

Gobernautas y ciudadanos

Los gobernantes latinoamericanos
y la gestión de redes sociales



MARIO RIORDA Y PABLO VALENTI
(Coordinadores)

Con la participación de los investigadores Natalia Aruguete, Sofía Conrero y Martín Maldonado



Copyright © Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Índice

CAPÍTULO I.

- 04 Gobernautas en la era de la comunicación. El por qué del estudio.

MARIO RIORDA Y PABLO VALENTI

CAPÍTULO II.

- 17 Componente retórico de uso y estilo.

NATALIA ARUGUETE Y MARIO RIORDA

CAPÍTULO III.

- 39 Temas, interacciones, convergencia y viralidad.

MARTÍN MALDONADO Y MARIO RIORDA

CAPÍTULO IV.

- 65 ¿Cómo se organizan los gobiernos para comunicar en redes sociales?

SOFÍA CONRERO Y MARIO RIORDA

CAPÍTULO V.

- 102 Una visión general de los gobernautas en América Latina.

MARIO RIORDA Y PABLO VALENTI

ANEXO.

- 142 Presentación matriz (con sus componentes desagregados en variables e indicadores)

CAPÍTULO I.

Gobernautas en la era de la comunicación. El por qué del estudio.



MARIO RIORDA Y PABLO VALENTI

Gobernautas en la era de la comunicación. El por qué del estudio.

MARIO RIORDA Y PABLO VALENTI

La Era de la Colaboración conlleva cambios sustanciales en la propia naturaleza de la sociedad. Tiene un impacto profundo en las instituciones y modelos de gobierno, y presenta retos que no se han visto con anterioridad. Un mundo que necesariamente es más complejo, más interconectado, más volátil y, sin duda, más incierto. La red enseña cada día con mayor claridad que compartir crea valor. En la nueva era el modelo de creación de valor se sustenta en la colaboración masiva entre iguales, en redes globales basadas en la confianza, la transparencia y el valor añadido que aportan las personas trabajando juntas. Y es a partir de ahí donde hay que construir los nuevos escenarios que nos permitan aprovechar el surgir de una nueva realidad institucional.

Toda la información que hoy circula por Internet se duplicará en los próximos dos años. En gran medida debido a los millones de internautas que alimentan la red a diario. Se espera que para 2020 la cantidad de datos almacenados se haya multiplicado por 50 en comparación con el 2010. Se habla de un nuevo activo económico, de un nuevo petróleo, un nuevo recurso económico que es preciso gestionar y aprovechar. Para 2020 se espera que los teléfonos inteligentes conecten a entre 2 y 3 mil millones de personas, habrá conectados unos 28.000 millones de sensores que podrán monitorear todo tipo de cosas. En este entorno, las nuevas habilidades de la gerencia y la analítica de datos serán vitales para el éxito de las nuevas organizaciones. Un estudio del MIT de 2011 indicaba que las compañías que toman decisiones alimentadas por datos tenían hasta un 6% más productividad que aquellas que no lo hacían. La capacidad de escuchar, capturar, organizar, sacar conclusiones y realizar transacciones con datos se ha convertido en una exigencia para todos los sectores de la economía y para el diseño y gestión de mejores políticas.



Toda la información que hoy circula por Internet se duplicará en los próximos dos años. Se espera que para 2020 la cantidad de datos almacenados se haya multiplicado por 50 en comparación con el 2010.

Los gobiernos se involucran cada vez más en aprovechar el potencial de las redes sociales y en el análisis de datos. A pesar de que muchas organizaciones reconocen la importancia de esta área, existen grandes diferencias en el nivel de dinamismo con que la han ido adoptando. Los gobiernos que lo hicieron más temprano, vienen desarrollando una base de talentos y experiencia necesaria, y están pasando a aprovechar al máximo su efecto en sus organizaciones (es decir, la posibilidad de explorar oportunidades disruptivas). Sin embargo, muchos otros gobiernos recién comienzan con experiencias a pequeña escala y contratando a sus primeros especialistas en la materia.

Para aprovechar el potencial que ofrece esta nueva realidad son necesarios nuevos e importantes niveles de experticia técnica, así como nuevos liderazgos. No abundan los funcionarios públicos con capacidades de administración y analítica de datos, ya que son miembros de una clase emergente de “gobernautas”: aquellos cuyos talentos sirven de puente entre las tecnologías de la información, los datos y los ciudadanos. Cada vez más gobernantes promueven una participación activa de sus administraciones en redes sociales, son generadores de datos desde la oferta de sus gobiernos y comienzan a ver la relevancia de una escucha más activa de lo que los ciudadanos tienen para decir en la construcción de nuevas formas de gobernar.



El desafío para los gobernautas es el poder desarrollar herramientas intuitivas que vinculen las conclusiones del análisis de datos y un mejor diálogo con la ciudadanía, con la acción concreta que se derive de ello.

El surgir de un nuevo perfil de gobernantes es una parte esencial del proceso para poder integrar complejas operaciones de transformación de varias funciones de la administración pública moderna. El gran reto para los gobiernos es poder convertir las conclusiones que se obtengan de modelos estadísticos y de una comunicación bi-direccional en cambios reales para recuperar la confianza de la gente en base a soluciones reales que mejoren la calidad de vida. El desafío para los gobernautas es el poder desarrollar herramientas intuitivas que vinculen las conclusiones del análisis de datos y un mejor diálogo con la ciudadanía, con la acción concreta que se derive de ello. No alcanza con participar de la nueva era, la participación para el gobernante le demanda escuchar mejor para crear mejores soluciones que mejoren la vida de la gente. Esta realidad aun desconcierta. El estudio muestra que todavía se intenta resolver los problemas del futuro con herramientas y bases culturales del pasado. Y en la medida que los gobiernos busquen aprovechar estas oportunidades para innovar, mejorar el diseño de sus políticas, aumentar su eficiencia y productividad, necesitarán ajustar sus equipos de líderes. Probablemente sea necesaria una nueva capacidad de gerenciamiento para definir nuevas estrategias alimentadas por una inteligencia colectiva, por grandes y nuevos depósitos de información, por establecer lazos con nuevos socios, por gestionar e integrar diferentes funciones y por llevar el aparato público hacia una nueva cultura. Los gobernautas, acompañados por sus ministros o secretarios, tendrán que fijar nuevas prioridades, invertir sabiamente y estar dispuestos a apoyar la experimentación.

El presente estudio va dirigido a todas aquellas personas interesadas en entender el nuevo orden emergente en la Era de la Colaboración. Y de forma específica va dirigido a los responsables de gerencia el cambio desde las organizaciones públicas y a los ciudadanos-emprendedores en la promoción de nuevas formas de gobernar. También a todas aquellas personas que buscan una renovación personal y que se enfrentan a una transformación en sus organizaciones.

Se parte de una premisa, y es que compartir crea valor; que un buen aprovechamiento de las redes sociales pasará a conformar el nuevo organigrama de la gestión pública, y que el “gobernauta” es el nuevo líder.

El gobernante será capaz de establecer un nuevo orden que no esté basado exclusivamente en el poder y en la forma de ejercer la autoridad conocida hasta hoy, sino en las relaciones de participación y los flujos de actividad que, de forma natural, surgen en redes sociales de colaboración y el valor añadido que aportan las ideas y reflexiones de las personas, el respeto y la confianza. Va emergiendo una alternativa viable a la jerarquía pero que necesita de nuevos liderazgos. Un líder que permita y promueva la coordinación de los esfuerzos —a nivel social y económico— y de las capacidades humanas para la consecución de mejores sociedades, el Gobernante.

El gobernante moderno se enfrenta a nuevos desafíos. El primero, es el poder dotar a las organizaciones públicas de una nueva dimensión social capaz de retroalimentarse en tiempo real a partir del interés e ideas que aporten diferentes colectivos. Ya no alcanza con la presunción o la sensibilidad para interpretar a la sociedad, porque esta se fracciona y se expresa a través de una multiplicidad de grupos y colectivos que necesariamente tienen reclamos y expectativas diferentes. Será preciso buscar un nuevo equilibrio entre las necesidades de las organizaciones —oferta eficiente de servicios y obtención de resultados— y las necesidades de las personas —ser escuchadas, libertad y autonomía—

Aquel gobernante que se aferre a las jerarquías tradicionales, se alejará más de las enormes posibilidades que le brinda la nueva Era de la Colaboración. El Gobernante es incompatible con el uso arbitrario y personalista del poder, y con la utilización que muchos líderes han hecho de la burocracia para construir posiciones de poder.

Estudiar el rol de la relación que se establece entre un nuevo perfil de gobernantes y la ciudadanía tiene sentido debido a cuatro factores que son claves: (1) la colaboración masiva como nuevo modelo de creación de valor; (2) la llegada de las primeras generaciones de nativos digitales, el surgir de un nuevo ciudadano; (3) La posibilidad de co-crear soluciones para el desarrollo a partir de una inteligencia colectiva; y (4) la necesidad de un nuevo equilibrio entre los resultados esperados por las organizaciones y las expectativas de la gente.

Este estudio es necesario porque existe un nuevo ciudadano que demanda de un nuevo gobernante. Particularmente en América Latina y el Caribe, la región más activa en el uso de los medios digitales. Son interactivos y rápidos en el uso de las nuevas tecnologías; se actualizan permanentemente. Incorporan cada vez más un modelo de aprendizaje cooperativo basado en la web, les resulta natural el intercambio constante de información por varios canales y en diferentes formatos. Esto quiere decir que no aceptan un papel pasivo en el aprendizaje.

Se está atravesando un proceso en transición, desde las burocracias tradicionales hacia modelos de gestión compartida. Las nuevas plataformas sociales están mostrando que existen alternativas para coordinar el esfuerzo y el talento humano. ¿Dónde están las claves para nuevos modelos de gestión? En la distribución del poder, en la conciliación entre cultura y estructura, en el desarrollo de nuevas competencias digitales y en su integración con las prioridades estratégicas de la organización.

Se habla en este estudio sobre el nuevo rol del líder como interlocutor de una nueva realidad social, capaz de promover nuevos equilibrios entre las

necesidades de las organizaciones públicas y las necesidades e intereses de la gente. El Gobernauta requiere imaginación, creatividad y mucha pasión a la hora de involucrarse en una dinámica completamente diferente entre gobierno y ciudadanos; se trata de crear organizaciones pensadas para las personas, en las que el liderazgo y la innovación social sean un trabajo compartido. Hoy más que nunca el trabajo del Gobernauta no pasa por tener todas las respuestas, sino por saber formularse las preguntas adecuadas, ganar credibilidad, fortalecer vínculos, conectar emocionalmente, persuadir, argumentar y movilizar a la organización en la resolución colectiva de estos desafíos.

Este estudio es un llamado a la acción. Se trata de promover un cambio hacia nuevas formas de gobernar que estén basadas en: i) La colaboración como base para crear valor mediante el uso de nuevas plataformas sociales; ii) La gestión compartida que reconozca el aporte ciudadano como un elemento fundamental para la toma de decisiones y para gestionar de forma más eficiente los temas que son de interés común. La coordinación se realiza por adaptación mutua, compromiso y colaboración; iii) La transparencia de la información como herramienta fundamental de gestión y no como mera actitud de apertura con fines de legitimización social; iv) Nuevas formas de inclusión donde se contemplen las posibilidades e intereses de una multiplicidad de colectivos que pueden y quieren participar a través de diferentes medios y plataformas sociales: presenciales, *call-centers*, teléfonos móviles o teléfonos inteligentes, APPs, etcétera.



El gobernante de la nueva era
–el Gobernauta– necesariamente deberá
integrar a los valores tradicionales de la
jerarquía –control, disciplina, eficiencia,
autoridad y la previsibilidad– nuevos valores:
transparencia, confianza, humildad y voluntad
para co-crear nuevos caminos junto a la gente.

Los medios sociales no son otra cosa que la nueva herramienta que permitirá el surgir de nuevas formas de organizarse de la sociedad. Los organigramas tradicionales que nos permitían ordenar las funciones de una organización, sea esta privada o pública, se comienzan a redefinir y fundamentalmente a expandir más allá de los muros que antes los limitaban. El nuevo organigrama de las administraciones públicas incluye a los ciudadanos y a sus comunidades.

El gobernante de la nueva era - el Gobernauta - necesariamente deberá integrar a los valores tradicionales de la jerarquía - control, disciplina, eficiencia, autoridad y la previsibilidad - nuevos valores: transparencia, confianza, humildad y voluntad para co-crear nuevos caminos junto a la gente.

La nueva concepción de gestión 360, implica la gestación de flujos comunicacionales multidireccionales, la necesaria convergencia de medios, instancias de gobierno abierto que posibiliten nuevas funciones o acciones de fiscalización y rendición de cuentas, acciones de microsegmentación, instancias colaborativas participativas sobre proyectos o políticas públicas o servicios públicos, etcétera. Nuevos factores generacionales pueden incorporarse a los instrumentos de la investigación para determinar si está naciendo una nueva generación de gobernantes más conscientes de su posición de servicio frente al

electorado y hacia la sociedad, o bien determinar si son otros estímulos los que explican o alientan estas prácticas a lo largo de la región.

Estos interrogantes justificaron la realización de un estudio en el que se describan las características de los nuevos perfiles de Gobernautas que emergen en la región, cómo se construyen los ecosistemas digitales que ellos habitan y del impacto que tienen en la ciudadanía.



El diseño de investigación del estudio es predominantemente descriptivo de tipo transeccional.

“Perfil del Gobernauta Latinoamericano: Estudio del Perfil de los Gobernantes Latinoamericanos en Redes Sociales” es una investigación mixta (cuantitativa y cualitativa) que describe de modo exhaustivo la actividad de los alcaldes y de las alcaldías latinoamericanas (también llamados municipios o prefeituras) en las redes sociales.

Los objetivos centrales de la investigación fueron: 1) describir el perfil de los gobernantes locales latinoamericanos en redes sociales, 2) definir el rol que estos gobernantes le atribuyen a las redes sociales en sus funciones de gobierno y 3) comprender la evolución que tienen los ecosistemas digitales en el contexto regional a partir de la creciente incorporación de las redes sociales en la actividad pública. El estudio es promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y se realizó entre los meses de septiembre de 2014 y marzo del 2015.

El diseño de investigación del estudio es predominantemente descriptivo de tipo transeccional. Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población en un momento determinado.¹

Mediante un muestreo intencional, no probabilístico se seleccionaron las cuentas de distintas redes sociales pertenecientes a los Alcaldes, a las Alcaldías y a los funcionarios de primera línea de las 61 áreas metropolitanas latinoamericanas que tienen más de 1 millón de habitantes. Se estudiaron las ciudades de: Asunción, Barquisimeto-Iribarren, Barranquilla, Belém, Belo Horizonte, Bogotá, Brasilia, Bucaramanga, Buenos Aires, Cali, Campinas, Caracas, Cartagena, Ciudad de Panamá, Ciudad Juárez, Córdoba, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Guadalajara, Guatemala, Guayaquil, João Pessoa, Joinville, La Paz, León, Lima, Maceió, Managua, Manaus, Maracaibo, Maracay, Medellín, México DF, Monterrey, Montevideo, Natal, Porto Alegre, Puebla, Quito, Recife, Rio de Janeiro, Rosario, Salvador, San José, San Juan, San Luis Potosí, San Salvador, Santa Cruz, Santiago, Santo Domingo, Santos, São Luís, São Paulo, Tegucigalpa, Tijuana, Toluca, Torreón (La Laguna), Valencia, Valparaíso y Vitória. Las ciudades de La Habana y de Port-au-Prince no presentaron actividad en redes.

¹ A los fines de otorgar una definición unívoca a los conceptos de metodología de investigación científico social se utiliza una única fuente de referencia metodológica. Esta fuente fue seleccionada por su uso extensivo en universidades latinoamericanas. La fuente es Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. (2010). México, MX: McGraw-Hill. 5a ed. ISBN: 970-10-5753-7

CANTIDAD DE HABITANTES DE LAS CIUDADES

1) CIUDAD DE MÉXICO – MÉXICO:	22,000,000
2) SÃO PAULO – BRASIL:	20,300,000
3) BUENOS AIRES – ARGENTINA:	13,500,000
4) RIO DE JANEIRO – BRASIL:	12,200,000
5) BOGOTÁ (SANTA FE DE) – COLOMBIA:	8,350,000
6) LIMA – PERÚ:	8,150,000
7) SANTIAGO – CHILE:	5,900,000
8) BELO HORIZONTE – BRASIL:	5,650,000
9) CARACAS – VENEZUELA:	4,775,000
10) GUADALAJARA – MÉXICO:	4,375,000
11) PORTO ALEGRE – BRASIL:	4,150,000
12) MONTERREY – MÉXICO:	3,925,000
13) RECIFE – BRASIL:	3,750,000
14) BRASÍLIA – BRASIL:	3,675,000
15) FORTALEZA – BRASIL:	3,525,000
16) SALVADOR – BRASIL:	3,525,000
17) MEDELLÍN – COLOMBIA:	3,500,000
18) CURITIBA – BRASIL:	3,325,000
19) SANTO DOMINGO – REPÚBLICA DOMINICANA:	3,000,000
20) CAMPINAS – BRASIL:	2,775,000
21) SAN JUAN – PUERTO RICO:	2,725,000
22) CALI – COLOMBIA:	2,675,000
23) SAN SALVADOR – EL SALVADOR:	2,375,000
24) GUAYAQUIL – ECUADOR:	2,325,000
25) MARACAIBO – VENEZUELA:	2,225,000
26) BELÉM – BRASIL:	2,150,000
27) CIUDAD DE GUATEMALA – GUATEMALA:	2,100,000
28) GOIÂNIA – BRASIL:	2,000,000
29) ASUNCIÓN – PARAGUAY:	1,980,000
30) VALENCIA – VENEZUELA:	1,870,000

31) PUEBLA – MÉXICO:	1,860,000
32) BARRANQUILLA – COLOMBIA:	1,780,000
33) LA PAZ – BOLIVIA:	1,780,000
34) MANAUS- BRASIL:	1,750,000
35) SANTOS – BRASIL:	1,720,000
36) VITÓRIA – BRASIL:	1,700,000
37) TOLUCA – MÉXICO:	1,690,000
38) MONTEVIDEO – URUGUAY:	1,640,000
39) QUITO – ECUADOR:	1,630,000
40) TIJUANA – MÉXICO:	1,580,000
41) CÓRDOBA – ARGENTINA:	1,540,000
42) LEÓN – MÉXICO:	1,510,000
43) SANTA CRUZ – BOLIVIA:	1,460,000
44) CIUDAD JUÁREZ – MÉXICO:	1,400,000
45) SAN JOSÉ – COSTA RICA:	1,350,000
46) MARACAY – VENEZUELA:	1,310,000
47) SÃO LUÍS – BRASIL.	1,300,000
48) CIUDAD DE PANAMÁ – PANAMÁ:	1,270,000
49) ROSARIO – ARGENTINA:	1,270,000
50) NATAL – BRASIL:	1,240,000
51) BARQUISIMETO – VENEZUELA:	1,190,000
52) MACEIÓ – BRASIL:	1,180,000
53) TORREÓN (LA LAGUNA) – MÉXICO:	1,170,000
54) MANAGUA – NICARAGUA:	1,120,000
55) JOINVILLE- BRASIL:	1,100,000
56) BUCARAMANGA – COLOMBIA:	1,070,000
57) VALPARAÍSO – CHILE:	1,060,000
58) CARTAGENA – COLOMBIA:	1,050,000
59) JOÃO PESSOA – BRASIL:	1,050,000
60) SAN LUIS POTOSÍ – MÉXICO:	1,010,000
61) TEGUCIGALPA – HONDURAS:	1,005,000

Para estas ciudades se analizaron las actividades de 318 cuentas de Twitter y de 87 cuentas de Facebook, además de cuentas de Instagram, YouTube y Flickr. Se utilizó un software de captura de datos (Big Data) llamado COSMOS² se realizaron 683 QUERYS de búsqueda para el proyecto, 568 en Twitter y 115 para Facebook obteniendo un total aproximado de 1.400.000 de documentos capturados en el período de búsqueda en redes definido del 14 de noviembre al 15 de diciembre de 2014. Se capturaron 74.287 tuits y 15.001 posts de Facebook en forma escalonada para evitar la duplicación de datos³. Estos datos recibieron cuatro tipos de tratamiento: 1) análisis estadísticos de distribución de frecuencias y cruces simples de variables, 2) una codificación automática realizada con COSMOS, 3) una codificación manual por un equipo multidisciplinario formado a tal efecto, y 4) un detallado análisis cualitativo de casos singulares o relevantes.

A su vez, se realizó un análisis de contenido de páginas web, portales y de redes sociales, más una encuesta estandarizada a 41 informantes claves (actores relevantes) que respondieron en nombre de cada una de las ciudades (Alcalde, Secretario General, Responsable de Comunicación, Secretario Privado de Alcalde, Community Manager, etc.) en una plataforma digital destinada a tal fin. Se completaron las entrevistas y su codificación entre los meses de noviembre y diciembre de 2014 y enero y febrero de 2015. Las variables definidas para ambos análisis (los cuantitativos y los cualitativos) provienen de un marco teórico construido en base a una exhaustiva revisión bibliográfica de fuentes secundarias realizada por expertos. Este marco teórico se operacionalizó en una Matriz de Relevamiento de Información (MRI) que se construyó en varias etapas.⁴

En una primera aproximación exploratoria se realizó un relevamiento manual de las páginas web y de las redes sociales de los alcaldes y las alcaldías, incluyendo también visitas a sitios oficiales de estadísticas de cada país y sitios con información agregada sobre la temática con el fin de construir el marco contextual de la investigación. En una segunda etapa se operó el enriquecimiento progresivo del marco analítico mediante varias rondas de trabajo de expertos que tuvieron lugar en la Ciudad de Buenos Aires entre el 15 de octubre y el 17 de noviembre del 2014 y que culminaron con una MRI más robusta, que inicialmente contaba con 119 variables y en su versión final cuenta con 216 variables. La MRI sobre la que se estructura el análisis de contenidos, se organiza en siete componentes, dentro de los cuales se incluye una serie de indicadores que miden las características de los mensajes a partir de su presencia o ausencia en los mismos. En la tercera etapa de

² COSMOS es un software de "escucha activa" que registra y captura actividad online en tiempo real. La parametrización del proyecto de búsqueda digital y captura de la información en la red estuvo a cargo de los equipos de la Fundación Cigob (www.cigob.org.ar) organización especializada en la asistencia al diseño y gestión de políticas públicas y la formación y entrenamientos de equipos de gobierno; en colaboración con los equipos de la firma Autoritas Consulting (www.autoritas.net) COSMOS es una aplicación de gestión de la información SaaS (Software as a Service) que permite entender y significar el impacto que tienen determinados temas en el universo de internet (Blogs, redes sociales, prensa on-line, foros, etc.). El uso de este potente software incrementó notablemente la validez interna de los datos ya que permitió depurar la muestra eliminando cuentas falsas y posts o tuits provenientes de fuentes automatizadas.

³ Cada día, para cada cuenta de twitter, se recuperan los últimos 200 tuits de su timeline y se actualizan las estadísticas de retuits y demás y se eliminan los tuits repetidos que hayan sido recuperados el día anterior. Similar procedimiento se siguió en Facebook.

⁴ Y que se agrega como anexo al final del presente libro.

ajustes finales la matriz fue testeada en bases de datos experimentales hasta comienzos del mes de diciembre cuando quedó definitivamente aprobada y lista para recibir los primeros datos.

Los siete componentes de la Matriz de Relevamiento de la Información se corresponden con las principales dimensiones de análisis del fenómeno del uso de redes sociales en gobiernos locales. El primer componente de la matriz es el de “Contexto”, que busca observar el entorno político de los gobiernos municipales y su capacidad de llegada a la ciudadanía a partir de los niveles de penetración de las tecnologías digitales en la ciudad y la amplitud del ecosistema digital de la alcaldía. El segundo componente denominado “Temas, Léxico e Interacción” busca conocer los términos y cuestiones que se imponen como tendencia de los intercambios existentes en estas cuentas. El tercer componente “Retórico, de Uso y Estilo” define la forma de encuadrar y presentar los mensajes contenidos en la interacción entre gobernantes y ciudadanos, más allá del tipo de temas predominantes en la información. El cuarto componente “Frecuencias y Momentos” sistematiza la gestión de las redes sociales que realizan los gobiernos comunales estudiados y, más concretamente, la propia utilización de dichas plataformas en términos de tiempos y características. El siguiente componente de “Convergencia y Base Tecnológica” mide la densidad del ecosistema digital de cada cuenta, estudiando el tipo, cantidad y calidad de sus relaciones con otras cuentas a través de mediciones como el Peer Index y el Índice de Influencia de Klout y otras herramientas de métrica de redes. El sexto componente “Organizativo” describe el armado institucional sobre el que opera la gestión de redes sociales y la relación que tiene con el resto de la gestión de comunicación de la alcaldía. El último componente “Uso en Situaciones Problemáticas” analiza el comportamiento de los Gobernautas y sus ecosistemas en situaciones de crisis o de problemas de alta intensidad. De este modo quedó conformada la MRI, el documento central sobre el que se construyen los instrumentos de recolección de datos (análisis web, encuesta, big data, codificación manual, análisis cuantitativos y cualitativos y los estudios de caso) y con el que posteriormente se analizan los mismos.



Los siete componentes de la Matriz de Relevamiento de la Información se corresponden con las principales dimensiones de análisis del fenómeno del uso de redes sociales en gobiernos locales.

Esta Matriz de Relevamiento de la Información no solo fue la columna vertebral conceptual del estudio sino que sirvió también para realizar análisis secundarios entre los que se destacan el análisis de las interacciones entre los gobiernos y la ciudadanía en redes sociales, estudios sobre interacciones entre redes y viralidad, y la captura de las referencias a los conceptos de “Participación”, “Gobierno Abierto” y “Transparencia”.

Para medir las interacciones de la ciudadanía con las cuentas de Twitter y de Facebook de las Alcaldías, de los Alcaldes y de las cuentas oficiales de las Alcaldías (llamadas cuentas Subordinadas), se realizó una clasificación automática de todos los tuitts y posteos que ingresaron a esas cuentas utilizando los mismos tesauros temáticos con que se clasificaron los temas que se emitieron desde las Alcaldías hacia los ciudadanos. Durante el mes de

captura de datos, el software detectó un total de 349.858 hits a las palabras claves en español del tesaurus en Twitter, 18.493 hits en portugués y 7.506 en Facebook (en ambos idiomas). Estos hits representan las motivaciones temáticas con que los vecinos se dirigen a sus alcaldes y a sus alcaldías en las redes sociales y permitieron testear la hipótesis del “déficit democrático” en internet y en redes.

Por otro lado, tanto la revisión bibliográfica de la investigación como el marco teórico que sustenta la Matriz de Relevamiento de la Información fundamentaron la necesidad de indagar acerca de las nociones de “Transparencia”, “Participación” y “Gobierno Abierto”, como conceptos centrales en las administraciones públicas de la región. A tal fin se construyó un Tesaurus de Palabras Claves⁵ relacionadas a cada una de estas nociones y se realizó una búsqueda automática utilizando el software de escucha activa COSMOS. En base a búsquedas automáticas de palabras claves (listadas en los Tesaurus) se produjeron codificaciones automáticas y manuales sobre los tres conceptos.

Finalmente se hizo también un recuento automático y un análisis de contenidos manual de las 100 palabras más mencionadas (por las cuentas de las Alcaldías y por los ciudadanos), como así también de retuits y favs (para Twitter) y de likes, comentarios y compartidos en Facebook con el fin de analizar las motivaciones, las dinámicas y los resultados de las interacciones y la viralidad en redes sociales.

⁵ Un Tesaurus es un listado de palabras o términos que expresan un concepto. El Tesaurus de Temas de BID-Gobernautas cuenta con 29 conceptos y cada uno de estos conceptos tiene entre 15 y 25 palabras asociadas por lo que, utilizando el software de escucha activa COSMOS, se realizaron búsquedas automáticas de 660 palabras en español y 709 en portugués.

Marco Institucional y Equipo de Trabajo

La investigación fue llevada adelante y financiada por el BID dentro de gobAPP (Laboratorio de Ideas del BID) con el apoyo del Fondo Coreano para la Reducción de la Pobreza.

JEFE DEL PROYECTO (BID)	PABLO VALENTI
CONSULTOR PRINCIPAL Y DIRECTOR DEL ESTUDIO GOBERNAUTA	MARIO RIORDA
ESPECIALISTA (BID)	RAMIRO LÓPEZ-GHIO
CONSULTOR PRINCIPAL SOBRE GESTIÓN PÚBLICA	FERNANDO STRAFACE
COORDINADORA GENERAL	MARÍA EMILIA AYUP
CONSULTORES PARA DESARROLLO DE LA MATRIZ	NATALIA ARUGUETE MARTIN MALDONADO SOFÍA CONRERO MARÍA CELESTE G.BOX VANINA BERGHELLA JUAN BELBIS JUAN IGNACIO BABINO
RESPONSABLES DE RELEVAMIENTO COSMOS	PABLO DALESSANDRO ERNESTO BABINO JUAN IGNACIO BABINO
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	MARÍA EMILIA AYUP MARTÍN MALDONADO
COORDINADORES METODOLÓGICOS	MARTÍN MALDONADO NATALIA ARUGUETE
RESPONSABLES DE CONTACTOS CON CIUDADES	MARÍA EMILIA AYUP ZUNI FARIÑA SILVYA GUERRERO EMILIA ARPINI

INVESTIGADORES DE CAMPO	ZUNI FARIÑA
	SILVYA GUERRERO
	NEHUÉN FARIÑA
	EMILIA ARPINI
CODIFICADORES	EMILIA ARPINI
	ZUNI FARIÑA
	NEHUÉN FARIÑA
	SILVYA GUERRERO
	INDIANA GRABOIS
	DAMIÁN LOBOS
CONSULTORES PARA REDACCIÓN DE INFORME	SOFÍA CONRERO
	NATALIA ARUGUETE
	MARTÍN MALDONADO
	MARÍA EMILIA AYUP
	NEHUÉN FARIÑA
	EMILIANO AFARA
RESPONSABLE DE ANÁLISIS DE DATOS Y MANEJO DE BASES DE DATOS	EMILIANO AFARA
TRADUCCIÓN ESPAÑOL/PORTUGUES	ZUNI FARIÑA
DISEÑO Y COMUNICACIÓN	GASTÓN CLEIMAN
	PAULINA ORDAS
	DANIEL CARRANZA
	MARIANA LEYTON
INVITADOS EXTERNOS	DIEGO BASSANTE
	MARÍA ALEXIA A. SAITÚA
	DIEGO PANDO
	PABLO MANDÍA
	ANA DORIA

CAPÍTULO II.

Componente retórico de uso y estilo.



NATALIA ARUGUETE Y MARIO RIORDA

Componente retórico de uso y estilo.

NATALIA ARUGUETE Y MARIO RIORDA

Introducción. La Comunicación como Interacción, Consenso y Participación.

En el ámbito político, la comunicación es definida como la interacción de símbolos que articulan los mensajes emitidos y los recibidos. En este intercambio, los líderes deben conservar posiciones abrazando costumbres y creencias corrientes. Más concretamente, el componente discursivo de un gobernante debe ser coherente con las percepciones y definiciones de la realidad que incorporan sus comunidades. Partiendo de tal consistencia, la comunicación de gobierno puja por instalar determinados puntos de vista en el marco de sus fines, o sus utilidades y resultados, en un recorrido que comience en la agenda política y logre fijar los márgenes de la agenda pública. La forma en la cual las élites políticas, los mandos medios burocráticos y los miembros de la ciudadanía encuadren los asuntos públicos dejará huellas en los comportamientos de estos actores sociales. La capacidad de incidir en la opinión y la actitud de la ciudadanía –si la hubiere- requerirá de mecanismos de comunicación hábiles que consigan apoyo hacia los objetivos y las iniciativas impulsadas por los gobiernos (CommGAP, 2007). O más aún, que alcancen legitimidad en sus políticas públicas en particular, o en su desempeño en general.



En el ámbito político, la comunicación es definida como la interacción de símbolos que articulan los mensajes emitidos y los recibidos. En este intercambio, los líderes deben conservar posiciones abrazando costumbres y creencias corrientes.

Y esto es clave para los gobernantes y los gobiernos aunque aparezca pues una brecha insalvable, un verdadero abismo entre las respuestas a los temas clave que un gobierno está en condiciones de lograr, y por ende de comunicar, y las demandas de temas clave que los ciudadanos están en condiciones de reclamar. Dicha brecha además genera cierta violencia (puede entenderse como la distancia entre representantes y representados) si se piensa que lo que permite un sistema político exitoso, es aquello que resulta de dar cumplimiento a dos funciones de marcada centralidad: asignar valores en una sociedad dada, e intentar conseguir que la mayoría de dicha sociedad acepte esa asignación valorativa la mayor cantidad del tiempo posible (Easton, 1979).

Así es que, una perspectiva que se ocupe de describir el poder de un mensaje no puede eludir el comportamiento de los políticos, los periodistas y los votantes con sus ideas y decisiones. Abarcar estas instancias es esencial para alcanzar consenso social. Se entiende al consenso como la ausencia de disensos

inestabilizadores, que aun existiendo sólo para principios generales, sea concebido como un elemento que dote de adaptabilidad y de una considerable resistencia al sistema político (Riorda, 2006). Se trata, en definitiva, de alcanzar Estados capaces, sensibles y responsables ante sus ciudadanos.

Entre el estado y los ciudadanos se da la política, y con ella la comunicación; allí se desarrolla una constante interacción de símbolos que articula el espacio existente entre los mensajes emitidos y los recibidos (Elizalde y Riorda, 2013). Un gobierno utiliza la comunicación con el objeto de transmitir algunas cuestiones que considera relevantes y, en ese proceso, puja por instalar determinados puntos de vista en el público. Para ello, es imprescindible que el discurso de los gobernantes sea coherente con la interpretación y definiciones ideológicas de la ciudadanía (Riorda, 2006). Si dicha percepción se vuelve dominante, ello influirá —en mayor o menor medida— en lo que la sociedad pensará y en sus comportamientos (CommGAP, 2007).



Este capítulo enfoca su análisis en la calidad del diálogo entre gobernantes y ciudadanos a través de las redes sociales

Este capítulo enfoca su análisis en la calidad del diálogo entre gobernantes y ciudadanos a través de las redes sociales, asumiendo que el intercambio de mensajes entre ellos solo es posible en el marco de esquemas compartidos, es decir que la sustancia de un acontecimiento y su interpretación deben ser acordes con la cultura política en la que se insertan. El significativo protagonismo de las redes sociales en la vida social compromete a los líderes políticos a integrar estas herramientas en sus actividades política, social y cultural. Si llevamos esta consideración al ámbito de los gobiernos locales latinoamericanos, surge una serie de interrogantes que son coherentes con la concepción de la comunicación expresada en este trabajo. ¿Las redes sociales se presentan tan solo como una nueva herramienta de comunicación o está surgiendo un estímulo hacia nuevas formas de gobernar que integran mucho más a los ciudadanos? ¿Está apareciendo un nuevo perfil de gobernantes a partir del creciente protagonismo que tienen las redes sociales en América Latina?

En efecto, la consolidación de la comunicación gubernamental es esencial para dar forma y sentido al debate público acerca de la interpretación que una comunidad tiene de su entorno. De allí la importancia de analizar aspectos tales como la retórica, y los componentes de usos y estilos de los mensajes en las redes sociales, así como la gestión de los procesos de la comunicación en redes y el tipo de comunicación que se establece con la opinión pública. La evidencia empírica analizada en este capítulo permite concluir que los encuadres institucionales y los técnicos prevalecen por sobre los mensajes más personalizados y emotivos. Este es un rasgo que aparece más marcado en los mensajes de Twitter frente a un medio como Facebook que propone una redacción más informal y personalizada. Cabe destacar que las cuentas personales de los alcaldes recurren a referencias político-partidarias y personales más de lo que se observa en las otras cuentas institucionales (llamadas cuentas subordinadas en este estudio). Ello se profundiza a medida que aumentan los años de gestión de los jefes comunales y los tamaños de las ciudades. Finalmente, es importante advertir que, en promedio, tanto alcaldes como alcaldías evitan mencionar problemas, no citan fuentes de información y reducen al mínimo las interacciones directas con los ciudadanos, constatando así un déficit democrático en las redes sociales.

La Importancia de Los Consensos

Para influir en los grupos de interés se requiere de mecanismos de comunicación que dirijan la opinión, la actitud y el cambio de conducta en apoyo de los objetivos de un gobierno (CommGAP, 2007). El poder de un mensaje para forjar ciertos encuadres —esto es, esquemas de cognición e interpretación del entorno— se debe rastrear en las comunicaciones públicas de los políticos, en la mediación discursiva de los medios y en las ideas y toma de decisiones de la ciudadanía (D'Angelo, 2012; Entman, 1993). De allí la importancia de comprender no sólo la gestión de la comunicación de gobierno a través de las redes sociales sino el tipo de interacción que este dispositivo permite y propone.



Es central la noción de “consenso” como sostén del orden público.

En este punto, es central la noción de “consenso” como sostén del orden público. El consenso busca acuerdos apoyado en la idea de que, si bien puede haber grupos en los márgenes del consenso o fuera de éste, las políticas de un gobierno deben ser aceptadas socialmente por la mayor cantidad de personas. Éste también es un modo de entender la legitimidad como elemento clave para dotar de estabilidad a un gobierno (Riorda, 2006). El eslogan del Gobierno de la Ciudad de México es “Decidiendo Juntos”, un mensaje que procura transmitir también en Facebook y que apela a un consenso participativo, al menos en su intención.¹



<https://www.facebook.com/GobiernoDistritoFederal/posts/10154901064315285>

¹Para todo el análisis se utilizará indistintamente el nombre de Cuentas Dominante de Ciudad –DC– o cuenta institucional, oficial, de alcaldía o simplemente de ciudad. Asimismo, a las llamadas Cuentas Dominantes Alcalde –DA– se las denominará indistintamente como cuenta personal, del gobernante, o del alcalde simplemente. Asimismo, para tener una idea más amplia del ecosistema digital local, al conjunto de las principales cuentas “subordinadas” –CS– constituidas por las principales y más activas cuentas institucionales de áreas, o de funcionarios de primer rango de los gabinetes locales se les llamará indistintamente cuentas del equipo o de funcionarios.

Siguiendo con el mismo ejemplo, la retórica contribuye relativamente a la oferta del consenso por parte de los Gobiernos, esta vez en Twitter



<https://twitter.com/GobiernoDF/statuses/537777121431531521>



<https://twitter.com/OscarSanchezSED/statuses/538097141223550976>

Las demandas de consensos por parte de los ciudadanos son distintas y tienen que ver con pedidos más concretos y puntuales. Un ciudadano ecuatoriano responde a un posteo de un alcalde pidiendo consensos...

"Nunca llegaran a acuerdos puntuales por tantas ambiciones, para crecer hay que abrir el mercado con todo el mundo y dedicarse a la producción y exportación, darle el bono de desarrollo solo a los discapacitados y a los adultos mayores".

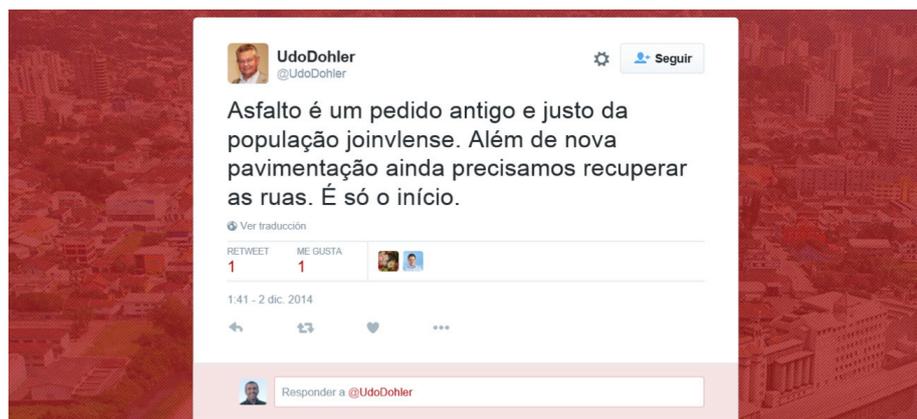
(Interacciones con Ciudadanos en Facebook, Nro. 298606)

El Encuadre de los Mensajes

Las administraciones públicas están desarrollando diversas estrategias de uso de las nuevas tecnologías, en especial, de las redes sociales. Es posible diferenciar tres tipos de estrategias que actúan de manera complementaria: *push*, *pull* y *networking* (Mergel, 2013; Mergel y Bretschneider, 2013). Criado y Rojas Martín (2013) describen los rasgos centrales de estas tres estrategias. La primera utiliza las redes sociales desde una concepción unidireccional de la comunicación, esto es que la mera presencia de mensajes difundidos desde los gobiernos es suficiente para acercar a la ciudadanía y generar consenso, por cuanto no se considera necesario diseñar contenidos específicos para las redes sociales. La segunda establece una comunicación con la audiencia desde una visión interactiva, participativa y conversacional. La tercera promueve una comunicación en forma de red desde los gobiernos hacia los actores externos; ello redundará en un incremento de la participación e influencia de individuos y organizaciones en las agendas gubernamentales. Estas estrategias generales pueden leerse en el modo en que se encuadran los mensajes en las redes sociales.

