una u otra forma.

5. Conclusiones

El estilo de comunicación del Francisco es fruto de su estilo de liderazgo. El Santo Padre considera que la Curia es su equipo imprescindible para ejercer como líder en su doble opción. Y, por tanto, se deja aconsejar y, en ocasiones influir, por aquellas observaciones y opiniones que le proporcionan. Pero para conseguir generar el cambio, inicialmente fue necesario lanzar unas críticas a la curia, en forma de 'enfermedades'. Recordemos como indicó la necesidad de renovación: "Una curia que no se autocritica, que no se actualiza, que no busca mejorarse, es un cuerpo enfermo"⁷.

Es, en este contexto, donde hay que conceptualizar la comunicación digital. Generó el cambio que viene desarrollando desde hace tres años. Con esa actualización de la mirada sobre el mundo y la necesidad de interactuar de otra manera, se ha ido generando el cambio comunicativo. En el nuevo contexto, hay que reseñar que la nueva visión no es exclusivamente suya sino fruto de la colaboración, y visión, de su equipo, de esa curia que ha actualizado sus estrategias.

Inicialmente fue en Twitter. Vemos que en esa red, las aportaciones, más allá de los mensajes espirituales, se han ido transformando a lo largo del tiempo. Cada vez se utilizan frases más breves y directas, en línea con lo que es el estilo de liderazgo social y político más innovador y, a pesar que el Papa es plenamente una persona de cultura analógica, penetra en las mentalidades digitales de los seguidores más jóvenes, gracias a la visión cosmogónica que le aporta el equipo.

Así pues, una de las primeras conclusiones es el cambio comunicativo entre los tuits del Papa emérito y el actual. Después de un tiempo en fase de prueba, *Franciscus* apuesta por utilizar los recursos emotivos como fórmula para llegar más directamente a sus seguidores. La causa se debe a que las emociones despiertan hasta ocho partes del cerebro mientras a través de la razón tan sólo se activan dos.

La empatía trasluce en algunos mensajes que se lanzaron en determinados momentos de crisis (accidentes, terremotos, acciones terroristas). Se observa cómo transmite a sus seguidores una apuesta por la solidaridad con las víctimas. Utilizar todos los recursos de la comunicación emocional es un elemento que no fue apenas utilizado por su antecesor. En esto, se percibe una actuación acorde a los nuevos tiempos, siguiendo las pautas de otros líderes sociales. Cabe destacar que todas las comunicaciones del Papa, y los tuits y posts en Instagram también lo son, constituyen actos formales de la Santa Sede y, por tanto, se registran como actos pontificios. En ese sentido, hemos de tener claro que las comunicaciones digitales deben estar muy reflexionadas. Por tanto, a pesar de los elementos emotivos que contienen, son fruto de procesos reflexivos muy elaborados.

Sorprende también la aceptación por parte del Pontífice de 'entrar' a formar parte de los *selfies* con los fieles (otro síntoma de ese enorme cambio comunicacional) hasta el punto de incorporarlo en el *time line* de sus redes, en algunas ocasiones.

Fotografía 14. Selfie del Papa Francisco con los fieles

Fuente: Instagram.

Esta estrategia comunicacional acerca la figura del Pontífice a la población y le confiere autenticidad, humaniza la figura papal. Una característica de las cuentas en redes sociales de los líderes religiosos es el amplio nivel de *engagement* que generan por la vía de retransmisiones. Este tipo de líderes, aunque no sean los usuarios que más seguidores tienen, sí son los que mayor número de conversaciones generan (sea positiva o negativamente). En el caso de Papa Francisco sus mensajes digitales son de los más redifundidos del planeta.

En relación a la terminología utilizada en los mensajes, dejando aparte la espiritualidad de muchas de los tuits, imágenes y posts, actos propios de un líder religioso, y centrando el análisis en torno a las preocupaciones sociales, el Papa Francisco hace un mayor hincapié en la defensa del Planeta, por encima de la obtención de la paz y/o finalización de conflictos bélicos, consciente que la primera está, muchas veces, en manos de cada persona, de la auto-concienciación y de un cambio de hábitos, mientras que la consecución y mantenimiento de la paz (y, por tanto, la finalización de las guerras) se gestiona desde las élites.

Otro aspecto que sorprende es la escasa utilización de imágenes en los tuits, tanto si son estáticas (fotos), como en movimiento (videos). Es conocido que en las redes sociales lo más compartido contiene elementos audiovisuales y multimedia. De momento, es una apuesta que el equipo de comunicación digital del Pontífice no ha querido explotar en Twitter, reservando ese tipo de actuaciones para Instagram.