La forma de presentar los mensajes no se da en un vacío de sentido. Quienes emiten un mensaje se sirven de marcos desde los que perciben una parte de la realidad, que se presenta como demasiado vasta, compleja y fugaz. En dicho mensaje queda definida una situación problemática o un tema determinado; en algunos casos pueden ponerse de manifiesto las causas y los agentes causales de dicho asunto —también puede haber referencias a causas aunque el problema no esté explícitamente definido—, a lo cual suele seguirle un tipo de tratamiento determinado.

En este ejemplo el Alcalde de Joinville da un encuadre de justicia y reivindicación histórica a una obra de asfaltado de calles.



<https://twitter.com/UdoDohler/statuses/539715867181727744>

Los encuadres de los mensajes —los marcos de percepción de la realidad que se plasman en toda información— entran en diálogo con los esquemas de interpretación de los receptores de dichos mensajes. En este punto, cabe destacar la importancia de que exista un consenso de valores comunes, provisto por la cultura política de una sociedad, a partir del cual emisores y receptores quedarán comprendidos por el mensaje.

Dado que se trata de patrones compartidos, es fundamental conocer la circulación de estas concepciones de la realidad a partir del intercambio de mensajes que permiten las redes sociales. Para entender la forma de presentar los mensajes contenidos en la interacción entre gobernantes y ciudadanos, se proponen indicadores que ponen de manifiesto el enfoque desde el cual se presenta la información. Ahora bien, cabe remarcar que el hecho de que estos patrones tengan lugar en una comunidad de valores no significa que tales percepciones convivan de manera igualitaria, sino que ciertos puntos de vista prevalecen y se imponen por encima de otros.

Los indicadores presentados a continuación versan, directa o indirectamente, alrededor de la noción de encuadre definida por Entman (1993), compuesta por las siguientes dimensiones: definir una situación problemática o un eje temático, encontrar sus eventuales causas y proponer soluciones, si existieren. A los encuadres que aparecen en los mensajes estudiados se agregan indicadores que evidencian el tipo de interacción que se establece entre gobernantes y ciudadanía. Esta estrategia metodológica se basa en la idea de que el encuadre de un asunto depende tanto de cómo lo presentan los emisores como de las normas, hábitos y expectativas de quienes, al recibirlo, se forman alguna opinión (Aruguete, 2012). Es por ello que a los componentes de esta definición de encuadre se incorporan otros indicadores con el propósito de delinear el tipo de tratamiento predominante en los mensajes de la interacción.

Eje Temático del Mensaje

El primer indicador es el eje temático del mensaje en las cuentas de Twitter y Facebook de los alcaldes y de las alcaldías. Estos ejes pueden ser: Gubernamental/Institucional, Gubernamental/Pedagógico, Social/Individual, Político/Partidario o Personal.

BOX Nro 1: Un Tema, Cuatro Encuadres

Aquí presentamos algunos ejemplos de tuits que muestran que un mismo tema (educación, en este caso) puede ser comunicado en base a distintos encuadres.

Tema Educación encuadrado desde el Eje Temático Gubernamental/Institucional



<https://twitter.com/alfredoamos/statuses/543175134849564672>

Tema Educación encuadrado desde el Eje Temático Pedagógico Gubernamental



<https://twitter.com/alfredoaramos/statuses/543175739970174976>

Tema Educación encuadrado desde el Eje Temático Político Partidario



<https://twitter.com/dgnb64/status/542837611153596417>

Tema Educación encuadrado desde el Eje Temático Combinado



<https://twitter.com/elsanoguera/statuses/537368607295295488>

Un análisis de frecuencias permite observar que el eje Gubernamental/Institucional prevalece tanto en los tuits de los alcaldes como en los de las alcaldías, seguidos prácticamente en proporciones iguales por los Ejes Gubernamental/Pedagógico y por el Eje Social/Individual. Como es de esperar, los jefes comunales triplican a los municipios en el uso del Eje Político Partidario (6% contra 2%).

Tabla 1. Eje temático en Twitter y en Facebook, en porcentajes.

EJE TEMÁTICO	TWITTER		FACEBOOK	
	ALCALDE	ALCALDÍA	ALCALDE	ALCALDÍA
GUBERNAMENTAL/INSTITUCIONAL	33%	41%	18%	34%
GUBERNAMENTAL/PEDAGÓGICO	21%	24%	10%	9%
SOCIAL/INDIVIDUAL	24%	23%	37%	33%
POLÍTICO PARTIDARIO	6%	2%	4%	0%
PERSONAL	6%	1%	3%	0%
OTROS	10%	9%	29%	23%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Los cruces de variables más interesantes respecto de los ejes temáticos son los referidos al tiempo de gestión. A medida que aumentan los años de gestión, los ejes gubernamentales —Gubernamental/Institucional y Gubernamental/Pedagógico— muestran mayor presencia: en las cuentas de Twitter de los intendentes con 5 años y 12 años de gestión, por caso, el Eje Gubernamental/Institucional representa un 33,3% y un 34,3%, respectivamente. En las gestiones que llevan seis años gobernando, el Eje Pedagógico/Gubernamental acapara el 41,9% de los casos.



La tendencia observada según valores agregados no se reproduce en las ciudades de manera uniforme. En los distritos populosos los ejes gubernamentales atraviesan la casi totalidad de los mensajes.

A diferencia de Twitter, en Facebook predomina el Eje Social/Individual y se usan mucho menos los dos ejes gubernamentales (Gubernamental/Institucional y Gubernamental/Pedagógico), diferencia que se corrobora en el próximo capítulo. El eje Gubernamental/Institucional se ubica apenas por encima del Social/Individual (en las cuentas de las alcaldías, el 34% y el 33%, respectivamente). La tendencia observada según valores agregados no se reproduce en las ciudades de manera uniforme. En los distritos populosos tales como la Ciudad de México —la cuarta ciudad más poblada del mundo—, los ejes gubernamentales atraviesan la casi totalidad de los mensajes (entre el Gubernamental/Institucional y el Pedagógico/Gubernamental abarcan casi el 90% de los casos, frente a un 16,7% del Social). Mientras que en la cuenta de Facebook del Ayuntamiento de Toluca, México, se da el comportamiento inverso: más del 90% de los mensajes son presentados desde un eje Social o uno Individual.

Ejemplo del Ayuntamiento de Toluca, México, donde prevalece un eje temático social o individual.



<https://www.facebook.com/H.AyuntamientoDeToluca/posts/887512264601008>

El Municipio de La Paz, Bolivia, se presenta desde un encuadre más Social (64,9%) que Gubernamental (22,1%) en sus posteos, pese a ser una ciudad capital de gran tamaño.



<https://www.facebook.com/MunicipioLaPaz/posts/755053001231579>

Tono de los Mensajes

El eje temático puede ser presentado desde un tono emocional, técnico o combinado. En esta instancia se analiza el tono predominante en el mensaje de las cuentas de Twitter y Facebook de los alcaldes y las alcaldías. La conjugación del eje temático y del tono nos permite conocer si el mensaje presenta una tendencia hacia la personalización o la institucionalización. Un mensaje personalizado suele focalizarse en los actores más que en el contexto de sus acciones y tiene un tratamiento emocional en desmedro de la documentación de cuestiones estructurales (Bennett, 2009). En los mensajes analizados aquí, es posible encontrar un predominio de la personalización en los mensajes con un eje temático 'personal no gubernamental' vinculado a un tono 'emocional'. En cambio, habrá un encuadre institucionalizado en las unidades que contengan tonos 'técnicos', aunque el eje sea 'gubernamental', 'partidario' o 'social'.

Tabla 2. Tono en Twitter y en Facebook, en porcentaje.

TONO	TWITTER		FACEBOOK	
	ALCALDE	ALCALDÍA	ALCALDE	ALCALDÍA
TÉCNICO	48%	63%	45%	50%
EMOCIONAL	22%	9%	14%	12%
COMBINADO	19%	18%	13%	18%
OTROS	11%	9%	29%	21%
TONO	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

La significativa presencia de tecnicismos en las cuentas dominantes aparece como una constante, ubicándose por encima del lenguaje de tipo emocional independientemente de la cantidad de personas que habitan las ciudades analizadas. Esto evidentemente genera una distancia significativa en los estilos discursivos de los líderes locales, cercana a algunos pero muy lejana en otros casos.

Ejemplo del uso de tecnicismos en las cuentas de Twitter de los alcaldes



<https://twitter.com/MauricioRodasEC/statuses/53323326880326656>

Los años de gestión también influyen en el tono de los mensajes. En los gobiernos comunales de términos medios —entre cinco y seis años de gestión—, el Tono Técnico se vuelve más representativo, cuatro de cada diez tuis tienen un lenguaje técnico. En cambio, en las alcaldías que llevan doce años de gestión se observan combinaciones en más del 30% de los casos.

BOX Nro 2: Poesía para anunciar 640 metros lineales de tuberías

La alcaldesa de Lima, Susana Villarán, podría haber anunciado un Nuevo Canal de Regadío de 640 metros lineales de nuevas tuberías de PVC instaladas, 14 nuevas tomas laterales y cajas de registro con una inversión de 6.800.000 mil nuevos soles. Por el contrario, eligió el tono emocional para anunciar las obras.



<https://www.facebook.com/PaginadeSusanaVillaran/posts/849691245076072>

La foto que acompaña al posteo de Facebook, donde la alcaldesa aplaude al pueblo, también capta el tono emocional del mensaje.



Presentación de Problemas

Otro indicador que complementa al eje temático del mensaje es aquel que busca corroborar si los mensajes son presentados en términos problemáticos o no. En general, ni los alcaldes ni las alcaldías mencionan problemas en las redes sociales (menos del 5% en Twitter y menos del 10% en Facebook). A medida que aumentan los años de gestión, más gobiernos comunales evitan presentar sus mensajes en términos problemáticos (no aparecen problemas en más del 90% de los tuits de las gestiones que llevan 12 años al frente de sus gobiernos). Además, se observa un bajo porcentaje de atribución de responsabilidades por dichos problemas.

Otro elemento del mensaje que se observa aquí es la referencia a causas del asunto descrito en el mensaje. Cabe recordar, como se verá en el próximo apartado, que puede haber referencias a causas aun cuando no se explicita la existencia de un problema en los posteos o los tuits de los alcaldes o de sus gobiernos. Dichas causas tienen un Encuadre Social si los actores presentes en el texto son referenciados en términos colectivos. Pero la causa también puede identificarse desde un Encuadre Político o un Encuadre Institucional. En estos últimos casos, la referencia explícita recae en actores pertenecientes a la estructura del Estado municipal.

Tabla 3. Las causas de los mensajes en Twitter y en Facebook, en porcentajes.

CAUSAS	TWITTER		FACEBOOK	
	ALCALDE	ALCALDÍA	ALCALDE	ALCALDÍA
ENCUADRE SOCIAL	28,8%	25,3%	12,1%	23,7%
ENCUADRE INSTITUCIONAL	9,6%	14,1%	10,8%	12,3%
ENCUADRE INDIVIDUAL	6,0%	4,0%	4,2%	1,0%
ENCUADRE POLÍTICO	3,9%	1,3%	3,8%	0,1%
NO HAY REFERENCIAS	51,7%	55,3%	69,1%	62,9%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Causas, Agentes y Soluciones en los mensajes

Actualmente, el mayor acceso de los ciudadanos a los medios sociales redundará en una mayor interacción de mensajes y se convertirá en una poderosa herramienta de movilización e incidencia política (Rheingold, 2002). Por ello, el interés en los nuevos medios reside en que habilitan mayor acceso a información diversa en un ambiente interactivo y participativo, en el que los ciudadanos tienen la capacidad de recoger y compartir mensajes y establecer una comunicación directa con los gobernantes.

Es aquí donde la noción de gestión 360 se vuelve clave, por cuanto implica flujos multidireccionales de comunicación, mediante plataformas convergentes, instancias de gobierno abierto que posibiliten nuevas funciones o acciones de fiscalización y rendición de cuentas, procesos de microsegmentación,

instancias colaborativas y participativas en la comunicación e impulso de políticas o servicios públicos (Riorda, 2013). Así, la idea de gestión de la comunicación 360 debe incorporar criterios de organización ágil, flexible y versátil al interior de los equipos, la gestación de flujos comunicacionales multidireccionales, la necesaria convergencia de medios, instancias de gobierno abierto que posibiliten nuevas funciones o acciones de fiscalización y rendición de cuentas. Por último, la gestión de la comunicación de 360 se nutre y a la vez fundamenta los mensajes de tono político mediante la identificación de las causas y las soluciones de los problemas, como así también de los agentes que deben implementar esas soluciones.

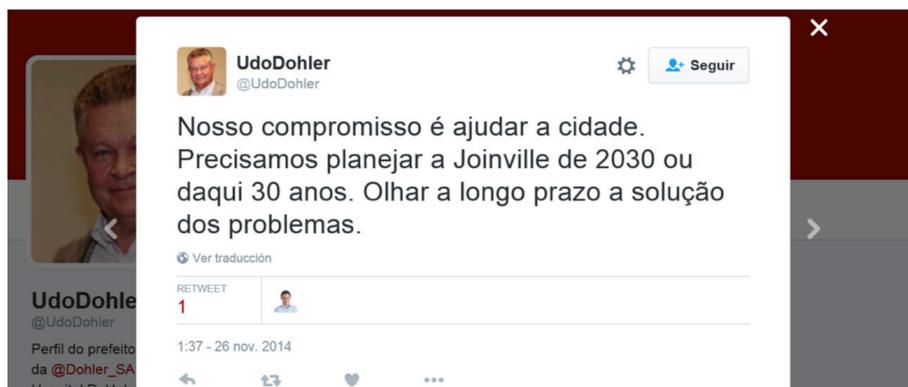
Todo problema suele estar asociado a causas y soluciones. Sin embargo se comprobó en este estudio que causas, problemas y agentes responsables pueden ser elementos independientes que no necesariamente tienen que estar presentes en el mismo mensaje. Concretamente se han encontrado menciones a problemas, sin que se refiera ninguna causa o ninguna solución; o encontrado propuestas de soluciones sin que se mencione el problema (aunque pueda inferirse); y se ha encontrado también asignación de responsabilidades a agentes, aunque no se especifiquen bien los problemas. La compartimentalización de los mensajes en las redes sociales permiten que causas, problemas y agentes puedan tratarse como elementos independientes, como lo demuestran los tres ejemplos que siguen.

En el primer ejemplo vemos la constatación de un problema por parte de un miembro importante del ecosistema político de la alcaldía, sin que se ofrezcan soluciones ni agentes responsables.



 <https://twitter.com/jerojasrodrigue/statuses/538377416716984320>

En el segundo ejemplo el planeamiento estratégico de largo plazo es ofrecido como una solución a “los problemas”, pero ni este ni en otros tuits se especifican los problemas concretos a los que se hace referencia. Este es un ejemplo de “soluciones” sin “problemas”.



<https://twitter.com/UdoDohler/statuses/537540548232347649>

En el tercer ejemplo hay problemas y soluciones pero sin especificación de los agentes responsables. ¿Quién es el responsable de resolver el problema de la exclusión juvenil?



<https://twitter.com/CanalCapital/status/544521829432721408>

En las cuentas de los Alcaldes, las causas a las que se alude tienen un encuadre predominantemente Social (28,8%), frente a un 9,6% de Institucional, un 6% de Individual y tan solo un 3,9% de encuadre Político. Las alcaldías presentan sus problemas con encuadres Sociales en el 25% de los casos y con encuadres Institucionales en el 3% de los casos. En Facebook, los intendentes dejan reposar la causalidad de tales situaciones en un encuadre más Social (12,2%) que Institucional (10,9%). La distancia se acrecienta en las cuentas de las ciudades, donde la causa Social (23,7%) casi duplica a la Institucional (12,3%).

Ejemplo de encuadre social de la referencia a causas, en los mensajes de Twitter



<https://twitter.com/NatalPrefeitura/statuses/533295999583010816>

Íntimamente relacionado con las causas, se incluye un indicador referido a las soluciones presentadas para enfrentar el problema mencionado, en cuyo caso el mensaje puede incluir una salida o curso de acción o puede explicitar la imposibilidad de encontrar una solución. En las cuentas institucionales, la propuesta de una solución es muy significativa, llegando a casi la mitad de los casos (47%).

Tabla 4. La propuesta de soluciones en los mensajes de Twitter y Facebook, en porcentajes

SOLUCIÓN	TWITTER		FACEBOOK	
	ALCALDE	ALCALDÍA	ALCALDE	ALCALDÍA
PROPUESTA, SALIDA, ACCIÓN	41,0%	47%	23,5%	40,9%
NO HAY SOLUCIÓN	4,9%	4,3%	0,2%	0,3%
NO SE PUEDE CODIFICAR	54,1%	48,7%	76,4%	58,8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

La tendencia a presentar soluciones a los problemas es mayor en Twitter que en Facebook y crece a medida que aumenta el tiempo que llevan los Alcaldes al frente de sus gobiernos, con picos del 53,5% en las gestiones con seis años o más. La Alcaldía de Goiania ofrece soluciones concretas al problema del Transporte con un detallado posteo de Facebook sobre obras y mejoras en el Servicio.

Ejemplo de propuesta de soluciones de la cuenta de Facebook de la Alcaldía de Goiania



<https://www.facebook.com/prefeitura.goiania/posts/952467161434328>

En algunos de los mensajes que presentan una situación problemática suele identificarse a agentes causales de dicho problema, a quienes se les atribuye una responsabilidad. La teoría de la atribución (Heider, 1930) asume que los seres humanos infieren relaciones causales que expliquen el comportamiento de ciertos fenómenos. En otras palabras, la atribución es el vínculo entre un comportamiento observado y una persona o institución considerados

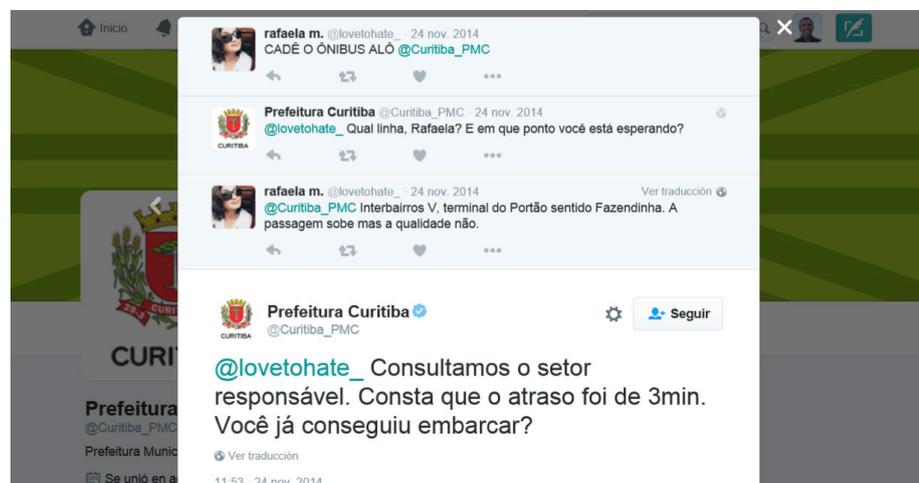
responsables por dicha acción o situación determinada (Scheufele, 2000). Nos hemos propuesto aquí conocer si el mensaje sugiere que alguien es responsable del tema o problema, en las cuentas de Twitter y de Facebook. Para ello definimos atribución de responsabilidad como el involucramiento y responsabilidad de un gobierno, individuo o grupo en algún hecho o asunto (Semetko y Valkenburg, 2000). Por ello, en caso de que la responsabilidad aparezca explícitamente mencionada en los mensajes de Twitter o Facebook, ésta puede aludir a un gobernante, el sector público gubernamental y no gubernamental, a los ciudadanos o sociedad civil.

Tabla 5. La atribución de responsabilidad en los mensajes de Twitter y Facebook, en porcentajes

RESPONSABILIDAD	TWITTER		FACEBOOK	
	ALCALDE	ALCALDÍA	ALCALDE	ALCALDÍA
SÍ	57,2%	63,1%	58,7%	61,5%
NO	39,9%	35,0%	14,0%	23,3%
NS/NC	2,9%	1,9%	27,3%	15,2%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La referencia a algún tipo de responsabilidad en el asunto expresado en los tuits es alta, incluso mayor que la presencia de problemas (57,2% en la cuenta dominante personal y 63,1% en la institucional). Asociada a la cantidad de habitantes de las ciudades, la atribución de responsabilidad aparece de manera significativa: aproximadamente un tercio de los tuits de las cuentas dominantes manifiesta alguna atribución de responsabilidad en su mensaje. En el siguiente ejemplo una pasajera se queja por el retraso de un ómnibus en Curitiba. La Alcaldía no solamente identifica al sector responsable en tiempo real sino que informa que el atraso es de tres minutos aportando una respuesta que se convierte en sí mismo en un servicio desde Twitter.



 https://twitter.com/Curitiba_PMC/statuses/536970863741272064

Tabla 6. Identificación de responsables en los mensajes de Twitter y Facebook, en porcentajes

RESPONSABLE	TWITTER		FACEBOOK	
	ALCALDE	ALCALDÍA	ALCALDE	ALCALDÍA
SECTOR PÚBLICO	26%	38%	18%	34%
ALCALDE	14%	7%	11%	5%
CIUDADANOS Y SOCIEDAD CIVIL	8%	11%	8%	8%
MÚLTIPLE	12%	9%	2%	2%
NO SE PUEDE CODIFICAR	40%	35%	61%	50%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la identificación de responsables en los mensajes de Facebook, el sector público tiene una presencia significativa (34,3%, en las cuentas institucionales de las Alcaldías y 18,4%, en las cuentas personales de los Alcaldes). Pero tal referencia a un agente responsable no necesariamente se vincula con la existencia de problemas. También es alta la referencia a algún tipo de responsabilidad (61,6%) en los mensajes de Facebook de las cuentas de los Municipios.

Ejemplo de identificación de responsables en la cuenta de Facebook del intendente venezolano Antonio Ledezma.



<https://www.facebook.com/antioledezma/venezuela/posts/867507013270629>

Fuentes de Información en los Mensajes

Un elemento clave en los mensajes es la presencia de fuentes de información, es decir, actores que suministran datos en su calidad de integrantes de grupos o sectores con algún grado de interés en un asunto determinado (Aruguete y Zunino, 2013). En las redes sociales es muy baja la cita de fuentes (menos del 15% en Twitter y menos del 10% en Facebook). En la información noticiosa existe una clara tendencia al dominio de las fuentes oficiales-gubernamentales en las agendas mediáticas (Bennett, 1990), una tendencia que sí se confirma en las redes sociales donde más de la mitad de la citas de fuentes proviene de citar datos o estadísticas producidas por el propio Poder Ejecutivo Municipal. Cuando el referente de la cita aparece explícitamente mencionado o cuando la cita es textual, se presentan distintas opciones de fuentes: el Poder Judicial o funcionario, el Poder Ejecutivo Nacional o funcionario, el Poder Ejecutivo

provincial/estadual, el Poder Ejecutivo Comunal, local o funcionario, el Poder Legislativo o funcionario, expertos que pertenecen a la estructura del Estado y aquellos que no pertenecen a la estructura del Estado, los medios de comunicación o sus periodistas o la ciudadanía.

Los alcaldes en sus cuentas personales son más proclives a citar a expertos que no pertenecen a la estructura estatal (consultores, periodistas, expertos, etc.) que las cuentas institucionales, lo hacen el doble de las veces que las cuentas de los municipios. También los alcaldes tienen una tendencia más pronunciada a citar artistas, músicos y personalidades destacadas del mundo del espectáculo de sus ciudades y países.



<https://twitter.com/AytoSLP/status/536320731810758657>

Otro componente que interesa analizar en este trabajo es el nivel de participación de la ciudadanía. Dentro del terreno de la cultura política, se han estudiado los niveles de involucramiento de la sociedad en la vida política desde la orientación afectiva —su interés en los asuntos públicos, su confianza en las instituciones y su sentimiento de eficacia política (García Luengo, 2008)—, la orientación cognitiva —la comprensión de lo político— y la orientación conductual —el grado de activismo político o de participación cívica y política—. ¿En qué medida el tipo de comunicación entre los gobiernos comunales y sus comunidades influye en el interés ciudadano hacia la política y, por ende, en su nivel de participación cívica? Se pretende conocer la calidad de la comunicación que se da entre gobernantes y gobernados a través de las redes sociales, en particular, el grado de intercambio entre estos como rasgo constitutivo de la bidireccionalidad y la colaboración. Para ello, se observa si los mensajes de las cuentas de Twitter y Facebook están redactados en forma de pregunta, considerando que el tono interrogativo puede estimular la interacción. Como contrapartida, se computa si aparecen respuestas a consultas de mensajes anteriores u otro tipo de textos. Posteriormente, se describe si el mensaje realiza algún agradecimiento o si está expresado en términos de gratitud. Tales agradecimientos pueden estar dirigidos a alguna personalidad o a un grupo o sector de la sociedad, o pueden ser impersonales. También éste es considerado un indicio de la existencia de intercambios de mensajes entre gobernantes y sus seguidores.

Los datos empíricos muestran ausencia de tono interrogativo y de agradecimientos, fortaleciendo la tesis del déficit de diálogo democrático o

el estímulo participativo. Menos del 2% de los tuits en toda la base de datos contenían preguntas y para la base de Facebook el porcentaje es de 3,2%. Los agradecimientos también son muy pocos (3,4%, en Twitter y menos del 1%, en Facebook), aunque debe destacarse que el 70% de esos agradecimientos están dirigidos a personas específicas mencionando su nombre y apellido. Como excepción a la regla puede citarse este ejemplo en el que el Municipio de Lima responde a un canal de noticias, que a su vez cita a un vecino reportando una pared a punto de caer.

Ejemplo de agradecimiento con respuesta, un tuit poco común.



<https://twitter.com/MuniLima/statuses/536930961406300162>

Reflexiones del Capítulo

En la actualidad, la atomización de los públicos que promueven demandas singulares ha generado mayores espacios de participación social. En este nuevo escenario, las redes sociales son clave para las estrategias de comunicación, en tanto han intensificado formas de diálogo con el público (Pinho, 2003). Al creciente acceso a la información se suma la posibilidad de establecer una comunicación directa con los gobernantes; sin embargo, tal sobreabundancia de mensajes vuelve más difícil comprender la realidad (Vacas, 2013).

El objetivo de este capítulo ha sido sistematizar los rasgos más destacados del uso que los gobiernos locales y sus gobernantes hacen de las redes sociales, considerado un medio de comunicación con la potencialidad de generar una comunicación más democrática y abierta. El foco del análisis está puesto en la forma de encuadrar y presentar los mensajes contenidos en la interacción entre gobernantes y ciudadanos.

La sistematización de resultados permite observar diferencias significativas entre las plataformas de Twitter y Facebook, destacando la singularidad que aportan los alcaldes que han transitado mayor tiempo en sus cargos o aquellos que gobiernan ciudades muy pobladas.

Respecto del eje temático, se observa que en la red Twitter se maneja un lenguaje más técnico, con ejes predominantemente gubernamentales e

institucionales, mientras que Facebook es una plataforma más informal, donde la recurrencia a los ejes social e individual es más frecuente. Asimismo, los años de gestión vuelven más informales a los gobernantes comunales, por cuanto se infiere que, entre aquellos que están en la etapa inicial de sus gestiones, existe una necesidad pedagógica de comunicar las políticas públicas que en aquellos que han permanecido más tiempo en la gestión. Estos últimos se permiten mayores niveles de espontaneidad, fluidez y aceptación de riesgos en las redes sociales. En los mensajes de las alcaldías de las ciudades más populosas, los ejes gubernamentales acaparan la casi totalidad de sus mensajes de Twitter. En cambio, en Facebook predominan los ejes sociales o individuales, en particular en ayuntamientos menos poblados. En forma complementaria se buscó observar si, desde el tono predominante, los mensajes tenían un encuadre más personalizado o institucionalizado. En este punto, se observa un fuerte predominio de tecnicismos en las cuentas de alcaldes y alcaldías, independientemente de la cantidad de personas que habitan las ciudades analizadas. En este sentido, es dable imaginar que el estilo técnico sea un elemento de mayor autocontrol en las redes sociales a las que se respeta para evitar viralizaciones no controladas o conversaciones muy negativas en torno a los contenidos.



Otro aspecto notable en la actitud de los jefes comunales así como de sus cuentas dominantes es la baja recurrencia a mencionar problemas en sus cuentas oficiales, precaución que es aún más notable en los gobernantes con más años de gestión.

Otro aspecto notable en la actitud de los jefes comunales así como de sus cuentas dominantes es la baja recurrencia a mencionar problemas en sus cuentas oficiales, precaución que es aún más notable en los gobernantes con más años de gestión; a lo que se suma un bajo porcentaje de atribución de responsabilidades por dichos problemas. Tanto se evita presentar los mensajes en términos problemáticos que, incluso, las causas referidas superan la mención explícita de situaciones problemáticas. Cuando aparecen —sólo en la mitad de las unidades analizadas—, el encuadre social tiene una presencia significativamente mayor que el institucional, tanto en las cuentas personales como en las institucionales. Este comportamiento se vuelve más llamativo si se observa que casi en la mitad de los mensajes se proponen soluciones, aun cuando no haya una referencia explícita a la existencia de un problema.

Respecto de la inferencia de relaciones causales que expliquen el vínculo entre un comportamiento y una persona o institución considerados responsables por dicha acción, se destaca la alta recurrencia a la atribución de responsabilidades que, también en este caso, supera la existencia de problemas en los mensajes. Cuando se menciona explícitamente a algún responsable, los que aparecen más recurrentemente son el sector público —sobre todo en las cuentas oficiales— y los alcaldes, fundamentalmente en sus cuentas personales.

Otro elemento destacado en las cuentas oficiales en redes sociales es la baja presencia de fuentes de información, tanto en Twitter como en Facebook. También aquí se observa una diferencia entre las cuentas personales y las institucionales. Por caso, los alcaldes suelen citar a expertos externos a la

estructura estatal con mayor frecuencia que las cuentas de las ciudades. Finalmente, respecto de la participación de la ciudadanía en asuntos públicos, se midió la interacción entre gobernantes y gobernados como forma de medir tal nivel de involucramiento. Los hallazgos de este trabajo constatan la tesis del déficit de diálogo democrático, referida a ausencia del tono interrogativo, de interacciones y de agradecimientos, tanto en las cuentas de los gobernantes como de sus municipios.

En definitiva, se observa que la comunicación gubernamental necesita estar capacitada para aceptar su diálogo con la ciudadanía mediante formas de trabajo colaborativo. Para lograrlo, es fundamental el uso que el sector público hace de las principales tecnologías sociales, mediante estrategias de gestión diferenciadas (Criado y Rojas Martín, 2013). En este sentido, es imprescindible que los gobiernos incrementen sus esfuerzos en las redes sociales para establecer un diálogo de calidad con los ciudadanos, ampliando los grados de participación y colaboración a través de distintas plataformas y herramientas digitales.

CAPÍTULO III.

Temas, interacciones, convergencia y viralidad.



MARTÍN MALDONADO Y MARIO RIORDA

Temas, interacciones, convergencia y viralidad.

MARTÍN MALDONADO Y MARIO RIORDA

Introducción al Capítulo

Todo gobierno tiene motivaciones que configuran su política general, y de las que se espera alcanzar determinados resultados. Entre éstos, el resultado administrativo persigue la adecuación al marco jurídico que regula los procedimientos, la utilidad finalista busca la satisfacción de políticas públicas y la utilidad colectiva apunta a dar respuesta a la mayor parte del colectivo social. Estas motivaciones se conjugan con la generación de confianza (Majone, 1997; Riorda, 2006) y la capacidad argumentativa que subyace a dichas políticas.



Con la llegada de Internet cada persona se ha convertido en un medio, lo cual genera formas dialógicas existentes entre emisor y receptor de un mensaje.

La comunicación es una herramienta fundamental para alcanzar buenos resultados de gobernabilidad, e incidir en la opinión, la actitud y el comportamiento de la población en pos del apoyo de las iniciativas de un gobierno (CommGAP, 2007). En este marco, la política se da con la comunicación, entendida como interacción de símbolos que articula los mensajes emitidos y los recibidos con el objeto de generar consenso. El propósito es contar con Estados capaces, sensibles y responsables ante sus ciudadanos, contar con consenso para una mayor gobernabilidad.

Con la llegada de Internet cada persona se ha convertido en un medio, lo cual genera formas dialógicas existentes entre emisor y receptor de un mensaje. En el actual contexto comunicacional, las tecnologías de la información y la comunicación pueden contribuir en la consolidación de canales alternativos de expresar ideas y opiniones, el establecimiento de conexiones directas que soslayan a los intermediarios mediáticos, la promoción de nuevas verdades surgidas de la esfera pública y, en un escenario ideal, la posibilidad de auto-organizarse eficazmente, ejercer presión, movilizar e incidir en el curso de los acontecimientos políticos. En la era digital, la pregunta sobre el impacto de las redes sociales en la política en general y en las administraciones públicas locales en particular es un tema recurrente (Caldevilla Domínguez 2009, Vaño Sempere 2014). Este impacto se observa, entre otras variables, en la magnitud de los mensajes que emiten y reciben en las redes sociales los alcaldes, las alcaldías y los ciudadanos (y otros actores relevantes de la vida local).

La participación ciudadana en el sistema político —también entendido como involucramiento cívico (*civic engagement*) “es esencial para la vitalidad de la democracia representativa” (Norris, 2002: 3). La participación política de la ciudadanía es entendida como el “proceso (...) que involucra estrechamente

a las personas en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos, que afecta sus vidas a través de esfuerzos orientados a establecer canales de voz, representación y responsabilización al nivel del Estado” (PNUD, 2002). El ciudadano “no está esencialmente interesado en la política ni ésta constituye uno de sus intereses primordiales” (Crespo, 2007: 249). Ello conlleva un inadecuado —por insuficiente aunque no exclusivamente— nivel de formación y de información política por parte de la población, cuya participación se limita al voto en los momentos de elecciones en lo que Guillermo O’Donnell llamó Democracia Delegativa (Aruguete y Muñiz, 2012).

En este capítulo se analiza el uso de las redes sociales que hacen los gobiernos locales poniendo el foco en cuatro dimensiones: los temas que predominan en Twitter y Facebook, las interacciones entre los Alcaldes, las Alcaldías y los Ciudadanos, la convergencia entre cuentas y con medios tradicionales y la viralidad que consiguen cada una de las cuentas significativas.



Se pone el foco en cuatro dimensiones: los temas que predominan en Twitter y Facebook, las interacciones entre los Alcaldes, las Alcaldías y los Ciudadanos, la convergencia entre cuentas y con medios tradicionales y la viralidad que consiguen cada una de las cuentas significativas.

Los resultados del estudio proveen suficiente evidencia empírica para afirmar que: 1) hay diferencias significativas entre los temas que prioriza la comunicación oficial y los intereses de los ciudadanos. Las cuentas oficiales de las alcaldías y las de los alcaldes ponen el énfasis en temas sociales “blandos” y “lights”, es decir, predominan temas de baja intensidad y no controversiales, como por ejemplo “cultura”. Por otra parte, los ciudadanos priorizan temas más polémicos, como “violencia y seguridad” o reclamos sobre la cobertura y calidad de los servicios públicos; 2) Las interacciones efectivas entre cuentas oficiales y ciudadanos son escasas, predominan los mensajes unidireccionales (déficit democrático) y rara vez hay debates significativos; 3) La viralidad es reducida, tiene distintas características en Twitter que en Facebook y replica los esquemas institucionales tradicionales, al tiempo que la convergencia entre medios digitales y con otros medios de comunicación es escasa. Sí se observan patrones significativos cuando se estratifican los tuits y los posteos por regiones, por países y por edades de los alcaldes, siendo la comunicación de los países de América Central y el Caribe más personalizada y la comunicación de Brasil más institucionalizada; 4) Las nociones de “gobierno abierto”, “transparencia” y “participación” no ocupan un lugar importante en las redes sociales, aunque sí en los marcos teóricos de la bibliografía especializada en administración pública local.

El siguiente tuit bien puede ser la síntesis de este capítulo. La cuenta oficial de Twitter de la Alcaldía de Asunción @AsuncionMuni retuitea un tuit del Alcalde Arnaldo Samaniego que además recibe likes y retuits de otra Dirección del municipio (Convergencia). En el tuit se anuncia un Taller de Poesía (“Cultura” es el tema más tuiteado por las Alcaldías) pero una vecina responde pidiendo más patrullaje de policía (“Seguridad y Violencia” y reclamos por “Servicios Públicos” son los temas preferidos de los ciudadanos). El desacople entre Alcaldía y ciudadanos es evidente (déficit democrático).



<https://twitter.com/arnaldosamanieg/status/537706721456959488>

Los Temas que Importan

Las redes sociales invitan a transitar una nueva esfera pública en la que se da una ferviente disputa por la instalación de los temas importantes. En estas plataformas se observa un giro irreversible en el diálogo político-cultural, contenido en una narración singular que promociona temas no siempre acogidos por las normas rutinarias de la información. En este marco interesa establecer qué tipo de comunicación se da entre los gobiernos y la sociedad a través de estas redes, en particular, los temas que circulan, no sólo en los mensajes que emiten los Alcaldes y las Alcaldías, sino en aquellos que están presentes en las interacciones con la ciudadanía, atendiendo al nivel de viralidad que éstos generan.

El entorno político y social es muy vasto y complejo para el conocimiento directo de las personas. La información que circula sobre los acontecimientos que tienen lugar en dicho entorno es sumamente heterogénea, más aún si se considera las nuevas formas de micro-relatos que promueven las redes sociales. Frente a tamaño escenario, la sociedad reconoce una serie de asuntos como los más importantes. De allí la necesidad de contar con mecanismos que reduzcan su complejidad y heterogeneidad. La tematización es un procedimiento discursivo que supone poner un asunto en el orden del día de la atención pública, darle la importancia adecuada, subrayar su centralidad y su significatividad (Wolf, 1991).

Se habla de los temas que importan dado que el interés en este capítulo es centrarse en aquellas cuestiones que aparecen como más importantes en la circulación de mensajes de las cuentas de los gobiernos comunales. Se define tema como una serie de acontecimientos relacionados que se involucran en el tratamiento periodístico y que se agrupan unidos en una categoría más amplia (Shaw, 1977). Por su parte, el término relevancia es entendido como la visibilidad de la información a partir de su disposición con respecto a otro tipo de información o su mayor frecuencia de cobertura (Amadeo, 2008). En términos operacionales, se mide la relevancia de ciertos temas a partir de la frecuencia de sus apariciones en las cuentas de los gobiernos y gobernantes como en la interacción que se da entre éstos y la ciudadanía. Se asume que tal intercambio es un indicador elocuente de la bidireccionalidad y la colaboración; en definitiva, de la participación ciudadana en la dimensión comunicacional. Tal interacción es constitutiva de la calidad del diálogo y la relación que estas instituciones establecen con la ciudadanía.

Los Temas que Predominan en las Redes Sociales

Los hechos y las personas aparecen relatados en todo tipo de mensajes, en los cuales se da más prioridad a unos acontecimientos que a otros. La insistencia en ciertos asuntos o personajes en los mensajes puede tener efectos en los receptores de dichos mensajes. Para medir la importancia dada a ciertos términos y palabras en la interacción de los mensajes que circulan en las cuentas de alcaldes y alcaldías, se cuantifican los términos y palabras que aparecen como predominantes en los mensajes de las cuentas de Twitter y de Facebook.



Para conocer los temas que aparecen como predominantes en las cuentas mencionadas, se realizó un abordaje inductivo de una muestra pequeña de posteos y tuits, que permitiera establecer una serie de categorías que integraran la variable “temas”.

Para conocer los temas que aparecen como predominantes en las cuentas mencionadas, se realizó un abordaje inductivo de una muestra pequeña de posteos y tuits, que permitiera establecer una serie de categorías que integraran la variable “temas” y, así, conocer la importancia que gobernantes y ciudadanía dan a ciertas cuestiones por encima de otras en el diálogo que establecen a través de las redes sociales. Los temas fueron codificados manualmente en las cuentas dominantes de Twitter y Facebook de los gobiernos comunales así como en la interacción que se establece con la ciudadanía en dichos dispositivos. “Cultura” es el tema predominante en todos los tuits y posteos, tanto de Alcaldes como de las Alcaldías, tanto en Twitter como en Facebook.