Parece clara la estrategia del equipo que decidió que cada red debía cumplir una función concreta, reservando los mensajes textuales para Twitter y las imágenes para Instagram, aunque es sabido que en ambas redes se puede compartir ambos tipos de recursos.

Las decisiones de completar los mensajes con etiquetas, menciones o links (en el caso de Twitter) es perfeccionable en relación con las finalidades que tienen cada instrumento, como ha quedado constatado en el análisis realizado.

En el caso de Instagram, a pesar de la cortedad del tiempo analizado (escasamente un centenar de imágenes) se extraen algunas claras conclusiones. La elección de fotos y videos con niños, de diversa condición y procedencia, con la intención de estimular la parte emotiva y sentimental de los seguidores es clara. La potencia mayor de vinculación que tienen las imágenes en movimiento era ya conocido de antemano y, aunque no se utiliza ese recurso con profusión, sí que se constata a través de los comentarios, como son, de las aportaciones papales en esa red, las más visionadas.

En resumen, a través de las diversas actuaciones y su evolución en el tiempo, se puede establecer que la comunicación digital del Papa Francisco, a diferencia del anterior, se configura acorde a los patrones de las técnicas más modernas de liderazgo motivador con la incorporación de la emocionalidad, en el ámbito digital, como elemento dinamizador de comportamientos de los fieles y seguidores en general. El liderazgo social transformador parte de situaciones y concepciones aplicando la inteligencia emocional para producir los cambios.

6. Bibliografía

- Aguilar, M. (2014). *La marca personal al servicio de la comunicación institucional. Caso Papa Francisco* (Trabajo de fin de Carrera). Valladolid: Universidad de Valladolid. Recuperado de <http://goo.gl/H1ezCU>
- Ahedo, J. (2016). La recuperación de la virtud, solución a la falta de liderazgo político. *Calidad democrática, transparencia e integridad*, pp. 183-206.
- Anten, M. (2013). *La Santa Sede e la Comunicazione* (Tesis de Maestría). Utrecht: Università di Utrecht. Recuperado de <http://goo.gl/bYWhTt>
- Arasa, D. (2016) Why a new journal? *Church, Communication and Culture*, 1(1), 1-6.
- Artigas, D.; Muñoz, Á.; Luengo, F.; Chourio, X. & Fernández, A. (2012). Caracterizando las elecciones venezolanas a través de Twitter: Caso: #26S. *Disertaciones: Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social*, 5(1), 57-76.
- Avalio, B.; Walkman, D. & Yanmarino F. (1991). Leading in the 1990's. Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bakhshi, S.; Shamma, D. & Gilbert, E. (2014). Faces engage us: photos with faces attract more likes and comments on Instagram. *SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 965-974.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Boyd, D. & Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), pp. 1-380.
- Castelló, A. & Ros, V. (2012). El uso de Twitter para la comunicación de la responsabilidad: Acciones medioambientales. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 91, 116-130.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cáceres, A. M. (2015). El pensamiento ecológico del Papa Francisco. *Moralía, revista de ciencias morales*, (38), 389-424.

- Cáceres, A. M. (2013). J.M. Bergoglio: Claves de su pensamiento social antes de ser elegido pontífice. *Moralia, revista de ciencias morales*, (36), 117-135.
- Cáceres, A. M. (2009). Cardenal Jorge Mario Bergoglio. Aproximación a su moral social. *Moralia, revista de ciencias morales*, (32), 443-478.
- Carbonelli, M.A. & Gimenez-Beliveau, V. (2015). Militantes de Francisco: Religión y política en tiempos del Papa argentino. *Nueva Sociedad*, (260), 53-66.
- Carroggio M.; Contreras D. & Mora J. M. (2007). *Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa. Nuove sfide, nuove proposte*. Roma: Edusc.
- Chaves, M. (2002). *Lecciones de filosofía, valores y liderazgo*. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana.
- De la Torre, L. & Dillon, A.J. (2012). Comunicación, redes sociales y democracia en la mirada de periodistas argentinos. *Cuadernos de información*, (30), 61-72.
- Díaz-Ortiz, C. (2011). *Twitter for Good change the world. One tweet at a time*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Di Stefano, B. (2015). *Il nuovo rapporto tra Chiesa cattolica e mass media: Internet, la nuova frontiera dell'evangelizzazione* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://goo.gl/JyRL3A>
- Drapper, R. (2015). Vaticano. Los desafíos del Papa Francisco. *National Geographic*, 37(2), 2-31.
- Escobar, M. (2014). *La revolución pacífica: Los cambios que el Papa Francisco ha comenzado en la Iglesia Católica*. Nashville: Grupo Nelson.
- Espeja, J. (2014). La renovación de la Iglesia. ¿Se abre una tercera etapa posconciliar con el papa Francisco? *Ciencia Tomista*, 141 (455), 475-496.
- Fazio, M. (2013). *El Papa Francisco. Claves de su pensamiento*. Madrid: Rialp.
- Fernández, C.B. (2012). Twitter y la ciberpolítica. *Disertaciones: Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social*, 5(1), 9-24
- Fernández-Torres, M^a J. & Paniagua, F.J. (2012). Representatividad de los emisores en Twitter: caso de la conversación sobre el anuncio del #rescate a la banca española en junio de 2012. *Más Poder Local*, (12), 40-48.
- Francisco. (2015). *Laudato Sí (encíclica)*. Ciudad del Vaticano: Tipografía Vaticana. Recuperado de <https://goo.gl/rjqmZX>
- Giovagnoli M. (2009). *Cross-media. Le nuove narrazioni*. Milán: Apogeo.
- Giovagnoli M. (2013). *Transmedia. Storytelling e comunicazione*. Milán: Apogeo.
- González, F. (2014). *En busca de respuestas. El liderazgo en tiempo de crisis*. Bogotá: Debate.
- Gómez-Borrero, P. (2013). *De Benedicto a Francisco. El cónclave del cambio*. Barcelona: Planeta.
- González-Mendoza, V.; & Petersen, M.D. (2010). The reach of Twitter as a political tool. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 6(16), 98-117.
- Greimas, A.J. (1976). *Sémiotique et sciences sociales*. Paris: Éditions du Seuil.
- Hamel, G. (24 de abril de 2015). The 15 Diseases of Leadership, According to Pope Francis. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://goo.gl/lQomP2>
- Harris, A.; Ríos, O. & Páez, A. (2011). El periodista venezolano en twitter. *Disertaciones: Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social*, 4(2), 95-128.

- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic Leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larsen (Eds) *Leadership. The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hu, Y.; Manikonda, L. & Kambhampati, S. (2014). What We Instagram: A First Analysis of Instagram Photo Content and User Types. *8ª International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*. Recuperado de <http://bit.ly/28Shlsu>
- Ianniello, C. (2013). *Il social media marketing e la comunicazione audiovisiva della Chiesa cattolica italiana: il caso 8x1000* (Tesis de Maestría). Roma: Università Guido Carli. Recuperado de <http://goo.gl/aDLjKM>
- Jaillier, C. (2014). Follow me: reflexión sobre el caso Papa Francisco y su impacto en redes sociales desde el marketing emocional. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 1(2), 29-43.
- James, J. (1998). *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. Barcelona: Paidós.
- Järvinen, J.; Ohtonen, R. & Karjaluo, H. (2016). Consumer Acceptance and Use of Instagram. *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, pp. 2227 - 2236, DOI: 10.1109/HICSS.2016.279
- Kadushin, C. (2013). *Comprender las redes sociales. Teorías, conceptos y hallazgos*. Madrid: CIS.
- King, G.; Keohane, R. & Verba, S. (2000). *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*. Madrid: Alianza.
- Larrea-Holguín, J. (1995). *La ventana de la vida*. Guayaquil: Senefelder.
- Leer, A. (2001). *La visión de los líderes en la era digital*. México: Pearson Educación.
- Li, J.; Rao, H.R. (2010). Twitter as a Rapid Response News Service: An Exploration in the Context of the 2008 China Earthquake. *EJISDC: The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, (42). Recuperado de: <http://bit.ly/2cCsEDK>
- López-Camps, J. & Leal, I. (2005). *Aprender liderazgo político*. Barcelona: Paidós.
- Lluch, E. (2015). La empresa al servicio del bien común a través de su función social. *Moralía, revista de ciencias morales*, (38), 425-443.
- López-Hermida R.; Alberto P. & Claro-Montes, C. (2011). Medios y periodistas en Twitter: el caso chileno. *Correspondencias & Análisis*, (1), 17-33.
- Marqués, J. (2016). *Política y Propaganda. Medios de Comunicación y Opinión Pública*. Barcelona: UOC/Dircom.
- Missier del, G. (2015). El desafío de los New Media. La ética teológica en el mundo digital. *Moralía, revista de ciencias morales*, (38), 97-121.
- Molina, D. M. (2014). El primer año del papa Francisco. *Proyección: Teología y mundo actual*, (253), 125-160.
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, Twitter and Pope Francis. *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109. Recuperado de: <http://bit.ly/28Q7cs1>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2011). *Las Redes Sociales en Internet*. Madrid: ONTSI.
- Orihuela, J.L. (2011). *Mundo Twitter*. Barcelona: Alienta.
- Ortega, A. (2014). Pensamiento social, moral y misión desde el Papa Francisco. *Moralía, revista de ciencias morales*, (37), 441-461.