10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS TUIITS DE LAS ALCALDÍAS			10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS TUIITS DE LOS ALCALDES		
CULTURA	376	12,8%	CULTURA	1679	17,4%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	286	9,7%	EDUCACIÓN	903	9,3%
EDUCACIÓN	275	9,4%	SEGURIDAD Y VIOLENCIA	865	8,9%
ECONOMÍA	225	7,7%	TRANSPORTES	857	8,9%
INFRAESTRUCTURA Y OP	206	7,0%	INFRAESTRUCTURA Y OP	762	7,9%
TRANSPORTES	205	7,0%	SALUD	688	7,1%
POBREZA Y DES. SOCIAL	198	6,7%	RESIDUOS Y LIMPIEZA	643	6,6%
ENERGÍA E ILUMINACIÓN	179	6,1%	POBREZA Y DES. SOCIAL	553	5,7%
DEPORTES	177	6,0%	DEPORTES	488	5,0%
SALUD	155	5,3%	ECONOMÍA	435	4,5%

Fuente: Elaboración propia

10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS POSTEOS DE LAS ALCALDÍAS EN FACEBOOK

TEMAS	MENC.	%
CULTURA	1742	19,1%
EDUCACIÓN	830	9,1%
TRANSPORTES	684	7,5%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	661	7,3%
INFRAESTRUCTURA Y OP	595	6,5%
SALUD	551	6,1%
POBREZA Y DESARROLLO	543	6,0%
RESIDUOS	537	5,9%
CALLES	479	5,3%
ECONOMÍA	444	4,9%

10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS POSTEOS DE LOS ALCALDES EN FACEBOOK

TEMAS	MENC.	%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	323	10,4%
CULTURA	319	10,3%
EDUCACIÓN	296	9,5%
TRANSPORTES	252	8,1%
ECONOMÍA	239	7,7%
INFRAESTRUCTURA Y OP	203	6,5%
POBREZA Y DESARROLLO	189	6,1%
CALLES	166	5,3%
JUSTICIA	160	5,2%
SALUD	143	4,6%

Fuente: Elaboración propia

BOX Nro 1. Típicos Tuits y Posteos de Facebook sobre cultura. Son los más numerosos entre los Alcaldes y las Alcaldías que prefieren estos temas "light", de baja intensidad, no controversiales y que reproducen la cultura en formato de eventos o espectáculos preferentemente.



<https://twitter.com/JesusSimancas/statuses/534524521731330048>



<https://www.facebook.com/muniguate/posts/10152907945134662>

Palabras más Mencionadas

Algunas cuestiones y personajes cobran un mayor nivel de importancia que otros y son puestos en el orden del día de las agendas locales, se subraya su centralidad y su significatividad y se los vincula a otros fenómenos (Lang y Lang, 1981; Wolf, 1991). Este mecanismo discursivo permite identificar temas, entendidos como acontecimientos relacionados que se agrupan unidos en una categoría más amplia (Shaw, 1977). Para ello se identificaron las palabras que aparecen como predominantes en el mensaje de las cuentas de Twitter y de Facebook de los alcaldes y de las alcaldías, así como aquellos que sobresalen en la interacción con la audiencia/receptor. Una vez eliminadas las palabras que son comandos de cada una de las herramientas (Twitter y Facebook), los nombres propios, los conectores y los adjetivos, las 10 palabras más mencionadas por las Alcaldías y por los Alcaldes en Twitter son:

10 PALABRAS MÁS MENCIONADAS POR LAS ALCALDÍAS EN TWITTER		
ORDEN	PALABRA	CANTIDAD DE MENCIONES
1	CIUDAD	2429
2	SEGURIDAD	2327
3	OBRAS	1743
4	CALLE	1649
5	ALCALDE	1486
6	GRACIAS	1480
7	MUNI	1410
8	NAVIDAD	1277
9	LIMPIEZA	1258
10	CULTURA	1212

10 PALABRAS MÁS MENCIONADAS POR LOS ALCALDES EN TWITTER		
ORDEN	PALABRA	CANTIDAD DE MENCIONES
1	CIUDAD	283
2	METROPOLITANA	211
3	GRACIAS	201
4	ALCALDE	175
5	DÍA	175
6	MUNI	169
7	MUNICIPIO	142
8	MUNICIPAL	140
9	ALCALDÍA	135
10	NAVIDAD	129

Fuente: Elaboración propia

En Facebook, las 10 palabras más utilizadas son:

ORDEN	PALABRA	CANTIDAD DE MENCIONES
1	ALCALDÍA	2030
2	CIUDAD	1723
3	ALCALDE	1073
4	MUNICIPAL	1033
5	GIRARDOT	853
6	TWITTER	811
7	MUNICIPALIDAD	779
8	PARTE	769
9	PERSONAS	710
10	MUNICIPIO	706

Fuente: *Elaboración propia*

La circulación de tales mensajes suele estar contenida en determinadas etiquetas (*hashtag*), que permiten agrupar información que transita por las redes y definir las tendencias. Este mecanismo permite identificar patrones temáticos, tanto en la difusión de la información institucional de los gobiernos como en los mensajes personales de los gobernantes. Por este motivo, se considera fundamental constatar si aparecen etiquetas en el mensaje de las cuentas de Twitter y de Facebook de los alcaldes y de las alcaldías y consignar qué *hashtags* predominan en dichos mensajes.

Los 10 hashtags (#) más nombrados en Facebook son:

ORDEN	ETIQUETA (HASHTAG)	CANTIDAD DE MENCIONES
1	#Guatemala	263
2	#UnaCiudadParaVivir	242
3	#Puebla	133
4	#QuitoTeConecta	131
5	#Torreón	116
6	#Quitonizados	99
7	#CulturaQuito	98
8	#LaPazMaravillosa	92
9	#PBH	87
10	#SLP	84

Fuente: *Elaboración propia*

Un caso singular es la Alcaldía de Quito. Su cuenta oficial ha colocado hashtags en 403 de los 525 (77%) posteos subidos a Facebook en el período bajo estudio, superando ampliamente el promedio general. Cada área del municipio tiene su propio hashtag (#CulturaQuito, #AmbienteQuito, #EducaciónQuito, etc.) y para dar unidad a los posteos, todos ellos llevan un hashtag genérico llamado #QuitoTeConecta. Además, cada zona geográfica de la ciudad tiene su hashtag, lo que facilita la referencia territorial de las acciones y la respuesta de los vecinos de esos barrios. Si bien este uso organizado de las etiquetas (#) se trata de un buen hábito de convergencia entre cuentas del municipio, la evidencia demuestra que la presencia masiva de hashtags no genera ni más likes ni más comentarios.

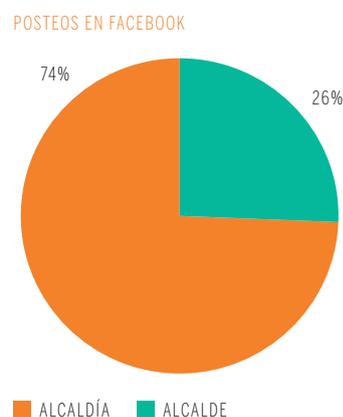
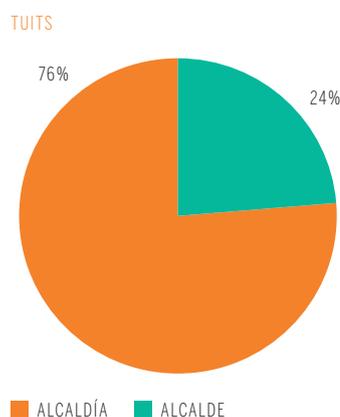
En este ejemplo se observan 3 hashtags en un solo posteo de Facebook, el del área que postea, el de la zona al que refiere el posteo y el genérico de la Alcaldía.



<https://www.facebook.com/prensaquito/posts/765971193475500>

¿Quién Tuitea y Quién Postea?

Otra distinción que se ofrece refiere a quién tuitea o postea con más frecuencia, si los Alcaldes o las Alcaldías. Si se analiza la cantidad total (agregada) de tuits en todos los países, los primeros emitieron 7.200 tuits, versus 23.332 tuits por parte de la cuenta dominante de las ciudades. Con ello queda claro que las ciudades tuitean, institucionalmente hablando, en una relación superior a 3 a 1 más que los alcaldes. La proporción es prácticamente la misma en Facebook.



Son sólo siete las ciudades en las que los Alcaldes tuitean más que sus Alcaldías (siempre considerando el período bajo estudio): Bucaramanga, Asunción, Monterrey, Ciudad de Panamá, Tegucigalpa, Toluca y Curitiba. Se trata de alcaldes que tiene en promedio 4 años menos de edad que el promedio general de edad de todos los alcaldes y que ranquean por encima del promedio en actividad general y en número de seguidores. Estos Alcaldes utilizan también el tono emocional en un promedio mayor al general de los alcaldes. La Ciudad de Bogotá tiene prácticamente una relación casi simétrica entre la actividad de Twitter de la Alcaldía y la del Alcalde, con 881 tuits institucionales y 899 tuits emitidos por su Alcalde. Es de destacar que con la excepción de Curitiba, en todas las ciudades brasileras los alcaldes tuitean menos que sus alcaldías.

Brasil aparece como la región más institucionalizada (más uso de redes desde las cuentas gobierno) del subcontinente en el uso de redes sociales, mientras que Centroamérica y el Caribe es la región más personalizada (más uso de redes desde las cuentas de los gobernantes). En Brasilia, Joao Pessoa, Rio de Janeiro, Belém, Belo Horizonte, Campinas, Fortaleza, Salvador y Goiania los alcaldes tuitean solamente un 10% de lo que lo hacen sus gobiernos. En Facebook 4 de cada 5 posteos producidos en Brasil pertenece a las Alcaldías mientras que uno sólo es emitido por los Alcaldes; en Centroamérica y el Caribe la misma proporción es de 2 a 1. Por todo esto cabe afirmar que Brasil es más “institucional” que el resto del subcontinente.

BOX 2. El Presupuesto en las Redes Sociales... ¿El Alcalde o la Alcaldía?

La región de Brasil es más institucional en sus actividades en redes sociales mientras que las regiones de Centroamérica y el Caribe son más personalizadas. Las discusiones del presupuesto son anunciadas por la cuenta oficial de la Prefeitura de Natal (Brasil) mientras que en Cali (Colombia) los mismos anuncios son hechos desde la cuenta personal del Alcalde, que agrega un link a la web del municipio y un link a su Facebook personal. La estética de los fondos de cada perfil también denota grados distintos de institucionalidad y personalización.



<https://twitter.com/NatalPrefeitura/statuses/537657748620845056>



<https://twitter.com/CaliconGuerrero/statuses/538014913856548864>

Ratio de Actividad en Twitter en la relación Alcalde/Alcaldía

El ratio entre tuits de Alcaldes y tuits de la Alcaldía da cuenta del fenómeno de la personalización de la comunicación en Twitter en la figura del líder del poder ejecutivo municipal. En dicho sentido, si se analiza este dato regionalmente, este hecho es más palpable y pronunciado en Centroamérica y el Caribe que en el resto de las zonas geográficas. Mientras en el resto de las zonas geográficas los alcaldes representan entre 7% y el 10% del volumen total de lo tuiteado, en Centroamérica y el Caribe este porcentaje se eleva al 43,8%.

Interacciones con la Ciudadanía

Como se ha señalado, los temas predominantes no solo se computan en los mensajes de alcaldes y municipios, sino además en las interacciones con la ciudadanía/receptor. La interacción es un mecanismo de suma relevancia para este estudio, en el cual se asume que tal intercambio es un indicador elocuente de la bidireccionalidad y la colaboración; en definitiva, de la participación ciudadana en la dimensión comunicacional.

Dicha interacción es constitutiva de la calidad del diálogo y la relación que estas instituciones establecen con la ciudadanía, no se trata sólo de brindarles información sino de intercambiar mensajes para conocer sus inquietudes, en un ejercicio de diálogo sustantivo y verdadero. Pero además, las redes sociales pueden ser un instrumento fundamental para crear una cultura de transparencia y rendición de cuentas. El concepto de rendición de cuentas busca que la sociedad se asuma como co-responsable en la supervisión y seguimiento de los resultados reales de transformación social (Rothberg y Liberato, 2013: 7).

Para medir las interacciones de la ciudadanía con las cuentas de Twitter de las Alcaldías, de los Alcaldes y de las cuentas Subordinadas, se realizó una clasificación automática de todos los Tuits que ingresaron a esas cuentas utilizando los mismo tesauros temáticos con que se clasificaron los temas que se emitieron desde las Alcaldías hacia los ciudadanos. Durante el mes de

captura de datos, el software detectó un total de 349.858 *hits* a las palabras claves en español del tesoro en Twitter, 18.493 *hits* en portugués y 7.506 en Facebook (en ambos idiomas). Estos *hits* representan las motivaciones temáticas con que los vecinos se dirigen a sus alcaldes y a sus alcaldías en las redes sociales.

Las interacciones de la ciudadanía con las cuentas de Twitter de las Alcaldías y los Alcaldes son completamente diferentes en los países de habla hispana de lo que son en Brasil. En los países de habla hispana los ciudadanos interactúan en una mayoría sobresaliente (25,9%) sobre temas vinculados a la Seguridad y la Violencia y ubican a la Corrupción y a la Transparencia como tercer tema de interés (6,4%). Al contrario del resto de las zonas geográficas, los ciudadanos brasileños privilegian los temas de servicios cuando interactúan en Twitter, relegando los temas de Seguridad y Violencia y los temas de Corrupción y Transparencia al 6to y 10mo lugar, con menciones del 5,5% y del 2,9% respectivamente. Tanto con las Alcaldías como con los Alcaldes. Transporte, Cultura, Educación, Salud e Infraestructura y Obras Públicas son los principales intereses de la ciudadanía brasileña.

INTERACCIÓN DE LA CIUDADANÍA EN TWITTER PAÍSES DE HABLA HISPANA ALCALDÍAS Y ALCALDES COMBINADOS			INTERACCIÓN DE LA CIUDADANÍA EN TWITTER BRASIL ALCALDÍAS Y ALCALDES COMBINADOS		
TEMAS	DOCS.	%	TEMAS EN PORTUGUÉS	DOCS.	%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	90736	25,9%	TRANSPORTES	3234	17,5%
TRANSPORTES	27981	8,0%	CULTURA	2344	12,7%
CORRUPCIÓN Y TRANSP.	22249	6,4%	EDUCAÇÃO	2104	11,4%
EDUCACIÓN	22055	6,3%	SAÚDE	1257	6,8%
CULTURA	22046	6,3%	INFRAESTRUTURA E OP	1134	6,1%
ECONOMÍA	18593	5,3%	SEGURANÇA E VIOLÊNCIA	1011	5,5%
POBREZA Y DES. SOCIAL	17003	4,9%	VIAS DE TRÁFEGO	1008	5,5%
INFRAESTRUTURA Y OP	14874	4,3%	RESÍDUOS, COLETA E LIMP.	847	4,6%
JUSTICIA	14536	4,2%	POBREZA E DES. SOCIAL	597	3,2%
RESIDUOS, RECOLECCIÓN Y LIMPIEZA	14408	4,1%	CORRUPÇÃO E TRANSPARÊNCIA	528	2,9%

Fuente: *Elaboración propia*

En el ejemplo que sigue el Municipio de Santiago anuncia la inauguración de una Ciclovía Recreativa (senda para bicicletas). Como sucede en tantos otros ejemplos, un vecino contesta quejándose sobre un problema de inseguridad en otra zona de la ciudad y pidiendo soluciones concretas. El municipio contesta con una respuesta técnica y genérica a lo cual el vecino redobla la apuesta contestando “no se nota que ustedes hagan algo”. El municipio vuelve a responder con una referencia a un número telefónico de denuncias. El vecino no contesta más. La desconexión entre los problemas reales de los vecinos y la falta de capacidad de respuesta (como solución, no como redireccionamiento a otra área o a otro procedimiento) del municipio queda de manifiesto. Además, el tono personal de los problemas del vecino contraste con el tono impersonal y técnico con que contesta el municipio. Se evidencia que muchas veces, el uso de las redes por parte de los ciudadanos buscando respuestas,

agrega otro paso burocrático extra para caer nuevamente a instancias convencionales y *off-line*, vale decir, fuera de las redes mismas.



https://twitter.com/muni_stgo/statuses/537971486108434433

En Facebook las interacciones de los ciudadanos con las cuentas de los



Alcaldes y las Alcaldías arrojaron un total de 7.506 hits a los términos claves del Tesouro. Estas son las motivaciones temáticas con que los ciudadanos escriben a sus autoridades en Facebook:

10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS COMENTARIOS DE CIUDADANOS A LOS POSTEOS DE ALCALDÍAS Y ALCALDES		
TEMAS	MENC.	%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	996	13,3%
CORRUPCIÓN Y TRANSP.	647	8,6%
CALLES	610	8,1%
INFRAESTRUCTURA Y OP	603	8,0%
TRANSPORTES	508	6,8%
POBREZA Y DESARROLLO	501	6,7%
EDUCACIÓN	448	6,0%
ECONOMÍA	433	5,8%
CULTURA	426	5,7%
ENERGÍA E ILUMINACIÓN	413	5,5%

Fuente: Elaboración propia

BOX3. Panamá. Una excepción a la regla del déficit democrático

En lo que constituye una excepción a la regla del déficit democrático, el Alcalde de la de Ciudad de Panamá entabla conversaciones directas con los ciudadanos sobre los temas más controversiales. En este ejemplo pueden verse intercambios sobre el tema “seguridad y violencia” sobre el que ofrece respuestas personalizadas y concretas a los vecinos.



<https://twitter.com/BlandonJose/statuses/539938056686428160>

En este otro ejemplo puede verse sus intercambios con los vecinos respecto del tema “corrupción”, otro de los temas que la mayoría de los Alcaldes prefiere evitar (aunque lo hace de un modo genérico y no concreto).



<https://twitter.com/BlandonJose/statuses/533388680183164928>

En este último ejemplo el Alcalde de Panamá responde al reclamo de un vecino y en el mismo tuit da la orden a su funcionario de atender el problema!



<https://twitter.com/BlandonJose/statuses/534249322523951104>

Participación, Gobierno Abierto, Transparencia

La administración pública debe promover medidas de gobierno eficaces y transparentes que generen una mayor conciencia e interés en participar en cuestiones importantes para el desarrollo de la sociedad civil (Haswani, 2007). El acceso a la información es una forma de responsabilización de los actos de gobierno (*accountability*), de control ex ante y ex post por parte de la ciudadanía. En este estudio se entiende a la responsabilización como el escrutinio de las acciones de los gobernantes por parte de la sociedad (O'Donnell, 2007).

Los nuevos dispositivos digitales —y dentro de éstos, el uso de las redes sociales— son un instrumento fundamental de los gobiernos para brindar información e interactuar con la ciudadanía y conocer sus inquietudes. Ello contribuye a crear una cultura de transparencia y rendición de cuentas en la que los “ciudadanos y las organizaciones privadas se convierten en co-responsables de la supervisión y seguimiento de búsqueda de los resultados reales de transformación social en un escenario de desarrollo” (Rothberg y Liberato, 2013: 7). El objetivo final es pasar de un modelo de democracia representativa a uno de democracia conversacional y abierta, que se valga de la oportunidad que proporcionan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Calderón, 2011). Para ello interesa analizar, específicamente, los temas presentes en los mensajes de la interacción, relativos a las nociones “Participación”, “Gobierno Abierto” y “Transparencia”

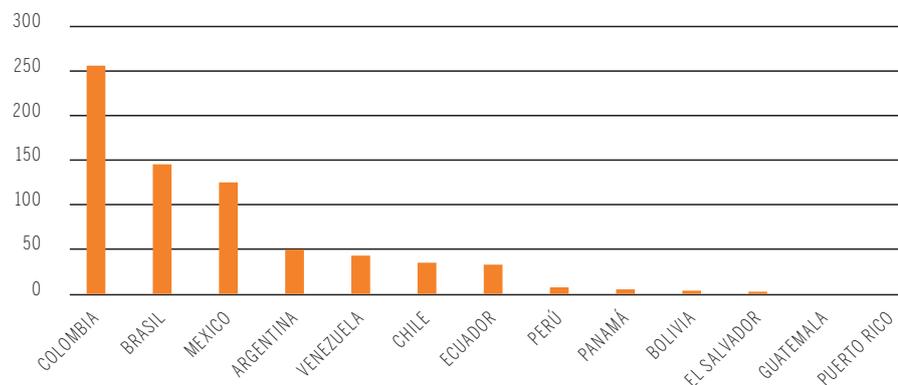
Las nociones de Participación, Gobierno Abierto y Transparencia, como elementos que sin duda alguna representan buenas prácticas deseables en la gestión, están presentes en los marcos teóricos y en las políticas que el BID propone en la región¹ (BID 2012). Estos puntos de entrada cumplen “un papel que desempeñar en el logro de buenos resultados de gobernabilidad”

¹ <http://www.iadb.org/es/temas/transparencia/apoyo-a-los-paises/publicacion-gobierno-abierto-y-transparencia-focalizada.7365.html>

(CommGAP, 2007: 4). Se trata, en definitiva, de alcanzar Estados capaces, sensibles y responsables ante sus ciudadanos. Ahí es donde la aproximación entre consenso y gobernabilidad se solapa. Por ende, desde la concepción del presente estudio, el mayor acceso de los ciudadanos a los medios sociales redundará en una mayor interacción de mensajes y se convertirá en una poderosa herramienta de movilización e incidencia política (Rheingold, 2002). En definitiva, la esfera pública ejercerá una fuerza creciente en la toma de decisiones políticas (Fung, Russon Gilman y Shkabatur, 2013). O al menos eso prescribe la teoría.

Los resultados de la investigación, al contrario de lo previsto, indican que el uso de estas nociones en las redes sociales es prácticamente nulo. Del total de tuits producidos por los Alcaldes 1,2% contiene temas vinculados a Transparencia, 1,1% a Participación y 0,6% a Gobierno Abierto. Del total de tuits producidos por las Alcaldías 0,7% refiere a nociones de Transparencia, 1% refiere a Participación y solamente el 0,5% refiere a Gobierno Abierto. De ninguna manera esta bajísima presencia de las tres nociones debe confundirse o asociarse con opacidad o autismo en las gestiones. La preocupación más bien radica en que estos temas no aparecen como oferta pública en la agenda de interacción de alcaldes o ciudades en la comunicación/interacción que ofrece a la ciudadanía.

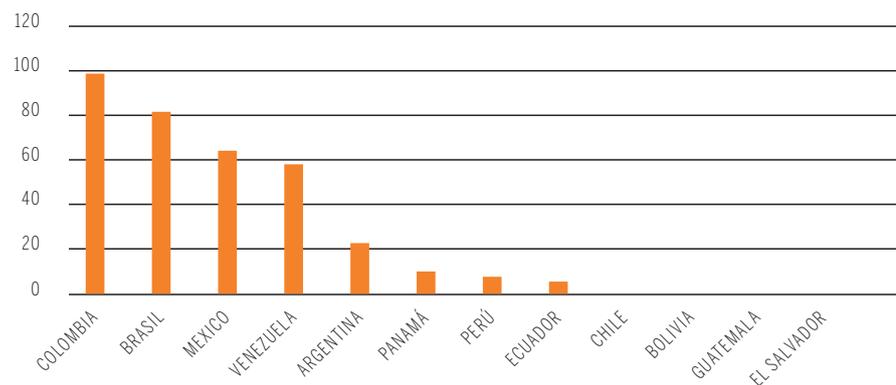
Tuits con conceptos de “Participación”



<https://twitter.com/alcaldiadecali/statuses/533714980546576384>

Un concepto íntimamente relacionado con la rendición de cuentas es el de “gobierno abierto” (open government), tendiente a generar mecanismos innovadores que consoliden la transparencia en el ámbito de actuación de los gobiernos e incluyan espacios de colaboración y participación de la ciudadanía, que vayan más allá del ejercicio del sufragio (Belbis, 2013). El acceso a la información y la gestión del conocimiento están íntimamente asociados a la cultura digital y sus patrones de interacción (Ramírez-Alujas, 2011).

Tuits con conceptos de “Gobierno Abierto”

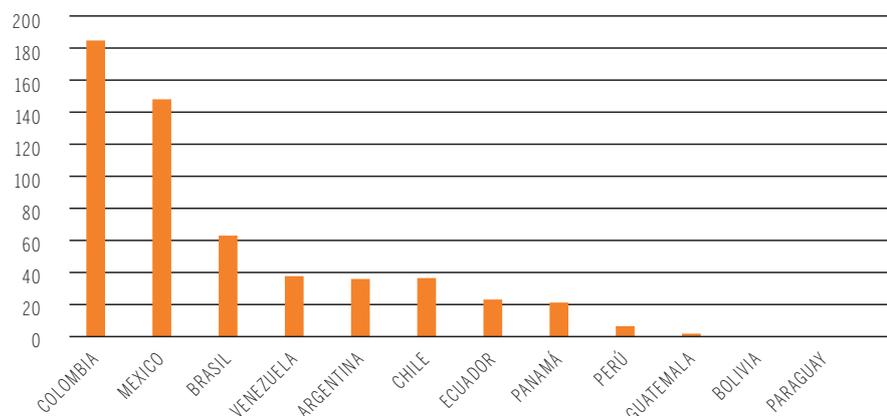


<https://twitter.com/cengativa/status/540674639132106752>

La transparencia es el inicio de todo ejercicio público. Abarca dos grandes ámbitos: los actores de corrupción propiamente dichas y el acceso a la información, necesaria para tomar decisiones entre opciones políticas, juzgar y votar. Las oportunidades de participación son una forma de solventar la crisis de representatividad que viven los gobiernos (Arnoletto *et al.*, 2004). Con la excepción de Uruguay y Chile, el resto de los países de América Latina rankean en niveles de corrupción “altos” y “muy altos” según el informe 2015 del índice de Índice de Percepción de la Corrupción que publica la organización Transparency International².

² <http://www.transparency.org/>

Tuits con conceptos de “Transparencia”



<https://twitter.com/TonyGali/status/538452829711908864>

En definitiva, se observan muy bajos niveles de incidencia de las tres nociones en las redes sociales de los Alcaldes y las Alcaldías. No se observan en redes sociales procesos efectivos de democratización de las sociedades desde los derechos y desde las libertades que promuevan altos niveles de participación ciudadana. Son muy bajos también los niveles de transparencia y de rendición de cuentas de los actos de gobierno (O'Donnell, 2007). Dos aspectos válidos para el presente estudio, por cuanto transparencia, colaboración y participación son pilares estructurantes del gobierno abierto (Belbis, 2013). A pesar del bajo nivel de tratamiento de estos temas se puede observar que son los Alcaldes mismos los que más se refieren a estas nociones, en mayor medida de lo que lo hacen las Alcaldías o las cuentas subordinadas.

Participación, Gobierno Abierto, Transparencia. Interacciones con la Ciudadanía.

Los ciudadanos tienen más interés en los temas de Participación, Gobierno Abierto y Transparencia del que tienen los Alcaldes y las Alcaldías. Se utilizó el mismo Tesauro de las 3 Nociones para realizar búsquedas automáticas en los mensajes de Twitter que los ciudadanos enviaron a los alcaldes y a las alcaldías durante el mes de estudio y se encontró que en los países de habla hispana el

7,11% de ellos refiere a algunas de las tres nociones, mientras que en Brasil el porcentaje es de 5,52%.

En esta interacción hay una clara simetría entre los 3 temas analizados, ocupando cada tema cerca de un tercio cada uno. La excepción la constituyen los Alcaldes en los países de habla hispana a quienes se les refiere una gran mayoría de mensajes vinculados a Transparencia (67,2%) que muy probablemente se traten de denuncias de corrupción. Es sobre ellos, personalmente, sobre quién recaen los reclamos, sugerencias o interacciones en general sobre transparencia. Mientras que a las cuentas institucionales (tanto de alcaldes como de los funcionarios) se les escribe prácticamente sobre las tres nociones por igual.

INTERACCIONES DE CIUDADANOS EN TW CON CUENTAS OFICIALES. PAÍSES DE HABLA HISPANA.								
CUENTAS DE ALCALDÍAS			CUENTAS DE ALCALDES			CUENTAS SUBORDINADAS		
TEMAS	FREC.	%	TEMAS	FREC.	%	TEMAS	FREC.	%
GOBIERNO ABIERTO	1761	35,2%	TRANSPARENCIA	14249	67,2%	GOBIERNO ABIERTO	1290	38,0%
TRANSPARENCIA	1722	34,4%	PARTICIPACIÓN	3935	18,6%	PARTICIPACIÓN	1276	37,5%
PARTICIPACIÓN	1524	30,4%	GOBIERNO ABIERTO	3018	14,2%	TRANSPARENCIA	833	24,5%
TOTAL	5007		TOTAL	21202		TOTAL	3399	

Fuente: Elaboración propia

Los ciudadanos brasileños tienen otro orden de intereses cuando se comunican a través de Twitter con las cuentas oficiales de sus ciudades.

INTERACCIONES DE CIUDADANOS EN TW CON CUENTAS OFICIALES. BRASIL.								
CUENTAS DE ALCALDÍAS			CUENTAS DE ALCALDES			CUENTAS SUBORDINADAS		
TEMAS	FREC.	%	TEMAS	FREC.	%	TEMAS	FREC.	%
TRANSPARÊNCIA	209	38,3%	TRANSPARÊNCIA	217	41,5%	PARTICIPAÇÃO	72	52,6%
PARTICIPAÇÃO	202	37,0%	GOVERNO ABERTO	164	31,4%	GOVERNO ABERTO	51	37,2%
GOVERNO ABERTO	135	24,7%	PARTICIPAÇÃO	142	27,2%	TRANSPARÊNCIA	14	10,2%
TOTAL	546		TOTAL	523		TOTAL	137	

Fuente: Elaboración propia

En este ejemplo, una vecina denuncia a un funcionario que duerme siesta en un vehículo oficial en horario de trabajo. El Posteo inicial de la Intendencia de Montevideo anunciaba la inauguración de 5.500 nuevos contenedores de basura (una buena noticia en material ambiental y de recolección de residuos), pero los vecinos responden según sus intereses denunciando a un empleado de la Alcaldía que duerme una siesta en horario de trabajo en un vehículo oficial del gobierno.



Viralidad en Twitter

Llegar al mayor número de personas es uno de los objetivos centrales en Twitter. Orta, Pardo y Salas (2012) analizaron la campaña electoral española del año 2012 en Twitter utilizando para ello análisis de grafos y un software de gráficos de puntos para determinar cuáles fueron los usuarios más relevantes dentro de la estructura de la comunidad política y cuál fue el número de sus conexiones. Si bien algunas de sus conclusiones difieren con este estudio (por ejemplo respecto de la centralidad de los medios de comunicación tradicionales), el método y las conclusiones parciales guardan similitud con este y con otros estudios de caso que utilizan Big Data (Leighninger 2014, Ilefelt 2015).

Lograr máxima viralidad es uno de los objetivos centrales en Twitter. Khan (2013), diseñador de productos innovadores en el mercado online privado entrega los siguientes tips para incrementar las posibilidades de ser retuiteado³: 1) utilice gráficos, 2) tuitee a la hora indicada (alrededor del mediodía), 3) incluya links abreviados y con un manager de links, 4) incluya una etiqueta o hashtag (#) que sea muy corta y con sentido amplio, 5) incluya un link y 6) tuitee entre 71 y 100 palabras. La mayoría de estos consejos fueron confirmados por este estudio, aunque ya se ha dicho en otros capítulos que el sector público tiene su propia lógica distintiva en las redes.

La mitad de los tuits emitidos por Alcaldes son retuiteados o marcados como favoritos. Las cuentas institucionales de las Alcaldías también son retuiteadas en un 51% pero reciben un poco menos de FAVs (39,5%). Para las otras cuentas oficiales del municipio (se las llama cuentas subordinadas en este estudio), el 30% de los tuits es retuiteado y el 20% recibe FAVs.

TIPO DE CUENTA	TUITS EMITIDOS	TUITS RETUITEADOS	%	MARCADOS FAV	%
ALCALDE	7200	3619	50,2	3536	49,1
ALCALDÍA	23332	11943	51,2	9217	39,5
OTRAS CUENTAS DEL MUNICIPIO	43755	13408	30,6	9076	20,7
TOTAL	74287				

Fuente: Elaboración propia

³ The Science of Retweets: 10 Steps to Going Viral on Twitte. Online at <https://www.shopify.com/blog/9511075-the-science-of-retweets-10-steps-to-going-viral-on-twitter>

El tuit más retuiteado (980 retuits) de toda la muestra es el siguiente. Se trata de un tuit de alto voltaje político ubicado en el contexto venezolano que no tiene ni links, ni hashtags, ni fotos, lo que confirma las particularidades del uso de redes sociales en el sector público y político a diferencia del sector privado.



<https://twitter.com/alcaldeledezma/statuses/537936160191164416>

El tuit con más marcas como favorito (con 337 Favs) tampoco tiene links, ni hashtags, ni fotos, pero hace una apelación altamente afectiva y sentimental al futbol, una de las más altas pasiones de los latinoamericanos:



<https://twitter.com/jaimenebotsaadi/statuses/544203735715831808>

Al invertir el análisis se observa que del total de retuits que se han observado en el período bajo estudio el 12,5% va para cuentas de alcaldes, el 41,2% para cuentas de Ciudades y el 46,3% para las otras cuentas oficiales de la Alcaldía (cuentas subordinadas). Si se tiene en cuenta su representación en el total de tuits emitidos, los Alcaldes y las Alcaldías reciben mayor proporción de RTs que las cuentas subordinadas.

TIPO DE CUENTA	RTS	%	FAVS	%
ALCALDE	3619	12,5	3536	16,2
ALCALDÍA	11943	41,2	9217	42,2
OTRAS CUENTAS	13408	46,3	9076	41,6
TOTAL VIRAL	28970	100	21829	

Fuente: Elaboración propia

Al ser tan similares los porcentajes de retuits y de Favs, puede deducirse de esta tabla que los ciudadanos usan RTs y FAVs de modo conjunto para expresar adhesión a un tuit.

Links, Etiquetas (Hashtags) y Preguntas

Del total de tuits que han sido retuiteados (28.970) el 71,5% tiene links y el 28,5% restante no tiene links. O sea que insertar cualquier tipo de link en un tuit incrementa 3 veces las chances de ser retuiteado (en consonancia con Khan 2013). El 43% utiliza una etiqueta o hashtag y el 57% restante no, o sea que las etiquetas no son tan efectivas (en disidencia con Khan). Y solamente el 2,6% contenía una pregunta (real o retórica). Preguntar no incrementa las chances de ser retuiteado.

Del total de tuits que han sido marcados como favoritos (21.829) el 70,3% tiene un link y el 29,7% restante no, el 42,2% tiene etiqueta o hashtag y solamente el 3% tiene preguntas (reales o retóricas).

VIRALIDAD EN TWITTER	TIENE LINK	TIENE HASHTAG	TIENE PREGUNTA
TOTAL DE TUI TS RETUITEADOS (28.970)	71,5%	43,0%	2,6%
TOTAL DE TUI TS MARCADOS FAVS (21.829)	70,3%	42,2%	3%

Fuente: *Elaboración propia*

El segundo tuit que más marcas recibió como favorito de toda la base de datos (331 veces) sí cumple con los requisitos establecidos por Khan (2013) para ser replicado, tiene un arrobado como contraparte, fotos, alta calidad de diseño y tiene 117 caracteres (Khan afirma que el pico de viralidad ocurre en los 110 caracteres).



<https://twitter.com/horaciolarreta/statuses/537277090266357760>

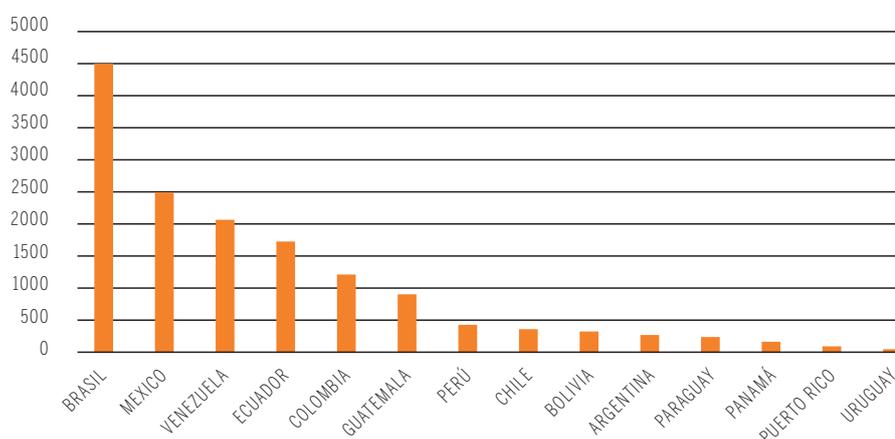
No hay muchas diferencias tampoco en el uso de links, interrogaciones y etiquetas entre Alcaldes, Alcaldías y las otras cuentas de las Alcaldías (cuentas subordinadas). La única observación interesante en este sentido es que las cuentas subordinadas usan las etiquetas (hashtags) el doble de lo que lo usan los Alcaldes.

Viralidad en Facebook

La viralidad en Facebook es distinta a la de Twitter. En primer lugar hay un marcado sesgo regional entre Brasil como el más activo en esta red, y el resto del continente. En segundo lugar, los likes, los comentarios y los compartidos están distribuidos de modo normal entre Alcaldes y Alcaldías y en tercer lugar, los links, etiquetas y preguntas retóricas parecen no tener mucha injerencia en la posibilidad de ser viral. Por último, las fotografías y los links incrementan sustancialmente las posibilidades de que un tuit sea marcado como favorito o retuiteado ent Twitter, aunque no ocurre lo mismo en Facebook.

Brasil se caracteriza por utilizar Facebook mucho más que el resto de los países. Casi un tercio de los 15.001 posteos de Facebook capturados durante el mes en estudio pertenecen a ciudades Brasileñas.

Posteos de Facebook en un mes por país



Al analizar las modalidades de la viralidad en Facebook se constata que Brasil es también más activo que el resto de las regiones en comentar y compartir en Facebook.

REGIÓN	LIKES %	COMENTARIOS %	COMPARTIDOS %
MÉXICO	90,3	41,5	29,2
BRASIL	82,4	65,8	51,7
CONO SUR	70,4	32,5	23,9
COMUNIDAD ANDINA	63,9	29,4	17,6
CENTRO AMÉRICA Y CARIBE	76,4	58,9	22,7

Fuente: Elaboración propia

Yendo a toda la región, del total de posteos producidos por los Alcaldes, el 71% recibió Likes, el 51% fue comentado y el 30% fue compartido. Del total de posteos producidos por las Ciudades, el 77% recibió likes, el 56% recibió comentarios y el 51% fue compartido

TIPO DE CUENTA	TOTAL POSTEOS	LIKES RECIBIDOS	% LIKES	COMENTARIOS RECIBIDOS	% COM.	COMPART.	% COMPART.
ALCALDES	3844	2737	71,2%	1959	51,0%	1138	29,6%
CIUDADES	11157	8563	76,8%	4780	55,8%	4361	50,9%
TOTALES	15001	11300		6739		5499	

Fuente: *Elaboración propia*

Invertiendo el análisis se observa que del total de posteos que recibieron Likes (11.300), el 33% tiene links (hipervínculos), el 30,5% tiene hashtags (etiquetas) y el 10,3% tiene preguntas (reales o retóricas). Del total de posteos que recibieron comentarios (6.739), el 31,2% tiene links (hipervínculos), el 29% tiene hashtags (etiquetas) y el 13% tiene preguntas (reales o retóricas). Del total de posteos que fueron compartidos (5499), el 37,2% tiene links (hipervínculos), el 32,8% tiene hashtags (etiquetas) y el 10,2% tiene preguntas (reales o retóricas). Al contrario que en Twitter, en Facebook la posibilidad de obtener likes, comentarios y compartidos se distribuye de modo homogéneo ante la inclusión de etiquetas, links o preguntas en los posteos.

VIRALIDAD EN FACEBOOK	TIENE LINK	TIENE ETIQUETAS	TIENE PREGUNTAS
RECIBIÓ LIKE (TOTAL 11.300)	33,0%	30,5%	10,3%
FUE COMENTADO (TOTAL 6.739)	31,2%	29,0%	13,0%
FUE COMPARTIDO (TOTAL 5.499)	37,2%	32,8%	10,2%

Fuente: *Elaboración propia*

El posteo de Facebook más compartido es un verdadero *outlier* (fuera de serie) en toda la base de datos ya que fue compartido 291.899 veces cuando el promedio de compartidos de toda la base es de 49. Se trata de un post absolutamente personal y emotivo en el que el Alcalde de Vitoria pide que lo ayuden a encontrar a un amigo que se encuentra desaparecido. Es otra ocasión más en el que los ejemplos peculiares de la vida política sobresalen por sobre la regla general.