- Pace, E. (2015). No todos los caminos conducen a Roma. El papa Francisco y la posible reforma de la Iglesia católica. *Nueva Sociedad*, (260), 40-52. Recuperado de <http://goo.gl/YeFw9W>
- Peiró, C. (4 de octubre de 2015). Entrevista a Gustavo Entrala. "Los secretos detrás de @Pontifex, la cuenta de Twitter del papa Francisco". *Revista digital INFOBAE*. Recuperado de <http://goo.gl/G2gddn>
- Richard, P. (2013). Otra Iglesia es posible. El papa Francisco nos abre nuevos caminos. *Alternativas: revista de análisis y reflexión teológica*, (46), 185-198.
- Rubin, S. & Ambrogetti, F. (2013). *El jesuita. La historia de Francisco, el Papa argentino*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Rodríguez-Ramírez, F. J. (1989). *Dinámica de sistemas*. México DF: Trillas.
- Ruiz, L.A. (2014). La Iglesia en la era digital. *Catholic.net*. Recuperado de <http://goo.gl/awiMqy>
- Salas-Baunet, G. (2016). El desarrollo humano y las enfermedades de los líderes. A propósito del discurso del Papa Francisco "La curia romana y el cuerpo de Cristo". Recuperado de <https://goo.gl/lTbg25>
- Salomon, D. (2013). Moving on from Facebook Using Instagram to connect with undergraduates and engage in teaching and learning. *College & Research Libraries News*, 74(8), 408-412. <http://bit.ly/28P05zB>
- Seveso, B. (2011). La Chiesa nel mondo digitale. *Teologia pastorale*, (38). Recuperado de <http://goo.gl/mqBkKP>
- Sharkey, L. (2014). The reason why the Pope has a Twitter and not a Facebook account. *The Independent*. Recuperado de <http://goo.gl/2l2p0o>
- Spadaro, A. (2013). El papa Francisco y sus primeros gestos. *Mensaje*, 62(618), 13-18.
- Tarimo, F. (2016). *The analysis of the social media among the youth in the catholic diocese of Moshi and the implications for youth faith sharing* (Tesis de Maestría). Ohio: John Carroll University. Recuperado de <http://goo.gl/Cgh47k>
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.
- Torres Nabel, L.C. (2010). Redes sociales y efectos políticos: Reflexiones sobre el impacto de Twitter México. *Sociología y tecnociencia: Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico*, (2), 63-75.
- Traver, P. & Cobarsí, M.J. (2012). El uso de Twitter en los congresos profesionales de información y documentación: Estudio de caso. *Revista general de información y documentación*, 22(1), 349-365.
- Tur Donatti, C.M. (2014). La Iglesia en la encrucijada y la estrategia del Papa Francisco. *Antropología*, (97), 92-100.
- Viana, A. (2016). Elementos de la futura reforma de la curia romana prevista por el papa Francisco. *Ius Canonicum*, 56, pp. 271-299. Recuperado de <http://goo.gl/1oxRvx>
- Viganò, D. E. (2008). *La chiesa nel tempo dei media*. Roma: OCD.
- Yuni, J. y Urbano C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyecto de investigación*. Córdoba: Brujas.
- Zago, G.; Camargo, R.; Dias, M. (2011). Exploring twitter usage on mobile devices in Brazil. *Razón y palabra*, 77(2). Recuperado de <http://goo.gl/Uwpoqm>

Notas

¹ La revista Time lo ha incluido en todas sus listas “100 most influential People” desde su elección, en 2013.

² Time 100 (2014). <http://time.com/70826>

³ <https://www.youtube.com/watch?v=Q2uiPS6xSbg>

⁴ En noviembre de 2015 Twitter decidió substituir la opción de ‘Favoritos’ (representada por una estrella) por el más popular ‘Me gusta’ (representado por un corazón rojo) siguiendo el modelo de Facebook. En este estudio contamos como tuits marcados tanto las estrellas como los corazones.

⁵ Según el estudio de Twiplomacy 2015 de la consultora Burson Marsteller.

<http://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2015>

⁶ La página de Facebook de la red oficial vaticana de noticias (www.news.va) fue creada el junio de 2011.

⁷ Bollettino Quotidiano nº 0979, (22/12/2014). Udienza del Santo Padre alla Curia Romana in occasione della presentazione degli auguri natalizi (Sala Stampa della Santa Sede). Ver la versión original (punto 1) en: <https://goo.gl/VO7b9X>