Reflexiones del capítulo

Los datos empíricos analizados en este estudio permiten concluir que los gobiernos locales de Latinoamérica tienen en las redes sociales más potencialidades que realizaciones efectivas.

Como medio de comunicación las redes sociales tienen características muy potentes de interacción y expansión de la comunicación, sumado a una gran potencialidad de contribuir a que esa comunicación gubernamental sea más democrática y abierta. Algunos autores ponen el énfasis en la horizontalidad de la comunicación, la ausencia de jerarquías, el fácil acceso y la inmediatez de las respuestas. Los detractores en cambio argumentan que las redes sociales tienen limitaciones severas de acceso, que no facilitan el diálogo y que tienen impacto considerable solamente en los más jóvenes.



Más volumen de comunicación en redes no redonda necesariamente en más calidad de comunicación, y más interacciones no significan necesariamente más diálogo.

La evidencia empírica ofrecida en este capítulo sugiere que esa potencialidad aún no ha sido desplegada. Más volumen de comunicación en redes no redonda necesariamente en más calidad de comunicación, y más interacciones no significan necesariamente más diálogo. Se ha demostrado empíricamente que los Alcaldes y las Alcaldías prefieren temas de baja intensidad y que no generen controversias y que utilizan las redes sociales para difundir información de modo unidireccional, mientras que los ciudadanos priorizan temas de “seguridad y violencia” o utilizan las redes para quejarse por la escasa cobertura y la mala calidad de los servicios públicos. En esta distancia, se ha encontrado escasa evidencia de diálogo democrático o de intercambios efectivos de información pública (a muchos) o individual (contacto uno a uno).

A nivel regional, Centroamérica y el Caribe tienden a una comunicación en redes más personalizada en torno a la figura del Alcalde, mientras que en Brasil la comunicación es más institucionalizada con predominio de las cuentas de gobierno por sobre las de los gobernantes. Brasil también utiliza mucho más Facebook que Twitter (un tercio de todos los posteos que integran la muestra provienen de Brasil) y prioriza en redes temas de servicios, mientras que el resto del subcontinente prioriza temas de “seguridad y violencia”.

Las nociones de Participación, Gobierno Abierto y Transparencia -que son señaladas como importantes por la teoría en administración pública y por los organismos internacionales que la trabajan en el subcontinente- están prácticamente ausentes en las comunicaciones de los Alcaldes y Alcaldías (promedio 1%) y muy poco presentes en los mensajes que los ciudadanos envían a las autoridades (promedio 6%).

La viralidad es reducida y responde a lógicas distintas en Twitter y en Facebook. Las fotos y los links incrementan hasta tres veces la posibilidad de que un tuit sea retuiteado o marcado como favorito, pero según nuestros datos, los mismos recursos no tienen impacto en la viralidad de Facebook. Los gobiernos locales de Latinoamérica deben mejorar la calidad de su

comunicación y optimizar su diálogo con la ciudadanía, incrementando los grados de participación y colaboración logrados a través de distintas plataformas y herramientas digitales. En el ámbito de la comunicación de gobierno es importante avanzar en la incorporación de las redes sociales como una herramienta de gestión y de participación ciudadana y, al mismo tiempo, promover un tipo de comunicación bidireccional en la cual se canalicen las críticas, propuestas y necesidades e inquietudes de la comunidad. En definitiva, la aplicación hábil de determinadas actividades de comunicación por parte de los gobiernos a través de canales ágiles constituye una materia pendiente clave de la que se servirán los gobernantes para incidir en la opinión y para dar respuesta a esas opiniones, ya sea desde las iniciativas impulsadas por el propio sector público o desde las impulsadas por la sociedad.

CAPÍTULO IV.

¿Cómo se organizan los gobiernos para comunicar en redes sociales?



SOFÍA CONRERO Y MARIO RIORDA

¿Cómo se organizan los gobiernos para comunicar en redes sociales?

SOFÍA CONRERO Y MARIO RIORDA

Introducción al capítulo

En este capítulo se analiza el armado institucional sobre el que opera la gestión de redes sociales y la relación que tiene con el resto de la gestión de comunicación de las alcaldías, tanto en situaciones rutinarias como en situaciones de crisis o de problemas de alta intensidad. Se analiza también cómo estas características se presentan y desarrollan en el marco de diferentes modelos organizacionales, desde el clásico Burocrático Weberiano al modelo de La Nueva Gestión Pública y sus posteriores revisiones.

Los resultados evidencian un sólido y cada vez más visible avance en la institucionalización de las áreas de gestión de la comunicación en los gobiernos locales, que se refleja en la existencia formal de áreas de comunicación en todas las ciudades; la existencia de instancias de coordinación entre los ámbitos de la comunicación general y la comunicación digital y la gestión en equipo de la comunicación, con preponderancia de recursos humanos propios. Existen puestos de trabajo y perfiles específicos de la comunicación digital, pero aún con un bajo nivel de institucionalización. En situaciones altamente problemáticas o de crisis, la mayoría de los gobiernos municipales modifican todos los aspectos de la gestión de las redes sociales digitales, siendo el primer impacto la ampliación de equipos, la búsqueda de perfiles más experimentados, la contratación de expertos externos y una mayor centralización en la toma de decisiones.

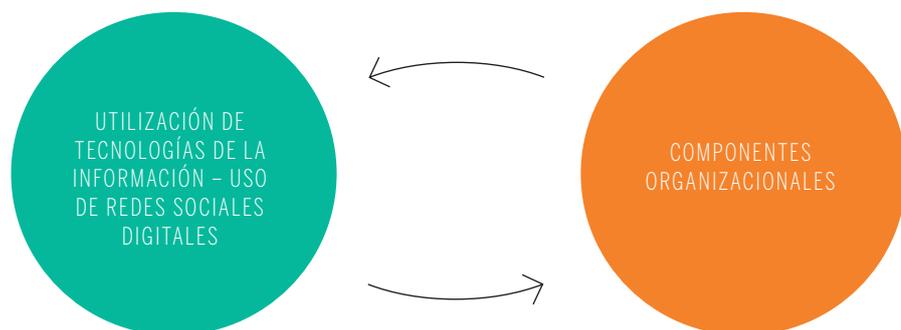


<https://www.facebook.com/munistgo/posts/905914609443398>

Valorar la efectiva utilización de las redes sociales digitales por parte de los gobiernos locales requiere comprender qué sucede en la concepción y en el

funcionamiento de la organización en relación con la comunicación digital. Las publicaciones referidas a esta temática coinciden en señalar la importancia del componente organizativo en la utilización de los medios digitales, pudiendo contribuir o no a un mejor aprovechamiento del potencial que presentan. Existe una profunda interdependencia entre las tecnologías de comunicación e información y las organizaciones. Por lo tanto, para analizarlas en sus características y formas de utilización se requiere comprender las estructuras organizacionales, los procesos, las culturas y el cambio organizacional (Fountain, 2006; Gil-García, 2012; Gascó y otros, 2013; Sancho Royo, 2002).

Esta relación entre la utilización de medios digitales en los gobiernos y los componentes organizacionales se comprende en un doble sentido. Por un lado, estos componentes organizacionales (estrategia y objetivos, diseño, estructura, puestos de trabajo, recursos humanos, sistemas de información y control) inciden en la manera en la cual se introducen y utilizan las tecnologías de la información y la comunicación, entre ellas los medios digitales, en las organizaciones públicas. Por otro lado, la incorporación de políticas de gobierno abierto que implican nuevas tecnologías, propician cambios en la gestión de gobierno, especialmente en lo que refiere a flexibilidad, gestión del cambio y mayor velocidad, que permitan aprovechar todo el potencial de las nuevas tecnologías.



Respecto de la incidencia del componente organizativo en el uso de los medios digitales, existen acuerdos respecto de la necesidad de que el diseño de la estructura de las organizaciones públicas, aún con una fuerte incidencia del paradigma burocrático, debe comenzar a incorporar cierta flexibilidad para poder acompañar los desafíos del gobierno abierto. El tradicional modelo burocrático basado en la jerarquía, la formalización, la especialización, la centralización y el control basado en normas y procesos tiende a dificultar la incorporación de nuevas tecnologías debido esencialmente a que este modelo está diseñado para organizaciones en entornos estables y con baja predisposición al cambio (Fountain, 2006).

La alta especialización y estandarización de los puestos de trabajo torna rígida a la organización y tampoco facilita el trabajo en equipo, especialmente en la coordinación interáreas, que requiere un gobierno abierto. La jerarquía y la centralización en la toma de decisiones dificultan la rápida respuesta que demanda la incorporación de nuevas tecnologías, especialmente en aquellas que potencian la comunicación y el contacto con los ciudadanos, como son los medios digitales.

Con la misma intensidad se presenta la relación inversa, ya que la incorporación de redes de comunicación y bases de datos relacionales propicia cambios en la estructura burocrática tales como generación de redes, organización paralela de tareas, horizontalización de la estructura y descentralización (Zuurmond, citado en Frick, 2003; Criado, 2014). En esta misma línea, Gil-García (2006) señala que así como las características organizacionales y los arreglos institucionales son vistos como claves en moldear la selección, diseño y uso de las tecnologías de la información, estas tecnologías de la información también tienen la capacidad de transformar organizaciones e instituciones. Aún más, las tecnologías de la información no sólo afectan el desarrollo de procesos, en y a través de las organizaciones y cadenas de valor, sino que también afectan profundamente la coordinación, las comunicaciones y el control, es decir, la propia naturaleza de las organizaciones (Fountain, 2006).

La incorporación y utilización de los medios digitales están produciendo modificaciones en la manera de funcionar de las administraciones públicas, especialmente en lo que refiere a nuevas interacciones, nuevos roles y perfiles, nuevas formas de trabajo y cambios en los modelos organizativos.

En este capítulo se plantea como objetivo analizar las modificaciones que se han producido en el componente organizacional de las administraciones públicas latinoamericanas, a partir de la incorporación y utilización de las redes sociales digitales en la gestión de gobierno, así como también la incidencia de los modelos organizacionales, arraigados en los gobiernos locales, en posibilitar u obstaculizar el uso de estas redes. Las categorías analíticas que se utilizaron para valorar el componente organizacional son la estructura, la articulación estratégica, las personas (puestos y perfiles), y los procesos de regulación, evaluación y control.



Los resultados del análisis se presentan en cinco ejes temáticos: 1) formalización vs flexibilidad y la tensión en el diseño organizacional para la comunicación digital; 2) la articulación estratégica de la comunicación digital; 3) la formación de equipos para la gestión de redes sociales digitales; 4) el nuevo rol del líder de estos equipos; y 5) los procesos de regulación, evaluación y control.

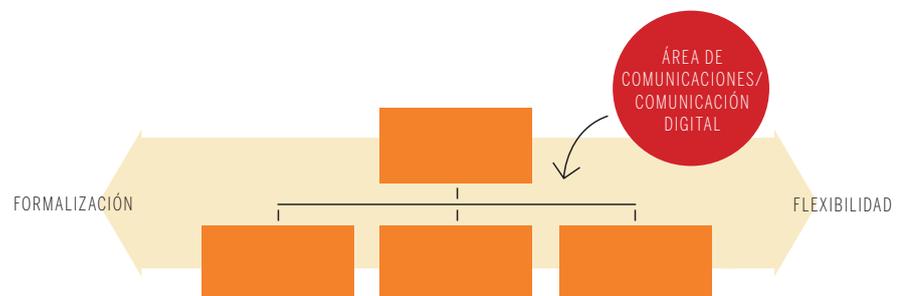
Estos ejes no sólo constituyen categorías analíticas para la comprensión del componente organizacional y el uso de las redes sociales digitales, sino que además se presentan como desafíos a resolver por los gobiernos en vistas a una utilización más efectiva de las redes sociales digitales. De esta manera, las conclusiones del capítulo tienen el fin de alentar procesos de cambio organizacional que potencien la utilización de las redes sociales digitales, como herramienta para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fomentar la interacción entre el gobierno y la sociedad.

Formalización vs flexibilidad: la tensión en el diseño organizacional para la comunicación digital

El análisis del diseño de la estructura de la organización permite conocer de qué manera el uso de las redes sociales digitales produce modificaciones —o no— respecto de la manera en que se interrelacionan todas las partes de una organización.

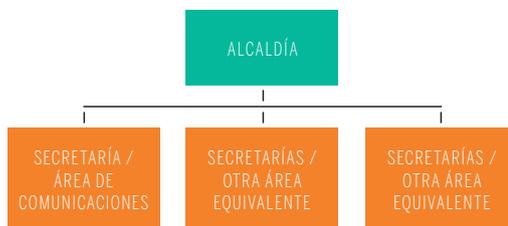
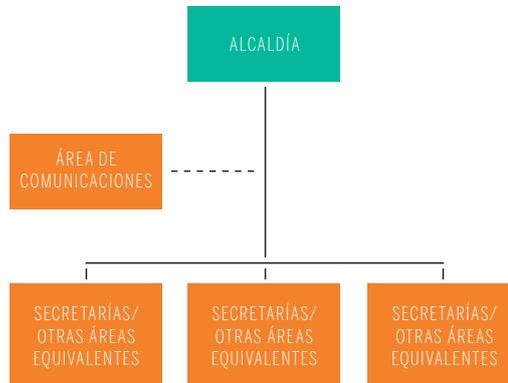
La introducción de la comunicación digital es transversal y afecta a toda la estructura y funcionamiento de las administraciones públicas, provocando cambios en estas organizaciones. La pregunta sobre la manera en que los gobiernos locales han resuelto a nivel de la estructura el mayor uso de los medios sociales se torna entonces relevante para analizar si lo hacen a través de paradigmas de tipo burocrático clásico o si, por el contrario, están presentando soluciones organizativas diferentes, más flexibles, con nuevas comunidades virtuales en línea, equipos de autogestión, organizaciones en red, etc. (Martínez, Pérez y Martín; 2013).

La alta formalización en la estructura organizacional es uno de los factores que más ha sido cuestionado al paradigma burocrático por la rigidez que provoca, dificultando la adopción de cambios en la organización que le permitan dar una respuesta más ágil a las nuevas demandas sociales. Sin embargo, la formalización en la creación de áreas y puestos para la comunicación digital en las alcaldías nos estaría indicando un camino tendiente a jerarquizar estas nuevas funciones.

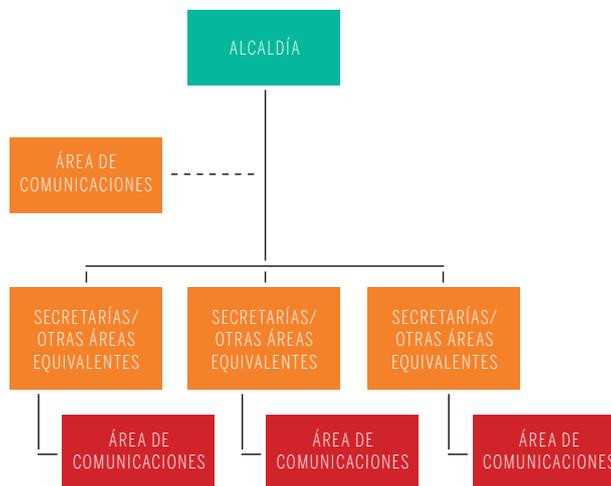


Además, las áreas de comunicación digital pueden haber adoptado diferentes estructuras: se puede tratar de una gestión centralizada (concentrada en una determinada unidad, con un formato de órgano de staff), o bien descentralizada en las diferentes áreas de gobierno (McNutt, 2012).

Modelos centralizados



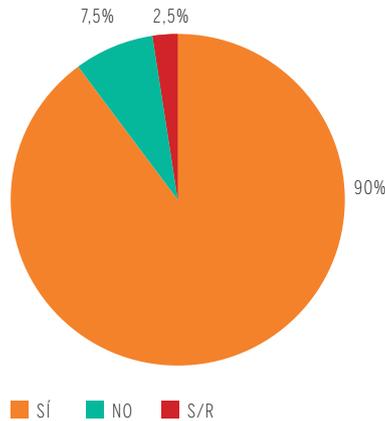
Modelo descentralizado



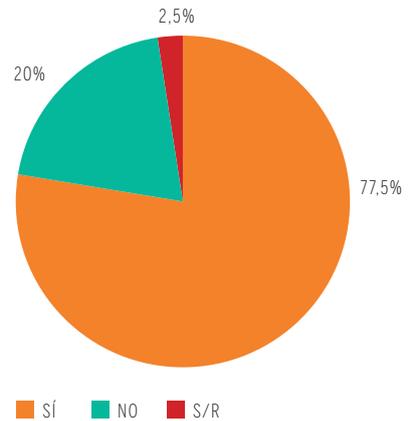
En este sentido, los resultados de este estudio muestran que el camino hacia una mayor formalización de las áreas de comunicación, y de comunicación digital, está no sólo iniciado, sino que además se está desarrollando. El 90% de los gobiernos locales cuentan con un área de comunicación formalizada en un organigrama e integrada dentro de la estructura organizacional del gobierno central. En este mismo sentido, un 77,5% de los gobiernos locales tienen formalizada en el organigrama un área de comunicación dentro de las diversas áreas, segmentos o secretarías de gobierno.

Existencia de organigrama formal del Área de Comunicación

EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO



EN LAS DIVERSAS ÁREAS/SECRETARÍAS/SEGMENTOS DE GOBIERNO

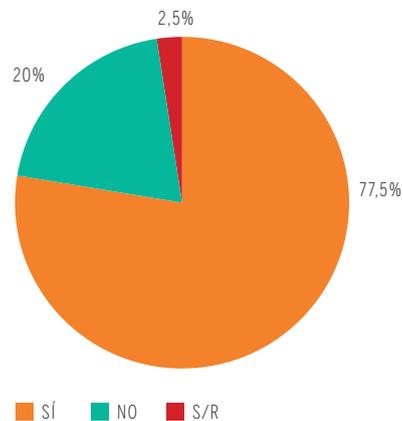


Este nivel de desarrollo y formalización de las áreas de comunicación en los gobiernos locales no sólo se refleja en la existencia de estas áreas en el organigrama de la administración local, sino que también se puede observar en la alta interacción y participación de estas áreas en la gestión de gobierno. En el 77,5% de los gobiernos existe también un ámbito de coordinación entre el área de comunicación general y el área de comunicación digital formalizado en el organigrama. Medellín es una de las Alcaldías que tiene un área de Comunicación Digital formalizada. En estos ejemplos, otra área del Municipio (el área de Ambiente), saluda y agradece al equipo de Comunicación Digital por Facebook y por Twitter.

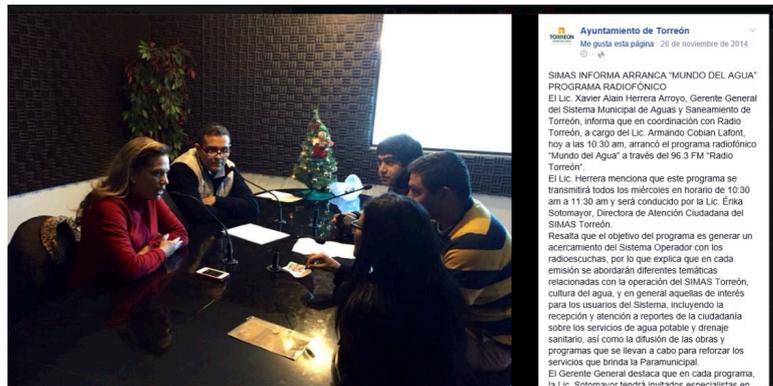


<https://twitter.com/ambientemed/statuses/540683629031358464>

Existencia en el organigrama del gobierno de un ámbito de coordinación entre Comunicación General y Comunicación Digital

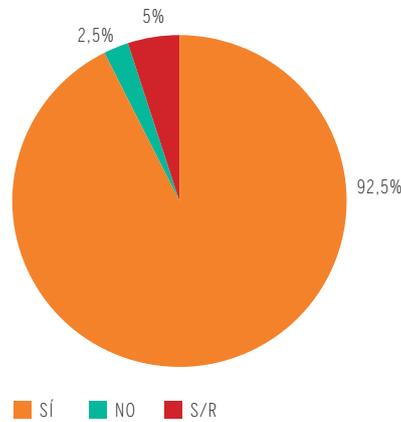


Esta tendencia se refuerza también con el dato de que el 92.5% de los gobiernos locales integran al área de comunicación digital en la mesa de discusión de las políticas generales de comunicación de la alcaldía. El Ayuntamiento de Torreón, por ejemplo, articula el uso de Facebook con un programa radial del municipio y con las líneas de teléfonos habituales: tres medios distintos para recibir los aportes de los vecinos relacionados al servicio de aguas.



https://www.facebook.com/AyuntamientoDeTorreon/photos/a.693427730690196.1073741829.692488127450823/868784673154500/?type=1&relevant_count=1

Participación del equipo de comunicación digital en la mesa de discusión del Área de Comunicación



Se presenta, a partir de estos resultados, una consideración a realizar respecto de la combinación que se observa entre formalización y descentralización. Los resultados del estudio presentan la doble característica de una avanzada formalización de las áreas de comunicación en los gobiernos locales, con una cierta descentralización de la gestión de la comunicación en las diferentes áreas, segmentos o secretarías de gobierno. Esta modalidad requiere reforzar los mecanismos de coordinación entre estas áreas, los cuales parecieran presentarse de manera incipiente a partir de los resultados sobre la participación de las áreas de comunicación en la toma de decisiones.

A título ilustrativo, las áreas de gobierno que presentan la mayor gestión en las redes sociales son el alcalde (28%); el área de gestión comunicacional (22%); las áreas de prestación de servicios públicos, ordenamiento de la ciudad y atención al ciudadano (22%); y las áreas de cultura, juventud, deportes y turismo (20%).

Áreas del gobierno con mayor gestión en redes sociales

ALCALDE (SECRETARÍA GENERAL, DESPACHO DEL ALCALDE)	28%
ÁREAS DE GESTION COMUNICACIONAL	22%
ÁREAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS, ORDENAMIENTO DE LA CIUDAD Y ATENCIÓN AL CIUDADANO (DESARROLLO URBANO, DESARROLLO SOCIAL, TRÁNSITO, SERVICIOS AMBIENTALES, OBRAS PÚBLICAS)	22%
CULTURA, JUVENTUD, DEPORTES Y TURISMO	20%
OTRAS	8%

Fuente: *Elaboración propia*

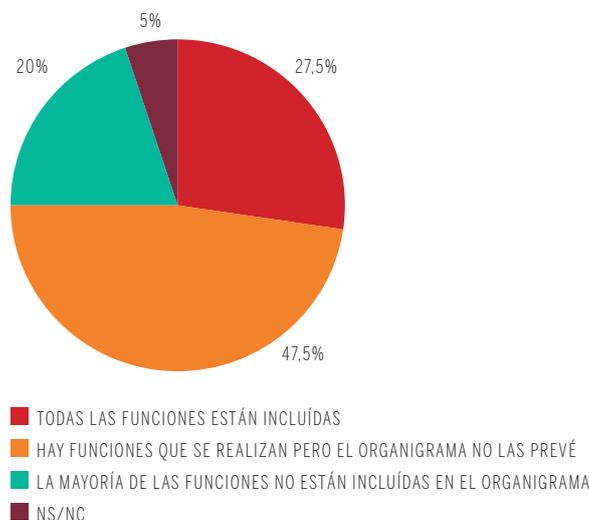


<https://twitter.com/amigosdemaracay/statuses/535140476262039552>

En los gobiernos locales se observa, entonces, una tendencia a la formalización de las áreas de comunicación y de comunicación digital. Entendiendo que esta formalización no se puede realizar como compartimentos estancos en el organigrama, sino que al tratarse de funciones transversales en la organización, esta formalización de áreas se está complementando con mecanismos de articulación entre las mismas, especialmente entre la comunicación general y la comunicación digital.

Otro aspecto a considerar en el análisis en términos de la formalización de las áreas de comunicación, es que aún no todas las funciones vinculadas a la gestión de las redes sociales están previstas en el organigrama. En sólo el 27,5% de los gobiernos locales todas las funciones vinculadas al uso de las redes sociales digitales están previstas en el organigrama. En un 47,5% de los gobiernos locales estas funciones se realizan pero sólo algunas de ellas están incluidas en el organigrama. Y en un 20% de los casos ninguna de estas funciones está prevista en el organigrama.

Inclusión de todas las funciones de las redes sociales en el organigrama

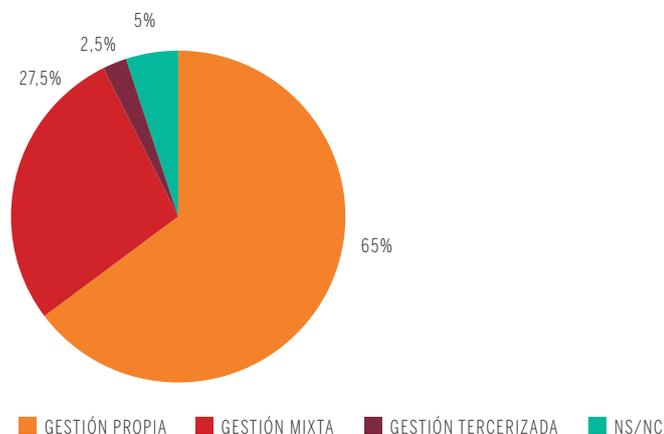


La comunicación digital y el uso de las redes sociales digitales se desarrolla en un ámbito y con un conjunto de herramientas que cambian a gran velocidad, se incorporan otras nuevas, requieren rapidez en su funcionamiento, lo que sin duda también modifica con frecuencia las funciones de estas áreas.

La formalización de estas funciones en el organigrama plantea un desafío de diseño institucional de manera tal que estas funciones sean reconocidas en la organización como parte de su estructura, pero que al mismo tiempo puedan ir variando con cierta rapidez en función de los cambios que se vayan produciendo en el uso de las redes sociales digitales.

La manera de gestionar las áreas de comunicación digital en la estructura organizacional también nos proporciona información a los fines de analizar cómo se desarrolla la gestión de las redes sociales digitales en los gobiernos locales. Estas áreas de comunicación digital pueden gestionarse de diferentes maneras. Puede realizarse desde dentro de la organización o bien de manera tercerizada, a través de servicios prestados por profesionales externos a la organización (McNutt, 2012). En este estudio se observó que en el 65% de los gobiernos locales la comunicación digital se realiza con gestión propia, es decir, con personal propio de la alcaldía. En un 27,5% se realiza de manera mixta, es decir, conjuntamente con personal propio y con personal externo, y sólo en un 2,5% se realiza una gestión completamente tercerizada.

Modo de gestión del/de las área/s de comunicación digital en la estructura organizacional



Estos datos plantean aún más interrogantes respecto de poder resolver esta tensión entre formalización y flexibilidad en el diseño de la estructura organizacional para la comunicación digital. Una formalización total de la gestión de la comunicación digital como lo plantearía un modelo administrativo burocrático clásico difícilmente podría ser funcional a la flexibilidad, velocidad y cambio que requieren estas áreas. Por otro lado, una flexibilidad total dificultaría el reconocimiento e institucionalización de la comunicación digital en los gobiernos locales. Por lo tanto, se plantea el desafío para el diseño organizacional de lograr un equilibrio entre formalización y flexibilidad que permita que la comunicación digital pueda desplegarse en todo su potencial de una manera eficaz y eficiente.

La articulación estratégica de la comunicación digital

La articulación estratégica refiere a la vinculación del uso y contenido de las redes sociales con la estrategia comunicacional y la estrategia organizacional. Esta dimensión pone énfasis en la importancia de que los fines y objetivos de la comunicación digital estén en sintonía con los fines y objetivos de la estrategia comunicacional de la organización, así como también con los de la estrategia organizacional.

Es necesario que la política de medios sociales sea modelada mediante el uso de estrategias y herramientas para asegurar que existe una articulación entre los objetivos organizacionales y la política de medios sociales (Hrdinová, Helbig y Peters; 2010). Los gobiernos locales deben tener una clara estrategia organizacional a partir de la cual se podrá elaborar la política de comunicación y comunicación digital. Y esta finalidad de la política comunicacional de redes sociales digitales debe tener un fin general muy claro: la mejora de la calidad de vida de las personas a través del uso de las redes sociales en la gestión de las políticas públicas (Criado, 2014). La Ciudad de Medellín realiza una encuesta online abierta permanente sobre su gestión. Con la etiqueta en Twitter #MedellinCómoVamos relevamos de modo permanente las opiniones de los vecinos.



<https://twitter.com/SeguridadMed/statuses/534881917481787392>



<https://twitter.com/hashtag/Medell%C3%ADnC%C3%B3moVamos?src=hash>

Esta articulación estratégica es uno de los problemas centrales para los gobiernos locales latinoamericanos, e impacta no sólo en la elaboración e implementación de las políticas comunicacionales, sino en todas las políticas de gobierno.

Los estudios empíricos coinciden en señalar una carencia de definiciones respecto de los objetivos, metas y estrategias de los gobiernos locales (Longo, 2004), lo cual impacta en la posibilidad de articular la política comunicacional con la estrategia organizacional, sumado a la falta de estrategia y una cierta confusión en el uso de las redes sociales digitales (Gascó y Fernández, 2013).



En esta línea, el denominado dilema de la estrategia plantea que por un lado, se requiere una articulación estratégica de un área con la estrategia organizacional cuando esta última frecuentemente no existe, o es difícil de detectar una estrategia consistente y reconocible como tal. Además, en una misma organización suelen competir estrategias diferentes e incluso contradictorias. Por otro lado, se presenta la situación de que esta ambigüedad o ausencia de estrategia es deliberada, ya que a los políticos no les interesa aportar claridad porque contar con una estrategia comunicacional no necesariamente les provee réditos electorales, al menos desde una perspectiva racional. Y si esto se suma a la turbulencia del entorno, la brevedad de los ciclos político-electorales, y una cierta volatilidad de las preferencias políticas, lo que pudiera ser una prioridad en un momento puede dejar de serlo en el corto plazo. Así, el dilema de la estrategia nos permite comprender la complejidad de la articulación estratégica (Longo, 2004).

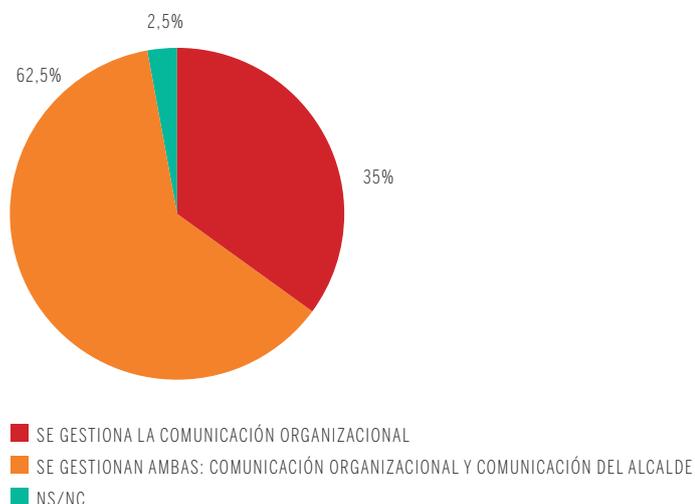


<https://twitter.com/TrapieLlo/status/536686967870984192>

Otro aspecto relevante a considerar para el análisis de este indicador es qué tipo de comunicación se gestiona en el/las área/s de comunicación organizacional. Elizalde y Fitz Herbert (2013) señalan que es necesario distinguir si se gestiona la comunicación organizacional en general y/o se gestiona la comunicación del funcionario a cargo. Señalan estos autores que las áreas de comunicación suelen trabajar tanto para el posicionamiento de los gobiernos, como así también para sus funcionarios, quienes suelen utilizar para su propio provecho esta función de la comunicación. “El efecto no deseado de este esquema es que las dos funciones no suelen ser fáciles de compatibilizar, ya que en algunas ocasiones el interés del número 1 [funcionario] choca contra el rumbo recomendable de la comunicación de la organización” (Elizalde y Fitz Herbert, 2013:106).

En el caso de los gobiernos locales latinoamericanos, en un 62.5% de las áreas de comunicación se gestiona tanto la comunicación organizacional como la comunicación del funcionario líder del ejecutivo. En un 35% se gestiona sólo la comunicación organizacional, y en ningún caso se gestiona únicamente la del líder a cargo del ejecutivo. La mayoría de las alcaldías muestran que es complejo disociar la gestión comunicacional de los alcaldes con la de la alcaldía, máxime en los tiempos actuales en donde la personalización de la política también es una realidad en el ámbito de la comunicación gubernamental.

Finalidad de la comunicación gubernamental



Finalidad de la comunicación gubernamental por regiones

Se destaca en este análisis el caso diferente que plantean las alcaldías de Brasil. De los 14 casos en los que se gestiona exclusivamente la comunicación organizacional, 9 corresponden al país/región Brasil. En este país/región, a diferencia de la tendencia general, el 81.8% de las alcaldías tienen como finalidad del área de comunicación la gestión de la comunicación organizacional exclusivamente. Esto se condice con las afirmaciones del capítulo anterior donde se clasificó a Brasil como el país/región más institucionalizado en la relación entre posteos y tuits de las Alcaldías y posteos y tuits de los Alcaldes. En Brasilia, Joao Pessoa, Rio de Janeiro, Belém, Belo Horizonte, Campinas, Fortaleza, Salvador y Goiania los alcaldes tuitean solamente un 10% de lo que lo hacen sus gobiernos. En Facebook 4 de cada 5 posteos producidos en Brasil pertenece a las Alcaldías mientras que uno sólo es emitido por los Alcaldes; en Centroamérica y el Caribe la misma proporción es de 2 a 1. Por todo esto cabe afirmar que Brasil es más “institucional” que el resto del subcontinente, al tiempo que Centroamérica/Caribe es la región más personalizada.



La formación de equipos para la gestión de redes sociales digitales

La construcción y desarrollo de equipos de trabajo multi-funcionales, que incluyan a todos los sectores involucrados en la comunicación digital, tales como comunicación, legales, tecnología, recursos humanos, y unidades específicas de servicios de los gobiernos locales resulta de vital importancia para el buen uso y funcionamiento de las redes sociales digitales (Hrdinová, Helbig y Peters; 2010). Este conjunto de personas, con puestos y perfiles diversos, permite discutir las principales cuestiones vinculadas al uso de las redes sociales digitales y alcanzar una mejor articulación con la estrategia organizacional, contribuyendo a superar algunas de las limitaciones que se comentaron en el apartado anterior.

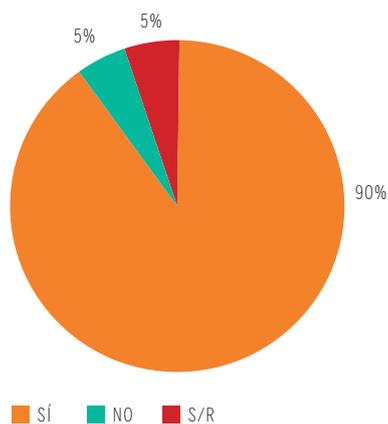


<https://www.facebook.com/medellinmicasa/photos/a.10151321124171448.459681.248733196447/10152551853976448/?type=1&theater>

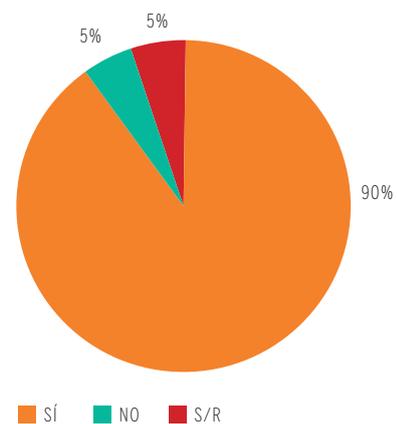
El uso de las redes sociales digitales constituye una innovación en general para las organizaciones, por lo que resulta muy relevante describir y analizar la existencia o no de equipos en las áreas de comunicación digital, así como su composición y mecanismos de coordinación y gestión.

El primer resultado a considerar en este sentido es que el 90% de los gobiernos locales cuenta con un equipo de gestión de la comunicación y un equipo de gestión de redes sociales digitales.

EXISTENCIA DE EQUIPOS DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN



EXISTENCIA DE EQUIPOS DE GESTIÓN DE REDES



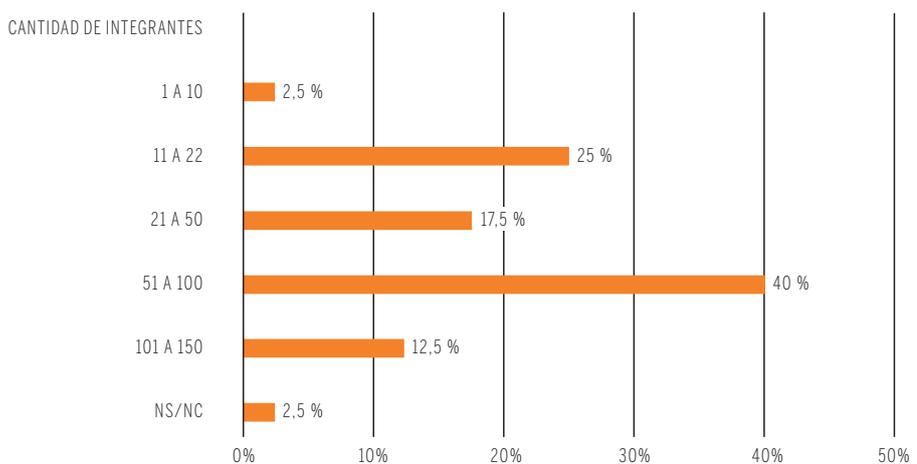
Este dato contribuye a fortalecer la tendencia observada de formalización de la comunicación y de la comunicación digital en los gobiernos locales latinoamericanos. En este sentido, se observa un comportamiento que sigue una de las premisas organizacionales: a mayor tamaño, mayor formalización (Mintzberg, 1998). A medida que crece el tamaño de las ciudades, aumenta el % de gobiernos locales con formalización de las áreas comunicacionales. En la franja de ciudades entre 1 y 2 millones de habitantes se registra el porcentaje más alto de gobiernos locales que no cuentan con equipos de comunicación.

Existencia de equipos de gestión de comunicación por cantidad de habitantes



Otro dato relevante para valorar la importancia de estas áreas en la organización es la cantidad de personal que integra las áreas de comunicación en general, y digital específicamente. Según la manera en la cual se gestione la comunicación digital, el número de empleados será mayor o menor, así como también si se trata de una gestión centralizada o descentralizada. Un 40% de las alcaldías integran sus equipos con grupos de entre 21 y 50 personas. Teniendo en cuenta que este estudio se focaliza en gobiernos de ciudades de más de 1 millón de habitantes, es notorio que un 27.5% de las alcaldías tengan equipos de comunicación conformados por grupos menores a 20 miembros.

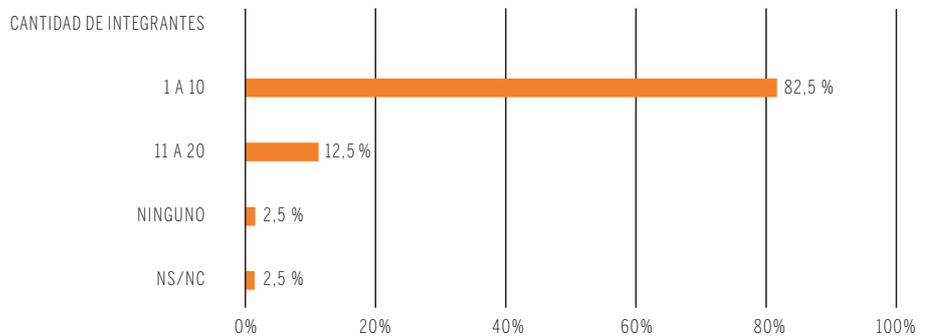
Cantidad de personal exclusivo del equipo de comunicación



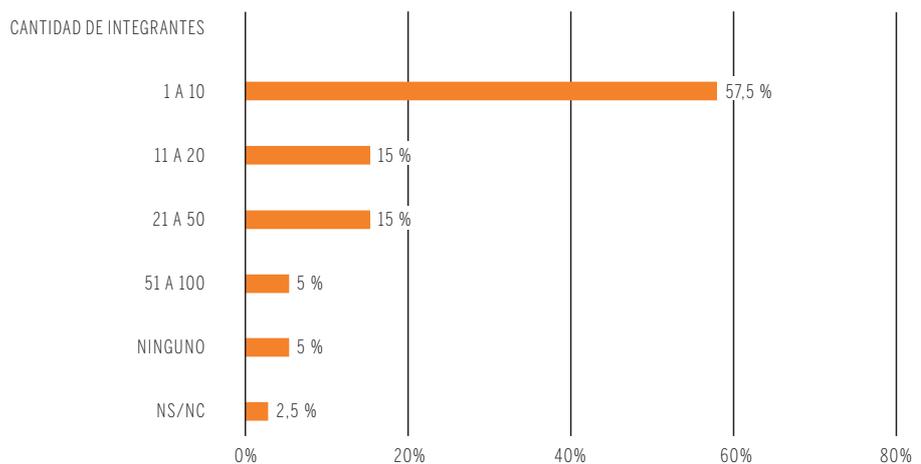
Dentro de estos equipos, el personal exclusivamente dedicado a la comunicación digital se integra en grupos de 1 a 10 miembros en el 82.5% de los gobiernos locales. Además, en un 57.5% de las alcaldías, entre 1 y 10

miembros son personal compartido entre las áreas de comunicación general y las áreas de comunicación digital. Estos datos permitirían un análisis con dos lecturas diferentes, que habría que constatar en futuras investigaciones. Por un lado, esta superposición de personal podría estar reflejando coordinación y trabajo en equipo, lo cual sería muy positivo en términos de la flexibilidad necesaria para el funcionamiento de estas áreas. Pero por otro lado, también podría reflejar superposición de tareas en las mismas personas y falta de diferenciación en la asignación de roles laborales específicos, lo cual sería contraproducente para el buen uso de las redes sociales digitales.

Cantidad de personal exclusivo del equipo de comunicación digital



Cantidad de personal compartido entre las áreas de comunicación general y de comunicación digital



La cantidad de personal asignado en sí mismo no es un dato relevante para analizar la importancia y efectividad de las áreas de comunicación en la organización, si no se analizan conjuntamente los puestos de trabajo asignados a estas personas, como así también los perfiles requeridos para un

desempeño eficiente. Algunas investigaciones señalan que más importante que la cantidad adecuada de personal en las áreas de comunicación es el perfil adecuado de las personas que integran estas áreas. Dado que se trata de perfiles muy específicos, y en cierta medida, novedosos para las organizaciones públicas, este personal puede encontrarse tercerizado, lo cual provee a la organización de una mayor flexibilidad para la búsqueda, contratación y remuneraciones de estos profesionales (Gil-García, 2006).

El primer aspecto a considerar en este sentido es la formalización de los puestos de trabajo, que nos permitirá analizar la relevancia e importancia asignada a estas funciones en los gobiernos locales. Es decir, si además de formar parte del organigrama, los puestos están descritos y se han definido los perfiles requeridos para ocuparlos. La promoción de nuevos perfiles profesionales en el sector público es fundamental para un mejor aprovechamiento de las oportunidades que brindan las redes sociales digitales.

Estos perfiles (*community managers* y/o especialistas en redes sociales digitales) son aún escasos en las administraciones públicas, y tampoco se han planteado como aspectos estratégicos en la gestión del capital humano. Sin embargo, "...este tipo de personal debe gozar de un conocimiento profundo de las actividades y procesos de las administraciones públicas en las que se desempeñan, al mismo tiempo que gestionan las redes de políticas en las que se inscriben sus organizaciones de referencia" (Criado, 2014: 65).

Los puestos y perfiles que se presentan en general en las áreas de comunicación digital son los que se detallan en la tabla a continuación:

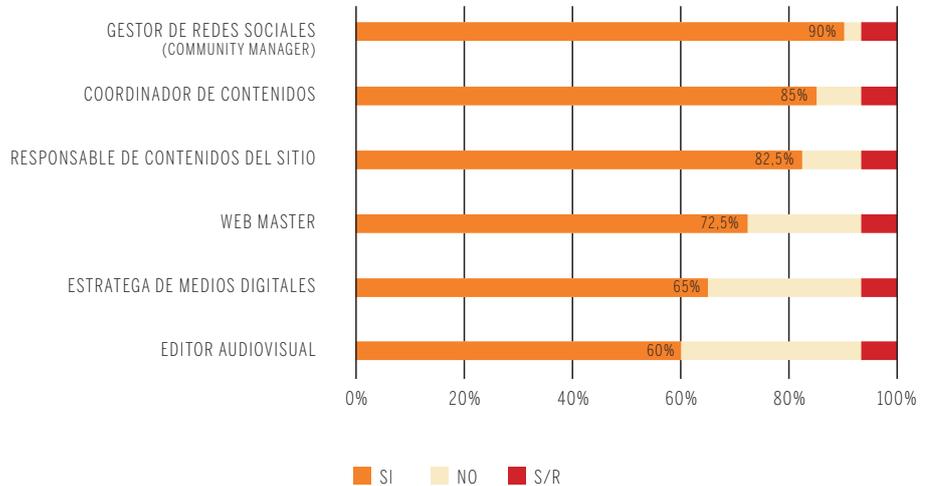
NOMBRE DEL PUESTO	FUNCIONES	PERFIL REQUERIDO
ESTRATEGA EN MEDIOS DIGITALES	RESPONSABLE DE LA PROYECCIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO Y DEL CRECIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL DEL ORGANISMO O DEL FUNCIONARIO. TIENE UNA VISIÓN CONTEXTUAL DE LA ACTUALIDAD DIGITAL Y CONOCIMIENTO DE TENDENCIAS, NUEVAS HERRAMIENTAS. TIENE LA RESPONSABILIDAD DE DESARROLLAR NUEVAS PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR.	COMUNICADOR, PUBLICISTA, PERIODISTA, O LICENCIADO EN <i>MARKETING</i> , ESPECIALISTA EN MEDIOS DIGITALES U OTROS EQUIVALENTES AUNQUE VENGA DE OTRAS ÁREAS.
COORDINADOR DE CONTENIDOS	RESPONSABLE GENERAL DE COORDINAR, DE FORMA INTEGRAL, EL DESARROLLO Y LA GESTIÓN DE LOS CONTENIDOS QUE SE PUBLIQUEN EN EL SITIO OFICIAL DEL ORGANISMO/FUNCIONARIO Y EN LAS REDES SOCIALES. SERÁ QUIEN SUPERVISE LOS CONTENIDOS Y OTORQUE APROBACIÓN PARA SU PUBLICACIÓN. SERÁ EL RESPONSABLE Y CONTACTO ENTRE EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y EL RESTO DEL EQUIPO DIGITAL.	PERIODISTA O COMUNICADOR, CONOCEDOR DE LOS MEDIOS DIGITALES AUNQUE VENGA DE OTRAS ÁREAS.

<p>GESTOR DE REDES SOCIALES (COMMUNITY MANAGER)</p>	<p>RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LAS REDES SOCIALES DEL ORGANISMO/ FUNCIONARIO (FACEBOOK, TWITTER, YOUTUBE, FLICKR, ETC.). ESTO IMPLICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> · DESARROLLAR EL CRONOGRAMA SEMANAL DE CONTENIDOS PARA CADA RED SOCIAL. · PUBLICAR LOS CONTENIDOS EN LAS REDES SOCIALES. · GESTIONAR, MODERAR Y DAR RESPUESTA A LA COMUNIDAD DE USUARIOS FANS Y SEGUIDORES EN REDES SOCIALES. · DESARROLLAR REPORTES SEMANAL/ MENSUAL DE LA ACTIVIDAD EN REDES. 	<p>PERIODISTA O COMUNICADOR, CONOCEDOR DE LOS MEDIOS DIGITALES AUNQUE VENGA DE OTRAS ÁREAS</p>
<p>RESPONSABLE DE CONTENIDOS DEL SITIO</p>	<p>RESPONSABLE DE LOS CONTENIDOS Y ACTUALIZACIÓN DEL SITIO DEL ORGANISMO/FUNCIONARIO. ESTO IMPLICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> · PUBLICAR NOTICIAS Y CONTENIDOS GENERALES DEL SITIO. · ACTUALIZAR LA PÁGINA PRINCIPAL DEL SITIO WEB CON EL RECAMBIO DE BANNERS PROMOCIONALES, ACTIVIDADES DESTACADAS, ETC. · SUBIR NUEVAS FOTOS, AUDIOS Y VIDEOS A LAS GALERÍAS. 	<p>PERIODISTA O COMUNICADOR, CONOCEDOR DE LOS MEDIOS DIGITALES AUNQUE VENGA DE OTRAS ÁREAS.</p>
<p>EDITOR AUDIOVISUAL DIGITAL</p>	<p>RESPONSABLE DE LA PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES PARA EL SITIO Y LAS REDES SOCIALES. ESTA TAREA IMPLICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> · EDITAR VIDEOS. · EDITAR FOTOS O MEJORAR SU CALIDAD. SELECCIONARLAS PARA SU PUBLICACIÓN. · DESARROLLAR PEQUEÑAS PIEZAS VISUALES PARA ACOMPAÑAR LA PUBLICACIÓN DE CONTENIDOS EN REDES SOCIALES. 	<p>DISEÑADOR CON CONOCIMIENTOS DE EDICIÓN DE VIDEOS Y FOTOS U OTRO AUNQUE VENGA DE OTRAS ÁREAS.</p>
<p>WEBMASTER</p>	<p>RESPONSABLE TÉCNICO Y FUNCIONAL DEL SITIO OFICIAL DEL ORGANISMO/ FUNCIONARIO. SERÁ EL NEXO CON EL <i>HOSTING</i> Y EL RESPONSABLE DE CONTACTAR A LOS PROVEEDORES QUE DESARROLLARON LOS SITIOS PARA REALIZAR AJUSTES DE FUNCIONAMIENTO.</p>	<p>LICENCIADO O INGENIERO EN INFORMÁTICA U OTRO AUNQUE VENGA DE OTRAS ÁREAS.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

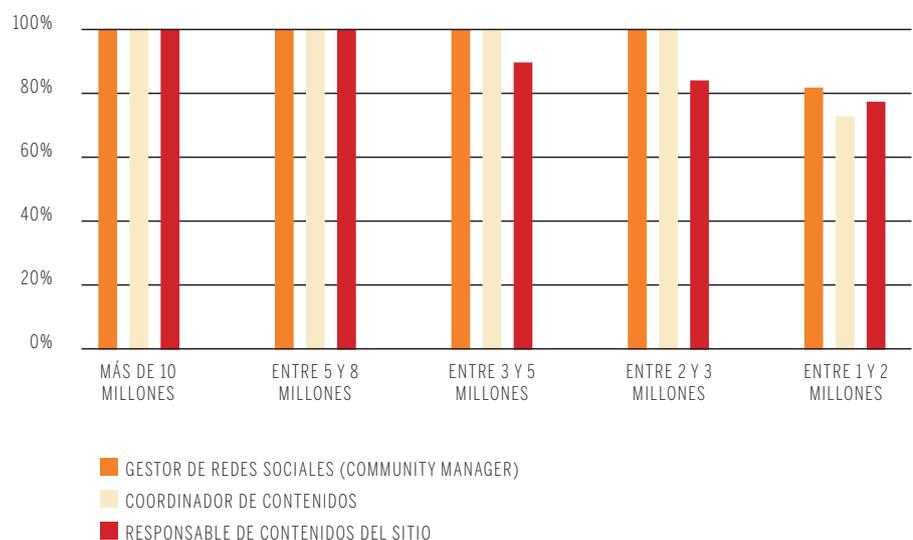
Los gobiernos locales latinoamericanos han incorporado a sus equipos de comunicación digital gran parte de estos nuevos perfiles. Los más frecuentes son los de Gestor de Redes Sociales (Community Manager) en un 90% de los casos; Coordinador de Contenidos en un 85% de los casos; y Responsable de Contenidos del Sitio en un 82.5% de los casos. El resto de los perfiles también están presentes, aunque en un porcentaje menor de casos: Webmaster (72.5%), Estratega en Medios Digitales (65%) y Editor Audiovisual (60%).

Existencia de perfiles específicos en el área de comunicación digital



Es interesante destacar que los gobiernos en los que no existen los perfiles más frecuentes (Gestor de Redes Sociales/Community Manager, Coordinador de Contenidos y Responsable de Contenidos del Sitio) corresponden a las ciudades de menor población de las que integran este estudio. En los gobiernos locales de ciudades de entre 1 y 2 millones de habitantes no existen los perfiles de Gestor de Redes Sociales y Coordinador de Contenidos, en las alcaldías de ciudades de entre 1 y 5 millones de habitantes está ausente el perfil de Responsable de Contenidos del Sitio.

Existencia de los perfiles de Gestor de Redes Sociales/Community Manager, Coordinador de Contenidos y Responsable de Contenidos del Sitio en el área de comunicación digital, por cantidad de habitantes.



Todos los resultados presentados en torno a la existencia de equipo, a su conformación y perfiles existentes continúan reforzando la observación de que los gobiernos locales avanzan hacia una mayor institucionalización de la comunicación digital y de la gestión de las redes sociales digitales, con algunos interrogantes aún sobre la definición de funciones y formalización de perfiles. Sería recomendable que la ausencia o cierta informalidad en estos aspectos se aprovechara para dotar de una mayor flexibilidad, autonomía y coordinación a la organización, esencial para la gestión de la comunicación digital. El problema radicaría en que estas ausencias o indefiniciones sólo provocarían confusión, ineficiencia, desarticulación y, finalmente, problemas en la comunicación de los gobiernos con los ciudadanos.



Se destaca que la franja de edad promedio de las personas que integran los equipos de comunicación está constituida por personas jóvenes de hasta 40 años en su mayoría. En el 90% de las alcaldías, los equipos de comunicación tienen una media de edad de 31 años y una moda estadística (el valor más repetido) de 28 años.

En el caso de los equipos de redes digitales, la media de edad se ubica en 27 años, aunque la moda estadística es de 30 años. Hay un solo caso de una ciudad con equipo de comunicación digital cuyo promedio de edad es de 50 años, y para todo el resto de las ciudades, la media de edad de los equipos de redes se ubica por debajo de los 36 años de promedio.

EDAD PROMEDIO DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	
EDAD PROMEDIO	PORCENTAJE DE ALCALDÍAS.
25	5%
28	10%
30	22,5%
32	2,5%
34	5%
35	25%
36	5%
38	5%
40	7,5%
50	2,5%
NS/NC	10%

EDAD PROMEDIO DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE REDES	
EDAD PROMEDIO	PORCENTAJE DE ALCALDÍAS.
20	2,5%
22	2,5%
25	12,5%
26	2,5%
27	2,5%
28	12,5%
30	35%
31	2,5%
33	5%
35	7,5%
36	2,5%
50	2,5%
Ns/Nc	10%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran una notable diferencia de edad entre los alcaldes (54 años promedio), los equipos de comunicación general (31 años promedio) y los equipos de redes (27 años promedio). Estos datos sugieren un recambio generacional en la estructura de la gestión comunicacional y de la comunicación de redes, que podría estar planteando nuevas formas de profesionalización de estas áreas.

EDAD PROMEDIO DE ALCALDES	54 AÑOS	EDAD PROMEDIO DE EQUIPO DE COMUNICACIÓN	31 AÑOS	EDAD PROMEDIO EQUIPO DE COMUNICACIÓN DIGITAL	27 AÑOS
EDAD MÁS REPETIDA EN ALCALDES	49 AÑOS	EDAD MÁS REPETIDA EN EQUIPO COMUNICACIÓN	28 AÑOS	EDAD MÁS REPETIDA EN EQUIPO DE COMUNICACIÓN	30 AÑOS
		EDAD PROMEDIO RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	41 AÑOS	EDAD PROMEDIO RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DIGITAL	30 AÑOS
		EDAD MÁS REPETIDA DE RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	30 AÑOS	EDAD MÁS REPETIDA DE RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DIGITAL	35 AÑOS

Fuente: Elaboración propia



Además de indagar en la conformación de los puestos y perfiles de los equipos de comunicación y de comunicación digital, resulta necesario conocer si intervienen otros actores en la comunicación digital en redes sociales, así como también de qué manera se vinculan con las áreas de comunicación de la organización. Cualquier empleado público es un potencial usuario de redes sociales digitales (Criado, 2014), tanto para usos vinculados a los intereses oficiales del gobierno, como para usos en función de sus intereses profesionales y/o también de sus intereses personales (Hrdinová, Helbig y Peters; 2010).

Fountain (2006) clasifica tres grupos de actores: consultores comunicacionales, tomadores de decisiones sobre el diseño del sistema y funcionarios públicos como usuarios e implementadores. Por su parte, Elizalde y Fitz Herbert (2013) presentan evidencia de tres perfiles interviniendo en la comunicación organizacional: expertos, personas de confianza de la máxima autoridad del gobierno, o el gobernante o directivo de primera línea directamente.

En un 50% de los gobiernos locales se menciona que intervienen también consultores comunicacionales, pero de una manera esporádica y en determinados contenidos. Sólo un 17.5% de las alcaldías recurre a consultores comunicacionales para definiciones estratégicas y en el día a día. Este dato tiene relación con el modo de gestionar la comunicación digital en las alcaldías, el cual se realiza principalmente de manera interna, denominada gestión propia, y en un porcentaje menor de manera mixta o tercerizada completamente.

En los gobiernos en los que intervienen, el rol de los consultores externos es altamente significativo, aunque preferentemente realizan aportes ocasionales y esporádicos en un (50%), aportan tareas de definición estratégica (22,5%), y además presentan un rol en la gestión cotidiana bastante significativo en otros casos (32,5%).

INTERVENCIÓN DE OTROS ACTORES EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL EN REDES SOCIALES	
MODO DE INTERVENCIÓN	PORCENTAJE DE ALCALDÍAS
SÍ, INTERVIENEN CONSULTORES COMUNICACIONALES ESPORÁDICAMENTE Y EN DETERMINADOS CONTENIDOS	50%
SÍ, INTERVIENEN CONSULTORES COMUNICACIONALES EN LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA Y EN EL DÍA A DÍA	17,5%
SÍ, INTERVIENEN CONSULTORES COMUNICACIONALES DIARIAMENTE	15%
OTROS	7,5%
SÍ, INTERVIENEN CONSULTORES COMUNICACIONALES EN LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	5%
NS/NC	5%

Fuente: *Elaboración propia*

En la creación y desarrollo de equipos para la gestión de la comunicación digital resulta de interés e importancia conocer la manera en la que se desarrollan los procesos de formación del personal de esta área.



Todos estos aspectos, ya analizados, vuelven fundamental la necesidad de que los gobiernos locales cuenten con programas de formación específica en gestión de la comunicación digital.

Esta información adquiere aún más relevancia teniendo en cuenta la formalización de los equipos de comunicación y de comunicación digital, la existencia de áreas de comunicación con un cierto grado de descentralización en las diferentes áreas, sectores o secretarías de las alcaldías, así como también la gran variedad de perfiles y puestos con posibilidades de intervenir en la comunicación organizacional y en la gestión de las redes sociales digitales. A estos factores se añade la frecuente confusión que puede generarse entre la comunicación vinculada a los intereses de gobierno y la comunicación vinculada a intereses personales, como en el caso de la Alcaldía de Torreón donde más de la mitad de los tuits emitidos por la cuenta oficial de la Alcaldía menciona directamente al Alcalde, en algunos casos refiriendo a temas personales.

Todos estos aspectos, ya analizados, vuelven fundamental la necesidad de que los gobiernos locales cuenten con programas de formación específica en gestión de la comunicación digital.

FORMALIZACIÓN

FLEXIBILIDAD



Además, conocer los procesos de formación permite valorar la importancia que los gobiernos le otorgan al desarrollo de nuevas competencias vinculadas a la comunicación digital. Es muy necesario desarrollar nuevos perfiles directivos y profesionales que sean capaces de liderar y dinamizar la gestión de las redes sociales digitales. La capacitación se constituye en una herramienta fundamental no sólo para alcanzar los usos esperados de las redes sociales digitales, sino además para ofrecer herramientas concretas que permitan afrontar con seriedad y responsabilidad la relación cada vez más directa con la ciudadanía que implica el uso de las redes sociales digitales en el gobierno (Criado, 2014; Gil-García, 2006).

Un 37.5% de los gobiernos locales provee capacitación interna en temas digitales y un 15% proporciona ayudas para capacitaciones externas. En un 22.5% de los casos se realiza capacitación externa pero sin ayudas para el personal.

En total, un 75% de las alcaldías proveen formación de diferentes maneras en temas digitales. Sólo un 20% no prevé actividades de capacitación. Si bien estos datos muestran un interés por parte de los gobiernos locales en la formación en comunicación digital, es llamativo que sólo en la mitad de los casos esta formación sea desarrollada y/o apoyada desde la alcaldía.

MODALIDAD DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN	
MODALIDAD DE CAPACITACIÓN	PORCENTAJE DE ALCALDÍAS
HAY PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INTERNA	37,5%
ALGUNOS SE CAPACITAN EXTERNAMENTE PERO NO HAY AYUDA	22,5%
NO HAY CAPACITACIÓN INTERNA	20%
SE AYUDA A QUIENES DE CAPACITAN EXTERNAMENTE	15%
OTROS	2,5%
NS/NC	2,5%

Fuente: *Elaboración propia*

El nuevo rol del líder de los equipos de comunicación digital

Los líderes de los equipos de comunicación y de la comunicación de redes merecen un apartado especial debido a la importancia que asume este rol, no sólo en cuanto a sus funciones, sino también en cuanto a la manera en que esas funciones serán desempeñadas. Todos los cambios vinculados al gobierno electrónico requieren cambios organizacionales y administrativos que deben ser impulsados, fomentados, dirigidos y coordinados por los niveles directivos para una efectiva implementación y gestión de los mismos (Martínez, Pérez y Martín, 2013).

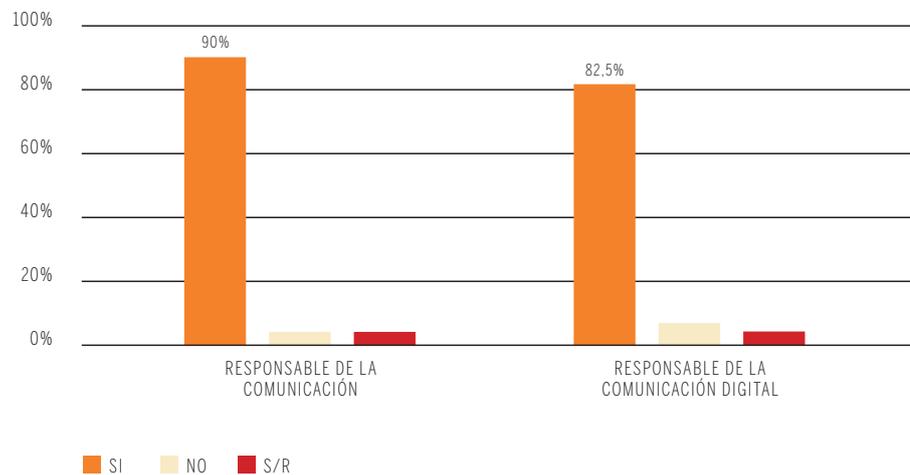
Algunas investigaciones plantean además que los directivos públicos pueden incluso incrementar el éxito de la implementación del gobierno electrónico mediante decisiones que modifiquen las estructuras organizacionales y los procesos, y también comprometiendo e involucrando a otros actores intervinientes en estos cambios institucionales. Los directivos públicos son actores muy importantes a la hora de promover las reformas necesarias en el gobierno para aumentar el éxito del gobierno electrónico (Gil-García, 2006).



Los directivos públicos son actores muy importantes a la hora de promover las reformas necesarias en el gobierno para aumentar el éxito del gobierno electrónico (Gil-García, 2006)

Así es que se debe identificar si el rol de un responsable de la comunicación general y de un responsable de la comunicación digital efectivamente están creados en los gobiernos locales. Siguiendo la tendencia promisoriosa a la institucionalización de la comunicación digital, un 90% de los gobiernos locales cuenta con un responsable de la comunicación general del organismo, y un 82.5% de los gobiernos locales cuenta con un responsable de la comunicación digital.

Existencia de responsable de la comunicación y responsable de la comunicación digital de la alcaldía



La existencia formal de estos puestos de trabajo presenta el interrogante de las funciones asignadas y del perfil de su ocupante.

En lo que refiere a las funciones específicas de regulación y control, se destacan la de aprobación de contenidos, la de administración de cuentas institucionales y la de determinación y autorización de cuentas institucionales.



En el 35% de las alcaldías, la aprobación de contenidos la realiza el Director/ Encargado/Jefe o puesto equivalente de Comunicaciones, y en el 20% de los casos esta aprobación la realiza específicamente el Director/Encargado/ Jefe o puesto equivalente del Área de Comunicación Digital. En 12.5% de los gobiernos locales esta aprobación la realizan conjuntamente las personas que tienen a cargo ambos puestos (Comunicación y Comunicación Digital). Si bien en la función de administración de cuentas institucionales en las redes sociales, se observa una mayor participación de equipos de trabajo, en el 12.5% de los gobiernos locales esta función la tiene a cargo el puesto directivo de la comunicación general, y en un 15% de las alcaldías la realiza el puesto directivo de la comunicación digital.

En lo que refiere a la determinación y autorización de cuentas institucionales en las redes en las redes sociales digitales, esta función se concentra principalmente en el Director de Comunicación (o puesto equivalente) en el 31% de las alcaldías y en el Director de Comunicación Digital en el 22% de los casos.

Estas funciones denotan un claro perfil de líderes o responsables con jerarquía de función directiva en sus puestos, y con funciones de control. A estas funciones se deben añadir las de coordinación y liderazgo de equipos de trabajo muy dinámicos y flexibles, así como también funciones de coordinación y articulación entre las áreas de comunicación existentes en las diferentes dependencias de las alcaldías y con sus pares directivos de otras áreas/secretarías.

Esto se pone en evidencia en la enorme cantidad de contenidos en donde siempre el área de comunicación digital forma parte del proceso de publicación de los mismos, pero también de su producción. Ello se da así en el 92.5% de los gobiernos locales, un alto porcentaje. Y ello conlleva a pensar que las áreas de comunicación digital son promotoras de trabajos coordinados o en equipo con otras áreas de comunicación y con áreas funcionales y/u operativas de prestación de servicios del gobierno municipal.

En lo que refiere al perfil de los responsables de comunicación, tanto de los equipos generales de comunicación como de los equipos de comunicación digital, existe un aumento levemente mayor de edad que el del promedio del equipo, pero mantiene la característica de perfiles jóvenes (41 años para el responsable de comunicación y 30 años para el responsable de la comunicación digital), especialmente teniendo en cuenta la edad promedio de los alcaldes (54 años).

EDAD PROMEDIO RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	41 AÑOS	EDAD PROMEDIO RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DIGITAL	30 AÑOS
EDAD MÁS REPETIDA DE RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	30 AÑOS	EDAD MÁS REPETIDA DE RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DIGITAL	35 AÑOS

Fuente: Elaboración propia

El gran desafío para el rol líder de la comunicación y de la comunicación digital en los gobiernos locales es poder salir de una función exclusiva de jefe bajo el paradigma burocrático, con una autoridad basada en la jerarquía y formalización de su puesto en la estructura organizacional, y pasar a cumplir una función de liderazgo con una autoridad basada en su capacidad de influir y orientar en la consecución de objetivos en otras personas y organizaciones.

Y específicamente en lo que refiere a su rol como líder respecto de su propio equipo de trabajo, en este caso de comunicación y de comunicación digital, debe asumir una variedad de funciones que le permitirán un trabajo en equipo efectivo. Dentro de estas funciones se pueden mencionar: definir y acordar objetivos comprensibles sobre el desempeño de los miembros del equipo; delinear, acordar y hacer cumplir reglas para trabajar juntos; realizar evaluaciones frecuentes de los resultados de los miembros del equipo y sus contribuciones para el éxito del mismo; garantizar la retroalimentación frecuente; propiciar que los miembros se sientan responsables por los resultados; mostrar los beneficios de participar en el equipo; y celebrar en conjunto los resultados/logros (Cravero y Conrero, 2014).

Conocer y analizar en profundidad el rol de los líderes de la comunicación digital en los gobiernos locales es uno de los objetivos pendientes para futuros trabajos de investigación.

Regulación, evaluación y control

El uso de las redes sociales digitales en los gobiernos plantea el desafío de que su uso se ajuste a la legalidad, por lo tanto resulta muy importante establecer al menos una normativa básica para su utilización (Criado, 2014). Además, un marco legal contribuye a institucionalizar iniciativas de gobiernos abiertos, incluyendo las regulaciones específicas para uso de medios digitales (Gascó y Fernández, 2013).

Esto implica conocer si existe un marco regulatorio del uso de redes sociales, y/o normativas referidas al uso de redes sociales, procedimientos a seguir, mecanismos de control, y todas otras normas vinculadas a esta área. Además, es necesario analizar el contenido de estas normativas, si existieran, y la forma en la que se desarrollan las prácticas sobre aprobación de contenidos, control de contenidos, responsables, articulación con procesos de *accountability*, entre otros. Otro aspecto a considerar en este apartado es la modalidad de tuiteo y de posteo del líder del poder ejecutivo local.



El uso de las redes sociales digitales en los gobiernos plantea el desafío de que su uso se ajuste a la legalidad, por lo tanto resulta muy importante establecer al menos una normativa básica para su utilización (Criado, 2014).

Estos aspectos se ubican dentro de tres de los diferentes elementos esenciales del diseño de la política de medios sociales para el gobierno (Hrdinová, Helbig y Peters; 2010): gestión de cuentas, contenidos y aspectos legales. El elemento de gestión de las cuentas refiere específicamente a los procedimientos para la creación, mantenimiento y baja de los perfiles y cuentas en las redes sociales digitales. Algunos de los riesgos de una gestión de cuentas inadecuada son la existencia de malas prácticas y la proliferación de cuentas inactivas, que pueden producir el efecto de “ventanilla cerrada” para los ciudadanos que intentan buscar o intercambiar información por esos medios (Criado, 2014).

Respecto del aspecto “contenidos”, se debe establecer quién tiene autorización para incorporar contenidos en las redes sociales digitales y quién se asegura de que ese contenido sea el apropiado (Hrdinová, Helbig y Peters; 2010; Criado, 2014).

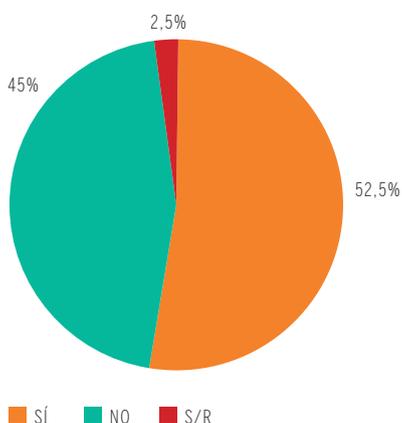
Los aspectos legales se refieren a la necesidad de que los gobiernos cuenten con una normativa para regular su utilización. De esta manera, la existencia de lo que denominan “guías de uso de las redes sociales digitales” pretende que el desempeño de todos los referentes organizacionales en las redes sociales digitales se ajuste a la legalidad (Hrdinová, Helbig y Peters; 2010; Criado, 2014).



Las normas de regulación y control también constituyen un aporte a la formalización de la comunicación digital en los gobiernos locales. Sin embargo, y teniendo en cuenta la necesidad de una flexibilidad complementaria a esta formalización –a la cual ya se referido en apartados anteriores–, estas políticas y normas deberían ser revisadas periódicamente para asegurar que continúan aportando a la estrategia y prioridades organizacionales (Hrdinová, Helbig y Peters; 2010), y que además vayan incorporando las nuevas tecnologías y tendencias en el uso de las redes sociales digitales. Las instancias de coordinación entre la jerarquía y los implementadores de actividad digital, especialmente en gobiernos de la escala como la estudiada, es central para el buen desempeño en áreas tan dinámicas.

Los gobiernos locales latinoamericanos también han avanzado en este proceso de institucionalización y formalización, aunque en menor medida que respecto del diseño de la estructura organizacional y de la creación de nuevos puestos de trabajo en el área de la comunicación digital. Un 52.5% de las alcaldías han incorporado la gestión de las redes sociales en alguna normativa, protocolo de comunicación, manuales de funciones, etc.

Incorporación de normativas, protocolos, manuales de funciones a la gestión de redes sociales



En el 82.5% de los gobiernos locales, el área de comunicaciones de la alcaldía interviene en la aprobación de contenidos a publicar en las redes sociales digitales. Como ya se comentó en el apartado anterior, en el 35% de las alcaldías esta la aprobación la realiza el Director/ Encargado/Jefe o puesto equivalente de Comunicaciones, y en el 20% de las alcaldías esta aprobación la realiza específicamente el Director/Encargado/Jefe o puesto equivalente del Área de Comunicación Digital. En algunos gobiernos locales (12.5%) la aprobación la realizan conjuntamente las personas que tienen a cargo ambos puestos (Comunicación y Comunicación Digital). Y en el 7.5% de las alcaldías la aprobación la realiza el equipo de comunicación, sin especificar un puesto en particular.

La intervención de las áreas de gobierno que generan el material para el contenido es muy escasa al momento de la aprobación del mismo. Sólo en un caso (2.5%) esta aprobación de contenidos la realiza el Director del área de servicios/operativa correspondiente, y en un 5% la aprobación es conjunta entre el responsable del área de comunicaciones y el responsable del área de servicios/operativa. Sólo en el 10% de los casos la aprobación la realizan referentes de otras áreas/sectores de las alcaldías.

PERSONAS QUE APRUEBAN EL CONTENIDO QUE SE PUBLICA EN LAS REDES SOCIALES DIGITALES. PORCENTAJE DE ALCALDÍAS.	
	ALCALDÍAS
DIRECTOR/ENCARGADO/JEFE O PUESTO EQUIVALENTE DE COMUNICACIONES (DC)	35%
DIRECTOR/ENCARGADO/JEFE O PUESTO EQUIVALENTE DE COMUNICACIÓN DIGITAL (DCD)	20%
APROBACIÓN CONJUNTA DC Y DCD	12,5%
REFERENTES DE OTRAS ÁREAS/SECTORES	10%
EQUIPO DE COMUNICACIONES	7,5%
APROBACIÓN CONJUNTA DAS Y DC	5%
DIRECTOR DEL ÁREA DE SERVICIOS/OPERATIVA (DAS)	2,5%
COMISIÓN DE GOBIERNO ELECTRÓNICO	2,5%
NS/NC	5%

Fuente: Elaboración propia

En la función de la administración de cuentas institucionales en las redes sociales, se observa una mayor participación de equipos de trabajo, a diferencia de las demás funciones que están asignadas en general a puestos de trabajo específicos. En el 15% de los gobiernos locales todos los integrantes del equipo de comunicaciones pueden realizar estas actividades, y en el 15% de los casos las realizan específicamente todos los integrantes del equipo de comunicación digital.

Y respecto de los puestos de trabajo que tienen asignadas estas funciones, el puesto de Community Manager las realiza en el 17.5% de las alcaldías. También tienen estas funciones los Directores/Coordinadores/Gestores Comunicacionales (12.5%) y los Directores/Coordinadores/ Gestores de la Comunicación Digital (15%). También asesores en comunicación (10%) y en comunicación digital (5%) cumplen esta función.

Se observa una cierta tendencia a la profesionalización de la administración de las cuentas institucionales en las redes sociales digitales en el perfil del Community Manager.

PUESTOS CON STATUS PARA ADMINISTRAR LAS CUENTAS INSTITUCIONALES. PORCENTAJE DE ALCALDÍAS	
	PORCENTAJE DE ALCALDÍAS
COMMUNITY MANAGER	17,5%
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	15%
EQUIPO DE COMUNICACIÓN DIGITAL	15%
DIRECTOR/COORDINADOR/GESTOR DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL	15%
DIRECTOR/COORDINADOR/GESTOR DE LA COMUNICACIÓN	12,5%
ASESORES EN COMUNICACIÓN	10%
OTROS	5%
ASESORES EN COMUNICACIÓN DIGITAL	2,5%
COMISIÓN DE GOBIERNO ELECTRÓNICO	2,5%
ALCALDE	2,5%
WEBMASTER	2,5%

Fuente: Elaboración propia

En el posteo de Facebook nro. 122410 realizado por la cuenta del alcalde alcaldiadecali se lee el siguiente mensaje subido al muro por un vecino:

“Increíble. Señor o señora community manager, porqué no informa nada sobre el problema del agua? O solo sirve para publicar bobadas como que a caracol radio le pareció muy bonito el alumbrado? “



<https://www.facebook.com/alcaldiadecali/posts/811996065513846>

La función de determinación y autorización de cuentas institucionales en las redes sociales digitales también se encuentra asignada a puestos individuales. Principalmente ejerce esta función, como se describió en el apartado anterior, el Director de Comunicación (o puesto equivalente) en el 31% de las alcaldías y el Director de Comunicación Digital en el 22% de los casos. En un

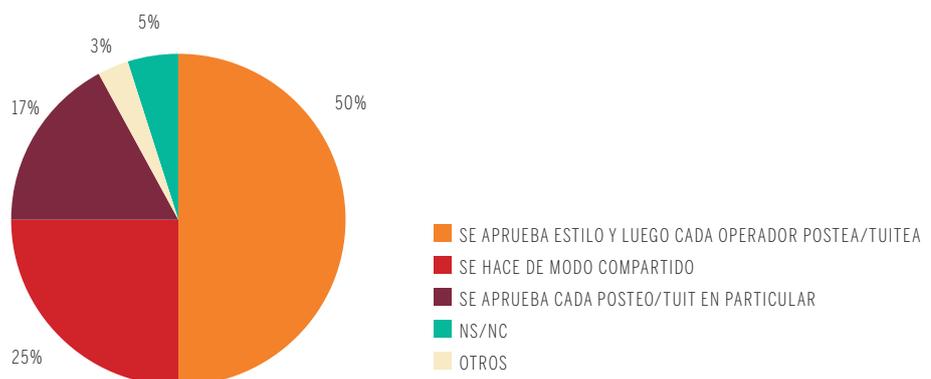
menor porcentaje de alcaldías también realizan esta función los Community Managers (12%) y los Asesores en Comunicación (10%). La asignación de estas funciones en otros puestos diferentes de áreas de comunicación sólo se da en un porcentaje muy bajo de casos (14%).

PUESTOS QUE DETERMINAN Y AUTORIZAN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS INSTITUCIONALES	
	PORCENTAJE DE ALCALDÍAS
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN (O EQUIVALENTE)	31
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN DIGITAL (O EQUIVALENTE)	22
COMMUNITY MANAGER	12
ASESORES DE COMUNICACIÓN	10
OTROS	7
ALCALDE	5
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN CONJUNTAMENTE CON DIRECTORES DE ÁREAS DE SERVICIOS/OPERATIVAS	4
COMISIÓN DE GOBIERNO ELECTRÓNICO	2
DIRECTORES DE ÁREAS DE SERVICIOS/OPERATIVAS	2
NS/NC	5

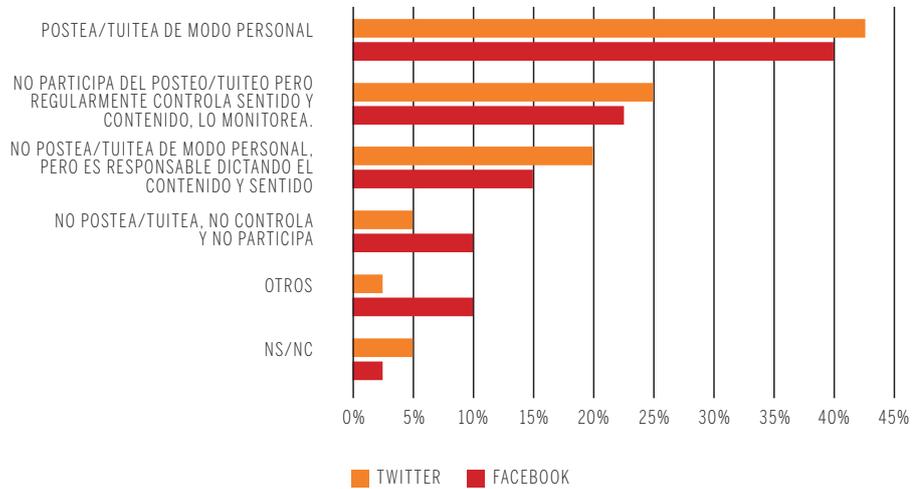
Fuente: Elaboración propia

En términos mayoritarios, es decir, excluyendo coyunturas o situaciones excepcionales, el procedimiento para la incorporación y aprobación de contenidos se realiza mediante una aprobación de estilo en primera instancia y luego cada operador tuitea y/o postea. Este proceso se sigue en el 50% de los casos. En un 17% de los casos se aprueba cada tuit y/o posteo en particular, y en un 25% de las alcaldías se comparten las dos modalidades.

Modo de aprobación de contenidos (en términos mayoritarios)



Modo de tuiteo/posteo del líder del poder ejecutivo local en su cuenta personal de Twitter/Facebook



<https://twitter.com/SerranoEnrique1/statuses/543943277263982592>

Los datos relevados en este estudio permiten sostener que hay una cierta formalización de los procesos de regulación, control y evaluación del uso de las redes sociales digitales.

Asimismo, se observa que existen funciones de este tipo asignadas a puestos de trabajo, principalmente directivos, pero no todas estas funciones están siempre plasmadas en una estructura formal ni mucho menos en protocolos o normativas específicas. Además, existen instancias de control de contenidos y de estilos por parte de los responsables de las áreas de comunicación y comunicación digital antes de hacer públicos esos contenidos. Finalmente, se observa que los alcaldes están involucrados en el contenido de sus cuentas de modo personal en la mayoría de los gobiernos locales, o en la orientación de los contenidos.

Reflexiones del capítulo

El armado institucional sobre el que se encuentra operando la gestión de redes sociales digitales en los gobiernos locales claramente muestra señales de cambios. La tensión entre formalización y flexibilidad, características centrales del modelo clásico weberiano y de la nueva gestión pública y revisiones

posteriores, respectivamente, se hace presente al analizar la manera en que los componentes organizacionales y el uso de las redes sociales digitales se modifican mutuamente.

Los resultados evidencian un sólido y cada vez más visible avance en la institucionalización de las áreas de gestión de la comunicación en los gobiernos locales, que se refleja en la existencia formal del área en todas las ciudades; la existencia de instancias de coordinación entre los ámbitos de la comunicación general y la comunicación digital; y la gestión en equipo de la comunicación, con preponderancia de recursos humanos propios. Existen puestos de trabajo y perfiles específicos de la comunicación digital, aunque con un menor nivel de institucionalización.

Esto implica un reconocimiento creciente de la relevancia de la comunicación y de la comunicación de redes a través de la formalización de áreas, puestos de trabajo, mecanismos de coordinación y, en menor medida, normas y pautas de funcionamiento y de gestión de las redes sociales digitales.



Los resultados evidencian un sólido y cada vez más visible avance en la institucionalización de las áreas de gestión de la comunicación en los gobiernos locales, que se refleja en la existencia formal del área en todas las ciudades.

Por otro lado, los mecanismos de articulación existentes entre las áreas de comunicación, las de comunicación digital, y las demás áreas de las alcaldías; la conformación de equipos jóvenes con nuevos perfiles; algunos procesos de descentralización en la gestión de la comunicación; procesos más ágiles y en equipo a la hora de administrar cuentas, aprobar contenidos, controlar estilos; dan cuenta de una flexibilidad existente y necesaria para la gestión de la comunicación y de la comunicación en las redes sociales digitales.

En este sentido, se destaca especialmente la diferencia de edad entre el promedio de edad de los alcaldes (54 años) y el promedio de edad de los equipos de comunicación general 31 años y de redes (27 años). Además de esta apertura a equipos más jóvenes, también se ha innovado en los perfiles existentes en estas áreas, que si bien forman parte de la estructura de la organización, aún no se han formalizado completamente. Este es un ejemplo que la forma en la que pueden resolverse las tensiones entre formalización y flexibilidad en la gestión comunicacional en los gobiernos locales: existen las áreas y los perfiles en la estructura, pero con posibilidades de modificar más fácilmente sus funciones a partir de las necesidades y nuevas tendencias.

Dentro de estos perfiles, el puesto de Director de Comunicación y de Comunicación Digital, como responsables de estas áreas también da cuenta del proceso de institucionalización. El desafío para estos nuevos perfiles será el de convertirse en verdaderos líderes de la gestión comunicacional, no sólo en relación con los miembros de sus equipos de colaboradores, sino también respecto de sus pares y del propio alcalde.

En lo que refiere a los alcaldes, en su mayoría están involucrados en el contenido de sus cuentas de modo personal, o bien en la orientación de los

contenidos. A su vez, si bien el trabajo de gestión de contenido se realiza grupalmente y en equipo, sí existen instancias de controles de contenidos y estilos de modo constante por parte de responsables antes de hacer público dichos contenidos.

El gran desafío en este ámbito será el de resolver y encontrar maneras novedosas de gestionar la comunicación y la comunicación de redes en el contexto organizacional de los gobiernos locales, que permitan encontrar un equilibrio entre la formalización que garantice el reconocimiento de estas áreas y de sus funciones, y la flexibilidad que permita aprovechar todo el potencial de las redes sociales digitales.



<https://www.facebook.com/Margarita.ArellanesC/posts/949661825062560>

CAPÍTULO V.

Una visión general de los gobernautas en América Latina.



MARIO RIORDA Y PABLO VALENTI

Una visión general de los gobernautas en América Latina.

MARIO RIORDA Y PABLO VALENTI

La gestión de las redes sociales por parte de los grandes gobiernos de las metrópolis latinoamericanas ha arrojado datos sólidos y contundentes.

Inicialmente (y como se confirmó lo largo del estudio y para la mayoría de los casos) no se observa correlación significativa en los cruces estadísticos de las variables de contexto y los datos de uso de las redes sociales. Del mismo modo sucede con variables que en teoría se suponían importantes para explicar la comunicación de los gobiernos municipales gubernamental en redes sociales, como la edad de los alcaldes, la cantidad de habitantes de las metrópolis, o incluso datos políticos de la situación de cada municipio, como ser oficialista u opositor respecto a niveles superiores de decisión. Y si aparecieron diferencias significativas, fueron en muy pocas ocasiones y para una cantidad discreta de variables.



Actualmente, los gobiernos municipales de América Latina estudiados tienen una presencia casi total en las redes sociales.

Sin embargo sí es significativo el análisis por regiones o por países, especialmente para analizar algunas fuertes diferencias en la frecuencia y modalidad de uso de las redes, así como en la comparación entre el uso de Facebook y Twitter especialmente. En general, podría sostenerse que muchas son variables muy interesantes para ser analizadas por sí mismas, pero que, preliminarmente, no explican el uso o comportamiento comunicacional digital en las ciudades analizadas.

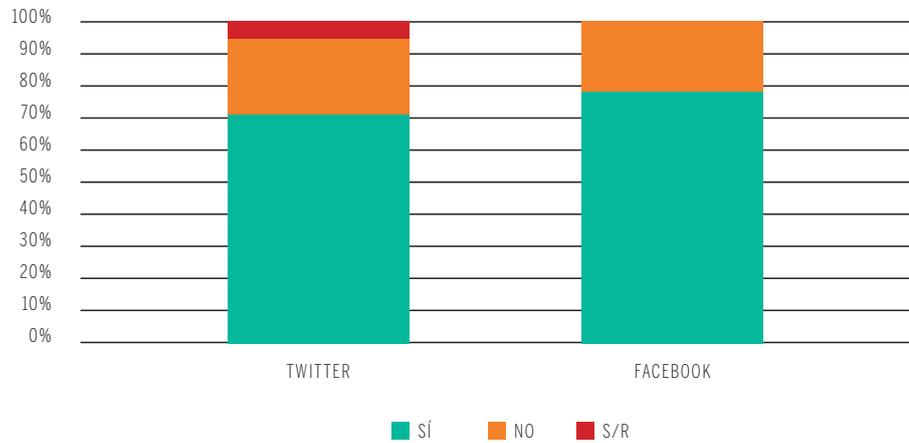
Un cambio generacional en la gestión de redes

Actualmente, los gobiernos municipales de América Latina estudiados tienen una presencia casi total en las redes sociales más masivas, populares y de mayor consumo por parte de la ciudadanía. Así, el 97.6% de los gobiernos analizados tiene una cuenta oficial o institucional de Facebook, el 90.2% tiene una cuenta en YouTube, y el 85.4% tiene una cuenta en Twitter.

Sin embargo, dicha proporción desciende notablemente si se tienen en cuenta otras redes sociales menos populares –en términos comparativos–, como ser Instagram, en donde solo el 53.7% de las alcaldías tiene una cuenta oficial o institucional, o Flickr con una presencia del 31.7% de las alcaldías.¹⁰

¹⁰ Ello puede deberse a la poca difusión que –de manera generalizada y para la política– aún existe en el uso de estas últimas dos redes (Instagram y Flickr), tal como se expresa en el marco teórico que define los componentes de la matriz de análisis.

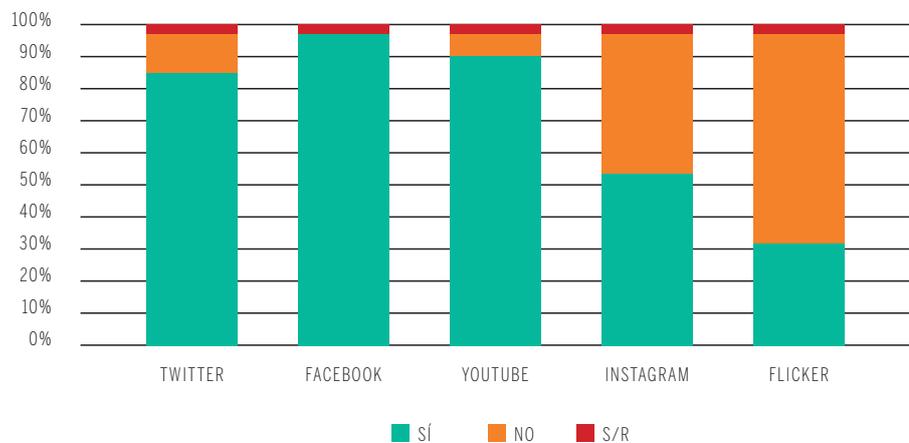
Redes sociales en las cuales los alcaldes tienen cuenta personal



La cantidad de líderes locales que tienen cuentas personales de Twitter y Facebook es muy alta también. Aunque por poco, y a diferencia de las cuentas institucionales de alcaldías, hay más alcaldes con cuentas de Twitter (80.5%) que de Facebook (78%). Este dato resulta novedoso, dado que esta tendencia no se observa en la mayoría de los usuarios, quienes suelen tener cuentas de Facebook sin tener cuentas de Twitter.

Esto sugiere que hay diferentes usos de las redes sociales según el tipo de usuario del que se trate, en donde los alcaldes¹¹ son un tipo de usuario que podrían caracterizarse por su propia lógica.

Redes sociales en las cuales las alcaldías tienen cuenta oficial/institucional



¹¹ O incluso los políticos, aunque esto no puede aseverarse con datos de este estudio.

Otro elemento común, acaso el más significativo de todo el estudio es que de los hallazgos comunes y transversales a lo largo de toda la región, aparece una relativa homogeneidad de los equipos que gestionan la comunicación, ya sea en composición, en edad y en varias de sus actividades o funciones, que adquiere suma importancia frente al peso relativo de las características de los líderes de turno en las alcaldías en lo que a gestión de la comunicación se refiere.

Por ejemplo, el rango de edades de los alcaldes es significativamente amplio (36 años mínimo y 77 años máximo) con un promedio de 54 años. Entre los gobernantes comunales, la moda estadística (el valor más repetido) es de 49 años de edad.

Pero cuando se analiza la edad de los equipos de comunicación, la franja de edad promedio de las personas que integran dichos equipos está constituida por personas jóvenes de hasta 40 años en su mayoría. El 90% de las alcaldías integran sus equipos de comunicación con personas cuya media es de 31 años de edad, siendo en su mayoría de 28 años (el valor más repetido).

En el caso de los equipos de redes digitales, la edad desciende aún más -mientras se mantiene la homogeneidad en la comparación- con una media de 27 años de edad, pero en donde la mayoría tiene 30 años (moda estadística). Respecto de la edad del responsable de comunicación se observa una mayor variación que en las edades de los equipos de redes digitales, con un promedio de 41 años, pero la mayoría también tiene 30 años (moda estadística).



De los hallazgos comunes y transversales a lo largo de toda la región, aparece una relativa homogeneidad de los equipos que gestionan la comunicación, ya sea en composición, en edad y en varias de sus actividades o funciones, que adquiere suma importancia frente al peso relativo de las características de los líderes de turno.

Finalmente, los responsables de comunicación digital en las alcaldías estudiadas tienen en promedio 30 años de edad, mientras que la mayoría tiene 35 años (moda estadística).

Se evidencia que en los responsables de comunicación, tanto de los equipos generales de comunicación como de los equipos de comunicación digital, existe un aumento levemente mayor de edad que el del promedio del equipo.

La notable diferencia de edad entre los alcaldes (54 años promedio), los equipos de comunicación general (31 años promedio) y los equipos de redes (27 años promedio), sugiere que el criterio de gestión de la comunicación, y probablemente de profesionalización de la comunicación tenga que ver con un recambio generacional en la estructura de la gestión comunicacional, fenómeno que incluso se profundiza más en las áreas de comunicación de redes. Sin embargo, se observa que las edades de los alcaldes no parecen afectar estas variables o la composición de los equipos donde -cómo se afirmó-, se evidencia una notable homogeneidad.

Edades y promedio de edades en la gestión comunicacional

EDAD PROMEDIO DE ALCALDES	54 AÑOS	EDAD PROMEDIO EQUIPO DE COMUNICACIÓN	31 AÑOS	EDAD PROMEDIO EQUIPO DE COMUNICACIÓN DIGITAL	27 AÑOS
EDAD MÁS REPETIDA EN ALCALDES	49 AÑOS	EDAD MÁS REPETIDA EN EQUIPO DE COMUNICACIÓN	28 AÑOS	EDAD MÁS REPETIDA EN EQUIPO DE COMUNICACIÓN DIGITAL	30 AÑOS
		EDAD PROMEDIO RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	41 AÑOS	EDAD PROMEDIO RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DIGITAL	30 AÑOS
		EDAD MÁS REPETIDA DE RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	30 AÑOS	EDAD MÁS REPETIDA DE RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DIGITAL	35 AÑOS

Fuente: Elaboración propia

Ello permite inferir que, incluso en el caso de la gestión de cuentas personales de los líderes locales, existe un equipo de gestión de redes que aporta a la profesionalización de la comunicación digital de ellos, tanto como de los propios gobiernos, y que esta decisión política es generalizada e independiente de la edad y años de gestión de los gobernantes de turno.

Un camino promisorio hacia la institucionalización

Tras lo dicho antes, se evidencia un sólido y cada vez más visible avance en la institucionalización de las áreas de gestión de la comunicación en los gobiernos locales. Este avance se ve reflejado en la existencia formal del área en todas las ciudades; la existencia de instancias de coordinación entre los ámbitos de la comunicación general y la comunicación digital; y la gestión en equipo de la comunicación, con preponderancia de recursos humanos propios. Este avance, vale repetirlo, puede catalogarse como altamente significativo.

¿EXISTE ORGANIGRAMA FORMAL DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO?	
SÍ	90,0%
NO	7,5%
S/R	2,5%

¿EXISTE ORGANIGRAMA FORMAL DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN LAS DIVERSAS ÁREAS / SEGMENTOS / SECRETARÍAS DEL GOBIERNO?	
SÍ	77,5%
NO	20,0%
S/R	2,5%

¿ALGUIEN DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN DIGITAL PARTICIPA EN LA MESA DE LA DISCUSIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN?	
SÍ	92,5%
NO	2,5%
S/R	5,0%

¿EXISTE EN EL ORGANIGRAMA UN ÁMBITO DE COORDINACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN GENERAL Y COMUNICACIÓN DIGITAL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO?	
SÍ	77,5%
NO	20,0%
S/R	2,5%

Fuente: *Elaboración propia*

Una característica central que verifica la afirmación anterior, es la enorme cantidad de contenidos en donde siempre el área de comunicación digital forma parte del proceso de publicación de los mismos, pero también de su producción. Ello se da así en el 92.5% de los casos, un porcentaje alto. Y ello conlleva a pensar que las áreas de comunicación digital son promotoras de trabajos coordinados o en equipo con otras áreas de comunicación y con áreas funcionales y/u operativas de prestación de servicios del gobierno municipal. Podría pensarse inicialmente que existe una clara articulación que alimenta, desde la función de producción de contenidos, a la posibilidad de comunicación convergente en el ámbito gubernamental local. Por ello, palabras como articulación, coordinación e integración entre los equipos generales de comunicación, junto a los equipos de comunicación digital ya se manifiestan habituales.

¿CUÁL ES EL MODO DE PRODUCCIÓN Y PUBLICACIÓN DE LOS CONTENIDOS?	
EL CONTENIDO ES ELABORADO EN CONJUNTO CON OTRAS ÁREAS. ALGUNAS VECES EN EL ÁREA DIGITAL, OTRAS VECES EN OTRAS ÁREAS.	52,5%
EL CONTENIDO ES ELABORADO Y PUBLICADO MAYORMENTE POR EL ÁREA DIGITAL.	22,5%
EL CONTENIDO ES ELABORADO EN CONJUNTO CON OTRAS ÁREAS. EL CONTENIDO ES PUBLICADO POR MÁS DE UN ÁREA.	17,5%
EL CONTENIDO ES ELABORADO POR OTRAS ÁREAS Y LLEGA LISTO PARA SER PUBLICADO POR EL EQUIPO DIGITAL.	5,0%
NS/NC	2,5%

Fuente: *Elaboración propia*

En lo que respecta a la gestión interna de las áreas de comunicación digital, en un 65% de los casos la gestión es propia, vale decir con recursos humanos de los propios gobiernos municipales.

Se ha optado por un esquema de gestión mixta en un 27.5% de los casos, siendo la gestión tercerizada en su totalidad una opción de una sola alcaldía (2.5%). Estos datos ponen en relieve la necesidad de una alta profesionalización del personal propio de las áreas de comunicación digital de los gobiernos, ya que en la mayoría de los casos este componente técnico y profesional no proviene de otras organizaciones especializadas en la temática.

¿CÓMO SE GESTIONA EL/LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?	
GESTIÓN PROPIA	65,0%
GESTIÓN MIXTA	27,5%
GESTIÓN TERCERIZADA	2,5%
NS/NC	5,0%

Fuente: *Elaboración propia*

El rol de los consultores externos es altamente significativo, aunque preferentemente realizan aportes ocasionales y esporádicos en un (50%) y aportan tareas de definición estratégica (22,5%).

La gestión propia demanda una mayor inversión por parte de las alcaldías en procesos de formación y capacitación del personal del área de comunicación digital. Un 37.5% de los casos provee capacitación interna en temas digitales y un 15% proporciona ayudas para capacitaciones externas. En un 22.5% de los casos se realiza capacitación externa pero sin ayudas para el personal. En total, un 75% de los gobiernos municipales proveen formación de diferentes maneras en temas digitales. Sólo un 20% no prevé actividades de capacitación.

Si bien estos datos muestran un interés por parte de los gobiernos locales en la formación en comunicación digital, los resultados son ambivalentes, puesto que en primer lugar prima la capacitación interna, pero por otro lado, más del 42% no tiene ayudas ni oferta interna de capacitación, lo que *a priori* es un desfasaje sabiendo que la mayoría de los organismos tiene mayoría de gestión interna y en un área con una novedad y dinámica significativa si se la compara con otras.

¿EXISTEN PROGRAMAS DE FORMACIÓN ESPECÍFICA O SE HABILITA A LA CAPACITACIÓN EN TEMAS DIGITALES?	
HAY PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INTERNA	37,5%
ALGUNOS SE CAPACITAN EXTERNAMENTE PERO NO HAY AYUDA	22,5%
NO HAY CAPACITACIÓN INTERNA	20,0%
SE AYUDA A QUIENES SE CAPACITAN EXTERNAMENTE	15,0%
OTROS	2,5%
NS/NC	2,5%

Fuente: *Elaboración propia*

Respecto de los perfiles del equipo de gestión de las redes sociales, es absolutamente mayoritaria la evidencia de que estos existen y están asignados: Gestor de Redes Sociales (Community Manager) en un 90% de los casos, Coordinador de Contenidos en un 85% de los casos, y Responsable de Contenidos del Sitio en un 82.5% de los casos. El resto de los perfiles también están presentes, aunque en un porcentaje menor de casos: Webmaster (72.5%), Estratega en Medios Digitales (65%) y Editor Audiovisual (60%).

Sin embargo, esta tendencia institucionalizadora de las áreas, equipos y perfiles de la comunicación digital en las alcaldías pareciera concentrarse principalmente en la definición de áreas y puestos en el organigrama. Al consultar sobre la definición en el organigrama de las funciones vinculadas a la gestión de las redes sociales digitales, sólo el 27.5% de los gobiernos municipales las tiene previstas en su totalidad. El resto de los gobiernos no las tiene previstas en el organigrama, pero un 47.5% las realiza de manera informal.

¿TODAS LAS FUNCIONES EN LAS REDES SOCIALES ESTÁN PREVISTAS EN EL ORGANIGRAMA?	
NO, HAY FUNCIONES QUE SE REALIZAN PERO LOS ORGANIGRAMAS NO LAS PREVÉN	47,5%
SI, TODAS ESTÁN PREVISTAS	27,5%
NO, LA MAYORÍA NO ESTÁ PREVISTA EN EL ORGANIGRAMA	20,0%
NS/NC	5,0%

Fuente: *Elaboración propia*

Aquí se genera un debate estimulante para pensar el diseño organizacional de las áreas pues estos datos no representan necesariamente algo negativo que vaya en contra del proceso de institucionalización antes descrito, por el contrario, tiene que ver con el criterio de organizaciones ágiles, flexibles, como son las áreas de gestión digital en cualquier ámbito que las conciba como un trabajo en plena etapa de consolidación y con una agitada dinámica como su característica más importante.

Se puede aseverar que hay una organización de hecho que sí responde a las necesidades o desafíos, mientras que la estructura formal en sentido clásico queda relegada a la definición de áreas, puestos de trabajo y mecanismos de coordinación. Ello no quita plantear que, sin embargo, también es cierto que se requiere un cierto nivel de formalización, principalmente, para los procesos de gestión del desempeño –tanto individual como organizacional–, la valoración de resultados y la responsabilización por los mismos.

Otro indicador que también presenta resultados siguiendo esta tendencia de institucionalización en proceso es el de la incorporación de la gestión de redes sociales en alguna normativa, protocolos de comunicación, manuales de funciones, etc. Los datos muestran que si bien se ha avanzado en la formalización de la gestión de redes sociales digitales, aún no es masivo. Un 52.5% de los gobiernos municipales han respondido afirmativamente a esta consulta, mientras que aún un 45% de los casos se encuentra en una situación de informalidad respecto de la gestión de la comunicación digital.

¿SE HA INCORPORADO LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES EN ALGUNA NORMATIVA, PROTOCOLOS DE COMUNICACIÓN, MANUALES DE FUNCIONES, ETC.?	
SÍ	52,5%
NO	45,0%
S/R	2,5%

Fuente: *Elaboración propia*

Puede sostenerse que sí hay una marcada consolidación de las áreas digitales, entendidas siempre como equipos, aunque también siempre con líderes o responsables que denotan jerarquización y control, sin necesidad de que las funciones estén siempre plasmadas en una estructura formal ni mucho menos en protocolos o normativas específicas. Es decir, que su institucionalización está en proceso.

Los alcaldes están involucrados en el contenido de sus cuentas de modo personal en la mayoría de los casos, o en la orientación de los contenidos. A su vez, si bien el trabajo de gestión de contenido se realiza grupalmente y en equipo, sí existen instancias de controles de contenidos y estilos de modo constante por parte de responsables antes de hacer público dichos contenidos. El Director de Comunicación y/o el Director de Comunicación Digital centralizan en la mayoría de las alcaldías las funciones de aprobación de contenidos y de determinación y autorización de cuentas institucionales.

Dime como lo usas y te diré como comunicas

Los gobiernos municipales, en su mayoría, muestran un uso similar en la cantidad de tuits y posteos diarios emitidos, adquiriendo un patrón de uso autónomo que no se corresponde totalmente con estándares recomendados respecto a la frecuencia de contenidos diarios en otros ámbitos, como los usos personales o comerciales, por ejemplo.

Las alcaldías sí cumplen en Twitter con esa tendencia publicando entre 5 a 7 tuits diarios, pero en cambio rompen por completo la práctica que suele recomendarse en Facebook -red social en donde suele sugerirse uno o dos posteos diarios- siendo que el promedio en esta red no está muy lejos del total de contenidos publicados en Twitter.

¿QUÉ PROMEDIO DE PUBLICACIONES DIARIAS REALIZA EN LA CUENTA OFICIAL/INSTITUCIONAL PRINCIPAL DE TWITTER DE LA ALCALDÍA/INTENDENCIA?	
NS/NC	7,3%
UN CONTENIDO DIARIO	2,4%
DE 1 A 3	12,2%
DE 3 A 5	4,9%
MÁS DE 5	58,5%
S/R	14,6%

¿QUÉ PROMEDIO DE PUBLICACIONES DIARIAS REALIZA EN LA CUENTA OFICIAL/INSTITUCIONAL PRINCIPAL DE FACEBOOK DE LA ALCALDÍA/INTENDENCIA?	
NS/NC	2,4%
NINGUNA	2,4%
UN CONTENIDO DIARIO	4,9%
DE 1 A 3	19,5%
DE 3 A 5	29,3%
MÁS DE 5	39,0%
S/R	2,4%

Fuente: *Elaboración propia*

La cantidad de tuits o posteos realizados en las cuentas personales de los alcaldes, de modo mayoritario, sí se acerca a estándares recomendados por influenciadores del mundo digital y por fuera del ámbito político, aunque todavía sigue siendo considerable la cantidad de alcaldes que superan holgadamente esas recomendaciones.

¿QUÉ PROMEDIO DE PUBLICACIONES DIARIAS REALIZA EN LA CUENTA PERSONAL DE TWITTER DEL ALCALDE/INTENDENTE?	
NINGUNA	2,4%
1 CONTENIDO DIARIO	12,2%
DE 1 A 3	22,0%
DE 3 A 5	17,1%
MÁS DE 5	26,8%
S/R	19,5%

¿QUÉ PROMEDIO DE PUBLICACIONES DIARIAS REALIZA EN LA CUENTA PERSONAL DE FACEBOOK DEL ALCALDE/INTENDENTE?	
1 CONTENIDO DIARIO	17,0%
DE 1 A 3	31,7%
DE 3 A 5	12,2%
MÁS DE 5	17,1%
S/R	22,0%

Fuente: *Elaboración propia*

Hay poca convergencia entre las dos redes más usadas en términos del aprovechamiento de la automatización de contenidos, pero si existe, se da especialmente en un solo sentido, desde Facebook a Twitter y no a la inversa. Esto –la idea de no automatizar contenidos entre redes– suele ser una recomendación recurrente, por lo que en el ámbito gubernamental sí ha tenido eco.

¿TIENEN VINCULACIÓN AUTOMATIZADA LAS PUBLICACIONES ENTRE TW Y FB?	
SÍ	20,0%
NO	77,5%
S/R	2,5%

Fuente: *Elaboración propia*

La medición o analítica de redes evidencia un muy interesante proceso de consolidación como aporte en la gestión de redes sociales, por lo que es una señal de su profesionalización en la medida en que los gobiernos municipales monitoreen los flujos de conversaciones así como las tendencias de habla en las redes.

¿UTILIZA ALGUNA PLATAFORMA DE MEDICIÓN O ANALÍTICA DE LA GESTIÓN DE REDES?	
SÍ	70,0%
NO	27,5%
S/R	2,5%

Fuente: *Elaboración propia*

Así como la interacción entre alcalde/alcaldía y la ciudadanía no es un elemento que se destaque en las redes, este tipo de herramientas –al menos– propende a que se escuche a la ciudadanía, tanto como se evalúe el impacto y performance de las comunicaciones.

En este sentido, la lectura del ratio que analiza simetría entre seguidos y seguidores, indica una vez más que las redes son algo así como grandes instancias de propalación de contenidos para que se hagan públicos, para incidir en la agenda, para publicitar, para posicionarse, pero no para interactuar o dialogar de modo directo con la ciudadanía (a lo sumo evaluar reacciones ciudadanas vía analítica de redes).

En términos mayoritarios, puede decirse que los gobiernos municipales hacen un uso adecuado y asociado a una mayor institucionalidad tanto en Facebook como en Twitter. Esto es, un predominio de contenidos institucionales por sobre la personalización en la dimensión estética o los modos de presentación de las cuentas.

Facebook ofrece más convergencia que Twitter en relación a hipervínculos que se ven en los perfiles descritos en las cuentas. Es decir que en la descripción de los perfiles personales o institucionales de las cuentas en cada red, la primera red ofrece –además de los textos descriptores o caracterizadores– más vínculos para que los ciudadanos tengan opciones de seguir navegando enlazados al ecosistema digital oficial¹².

¹² Ya se aclaró que se denomina ecosistema digital al conjunto de cuentas que conforman las redes sociales institucionales de un gobierno municipal o alcaldía, sean cuentas dominantes institucionales, sean cuentas dominantes personales de los propios alcaldes, así como las cuentas subordinadas institucionales o de funcionarios.

También se concluye que es muy grande la desproporción del uso y frecuencia de la publicación de contenidos en Twitter y en Facebook entre ciudades y regiones. Por ejemplo, más del 20% del total de tuits analizados, salen del ecosistema de cuentas oficiales de las dos principales ciudades colombianas. También hay fuerte disparidad en el uso de Twitter por parte de los alcaldes que no tiene que ver con la característica de las cuentas de los gobiernos.

Por eso vale la pena ver juntos la cantidad de contenidos en Twitter y Facebook de los ecosistemas digitales de cada ciudad, como así también poder apreciar la cantidad de seguidores en las diferentes redes y para los diferentes tipos de cuentas. Junto a ello, poder observar también que la cantidad de seguidores en las cuentas dominantes por ciudad en Twitter, sí guarda una estrecha relación en los primeros lugares con la cantidad de habitantes de cada ciudad (no de modo perfecto y el escaso uso de Sao Paulo es un ejemplo), aunque luego esa relación se pierde en el resto de las ciudades. Lo mismo sucede en general con las cuentas personales de los alcaldes y sus seguidores.¹³ En el caso de las cuentas dominantes de Facebook por alcalde se da un fenómeno bastante equivalente a lo que se registra en Twitter (sin ser perfectamente simétrica la proporción), sin embargo, cuando se analiza la cuenta dominante por ciudad, no hay un patrón clara que relacione cantidad de seguidores con la de habitantes de la misma.

Total de Tuits y Posteos por Ciudad

(incluye cuentas dominantes de alcaldes, dominantes de ciudad y subordinadas en Twitter; así como cuentas dominantes alcaldes y dominantes ciudad en Facebook)

CIUDAD	TUITS DA + DC + S	CIUDAD	POSTEOS FB DA + DC
MEDELLÍN	8965	MARACAY	1105
BOGOTÁ	7198	QUITO	1047
PUEBLA	3961	CIUDAD DE GUATEMALA	906
CIUDAD DE MÉXICO	3484	CURITIBA	764
TORREÓN	3435	GUAYAQUIL	709
BARQUISIMETO - IRIBARREN	2954	SAN LUIS DE POTOSÍ	628
CARACAS	2707	CALI	608
VALENCIA	2700	CARACAS	586
QUITO	2551	MANAUS	540
CALI	2514	RECIFE	537
SANTIAGO	2212	GUADALAJARA	445

¹³ Con respecto a TW, no se registraron cuentas personales de alcaldes en San José de Costa Rica, Managua, Guadalajara y Santo Domingo. Y aunque sí se registraron cuentas de alcaldes en Puebla y Belém, las mismas no evidenciaron movimiento, incluso la última sólo reflejaba actividad electoral previa a la fecha de asunción.

MARACAIBO	2038
MONTERREY	1980
ROSARIO	1941
BUENOS AIRES	1699
TOLUCA DE LERDO	1677
MARACAY	1431
CÓRDOBA	1313
CIUDAD DE PANAMÁ	1117
LEÓN	1061
LIMA	1056
SAN LUIS DE POTOSÍ	975
CARTAGENA	897
BARRANQUILLA	881
GUADALAJARA	840
GUAYAQUIL	836
JOÃO PESSOA	801
CIUDAD DE GUATEMALA	785
SÃO PAULO	712
CURITIBA	632
SALVADOR	581
SÃO LUÍS	566
GOIÂNIA	559
JOINVILLE	525
NATAL	498
PORTO ALEGRE	482
VALPARAÍSO	456
RIO DE JANEIRO	439
VITÓRIA	429
SANTOS	412
BRASILIA	411
MACEIÓ	391
LA PAZ	386
BELO HORIZONTE	377
FORTALEZA	353
RECIFE	345
MANAUS	334

LIMA	441
CIUDAD DE MÉXICO	360
BOGOTÁ	350
BARQUISIMETO - IRIBARREN	302
LA PAZ	285
FORTALEZA	266
TORREÓN	264
MONTERREY	261
JOINVILLE	240
ASUNCIÓN	227
TOLUCA DE LERDO	217
SANTOS	216
MEDELLÍN	207
MACEIÓ	205
VALPARAÍSO	199
SALVADOR	197
ROSARIO	185
PUEBLA	182
SANTIAGO	178
LEÓN	176
PORTO ALEGRE	175
CIUDAD DE PANAMÁ	171
GOIÂNIA	170
NATAL	161
SÃO LUÍS	157
SÃO PAULO	154
BELO HORIZONTE	128
VITÓRIA	123
CAMPINAS	121
JOÃO PESSOA	121
BRASILIA	103
SAN JUAN	99
MONTEVIDEO	82
CARTAGENA	80
RIO DE JANEIRO	80
CÓRDOBA	79

TIJUANA	278
SANTA CRUZ	204
SAN SALVADOR	174
CIUDAD JUÁREZ	149
BELÉM	110
MONTEVIDEO	107
ASUNCIÓN	104
TEGUCIGALPA	89
CAMPINAS	60
BUCARAMANGA	47
SANTO DOMINGO	42
SAN JUAN	26
TOTAL	74287

BELÉM	74
VALENCIA	50
MARACAIBO	40
TOTAL	15001

Fuente: Elaboración propia

CIUDAD	SEGUIDORES
CIUDAD DE MÉXICO	569574
BUENOS AIRES	532788
BOGOTÁ	387732
CIUDAD DE GUATEMALA	253664
LIMA	212228
ROSARIO	172326
GUAYAQUIL	163550
MEDELLÍN	153105
RECIFE	74684
CURITIBA	71808
CARACAS	70022
GUADALAJARA	65962
PUEBLA	65378
BARRANQUILLA	60992
PORTO ALEGRE	57156
CALI	54685
MARACAIBO	54048
FORTALEZA	47711
BRASILIA	47168

BELO HORIZONTE	45549
MONTERREY	43814
MONTEVIDEO	42093
JOÃO PESSOA	34960
QUITO	31660
MARACAY	31255
MANAUS	25562
CIUDAD DE PANAMÁ	22228
ASUNCIÓN	20933
CÓRDOBA	20298
LEÓN	19651
SANTIAGO	16081
SÃO PAULO	15563
VALENCIA	15022
SANTOS	14748
SAN SALVADOR	13812
BARQUISIMETO - IRIBARREN	13289
TOLUCA DE LERDO	13056
SAN LUIS DE POTOSÍ	12798
VITÓRIA	12561
SALVADOR	11928
SÃO LUÍS	11874
JOINVILLE	10800
RIO DE JANEIRO	10519
LA PAZ	10074
BUCARAMANGA	7803
TORREÓN	5909
NATAL	5421
CARTAGENA	4523
CIUDAD JUÁREZ	3750
MACEIÓ	3595
SAN JUAN	2952
GOIÂNIA	1985
SANTO DOMINGO	1878
CAMPINAS	1824
SANTA CRUZ	1330
BELÉM	594

TEGUCIGALPA	447
SAN JOSÉ	251
TIJUANA	61
MANAGUA	-
VALPARAÍSO	-

Fuente: Elaboración propia

CIUDAD	NOMBRE CUENTA	SEGUIDORES
CIUDAD DE MÉXICO	MANCERAMIGUELMX	1294689
CARACAS	ALCALDELEDEZMA	1284215
BUENOS AIRES	MAURICIOMACRI	1178801
BOGOTÁ	PETROGUSTAVO	1170558
GUAYAQUIL	JAIMENEBOTSAADI	356236
RIO DE JANEIRO	EDUARDOPAES_	311248
LIMA	SUSANAVILLARAN	310914
MARACAIBO	EVELINGTREJO	231190
SANTIAGO	CAROLINA_TOHA	215251
QUITO	MAURICIORODASEC	166256
VALENCIA	MIGUELCOCCHIOLA	159028
MEDELLÍN	ANIBALGAVIRIA	143795
MANAUS	ARTURVNETO	114103
CIUDAD DE GUATEMALA	ARZU_ALVARO	104587
SALVADOR	ACMNETO_	97024
CIUDAD DE PANAMÁ	BLANDONJOSE	84100
MONTERREY	MARELLANESC	79485
SAN SALVADOR	NORMAN QUIJANO	69649
SÃO PAULO	HADDAD_FERNANDO	68472
BARQUISIMETO - IRIBARREN	ALFREDOARAMOS	62890
BARRANQUILLA	ELSANOQUERABAQ	50201
PORTO ALEGRE	JOSEFORTUNATI	43930
CURITIBA	GUSTAVOFRUET	42854
TORREÓN	MRIKELME	42053
ROSARIO	MONICAFEIN	37714
LEÓN	BARBARA_BOTELLO	28905
TOLUCA DE LERDO	MARTHA_HILDA	24924

ASUNCIÓN	ARNALDOSAMANIEG	24177
MARACAY	ALCALDEPEDROB1	23047
JOÃO PESSOA	LUCIANO_CARTAXO	21888
CARTAGENA	DIONISIOVELEZ	19634
GOIÂNIA	PAULOGARCIAPT	15515
CALI	CALICONGUERRERO	14986
NATAL	CARLOSEDUARDO12	14473
SAN LUIS DE POTOSÍ	MARIOGARCIA_V	13839
CÓRDOBA	RAMONJMESTRE	11277
MACEIÓ	RUIPALMEIRA	11035
BRASILIA	AGNELOQUEIROZ	10588
RECIFE	UMNOVORECIFE	9383
LA PAZ	LUISREVILLAH	9114
VALPARAÍSO	JORGECASTROVALP	8547
SANTOS	PAULOABARBOSA	7197
VITÓRIA	LUCIANOREZENDE	7115
BUCARAMANGA	LUCHOBOHORQUEZ1	6183
JOINVILLE	UDODOHLER	5102
FORTALEZA	ROBERTOCLAUDIOB	4632
TIJUANA	DOCASTIAZARAN	4499
BELÉM	ZENALDOCOUTINHO	4019
BELO HORIZONTE	MARCIOPREFEITO	2751
CAMPINAS	JONAS_DONIZETTE	2022
TEGUCIGALPA	TITO_ALCALDE	1820
MONTEVIDEO	MONTEVIDEANA_FA	377
CIUDAD JUÁREZ	SERRANOENRIQUE1	262
SÃO LUÍS	EDIVALDOHJUNIOR	70
SANTA CRUZ	PERCYFERNANDEZA	45
PUEBLA	TONYGALIFAYAD	0
GUADALAJARA	S/D	
LA HABANA	S/D	
MANAGUA	S/D	
PORT AU PRINCE	S/D	
SAN JOSÉ	S/D	
SAN JUAN	S/D	
SANTO DOMINGO	S/D	

Fuente: Elaboración propia

CIUDAD	FAN PAGE CIUDAD	LIKES
BUENOS AIRES	https://www.facebook.com/GCBA	708429
CURITIBA	https://www.facebook.com/PrefsCuritiba	490937
MANAUS	https://www.facebook.com/prefeiturademanaus	195490
MACEIÓ	https://www.facebook.com/PrefeituraDeMaceio	186099
CIUDAD DE MÉXICO	https://www.facebook.com/GobiernoDistritoFederal?fref=ts	147574
LEÓN	https://www.facebook.com/municipio.leon	147147
RECIFE	https://www.facebook.com/prefeituradorecife	141317
GUAYAQUIL	https://www.facebook.com/alcaldiaguayaquil	138559
RIO DE JANEIRO	https://www.facebook.com/PrefeituradoRio	128438
SÃO LUÍS	https://www.facebook.com/PrefeituraDeSaoLuis	116384
LIMA	https://www.facebook.com/MuniLima	115510
BRASILIA	https://www.facebook.com/govdf	109870
FORTALEZA	https://www.facebook.com/PrefeituradeFortaleza	100056
CIUDAD DE GUATEMALA	https://www.facebook.com/muniguate	97819
SANTOS	https://www.facebook.com/PrefeituraSantos	91814
NATAL	https://www.facebook.com/prefeituradonatal	88468
MEDELLÍN	https://www.facebook.com/AlcaldiadeMed	85975
LA PAZ	https://www.facebook.com/MunicipioLaPaz	84098
BOGOTÁ	https://www.facebook.com/AlcaldiaDeBogota ; https://www.facebook.com/BogotaMasHumana	81202
SÃO PAULO	https://www.facebook.com/PrefSP	69452
SALVADOR	www.facebook.com/prefeituradesalvador	62522
BELO HORIZONTE	https://www.facebook.com/prefeiturabh	61063
JOÃO PESSOA	https://www.facebook.com/pmiponline	59621
VITÓRIA	https://www.facebook.com/vitoriaonline?fref=ts	56113
CALI	https://www.facebook.com/alcaldiadecali	48353
PUEBLA	https://www.facebook.com/HAyuntamientoDePuebla/	43577
CIUDAD JUÁREZ	https://www.facebook.com/gobiernodejuarez	40508
SAN JUAN	https://www.facebook.com/sjciudadpatria?ref=stream&fref=nf	39233
MONTERREY	https://www.facebook.com/municipio.monterrey	35972
BELÉM	https://www.facebook.com/prefeiturabelem	35292
CAMPINAS	https://pt-br.facebook.com/prefeituradecampinas	34530

MONTEVIDEO	https://www.facebook.com/montevideoim	25527
ROSARIO	https://www.facebook.com/municipalidadrosario	23775
SAN SALVADOR	https://www.facebook.com/pages/Alcald%C3%ADa-Municipal-de-San-Salvador/162379173778716	23551
GUADALAJARA	https://www.facebook.com/AyuntamientoDeGuadalajara?fref=ts	22633
GOIÂNIA	https://www.facebook.com/prefeitura.goiania	22132
SAN JOSÉ	https://www.facebook.com/MunicipalidadSJ	21278
PORTO ALEGRE	www.facebook.com/prefpoa	16807
JOINVILLE	https://www.facebook.com/prefeituradejoinville	16496
ASUNCIÓN	https://www.facebook.com/asuncionmuni	15582
BARRANQUILLA	https://www.facebook.com/alcaldiabquilla	12098
TIJUANA	https://www.facebook.com/pages/Ayuntamiento-de-Tijuana/257535347735652	11896
CÓRDOBA	https://www.facebook.com/MuniCba	11151
CIUDAD DE PANAMÁ	https://www.facebook.com/municipio.depanama	10966
SAN LUIS DE POTOSÍ	https://www.facebook.com/AytoSLP	10840
TOLUCA DE LERDO	https://www.facebook.com/H.AyuntamientoDeToluca ; https://www.facebook.com/TolucaMunicipioEducador	8188
BARQUISIMETO	https://www.facebook.com/ciudadideal	6617
SANTIAGO	https://www.facebook.com/munistgo	5726
SANTA CRUZ	https://www.facebook.com/pages/Gobierno-Autonomo-Municipal-de-Santa-Cruz-de-la-Sierra/106474919462721	5494
MARACAIBO	https://www.facebook.com/AlcaldiaDeMaracaibo	4485
BUCARAMANGA	https://www.facebook.com/alcaldiabucaramanga	3899
MARACAY	https://www.facebook.com/AmigosDeMaracay	3553
CARTAGENA	https://www.facebook.com/pages/Alcald%C3%ADa-Mayor-de-Cartagena-de-Indias-DT-Y-C/127290090666721	3205
CARACAS	https://www.facebook.com/AlcaldiaMetropolitana	2419
VALENCIA	https://www.facebook.com/alcaldiadevalencia	2317
QUITO	https://www.facebook.com/prensaquito	2053
TORREÓN	https://www.facebook.com/AyuntamientoDeTorreon	1862
VALPARAÍSO	https://www.facebook.com/municipalidaddevalparaiso	891
MANAGUA	-	
SANTO DOMINGO	-	
TEGUCIGALPA	no se encontro cuenta relacionada	

Fuente: Elaboración propia

CIUDAD	FAN PAGE ALCALDE	LIKES
CIUDAD JUÁREZ	Enrique Serrano Escobar	NO PUBLICO
BUENOS AIRES	https://www.facebook.com/mauriciomacri	1433579
BOGOTÁ	https://www.facebook.com/GustavoPetroUrrego	608795
GUAYAQUIL	Jaime Nebot Saadi	491251
QUITO	Mauricio Rodas	456110
CIUDAD DE MÉXICO	Miguel Angel Mancera	431541
MONTERREY	https://www.facebook.com/Margarita.ArellanesC	368472
SAN SALVADOR	https://www.facebook.com/dr.normanquijano	227755
CIUDAD DE GUATEMALA	Alvaro Arzu Irigoyen	213843
SALVADOR	https://www.facebook.com/ACMNetoOficial?fref=ts	189583
MANAUS	https://www.facebook.com/SouArthur45	159222
LIMA	Susana Villarán de la Puente	124715
PUEBLA	https://www.facebook.com/TonyGaliFayad	104129
CURITIBA	https://www.facebook.com/gustavofruet	99943
RIO DE JANEIRO	https://www.facebook.com/eduardopaesRJ	93042
LA PAZ	https://www.facebook.com/LuisRevillaH/info	86863
MARACAIBO	https://www.facebook.com/EvelingTrejoDeRosales	72693
SÃO LUÍS	https://pt-br.facebook.com/edivaldoholandajunior	69504
SAN JUAN	http://www.facebook.com/carmenyulincruz	67546
TORREÓN	https://www.facebook.com/mriquelmesi	64461
LEÓN	https://www.facebook.com/barbarabotellogto	64081
TIJUANA	https://www.facebook.com/DocAstiazaran?pnref=story	62732
MACEIÓ	https://pt-br.facebook.com/RuiSoaresPalmeira	50165
RECIFE	https://www.facebook.com/GeraldoJulioOficial	46613
MANAGUA	no se encontro cuenta relacionada	39087
SANTOS	www.facebook.com/pauloalexandrebarbosapsdb	37847
BARRANQUILLA	Elsa Noguera	33944
BELÉM	https://www.facebook.com/zenaldo.coutinho?fref=ts	31433
JOÃO PESSOA	https://www.facebook.com/LucianoCartaxoPires	31154
CARTAGENA	Dionisio Fernando Vélez Trujillo	30429
CÓRDOBA	https://www.facebook.com/ramonjmestre	24028
VALPARAÍSO	Jorge Castro Muñoz	21030
MEDELLÍN	https://www.facebook.com/anibalgaviriaalcalde	21018
SAN LUIS DE POTOSÍ	https://www.facebook.com/mariogvaldez	20289
VITÓRIA	https://www.facebook.com/lucianorezende23	19806

SÃO PAULO	https://www.facebook.com/fernando.haddad.395	19547
JOINVILLE	https://www.facebook.com/udodohler	19052
TOLUCA DE LERDO	https://www.facebook.com/MarthaHildaGC	17842
VALENCIA	https://www.facebook.com/miguelcocchiola	15149
ROSARIO	MonicaFein	11595
BARQUISIMETO	https://www.facebook.com/AlfredoRamosV	9200
NATAL	https://www.facebook.com/12CarlosEduardo	9103
PORTO ALEGRE	https://www.facebook.com/JAfortunati	9071
CARACAS	https://www.facebook.com/antonioledezmvenezuela	7103
SANTA CRUZ	https://www.facebook.com/percyfernandezcalde?fref=ts	2312
BELO HORIZONTE	https://www.facebook.com/marciolacerda40	1937
BUCARAMANGA	https://www.facebook.com/LuisFranciscoBP	1888
MARACAY	https://www.facebook.com/pages/Pedro-Bastidas/34014159218	1445
TEGUCIGALPA	https://www.facebook.com/alcaldenasrytitoasfura	1227
SANTIAGO	https://www.facebook.com/pages/Carolina-Toh%C3%A1/122320684456970	1017
GOIÂNIA	https://www.facebook.com/pages/Paulo-Garcia-13/160209310708872	267
CAMPINAS	https://www.facebook.com/pages/Jonas-Donizette/483137731797217?fref=ts	245
BRASILIA	https://www.facebook.com/pages/AgneloQueiroz/337486039718610?rf=221017978046847	222
FORTALEZA	https://www.facebook.com/robertoclaudio40	38
CALI	no se encontró cuenta relacionada	
GUADALAJARA	no se encontro cuenta relacionada	
CIUDAD DE PANAMÁ	Jose I. Blandon	
ASUNCIÓN	no se encontro cuenta relacionada	
SANTO DOMINGO	no se encontro cuenta relacionada	
MONTEVIDEO	no se encontró cuenta relacionada	
SAN JOSÉ	no se encontró cuenta relacionada	

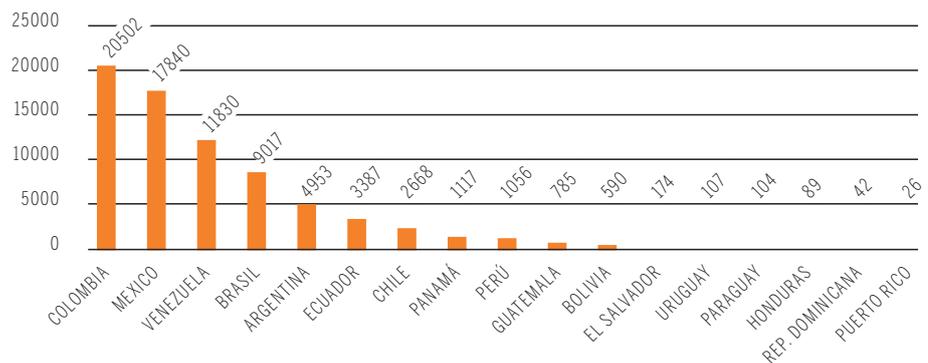
Fuente: Elaboración propia

Para continuar con la mirada que destaque cantidades de contenidos seguidores y magnitudes de las ciudades, si se compara el ecosistema de cuentas que más tuitea (Medellín), tuitean una proporción 300 veces mayor que las ciudades que menos lo hacen. Colombia y Venezuela juntos, superan el 43% de todo el contenido publicado en Twitter.

Frente al uso de las cuentas de los gobiernos en Twitter también hay proporciones muy diferentes que con el uso de las cuentas personales de

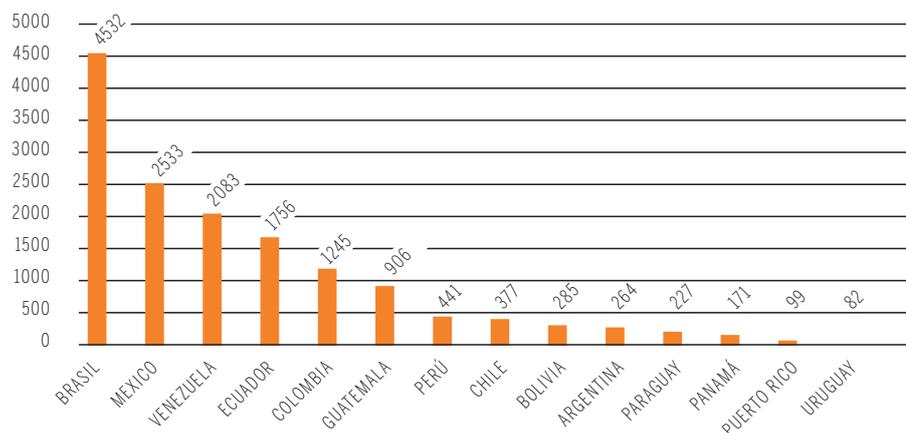
los alcaldes. Las primeras superan en cantidad de tuits a las cuentas de los alcaldes en una proporción 1 a 10, salvo en Centroamérica dónde los alcaldes tuitean en una proporción cercana a 1 a 2 en relación a las cuentas de los gobiernos.

Tuits enviados en un mes. Países



En Facebook pasa algo similar con las desproporciones regionales, donde si bien Brasil concentra el 30% de los posteos analizados (con 20 ciudades analizadas), la sumatoria de Colombia, Venezuela y Ecuador da un 38% del total (con menos de la mitad de las ciudades que todo Brasil).

Posteos de Facebook en un mes. Países



También es contundente la comprobación de que siempre hay más tuits que posteos en Facebook. En el uso que los gobiernos y gobernantes hacen de las redes sociales, siempre los tuits superan a la cantidad de publicaciones en Facebook en una proporción que va, de casi de 2 tuits por cada posteo a más de 7 en otros casos.

A pesar de que sí se observan realidades regionales diferentes, en general, el promedio general demuestra que los contenidos publicados por las cuentas personales de los alcaldes, todavía se manifiesta de modo más menguado en

Twitter, sosteniendo así que las ciudades que tuitean superan en una relación superior a 3 a 1 por sobre la cantidad de tuits de los alcaldes.

Las regiones que más tuitean

	DA%	DC%	S%
MEXICO	18,5%	17,3%	28,5%
BRASIL	12,4%	26,0%	4,7%
CONO SUR	7,5%	10,9%	10,9%
COMUNIDAD ANDINA	47,9%	41,0%	55,7%
CENTROAMÉRICA Y CARIBE	13,6%	4,9%	0,2%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

¿Tuitea el Alcalde, el Municipio o las Áreas Subordinadas? (por Región)

	DA%	DC%	S%
MÉXICO	7,5%	22,6%	69,9%
BRASIL	9,9%	67,2%	22,9%
CONO SUR	6,9%	32,3%	60,8%
COMUNIDAD ANDINA	9,2%	25,6%	65,2%
CENTROAMÉRICA Y CARIBE	43,8%	51,4%	4,8%

Fuente: Elaboración propia

¿Postea en FB el Alcalde o el Municipio? (por Región)

	FA%	FC%
MÉXICO	25,1%	74,9%
BRASIL	19,9%	80,1%
CONO SUR	21,1%	78,9%
COMUNIDAD ANDINA	29,5%	70,5%
CENTROAMÉRICA Y CARIBE	33,2%	66,8%

Fuente: Elaboración propia

Soy lo que soy, soy lo que digo: las temáticas en las redes

En cuanto a la temática de los gobiernos municipales en las redes sociales, es notable que cultura sea el tema más usado en los tuits de alcaldes y alcaldías, sin embargo en la interacción que la ciudadanía propone a los alcaldes y las alcaldías el tema descollante es seguridad y violencia. Por ende, hay un

verdadero desacople entre la agenda de reclamos e interacciones desde la ciudadanía, versus la agenda de temas propuestos desde la gestión.

Puede pensarse que las redes, al igual que sucede con el uso de otros medios, es también un intento de instalar o fijar, por parte de los gobiernos, temas más afines, más controlables, más blandos, o más asequibles a un discurso que no siempre se corresponde con las demandas que –en este caso en la interacción- plantea la ciudadanía como prioritarias. Claro que esto no se da en todos los casos y, aún en donde se manifiesta, no significa que no haya momentos de interacción con reconocimiento de problemáticas que hagan superponer a la agenda de los gobiernos con la agenda ciudadana, pero no es una constante para la mayoría de los gobiernos.

10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS TUIITS DE LAS ALCALDÍAS		
CULTURA	376	12,8%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	286	9,7%
EDUCACIÓN	275	9,4%
ECONOMÍA	225	7,7%
INFRAESTRUCTURA Y OP	206	7,0%
TRANSPORTES	205	7,0%
POBREZA Y DES. SOCIAL	198	6,7%
ENERGÍA E ILUMINACIÓN	179	6,1%
DEPORTES	177	6,0%
SALUD	155	5,3%

10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS TUIITS DE LOS ALCALDES		
CULTURA	1679	17,4%
EDUCACIÓN	903	9,3%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	865	8,9%
TRANSPORTES	857	8,9%
INFRAESTRUCTURA Y OP	762	7,9%
SALUD	688	7,1%
RESIDUOS Y LIMPIEZA	643	6,6%
POBREZA Y DES. SOCIAL	553	5,7%
DEPORTES	488	5,0%
ECONOMÍA	435	4,5%

10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS POSTEOS DE LAS ALCALDÍAS EN FACEBOOK		
TEMAS	MENC.	%
CULTURA	1742	19,1%
EDUCACIÓN	830	9,1%
TRANSPORTES	684	7,5%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	661	7,3%
INFRAESTRUCTURA Y OP	595	6,5%
SALUD	551	6,1%
POBREZA Y DESARROLLO	543	6,0%
RESIDUOS	537	5,9%
CALLES	479	5,3%
ECONOMÍA	444	4,9%

10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS POSTEOS DE LOS ALCALDES EN FACEBOOK		
TEMAS	MENC.	%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	323	10,4%
CULTURA	319	10,3%
EDUCACIÓN	296	9,5%
TRANSPORTES	252	8,1%
ECONOMÍA	239	7,7%
INFRAESTRUCTURA Y OP	203	6,5%
POBREZA Y DESARROLLO	189	6,1%
CALLES	166	5,3%
JUSTICIA	160	5,2%
SALUD	143	4,6%

Fuente: Elaboración propia

**INTERACCIÓN DE LA CIUDADANÍA EN TWITTER
PAÍSES DE HABLA HISPANA
ALCALDÍAS Y ALCALDES COMBINADOS**

TEMAS	DOCS.	%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	90736	25,9%
TRANSPORTES	27981	8,0%
CORRUPCIÓN Y TRANSP.	22249	6,4%
EDUCACIÓN	22055	6,3%
CULTURA	22046	6,3%
ECONOMÍA	18593	5,3%
POBREZA Y DES. SOCIAL	17003	4,9%
INFRAESTRUCTURA Y OP	14874	4,3%
JUSTICIA	14536	4,2%
RESIDUOS, RECOLECCIÓN Y LIMPIEZA	14408	4,1%

**INTERACCIÓN DE LA CIUDADANÍA EN TWITTER
BRASIL
ALCALDÍAS Y ALCALDES COMBINADOS**

TEMAS EN PORTUGUÉS	DOCS.	%
TRANSPORTES	3234	17,5%
CULTURA	2344	12,7%
EDUCAÇÃO	2104	11,4%
SAÚDE	1257	6,8%
INFRAESTRUTURA E OP	1134	6,1%
SEGURANÇA E VIOLÊNCIA	1011	5,5%
VIAS DE TRÁFEGO	1008	5,5%
RESÍDUOS, COLETA E LIMP.	847	4,6%
POBREZA E DES. SOCIAL	597	3,2%
CORRUPÇÃO E TRANSPARÊNCIA	528	2,9%

**10 TEMAS PREDOMINANTES EN LOS
COMENTARIOS DE CIUDADANOS A LOS
POSTEOS DE ALCALDÍAS Y ALCALDES**

TEMAS	MENC.	%
SEGURIDAD Y VIOLENCIA	996	13,3%
CORRUPCIÓN Y TRANSP.	647	8,6%
CALLES	610	8,1%
INFRAESTRUCTURA Y OP	603	8,0%
TRANSPORTES	508	6,8%
POBREZA Y DESARROLLO	501	6,7%
EDUCACIÓN	448	6,0%
ECONOMÍA	433	5,8%
CULTURA	426	5,7%
ENERGÍA E ILUMINACIÓN	413	5,5%

Fuente: *Elaboración propia*

Las nociones de Transparencia, Participación y Gobierno Abierto, como elementos que sin duda alguna representan buenas prácticas deseables en la gestión, tienen una proporción estadística insignificante en los contenidos tuiteados. De ninguna manera ello debe confundirse o asociarse con opacidad o autismo en las gestiones, es más un problema de agenda propuesta. Así es que la preocupación más bien radica en que estos temas no aparecen como oferta pública en la agenda de interacción de alcaldes o ciudades en la comunicación/interacción que ofrece a la ciudadanía.

Es importante reconocer que no todo el énfasis retórico dirigido a la interacción ciudadana debe ser considerado a través de la generación de contenidos de modo interrogativo, sin embargo es llamativo que este modo es mínimo o casi nulo como acción que genere participación, al menos digital. Los tuits con formatos de interrogación son prácticamente inexistentes como práctica. Pero más importante es que las respuestas sólo se dan en valores del 6,8% de los casos para alcaldes y el 5,1% en cuentas de los gobiernos.

Twitter no es un medio de interacción en política, al menos desde los líderes o desde la institucionalidad gubernamental. Contrario a creencias establecidas, la reciprocidad del diálogo –en este caso alcaldes o alcaldías con la ciudadanía- no es una realidad.

Por eso es muy evidente que el nivel de interacción con la ciudadanía es mucho menor que el ideal de reciprocidad que suele teorizarse respecto a la oportunidad de las redes para la ciudadanía.



Queda claro que las redes son más un ámbito de propalación de un mensaje gubernamental que una oportunidad de interacción gobierno-ciudadanos. Esto no excluye que los gobiernos puedan escuchar las demandas ciudadanas.

Queda claro que las redes son más un ámbito de propalación de un mensaje gubernamental que una oportunidad de interacción gobierno-ciudadanos. Esto no excluye que los gobiernos puedan escuchar las demandas ciudadanas vía procesos de escucha activa o analítica de redes como ya se dijo.

En Facebook, al igual que con TW, los temas principales que se proponen en las alcaldías se refieren a Cultura, mientras que sí es significativo que los temas principales que proponen los alcaldes, tanto como la interacción ciudadana, sí coinciden y tienen que ver con la principal demanda que es la Seguridad y Violencia.

El estilo de comunicación

Existe una clara separación entre el uso de las cuentas personales de los alcaldes de su faz personal o política-partidaria, en comparación con el uso institucional de la cuenta de los gobiernos, donde lo político-partidario, tanto como lo personal, es estadísticamente insignificante (3% entre ambos).

Y a pesar que en el caso de las cuentas de alcaldes el uso remitiendo a mensajes de contenido social-individual es significativa (casi un cuarto de los tuits), sigue siendo discreto si se lo compara a los contenidos que reflejan el uso gubernamental institucional o gubernamental pedagógico como dimensión explicativa de políticas públicas.

El gráfico que presenta el eje temático de las cuentas de Twitter de los alcaldes pone de manifiesto una tendencia a la institucionalización de los mensajes, muy por encima de la insignificante presencia del eje personal. Concretamente, los ejes gubernamental y pedagógico-gubernamental acaparan, entre ambos, casi la mitad de los casos analizados.

El encuadre predominantemente institucional de las cuentas de los alcaldes y, más aún, de los gobiernos muestra un “sesgo de normalización”. Esto es, confirman que las instituciones están para hacer que el sistema siga adelante y cumpla con sus obligaciones. Este aspecto se ve reforzado con la necesidad que muestran los alcaldes con pocos años en la gestión, de comunicar sus políticas públicas recurriendo a un lenguaje pedagógico, es decir, un uso explicativo que ayuda a la comprensión de la propia política pública o del contexto en donde trabaja dicha política.

EJE TEMÁTICO GUBERNAMENTAL/INSTITUCIONAL (DA)	
GUBER INSTITUCIONAL	32,9%
SOCIAL / INDIVIDUAL	23,5%
PEDAGÓGICO GUBER	21,5%
PERSONAL	6,2%
POLÍTICO PARTIDARIO	5,9%
SOCIAL	2,0%
OTROS	8,0%
NS/NC	9,0%

Fuente: *Elaboración propia*

La significativa presencia de tecnicismos en las cuentas dominantes aparece como una constante, ubicándose por encima del lenguaje de tipo emocional independientemente de la cantidad de personas que habitan las ciudades analizadas. Esto, evidentemente, genera una distancia significativa en los estilos discursivos propios de varios de los líderes locales –que observamos en medios tradicionales por ejemplo–, que podría estar cercana a algunos alcaldes, pero muy lejana en otros casos.

Quizás, haya que imaginar que el estilo técnico sea un elemento de mayor autocontrol en las redes sociales, a las que se respeta para evitar viralizaciones no controladas o conversaciones muy negativas en torno a los contenidos y por ende, el tono técnico, sea algo así como un estilo asociado a la prudencia o conservadurismo en las formas retóricas.

El resguardo conservador de la retórica de los líderes locales así como de sus cuentas institucionales es coherente con el desfasaje observado en los temas o asuntos más recurrentes en los mensajes: el hincapié puesto en referencias a la cultura en las cuentas oficiales contrasta con la persistente demanda de mayor seguridad frente a la preocupación por la violencia que domina los mensajes de la ciudadanía como ya se dijo.

El siguiente tuit es un claro ejemplo del uso frecuente de tecnicismos por parte de las alcaldías, que alcanza el 63% de los casos estudiados.

Tonos Técnicos en Twitter.

Nuestra propuesta corrige inequidad y distorsiones en el cobro del Predial 2015, a la luz de los principios tributarios constitucionales¹⁴

Como consecuencia del uso de este estilo los gobiernos en muchos casos quedan despegados de la ciudadanía (ausencia de empatía o plena comprensión de los mensajes), lo cual contribuye a profundizar el desacople existente en los asuntos y las preocupaciones predominantes en los mensajes de la ciudadanía.

TONO DE LOS MENSAJES (DC)	
TÉCNICO	63,0%
EMOCIONAL	9,5%
COMBINADO	18,5%
OTROS	0,2%
NS/NC	8,9%

Fuente: *Elaboración propia*

Ni en las cuentas de los alcaldes (73,5%) ni en las de las ciudades (81,3%) se citan fuentes en los tuits. Incluso cuando hay fuentes en las cuentas de los alcaldes, mayoritariamente son datos de su propia gestión local (8,3% en las cuentas de las alcaldías y 6% en las cuentas de los gobiernos) o eventualmente de un experto.

CITA FUENTES (DA)	
CIUDADANÍA	2,5%
EXPERTOS ESTADO	1,4%
EXPERTOS OTROS	6,9%
MEDIOS - PERIODISTAS	1,2%
MULTIPLES FUENTES	0,4%
NO IDENTIFICADAS	1,9%
NO SE CITAN FUENTES	73,5%
OTROS	0,8%
PODER EJ. ESTADO	0,3%
PODER EJ. LOCAL	8,3%
PODER EJ. NACIONAL	0,4%
PODER JUDICIAL	0,1%
PODER LEGISLATIVO	0,0%
NS/NC	2,4%

¹⁴ ID Nro. 533233268880326000

CITA FUENTES (DC)	
CIUDADANÍA	2,0%
EXPERTOS ESTADO	1,5%
EXPERTOS OTROS	3,5%
MEDIOS - PERIODISTAS	1,0%
MULTIPLES FUENTES	0,5%
NO IDENTIFICADAS	1,7%
NO SE CITAN FUENTES	81,3%
OTROS	0,4%
PODER EJ. ESTADO	0,2%
PODER EJ. LOCAL	6,0%
PODER EJ. NACIONAL	0,2%
PODER JUDICIAL	0,1%
PODER LEGISLATIVO	0,1%
NS/NC	1,4%

Fuente: *Elaboración propia*

En el caso de Twitter y respecto al estilo de tuiteo de los alcaldes de acuerdo a la relación política con los gobiernos superiores, existe un predominio del tono técnico tanto en comunas gestionadas por alcaldes que simpatizan con gobiernos superiores, tanto como por opositores.

Y es poco el estilo emocional evidenciado en los mensajes. Este aspecto es compatible con la sobrerrepresentación de las autoridades públicas como principales fuentes de los mensajes, lo cual permite constatar la referencia a las autoridades públicas como “primeros definidores” de situaciones para hablar.

Al igual que en el caso de Twitter, Facebook se sigue presentando con tonos más técnicos que emocionales, sin embargo aparece una distinción importante en las cuentas de Facebook personales de los alcaldes: la referencia a cuestiones sociales representa un relativo ablandamiento en los contenidos, no centrándose preferentemente en cuestiones gubernamentales puras que hacen a la institucionalidad, a las políticas públicas o a la comunicación pedagógica de estas últimas.

Respecto al uso de las cuentas de los alcaldes en Facebook, en aquellas que se manifiestan aliadas a los gobiernos nacionales y subnacionales, hay un predominio del encuadre social (por sobre el gubernamental) y prácticamente nada del político partidario. En las opositoras hay un predominio del eje gubernamental (por sobre el social) y aparece con significancia estadística el eje político partidario. También hay un tono más emocional en los alcaldes opositores y más cargado de tecnicismos en los alcaldes simpatizantes al oficialismo.

Los problemas y los responsables en los contenidos publicados

La existencia y reconocimiento de problemas insertos en los mensajes de Twitter no es alta, y en todo caso es más significativa en los gobiernos con menos años de gestión. Cuando hay más años de gestión, los problemas no son frecuentes en los mensajes por redes y los encuadres, cuando se le atribuye causalidad a la situación expresada, predomina preferentemente un encuadre social para referirse a ellos.

Se infiere que en los gobiernos con menos años, puede existir una atribución retrospectiva de problemas –que le son ajenos en clave de responsabilidad a esa gestión–, mientras que en gobiernos con más años esto disminuye en función de que la eficacia de argumentos retrospectivos para problematizar recaería en el mismo gobierno y su incapacidad para solucionarlos.

En las cuentas de Twitter de alcaldes y alcaldías, el lenguaje está mucho más cerca de la aportación de soluciones y en tono positivo, que expresado en clave de problematización. Predomina una visión optimista como resultado de la gestión, que una versión pesimista y ubicada como problema.

Se cuenta aquí con otro dato que da cuenta del sesgo de normalización por parte de los gobiernos como de sus gobernantes: en aquellos mensajes presentados como problemas, casi en la mitad de los casos (41% en los tuits de los alcaldes y 47% en los de las intendencias) se ofrecen soluciones. Por ende, se infiere que son los gobiernos municipales, los que cuentan con la capacidad de resolverlos.

SOLUCIÓN (DA)	
PROPUESTA, SALIDA, ACCIÓN	41,0%
NO HAY SOLUCIÓN	4,9%
OTROS	1,1%
NS/NC	53,0%

SOLUCIÓN (DC)	
PROPUESTA, SALIDA, ACCIÓN	47,0%
NO HAY SOLUCIÓN	4,3%
OTROS	0,7%
NS/NC	48,0%

Fuente: *Elaboración propia*

Ello se va profundizado por el hecho de que, aun cuando en las causas del problema no se observan referencias a los alcaldes y sus gestiones de gobierno, se constata una significativa asociación entre agentes gubernamentales y la resolución de tales problemas.

En definitiva, se trata de una alta correlación de los mensajes esperanzadores y la atribución de responsabilidad de alcaldes y gobiernos. Ello se ve profundizado por el hecho de que es más alto el nivel de referencias a responsables que a la existencia de problemas, tal como lo demuestra el siguiente ejemplo (ver las siguientes dos tablas).

Responsables. El sector público o los agentes en general son más citados que los Alcaldes en persona.

@felippemedeiros Felipe, você pode pedir orientações para a Secretaria de Assistência Social e Desenvolvimento: 3291-9666¹⁵

RESPONSABLE (DA)	
SECTOR PÚBLICO	26,3%
ALCALDE	13,8%
MÚLTIPLE	11,6%
CIUDADANOS SOC. CIVIL	8,4%
GOBERNANTE	0,5%
OTROS	2,0%
NS/NC	37,4%

RESPONSABLE (DC)	
SECTOR PÚBLICO	38,5%
ALCALDE	7,4%
MÚLTIPLE	8,5%
CIUDADANOS SOC. CIVIL	10,7%
GOBERNANTE	0,0%
OTROS	1,2%
NS/NC	33,7%

Fuente: *Elaboración propia*

¹⁵ Twitter ID Nro. 533287253507059000

Ser viral, esa es la cuestión...

El análisis del retuiteo es interesante. El porcentaje de retuiteo para las cuentas dominantes (del alcalde y de la ciudad) es del 50%. Para las otras cuentas oficiales de un municipio, el retuiteo baja al 30% y el ser marcado con favorito al 20%.

También se registra una simetría interesante entre hacer un retuit o colocar como favorito un tuit, porque los porcentajes prácticamente mantienen una proporción estable y equivalente.

Otro dato significativo del retuiteo, es que el 70% de los tuits tiene un link. Por ello puede inferirse que la chance de ser retuiteado es 3 veces a 1 si el tuit lleva un contenido extra (link o imagen) además de texto.

Sin embargo, no queda claro que etiquetar tuits sea causal de viralidad, ya que menos de la mitad de los retuiteos tenía un hashtag o etiqueta. Y respecto al modo interrogativo, es insignificante la viralidad que produce.

El análisis de la viralidad en Facebook plantea diferencias con respecto a Twitter. El porcentaje de viralidad para las cuentas dominantes (del alcalde y del gobierno) es de casi 30% y 50% respectivamente de cada posteo, es decir, las veces que el contenido es compartido.

Sin embargo, la respuesta más valiosa se da en los *likes* –o “me gusta”– donde en el caso de contenidos de alcaldes, supera el 71% y en el de las ciudades, casi llega al 77%.

También es importante el porcentaje de comentarios, ya que en contenido de alcaldes es comentado el 51% de posteos y casi el 56% en las cuentas de gobiernos.

Otro dato significativo en Facebook es que sólo el 30% de los posteos tiene un hipervínculo o etiqueta. Por ello puede inferirse que la chance de ser viralizado, comentado o marcado como favorito no depende del contenido extra (link o imagen), como sí sucede en Twitter con los links. Y respecto al modo interrogativo, también es insignificante la viralidad que produce.

Las horas en las redes son horas políticas

Algo sumamente visible de parte del tuiteo es que el horario pico de tuiteo no se corresponde con las recomendaciones de otras esferas –como el mundo privado por caso- que sostiene horarios nocturnos preferentemente.

El mediodía u horarios avanzados de la mañana son los picos de tuiteo y ello se corresponde seguramente con un criterio de convergencia convencional, porque es la hora dónde las administraciones locales pueden impactar en la agenda periodística.

Por eso es que, las redes en la gestión local, también son pensadas para trascender ese ámbito, además del propio criterio de viralización en el propio medio. La búsqueda del poder de agenda es en definitiva la aspiración funcional máxima de la comunicación política y el uso parece confirmarlo.

Igualmente, hay por otro lado una visión desconocida y a explorar, respecto a la menor cantidad de recursos humanos fuera del horario de atención personal

de las propias administraciones, y que pudiera ser factor condicional para explicar la hora de publicación.

Respecto al horario de tuiteo, la moda estadística diaria de cuentas dominantes en TW (en función del horario) indica que la mayor cantidad de contenido subido en un período de una hora a lo largo del día, vale decir la hora del día en que más tuitean los alcaldes, se da entre las 11.00 y las 13.00, al mediodía. En este horario se envían entre el 7,1% y el 8,3% respectivamente de los tuits que los alcaldes envían diariamente.

Hay otro pico de actividad de los Alcaldes en Twitter al final del día laboral ya que a las 19.00 hs.

HORA LOCAL		
TIPO CUENTA		%
DA	0	0,43%
	1	0,25%
	2	0,29%
	3	0,17%
	4	0,40%
	5	0,38%
	6	1,39%
	7	5,92%
	8	5,51%
	9	5,01%
	10	6,68%
	11	7,08%
	12	8,33%
	13	6,76%
	14	6,47%
	15	5,96%
	16	5,46%
	17	5,76%
	18	5,90%
	19	6,97%
	20	5,13%
	21	4,32%
	22	3,53%
	23	1,85%
	24	0,04%

Fuente: Elaboración propia

Las Alcaldías por su parte tienen el pico de la actividad en Twitter una hora antes de los alcaldes (entre las 10.00 am y las 12.00 del mediodía) y no se registra el pico al fin del horario laboral. Las cuentas subordinadas siguen este mismo patrón de tuiteo.

HORA LOCAL		
TIPO CUENTA		%
DC	0	0,27%
	1	0,16%
	2	0,06%
	3	0,21%
	4	0,06%
	5	0,09%
	6	0,84%
	7	2,68%
	8	5,20%
	9	8,17%
	10	9,67%
	11	9,70%
	12	7,53%
	13	6,11%
	14	7,27%
	15	7,70%
	16	7,00%
	17	7,30%
	18	5,50%
	19	4,98%
	20	4,29%
	21	3,17%
	22	1,46%
	23	0,57%
	24	0,004%

Fuente: Elaboración propia

Es muy interesante resaltar que la hora pico de tuiteo tiene un uso autónomo por parte de las cuentas subordinadas y que no se corresponde en sentido lógico con la cadena de mando gubernamental. Las cuentas subordinadas tienen su hora más activa entre las 10.00hs y las 11.00hs, las cuentas oficiales de las alcaldías una hora después (entre las 11.00hs y las 12.00hs)

y los alcaldes una hora más tarde (entre las 12.00hs y las 13.00hs). La única excepción a la regla se produce los días lunes, cuando los alcaldes postean antes que las cuentas de los gobiernos y que las cuentas subordinadas.

Si se considera la moda estadística diaria (la hora más repetida) en las que se tuitea en las cuentas dominantes y subordinadas agregadas se observa que entre las 11.00hs am y las 12.00hs del mediodía es la hora en que más se tuitea en todo el ecosistema digital de los gobiernos locales en la región.

Existe una leve variación al analizar las modas estadísticas por cada día de la semana, ya que se observa que los martes y los sábados la mayor actividad ocurre entre las 10.00hs y las 11.00hs, los domingos entre las 12.00hs y las 13.00hs. el resto de los días entre las 11hs y las 12hs.

Viralizar también es pautar

El pautado¹⁶ es algo que existe en las mayorías de los gobiernos municipales pero todavía no se observa un criterio de pauta estable y permanente (como sí generalmente existe en medios tradicionales) registrándose un pautado más esporádico y eventual.

¿TIENE PAUTA EN TW?	
SI	22,5%
NO	72,5%
S/R	5,0%

¿TIENE PAUTA EN FB?	
SI	42,5%
NO	52,5%
S/R	5,0%

Fuente: *Elaboración propia*

El caso de Brasil destaca en el análisis del porcentaje de casos que tienen pauta en Twitter y en Facebook. El 54.5% de las alcaldías de más de 1 millón de habitantes de Brasil tienen pauta en Twitter y un 81.8%, en Facebook.

¹⁶ Inversión publicitaria para aumentar la expansión, visibilidad y viralidad de los contenidos digitales.

¿TIENE PAUTA EN TW?		
CANTIDAD DE HABITANTES		%
MÉXICO	SI	12,5%
	NO	75,0%
	S/R	12,5%
BRASIL	SI	54,5%
	NO	36,4%
	S/R	9,1%
CONO SUR	NO	100,0%
COMUNIDAD ANDINA	SI	9,1%
	NO	90,9%
CENTROAMÉRICA Y CARIBE	SI	16,7%
	NO	83,3%

¿TIENE PAUTA EN FB?		
CANTIDAD DE HABITANTES		%
MÉXICO	SI	25,0%
	NO	62,5%
	S/R	12,5%
BRASIL	SI	81,1%
	NO	9,1%
	S/R	9,1%
CONO SUR	SI	40,0%
	NO	60,0%
COMUNIDAD ANDINA	SI	18,2%
	NO	81,2%
CENTROAMÉRICA Y CARIBE	SI	33,3%
	NO	66,7%

Fuente: *Elaboración propia*

En las redes sociales más populares, la pauta en Facebook supera cómodamente a la de Twitter. Y la mayoría de las ciudades no clarificó el criterio de uso general de pauta, incluyendo a YouTube en este caso. Si sorprendió que el pauta está más descentralizado que centralizado en la gestión de los gobiernos locales, lo que equivale a plantear que los criterios decisionales del pauta en redes se encuentra más distribuido en las áreas que un organismo central de comunicación.

Las crisis conmueven (también a la gestión comunicacional digital)

En situaciones altamente problemáticas o de crisis, la mayoría de los gobiernos municipales modifican todos los aspectos de la gestión de las redes sociales digitales: la conformación de equipos de comunicación, su funcionamiento y su modalidad de uso de las redes sociales.

El primer impacto es la ampliación de equipos, la búsqueda de perfiles más experimentados, la contratación de expertos externos y una mayor centralización en la toma de decisiones.

En lo que refiere a la conformación de los equipos, tanto a su tamaño como al perfil de sus miembros, el 57,5% de los casos amplía la conformación del área y/o equipo de comunicación y además busca asesoramiento y/o apoyo externo a la organización frente a situaciones problemáticas o crisis.

¿SE AMPLÍA LA CONFORMACIÓN DEL ÁREA/EQUIPO DE COMUNICACIÓN ANTE SITUACIONES ALTAMENTE PROBLEMÁTICAS O CRISIS?	
SI	57,5%
NO	30,0%
S/R	12,5%

¿SE BUSCA ASESORAMIENTO EXTERNO A LA ORGANIZACIÓN ANTE SITUACIONES ALTAMENTE PROBLEMÁTICAS O CRISIS?	
SI	57,5%
NO	30,0%
S/R	12,5%

Fuente: *Elaboración propia*

En lo que refiere a los perfiles de los miembros del equipo de comunicación, en un 60% de los casos se buscan perfiles más “profesionales”, ya sea internos o externos para abordar las situaciones altamente problemáticas.

¿SE BUSCAN PERFILES MÁS “PROFESIONALES” INTERNOS O EXTERNOS ANTE SITUACIONES ALTAMENTE PROBLEMÁTICAS O CRISIS?	
SI	60,0%
NO	27,5%
S/R	12,5%

Fuente: *Elaboración propia*

Respecto del funcionamiento de las áreas de comunicación y comunicación digital en situaciones altamente problemáticas o de crisis, en un 72,5% se centraliza el funcionamiento de las mismas en su director/jefe/coordinador (o puesto equivalente).

¿SE CENTRALIZA SU FUNCIONAMIENTO EN EL DIRECTOR/JEFE/COORDINADOR DEL EQUIPO ANTE SITUACIONES ALTAMENTE PROBLEMÁTICAS O CRISIS?	
SI	72,5%
NO	15,0%
S/R	12,5%

Fuente: *Elaboración propia*

Una de las modificaciones en situaciones de crisis o altamente problemática es la modificación del ritmo de publicación de contenidos, siendo algo mayor la postura de quienes aumentan dicha cantidad respecto a quienes la disminuyen o no la varían. En un 45% de los casos aumenta algo y mucho la cantidad de los posteos y/o tuits. De este porcentaje, sólo el 20% aumenta mucho la cantidad. Mientras que en un 35% de los casos, la cantidad de posteos y/o tuits disminuye o no se ve alterada.

¿CÓMO SE MODIFICA EN TÉRMINO PROMEDIO LA CANTIDAD DE POSTEOS/TUITS EN REDES ANTE SITUACIONES ALTAMENTE PROBLEMÁTICAS O CRISIS?	
AUMENTA ALGO LA CANTIDAD DE LOS POSTEOS/TUITS	25,0%
AUMENTA MUCHO LA CANTIDAD DE LOS POSTEOS/TUITS	20,0%
DISMINUYE ALGO LA CANTIDAD DE LOS POSTEOS/TUITS	17,5%
NO SE VE ALTERADA	10,0%
DISMINUYE TODO LA CANTIDAD DE LOS POSTEOS/TUITS	7,5%
OTROS	7,5%
NS/NC	12,5%

Fuente: *Elaboración propia*

Asimismo, aumenta la fluidez y coordinación de los equipos de comunicación general con los de comunicación digital. En general, la reacción ante la excepcionalidad de una crisis, es altamente positiva de acuerdo a las respuestas, pues la gestión de crisis requiere modificar la rutina para abocarse con exclusividad a ella y pareciera ser ese el criterio adoptado por las áreas de gestión de la comunicación.

Una mirada comparada que estimula

Finalmente, esta mirada general y sintética funciona a modo de conclusiones parciales, ya que este estudio y sus resultados son sólo el inicio de una mirada comparada que prioriza la visión regional por sobre los casos particulares. El análisis es sumamente denso, largo y variado y seguramente incompleto ya que tiene oportunidades de seguir expandiéndose, sin embargo los datos

aparecen con extrema solidez y fuerza para afirmar que la tendencia apunta a una mayor profesionalización del área de comunicación digital y que, por ahora, dicho camino está trazado preferentemente por los equipos de gestión de la comunicación como una de las variables que emergen con más visibilidad y en dónde más hay que focalizar para mejorar la gestión de la comunicación. Por el contrario, en una región con fuertes personalismos, las redes sociales ofrecen todavía un cuidado sentido de la institucionalidad por sobre el exceso de personalización y ese es un activo muy valioso para medios tan masivos y también para la democracia.

La interacción con la ciudadanía es la gran carencia, y asimismo la gran ausente de los resultados del estudio. Por otro lado, la búsqueda de la viralidad puede también interpretarse como la búsqueda de la validación por el mayor número posible de ciudadanos, una clara necesidad que impone la democracia, así como la búsqueda de la gestión de la agenda pública, para que la agenda gubernamental a nivel municipal permee en la agenda ciudadana. Los Alcaldes escuchan poco pero necesitan de la aprobación ciudadana, parecen decir los resultados. Sin embargo, el aumento de los análisis o analítica de redes, aunque de modo indirecto, sí pueden constituirse en un avance de escucha ciudadana.

La profesionalización e institucionalización son desafíos que se ven y en franca consolidación. La capacitación de equipos en comunicación digital es una materia que se muestra en crecimiento, pero necesita de más apoyo desde los gobiernos municipales.

Las redes sociales en el ámbito de la comunicación gubernamental muestran una relativa autonomía en sus usos, más prudentes y recatados, con estilo técnico preferentemente, que por un lado frenan una viralidad polémica o escandalizante, pero por otro lado restan algo de empatía, especialmente en el estilo del lenguaje de las cuentas de los alcaldes.

Días, horas, temas y estilos que son propios, en algunos casos con un volumen de contenido altísimo, en otros con un uso más moderado. Diferencias entre Twitter y Facebook, así como de estas redes con otras menos masivas. No hay patrones de usos mejores o peores, sólo hay usos comunicacionales en la política, autónomos de otras esferas. Ese sí es un dato importante: que la política tiene modalidades y exigencias que le son características, propias y no dependen o no se condicen con recomendaciones de influenciadores de otros sectores en lo que a redes sociales refiere.

Por eso la riqueza de este estudio es que no está para juzgar, sino para conocer y reconocer estas particularidades. Será cada Gobernauta quién juzgue su uso de redes en política viéndose y comparándose respecto de los resultados generales. Sí es evidente que todavía quedan casos –aunque pocos– en donde las ciudades o los gobernantes no usan las redes sociales o no usan algunas de ellas. Potencialidad es lo que desaprovecha y ojalá este estudio aliente a gestionar la comunicación también por esos medios.

Pero lo cierto de los resultados, es que las variables claves como la edad de los alcaldes, el rol de oficialista u opositor de gobiernos superiores, así como el tamaño de las ciudades y la cantidad de habitantes no dicen mucho del perfil de un Gobernauta en particular. Es más, podría intuirse tempranamente que la gestión de la comunicación digital define más a un Gobernauta por

la calidad del equipo que gestiona la comunicación y las redes, que por su condición de líder de tal o cual ciudad. Y esa profesionalización busca, de acuerdo a los resultados obtenidos -y por sobre todas las cosas-, definirse en función del poder de agenda para legitimar sus temas propuestos en redes sociales. Aspiración legítima por cierto, dado que la noción de legitimidad de un gobierno es esencial para su manutención y es también la justificación de la manera en que el poder es ejercido y ello se constituye como un método a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos u orientaciones a un amplio número de personas para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas.

Pero como se observaba en los resultados, muchos confunden sólo la comunicación gubernamental con el ejercicio publicitario unidireccional, mientras que aquella va mucho más allá porque es evidente que la comunicación gubernamental juega un papel clave en la construcción de una determinada cultura política. Se cultiva desde ella el rol deseado de los atributos de la ciudadanía y, complementariamente, se crean condiciones materiales y no materiales para sostener esa ciudadanía, a través del desarrollo de símbolos y mitos que configuran elementos de identidad. Ese propósito es también un objetivo.

Por ello, tomando como evidente que un gobierno requiere razones para mostrar y justificar sus actuaciones adecuadas a determinados actores, recursos, y escenarios, así como tener reservada la facultad de tener motivaciones que, en este caso, indudablemente tienen que ver con la generación de confianza, es imperioso ver que las redes tienen una potencialidad democrática no del todo aprovechada.



Es sumamente estimulante comprender que, a medida que se afianzan los usos comunicacionales y políticos en las redes, también aparecen incentivos para que los gobernantes avancen en esa línea.

Las temáticas de gobierno abierto, participación y transparencia son gestos institucionales que deberían cobrar más vitalidad en los mensajes gubernamentales, sólo por citar ejemplos. Es deseable que ello suceda porque su visibilidad es insignificante en la propuesta comunicacional y por ende en la agenda pública.

Es sumamente estimulante comprender que, a medida que se afianzan los usos comunicacionales y políticos en las redes, también aparecen incentivos para que los gobernantes avancen en esa línea, dado que también se expande el poder de agenda de los líderes a través de su gestión de la comunicación. Pero ese poder de agenda se expande en la medida en que los mensajes sean correspondidos con las demandas ciudadanas, para lograr empatía y poder generar confianza. Se trata de atributos deseables que sirven como guía. Antes que idealizar procesos, conceptos o rumbos, es preferible avanzar y concientizarse de la potencialidad de la comunicación digital a nivel municipal. Y en ese sentido ganan todos, los líderes en eficacia, pero la ciudadanía en información e interacción. Ese es el camino a seguir por el Gobernauta, o lo que es lo mismo, por cada gobernante latinoamericano en las redes sociales.

ANEXO

Presentación matriz
(con sus componentes
desagregados en
variables e indicadores)

Presentación matriz (con sus componentes desagregados en variables e indicadores)

1. Componente de contexto

1.1. - Tamaño de las ciudades

1.2. - Penetración de PC con conexión a Internet

1.3. - Penetración de telefonía móvil

1.4. - Lugares y tipo de conexión

1.5. - Penetración de redes sociales en usuarios

1.6. - ¿Cuál es la relación política con el gobierno subnacional superior (Provincia, Estado, Departamento, Nación)?

No contesta
Aliado o simpatía
Oposición o antipatía
Indefinido
Otros

1.7. - ¿Cuál es la relación política con el gobierno nacional?

No contesta
Aliado o simpatía
Oposición o antipatía
Indefinido
Otros

1.8. - Momento de la gestión en el que se encuentra el gobierno

No contesta
Inicio de gestión
Momento intermedio de primera gestión
Momento intermedio de segunda u otra gestión
Fin de gestión
Otros

1.9. - Cantidad de años de la gestión

1.10. - Edad de los alcaldes

2. Componente temas, léxico e interacción

2.1. - Términos y palabras que aparecen como predominantes en el mensaje de las cuentas dominantes en Twitter.

2.2. - Términos y palabras que aparecen como predominantes en el mensaje de las cuentas subordinadas en Twitter.

2.3. - Términos y palabras que aparecen como predominantes en la cuenta dominante de Twitter, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor.

2.4. - Términos y palabras que aparecen como predominantes en el mensaje, en las cuentas dominantes en Facebook.

2.5. - Términos y palabras que aparecen como predominantes en la cuenta dominante de Facebook, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor.

2.6. - ¿Aparecen etiquetas (hashtag) en el mensaje de las cuentas dominantes de Twitter?

Si
No

2.7. - ¿Aparecen etiquetas (hashtag) en el mensaje de las cuentas subordinadas de Twitter?

Si
No

2.8. - Consignar cuáles son las 100 principales etiquetas que se mencionan (a título ilustrativo solamente) de modo agregado extraído de la totalidad de los tuits relevados

2.9. - ¿Aparecen etiquetas (hashtag) en el mensaje de las cuentas dominantes de Facebook?

Si
No

2.10. - Tema que aparece como predominante en el mensaje de las cuentas dominantes en Twitter, del intendente/alcalde.

No se citan temas
Política/partidaria
Otros asuntos políticos
Asuntos institucionales de gobierno
Relaciones externas nacionales
Relaciones Internacionales
Seguridad y violencia
Corrupción/transparencia
Narcotráfico
Adicciones
Participación

Educación
Economía
Pobreza/desarrollo social
Salud
Sociedad
Cultura
Deportes
Calles
Vivienda
Infraestructura y Obra pública
Transporte
Residuos, limpieza y recolección
Desagües
Medio ambiente
Energía e iluminación
Justicia
Temas y asuntos personales
Otros (consignar qué tema se menciona) _____

2.10.1. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Twitter del intendente/alcalde, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor.

No se citan temas
Política/partidaria
Otros asuntos políticos
Asuntos institucionales de gobierno
Relaciones externas nacionales
Relaciones Internacionales
Seguridad y violencia
Corrupción/transparencia
Narcotráfico
Adicciones
Participación
Educación
Economía
Pobreza/desarrollo social
Salud
Sociedad
Cultura
Deportes
Calles
Vivienda
Infraestructura y Obra pública
Transporte
Residuos, limpieza y recolección
Desagües
Medio ambiente
Energía e iluminación
Justicia
Temas y asuntos personales
Otros (consignar qué tema se menciona) _____

2.10.2- Tema que aparece como predominante en el mensaje de las cuentas dominantes en Twitter, de la alcaldía.

No se citan temas
Política/partidaria
Otros asuntos políticos
Asuntos institucionales de gobierno
Relaciones externas nacionales
Relaciones Internacionales
Seguridad y violencia
Corrupción/transparencia
Narcotráfico
Adicciones
Participación
Educación
Economía
Pobreza/desarrollo social
Salud
Sociedad
Cultura
Deportes
Calles
Vivienda
Infraestructura y Obra pública
Transporte
Residuos, limpieza y recolección
Desagües
Medio ambiente
Energía e iluminación
Justicia
Temas y asuntos personales
Otros (consignar qué tema se menciona) _____

2.10.3. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Twitter de la alcaldía, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor.

No se citan temas
Política/partidaria
Otros asuntos políticos
Asuntos institucionales de gobierno
Relaciones externas nacionales
Relaciones Internacionales
Seguridad y violencia
Corrupción/transparencia
Narcotráfico
Adicciones
Participación
Educación
Economía
Pobreza/desarrollo social
Salud
Sociedad
Cultura
Deportes

Calles
Vivienda
Infraestructura y Obra pública
Transporte
Residuos, limpieza y recolección
Desagües
Medio ambiente
Energía e iluminación
Justicia
Temas y asuntos personales
Otros (consignar qué tema se menciona) _____

2.11. - Tema que aparece como predominante en el mensaje de las cuentas dominantes en Facebook del intendente/alcalde

No se citan temas
Política/partidaria
Otros asuntos políticos
Asuntos institucionales de gobierno
Relaciones externas nacionales
Relaciones Internacionales
Seguridad y violencia
Corrupción/transparencia
Narcotráfico
Adicciones
Participación
Educación
Economía
Pobreza/desarrollo social
Salud
Sociedad
Cultura
Deportes
Calles
Vivienda
Infraestructura y Obra pública
Transporte
Residuos, limpieza y recolección
Desagües
Medio ambiente
Energía e iluminación
Justicia
Temas y asuntos personales
Otros (consignar qué tema se menciona) _____

2.11.1. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Facebook del intendente/alcalde, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor

No se citan temas
Política/partidaria
Otros asuntos políticos
Asuntos institucionales de gobierno
Relaciones externas nacionales

Relaciones Internacionales
Seguridad y violencia
Corrupción/transparencia
Narcotráfico
Adicciones
Participación
Educación
Economía
Pobreza/desarrollo social
Salud
Sociedad
Cultura
Deportes
Calles
Vivienda
Infraestructura y Obra pública
Transporte
Residuos, limpieza y recolección
Desagües
Medio ambiente
Energía e iluminación
Justicia
Temas y asuntos personales
Otros (consignar qué tema se menciona) _____

2.11.2. - Tema que aparece como predominante en el mensaje de las cuentas dominantes en Facebook de la alcaldía.

No se citan temas
Política/partidaria
Otros asuntos políticos
Asuntos institucionales de gobierno
Relaciones externas nacionales
Relaciones Internacionales
Seguridad y violencia
Corrupción/transparencia
Narcotráfico
Adicciones
Participación
Educación
Economía
Pobreza/desarrollo social
Salud
Sociedad
Cultura
Deportes
Calles
Vivienda
Infraestructura y Obra pública
Transporte
Residuos, limpieza y recolección
Desagües
Medio ambiente
Energía e iluminación

Justicia
Temas y asuntos personales
Otros (consignar qué tema se menciona) _____

2.11.3. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Facebook de la alcaldía, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor

No se citan temas
Política/partidaria
Otros asuntos políticos
Asuntos institucionales de gobierno
Relaciones externas nacionales
Relaciones Internacionales
Seguridad y violencia
Corrupción/transparencia
Narcotráfico
Adicciones
Participación
Educación
Economía
Pobreza/desarrollo social
Salud
Sociedad
Cultura
Deportes
Calles
Vivienda
Infraestructura y Obra pública
Transporte
Residuos, limpieza y recolección
Desagües
Medio ambiente
Energía e iluminación
Justicia
Temas y asuntos personales
Otros (consignar qué tema se menciona) _____

2.12. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “gobierno abierto”, en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/ alcalde.

2.12.1. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “gobierno abierto”, en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía.

2.12.2. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “gobierno abierto”, en las cuentas subordinadas de Twitter.

2.12.3. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Twitter del intendente/alcalde, relativo a la noción de “gobierno abierto”, en el mensaje de interacción de la audiencia/receptor.

2.12.4. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Twitter de la alcaldía, relativo a la noción de “gobierno abierto”, en el mensaje de interacción de la audiencia/receptor.

2.13. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “gobierno abierto”, en las cuentas dominantes de Facebook del intendente/ alcalde.

2.13.1. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “gobierno abierto”, en las cuentas dominantes de Facebook de la alcaldía.

2.13.2. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Facebook del intendente/alcalde, relativo a la noción de “gobierno abierto”, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor.

2.13.3. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Facebook de la alcaldía, relativo a la noción de “gobierno abierto”, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor.

2.14. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “transparencia”, en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/ alcalde.

2.14.1. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “transparencia”, en las cuentas subordinadas de Twitter de la alcaldía.

2.14.2 - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Twitter del intendente/alcalde, relativo a la noción de “transparencia”, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor.

2.14.3. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Twitter de la alcaldía, relativo a la noción de “transparencia”, en el mensaje de interacción con la audiencia/receptor.

2.15. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “transparencia”, en las cuentas dominantes de Facebook del intendente/ alcalde.

2.15.1. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “transparencia”, en las cuentas dominantes de Facebook de la alcaldía.

2.16. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “participación”, en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/ alcalde.

2.16.1. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “participación”, en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía.

2.16.2. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “participación”, en las cuentas subordinadas de Twitter de la alcaldía.

2.17. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “participación”, en las cuentas dominantes de Facebook del intendente/ alcalde.

2.17.1. - Tema que aparece como predominante en el mensaje relativo a la noción de “participación”, en las cuentas dominantes de Facebook de la alcaldía.

2.17.2. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Facebook del alcalde, relativo a la noción de “participación”, en el mensaje de interacción de la audiencia/receptor.

2.17.3. - Tema que aparece como predominante en la cuenta dominante de Facebook de la alcaldía, relativo a la noción de “participación”, en el mensaje de interacción de la audiencia/receptor.

3. Componente retórico de uso y estilo

3.1. - Eje temático del mensaje, en las cuentas dominantes en Twitter del intendente/alcalde. La unidad de registro para esta variable serán los textos, esta variable no es válida para imágenes e hipervínculos.

No se puede codificar
Político/partidario
Gubernamental/Institucional
Gubernamental/pedagógico
Social
Personal NO gubernamental NO político.
Otros

3.1.1. - Eje temático del mensaje, en las cuentas dominantes en Twitter de la alcaldía. La unidad de registro para esta variable serán los textos, esta variable no es válida para imágenes e hipervínculos.

No se puede codificar
Político/partidario
Gubernamental/Institucional
Gubernamental/pedagógico
Social
Personal NO gubernamental NO político.
Otros

3.2. - Eje temático del mensaje, en las cuentas dominantes en Facebook del intendente/alcalde. La unidad de registro para esta variable serán los textos, esta variable no es válida para imágenes e hipervínculos.

No se puede codificar
Político/partidario
Gubernamental/Institucional
Gubernamental/pedagógico
Social
Personal NO gubernamental NO político.
Otros

3.2.1. - Eje temático del mensaje, en las cuentas dominantes en Facebook de la alcaldía. La unidad de registro para esta variable serán los textos, esta variable no es válida para imágenes e hipervínculos.

No se puede codificar
Político/partidario
Gubernamental/Institucional
Gubernamental/pedagógico
Social
Personal NO gubernamental NO político.
Otros

3.3. - Tono de la información, en las cuentas dominantes en Twitter del intendente/alcalde. La unidad de registro para esta variable serán los textos, esta variable no es válida para imágenes e hipervínculos.

No se puede codificar
Emocional
Técnico
Combinado
Otros

3.3.1. - Tono de la información, en las cuentas dominantes en Twitter de la alcaldía. La unidad de registro para esta variable serán los textos, esta variable no es válida para imágenes e hipervínculos.

No se puede codificar
Emocional
Técnico
Combinado
Otros

3.4. - Tono de la información, en las cuentas dominantes en Facebook del intendente/alcalde. La unidad de registro para esta variable serán los textos, esta variable no es válida para imágenes e hipervínculos.

No se puede codificar
Emocional
Técnico
Combinado
Otros

3.4.1. - Tono de la información, en las cuentas dominantes en Facebook de la alcaldía. La unidad de registro para esta variable serán los textos, esta variable no es válida para imágenes e hipervínculos.

No se puede codificar
Emocional
Técnico
Combinado
Otros

3.5. - ¿Se menciona explícitamente un problema, en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde?

Si
No

3.5.1. - Si el problema es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde, codifique una de las causas del problema.

No se hace referencia a causas
Encuadre individual
Encuadre social
Encuadre institucional
Encuadre político
Otros

3.5.2. - Si el problema es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde, codifique una de las soluciones que se proponen para enfrentar el problema.

No se puede codificar
Se propone una salida al problema, un curso de acción
No se ve solución posible (expresado explícitamente)
Otros

3.5.3. - ¿Se menciona explícitamente un problema, en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía?

Si
No

3.5.4. - Si el problema es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía, codifique una de las causas del problema.

No se hace referencia a causas
Encuadre individual
Encuadre social
Encuadre institucional
Encuadre político
Otros

3.5.5. - Si el problema es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía, codifique una de las soluciones que se proponen para enfrentar el problema.

No se puede codificar
Se propone una salida al problema, un curso de acción
No se ve solución posible (expresado explícitamente)
Otros

3.6. - ¿Se menciona explícitamente un problema, en las cuentas dominantes de FB del intendente/alcalde?

Si
No

3.6.1. - Si el problema es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de FB del intendente/alcalde, codifique una de las causas del problema.

No se hace referencia a causas
Encuadre individual
Encuadre social
Encuadre institucional
Encuadre político
Otros

3.6.2. - Si el problema es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de FB del intendente/alcalde, codifique una de las soluciones que se proponen para enfrentar el problema.

No se puede codificar
Se propone una salida al problema, un curso de acción
No se ve solución posible (expresado explícitamente)
Otros

3.6.3. - ¿Se menciona explícitamente un problema, en las cuentas dominantes de FB de la alcaldía?

Si
No

3.6.4. - Si el problema es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de FB de la alcaldía, codifique una de las causas del problema.

No se hace referencia a causas
Encuadre individual
Encuadre social
Encuadre institucional
Encuadre político
Otros

3.6.5. - Si el problema es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de FB de la alcaldía, codifique una de las soluciones que se proponen para enfrentar el problema.

No se puede codificar
Se propone una salida al problema, un curso de acción
No se ve solución posible (expresado explícitamente)
Otros

3.7. - ¿La información sugiere que alguien es responsable del tema o problema abordado, en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde?

Si
No

3.7.1. - Si el responsable es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde, indique cuál.

No se puede codificar
Gobernante
Sector público gubernamental y no gubernamental
Ciudadanos / Sociedad Civil

Aparecen mencionados explícitamente varios responsables del mismo tema o problema
Otros

3.7.2. - ¿La información sugiere que alguien es responsable del tema o problema abordado, en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía?

Si
No

3.7.3. - Si el responsable es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía, indique cuál.

No se puede codificar
Gobernante
Sector público gubernamental y no gubernamental
Ciudadanos / Sociedad Civil
Aparecen mencionados explícitamente varios responsables del mismo tema o problema
Otros

3.8. - ¿La información sugiere que alguien es responsable del tema o problema abordado, en las cuentas dominantes de Facebook del intendente/alcalde?

Si
No

3.8.1. - Si el responsable es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de Facebook del intendente/alcalde, indique cuál.

No se puede codificar
Gobernante
Sector público gubernamental y no gubernamental
Ciudadanos / Sociedad Civil
Aparecen mencionados explícitamente varios responsables del mismo tema o problema
Otros

3.8.2. - ¿La información sugiere que alguien es responsable del tema o problema abordado, en las cuentas dominantes de Facebook de la alcaldía?

Si
No

3.8.3. - Si el responsable es mencionado explícitamente en las cuentas dominantes de Facebook de la alcaldía, indique cuál.

No se puede codificar
Gobernante
Sector público gubernamental y no gubernamental
Ciudadanos / Sociedad Civil
Aparecen mencionados explícitamente varios responsables del mismo tema o problema
Otros

3.9. - Si se citan fuentes en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde, indique cuál. Se codifica cuando el referente de la cita aparece explícitamente mencionado o cuando la cita es textual, aparece entrecomillada.

No se citan fuentes
Poder Judicial o funcionario
Poder Ejecutivo Nacional o funcionario
Poder Ejecutivo provincial/estadual (gobiernos subnacionales)
Poder Ejecutivo Comunal, local o funcionario
Poder Legislativo o funcionario
Expertos que pertenecen a la estructura del Estado
Expertos que no pertenecen a la estructura del Estado
Medios de comunicación o periodistas
Ciudadanía
Uso transitorio de las fuentes que no identificamos
Uso múltiple. Se computa esta categoría cuando aparece citada más de una fuente explícitamente, en forma simultánea.
Otros

3.9.1. - Si se citan fuentes en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía, indique cuál. Se codifica cuando el referente de la cita aparece explícitamente mencionado o cuando la cita es textual, aparece entrecomillada.

No se citan fuentes
Poder Judicial o funcionario
Poder Ejecutivo Nacional o funcionario
Poder Ejecutivo provincial/estadual (gobiernos subnacionales)
Poder Ejecutivo Comunal, local o funcionario
Poder Legislativo o funcionario
Expertos que pertenecen a la estructura del Estado
Expertos que no pertenecen a la estructura del Estado
Medios de comunicación o periodistas
Ciudadanía
Uso transitorio de las fuentes que no identificamos
Uso múltiple. Se computa esta categoría cuando aparece citada más de una fuente explícitamente, en forma simultánea.
Otros

3.10. - Si se citan fuentes en las cuentas dominantes de Facebook del intendente/alcalde, indique cuál. Se codifica cuando el referente de la cita aparece explícitamente mencionado o cuando la cita es textual, aparece entrecomillada.

No se citan fuentes
Poder Judicial o funcionario
Poder Ejecutivo Nacional o funcionario
Poder Ejecutivo provincial/estadual (gobiernos subnacionales)
Poder Ejecutivo Comunal, local o funcionario
Poder Legislativo o funcionario
Expertos que pertenecen a la estructura del Estado
Expertos que no pertenecen a la estructura del Estado
Medios de comunicación o periodistas
Ciudadanía

Uso transitorio de las fuentes que no identificamos

Uso múltiple. Se computa esta categoría cuando aparece citada más de una fuente explícitamente, en forma simultánea.

Otros

3.10.1. - Si se citan fuentes en las cuentas dominantes de Facebook de la alcaldía, indique cuál. Se codifica cuando el referente de la cita aparece explícitamente mencionado o cuando la cita es textual, aparece entrecomillada.

No se citan fuentes

Poder Judicial o funcionario

Poder Ejecutivo Nacional o funcionario

Poder Ejecutivo provincial/estadual (gobiernos subnacionales)

Poder Ejecutivo Comunal, local o funcionario

Poder Legislativo o funcionario

Expertos que pertenecen a la estructura del Estado

Expertos que no pertenecen a la estructura del Estado

Medios de comunicación o periodistas

Ciudadanía

Uso transitorio de las fuentes que no identificamos

Uso múltiple. Se computa esta categoría cuando aparece citada más de una fuente explícitamente, en forma simultánea.

Otros

3.11. - ¿El mensaje está redactado con estilo interrogativo, en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde? ¿Se hacen preguntas? No se distingue si el destinatario del mensaje es un ciudadano común o un funcionario de algún nivel de gobierno, del mismo país o de otro.

Si

No

3.11.1. - ¿El mensaje está redactado con estilo interrogativo, en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía? ¿Se hacen preguntas? No se distingue si el destinatario del mensaje es un ciudadano común o un funcionario de algún nivel de gobierno, del mismo país o de otro.

Si

No

3.12. - ¿El mensaje está redactado con estilo interrogativo, en las cuentas dominantes de Facebook del intendente/alcalde? ¿Se hacen preguntas? No se distingue si el destinatario del mensaje es un ciudadano común o un funcionario de algún nivel de gobierno, del mismo país o de otro.

Si

No

3.12.1. - ¿El mensaje está redactado con estilo interrogativo, en las cuentas dominantes de Facebook de la alcaldía? ¿Se hacen preguntas? No se distingue si el destinatario del mensaje es un ciudadano común o un funcionario de algún nivel de gobierno, del mismo país o de otro.

Si
No

3.13. - ¿Aparecen respuestas a consultas o a otro tipo de mensaje, en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde? Las respuestas pueden estar dirigidas a consultas o mensajes realizados por individuos (la sociedad) o por otros funcionarios, pertenezcan o no al partido gobernante.

Si
No

3.13.1. - ¿Aparecen respuestas a consultas o a otro tipo de mensaje, en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía? Las respuestas pueden estar dirigidas a consultas o mensajes realizados por individuos (la sociedad) o por otros funcionarios, pertenezcan o no al partido gobernante.

Si
No

3.14. - ¿El mensaje realiza un agradecimiento a alguien o algunos o está expresado en términos de gratitud, en las cuentas dominantes de Twitter del intendente/alcalde? No se distingue si el destinatario del mensaje es un ciudadano común o un funcionario de algún nivel de gobierno, del mismo país o de otro.

No se hace referencia
Personalizados
Personalizados pero a famosos
Grupales
Impersonales y de amplitud
Otros

3.14.1. - ¿El mensaje realiza un agradecimiento a alguien o algunos o está expresado en términos de gratitud, en las cuentas dominantes de Twitter de la alcaldía? No se distingue si el destinatario del mensaje es un ciudadano común o un funcionario de algún nivel de gobierno, del mismo país o de otro.

No se hace referencia
Personalizados
Personalizados pero a famosos
Grupales
Impersonales y de amplitud
Otros

3.15. - ¿El mensaje realiza un agradecimiento a alguien o algunos o está expresado en términos de gratitud, en las cuentas dominantes de Facebook del intendente/alcalde? No se distingue si el destinatario del mensaje es un ciudadano común o un funcionario de algún nivel de gobierno, del mismo país o de otro.

No se hace referencia
Personalizados
Personalizados pero a famosos
Grupales

Impersonales y de amplitud
Otros

3.15.1. - ¿El mensaje realiza un agradecimiento a alguien o algunos o está expresado en términos de gratitud, en las cuentas dominantes de Facebook de la alcaldía? No se distingue si el destinatario del mensaje es un ciudadano común o un funcionario de algún nivel de gobierno, del mismo país o de otro.

No se hace referencia
Personalizados
Personalizados pero a famosos
Grupales
Impersonales y de amplitud
Otros

4. Componente frecuencia y momentos

4.1. - La Alcaldía/Intendencia, ¿tiene cuenta oficial/institucional en TWITTER?

Si
No

4.1.1. - Cantidad de tuits por ciudad en cuentas dominantes ciudad.

4.2. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en TWITTER, ¿qué promedio de publicaciones diarias realiza?

Ninguna
1 contenido diario
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.3. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en TWITTER, ¿qué promedio de publicaciones semanales realiza?

Ninguna
1 contenido semanal
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.4. - El Intendente/Alcalde, ¿tiene cuenta personal en Twitter?

1. Si
2. No

4.4.1. - Cantidad de tuits por ciudad en cuentas dominantes alcalde.

4.5. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en TWITTER, ¿qué promedio de publicaciones diarias realiza?

Ninguna

1 contenido diario
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.6. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en TWITTER, ¿qué promedio de publicaciones semanales realiza?

Ninguna
1 contenido semanal
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y menos de 5
Más de cinco

4.7. - La Alcaldía/Intendencia, ¿tiene cuenta oficial/institucional en FACEBOOK?

Si
No

4.7.1. - Cantidad de posteos por ciudad en cuentas dominantes ciudad.

4.8. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en FACEBOOK, ¿qué promedio de publicaciones diarias realiza?

Ninguna
1 contenido diario
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.9. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en FACEBOOK, ¿qué promedio de publicaciones semanales realiza?

Ninguna
1 contenido semanal
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.10. - El Intendente/Alcalde, ¿tiene cuenta personal en FACEBOOK?

Si
No

4.10.1. - Cantidad de posteos por ciudad en cuentas dominantes alcalde.

4.11. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en FACEBOOK, ¿qué promedio de publicaciones diarias realiza?

Ninguna
1 contenido diario
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.12. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en FACEBOOK, ¿qué promedio de publicaciones semanales realiza?

Ninguna
1 contenido semanal
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.13. - La Alcaldía/Intendencia, ¿tiene cuenta oficial/institucional en YOUTUBE?

Si
No

4.14. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en YOUTUBE, ¿qué promedio de videos sube por día?

Ninguno
1 contenido diario
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.15. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en YOUTUBE, ¿qué promedio de videos sube por semana?

Ninguna
1 contenido semanal
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.16. - La Alcaldía/Intendencia, ¿tiene cuenta oficial/institucional en FLICKR?

1. Si
2. No

4.17. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en FLICKR, ¿qué promedio de fotos sube por día?

Ninguna
1 contenido diario
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.18. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en FLICKR, ¿qué promedio de fotos sube por semana?

Ninguna
1 contenido semanal
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.19. - La Alcaldía/Intendencia, ¿tiene cuenta oficial/institucional en INSTAGRAM?

Si
No

4.20. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en INSTAGRAM, ¿qué promedio de fotos sube por día?

Ninguna
1 contenido diario
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.21. - Si la Alcaldía/Intendencia posee una cuenta institucional en INSTAGRAM, ¿qué promedio de fotos sube por semana?

Ninguna
1 contenido semanal
Más de 1 y hasta 3
Más de 3 y hasta 5
Más de cinco

4.22. - Máxima viralidad y expansión de tuits de cuentas dominantes en Twitter sea con RT´s o respondidos

4.23. - Máxima viralidad y expansión de POSTEOs de cuentas dominantes en FB sea con posteo compartidos o respondidos

4.24. - Moda estadística diaria de cuentas dominantes en TW (en función del horario) Indicador que registra la mayor cantidad de contenido subido en un período de una hora a lo largo del día

4.25. - Moda estadística diaria de cuentas dominantes y subordinadas agregadas en TW (en función del horario) Indicador de la hora en la que más se tuitea a lo largo del día.

5. Componente de convergencia y base tecnológica

5.1. - ¿Tienen vinculación automatizada las publicaciones entre TW y FB?

Si
No

5.1.1. - En caso de respuesta positiva, elegir uno de las tres posibles opciones:
Los posteos de Facebook se republican automáticamente en Twitter
Los tuit de Twitter se republican automáticamente en Facebook
Ambos

5.2. - Cantidad de seguidores en cuenta dominante de alcalde en TW

5.2.1. - Cantidad de seguidores en cuenta dominante de ciudad en TW

5.3. - Establecer simetría en la relación entre seguidores y seguidos en las cuentas dominantes de TW: Tffratio (Indicador que mide ratios de proporción)

5.3.1. - Nivel de influencia de Klout del Intendente/Alcalde que posee una cuenta personal en Twitter y Facebook

5.4. - Nivel de influencia de índice Peer Index en cuentas dominantes de TW

5.5. - Nivel de influencia de Klout de la Alcaldía que posee una cuenta institucional en Twitter y Facebook

5.6. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en TWITTER, ¿cuál es la característica dominante de su perfil? (Indicador numérico único)

Personalización no partidaria,
Personalización partidaria,
Personalización institucional
Otros

5.7. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en TWITTER, ¿cuál es la característica dominante de su perfil? (Indicador numérico único)

Personalización no partidaria,
Personalización partidaria,
Personalización institucional
Ptros

5.8. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en TWITTER, ¿tiene Integración estética y/o visual con el resto de las redes oficiales y sitios de TW?

Si, parcialmente
Si, totalmente
No

5.9. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en TWITTER, ¿tiene Integración estética y/o visual con el resto de las redes oficiales y sitios de TW?

Si, parcialmente
Si, totalmente
No

5.10. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en TWITTER, ¿tiene descripción del perfil determinando el cargo y/o descripción del organismo en la cuenta?

Si
No

5.11. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en TWITTER, ¿tiene descripción del perfil determinando el cargo y/o descripción del organismo en la cuenta?

Si
No

5.12. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en TWITTER, ¿su cuenta de TW tiene enlace a sitios oficiales y/o sitios personales del funcionario?

Si
No

5.13. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en TWITTER, ¿su cuenta de TW tiene enlace a sitios oficiales y/o sitios personales del funcionario?

Si
No

5.14. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en FB, ¿tiene Integración estética y/o visual con el resto de las redes oficiales y sitios de FB?

Si, parcialmente
Si, totalmente
No

5.15. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en FB, ¿tiene Integración estética y/o visual con el resto de las redes oficiales y sitios de FB?

Si, parcialmente
Si, totalmente
No

5.16. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en FB, ¿tiene descripción del perfil determinando el cargo y/o descripción del organismo en la cuenta?

Si
No

5.17. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en FB, ¿tiene descripción del perfil determinando el cargo y/o descripción del organismo en la cuenta?

Si
No

5.18. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en FB, ¿su cuenta de FB tiene enlace a sitios oficiales y/o sitios personales del funcionario?

Si
No

5.19. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en FB, ¿su cuenta de FB tiene enlace a sitios oficiales y/o sitios personales del funcionario?

Si
No

5.20. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en TWITTER, ¿los contenidos publicados en su cuenta de TW contienen habitualmente hipervínculos?

Si
No

5.21. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en TWITTER, ¿los contenidos publicados en su cuenta de TW contienen habitualmente hipervínculos?

Si
No

5.22. - Si el Intendente/Alcalde posee una cuenta personal en FB, ¿los contenidos publicados en su cuenta de FB contienen habitualmente hipervínculos?

Si
No

5.23. - Si la alcaldía posee una cuenta institucional en FB, ¿los contenidos publicados en su cuenta de FB contienen habitualmente hipervínculos?

Si
No

5.24. - Respecto de la medición y analítica de redes, ¿utiliza alguna plataforma de medición de la gestión en redes?

Si
No

5.24.1. - En caso de respuesta afirmativa, ¿qué tipo de plataforma?

Medición interna con software gratuito y/o métricas de la propia plataforma
Medición interna con software gratuito y pago
Medición externa con combinación de softwares (Pago & gratuito)
Medición externa con software ad hoc de licencia exclusiva
Otras formas de medición ¿Cuáles? _____

5.25. - ¿De qué modo produce y publica sus contenidos?

El contenido es elaborado por otras áreas y llega listo para ser publicado por el equipo digital
El contenido es elaborado en conjunto con otras áreas. Algunas veces en el área digital, otras veces en otras áreas, luego el contenido es publicado por el área digital
El contenido es elaborado en conjunto con otras áreas. El contenido es publicado por más de un área
El contenido es elaborado y publicado mayormente por el área digital

5.26. - Cantidad de tuits por ciudad en cuentas dominantes alcalde.

5.27. - Cantidad de tuits por ciudad en cuentas dominantes ciudad.

5.28. - Cantidad de posteos por ciudad en cuentas dominantes alcalde.

5.29. - Cantidad de posteos por ciudad en cuentas dominantes ciudad.

6. Componente organizativo

6.1. - ¿Existe organigrama formal del área de comunicación en la estructura organizacional del gobierno?

Si
No

6.2. - ¿Existe organigrama formal del área de comunicación en las diversas áreas del gobierno/áreas/segmentos/secretarías del gobierno?

Si
No

6.3. - ¿Alguien del equipo de comunicación participa en la mesa de la discusión del área general de comunicación?

Si
No

6.4. - ¿Existe en el organigrama un ámbito de coordinación entre comunicación general y comunicación digital en la estructura organizacional del gobierno?

Si
No

6.5. - Cómo se gestiona el/las áreas de comunicación digital en la estructura organizacional

Gestión propia
Gestión tercerizada
Gestión mixta
Otros
(Debe elegir una sola respuesta, en base al uso predominante - Respuestas excluyentes)

6.6. - Cuál cree ud. que es el área de gobierno con mayor gestión de redes sociales digitales?
(Respuesta abierta)

6.7. - Edad promedio del equipo

6.7.1. - ¿Tiene equipo de gestión de comunicación?

Si
No

6.7.2. - ¿Cuál es la edad promedio aproximada del equipo de gestión de la comunicación?

6.7.3. - ¿Tiene equipo de gestión de redes?

Si responde "Si" contestar pregunta 6.7.4.

6.7.4. - ¿Cuál es la edad promedio aproximada del equipo de gestión de redes?

6.8. - ¿Tiene un responsable de comunicación del organismo?

Si responde "Si" contestar pregunta 6.8.1.

6.8.1. - ¿Cuál es la edad del responsable de comunicación del organismo?

6.9. - ¿Tiene un responsable de comunicación digital del organismo?

Si

No

Si responde "Si" contestar pregunta 6.9.1.

6.9.1. - ¿Cuál es la edad promedio del responsable de comunicación digital del organismo?

6.10. - ¿Cuál es la cantidad de personal total del equipo de comunicación?

Ninguno

1 a 10

11 a 20

21 a 50

51 a 100

101 a 150

151 a 200

Más de 200

6.11. - ¿Cuál es la cantidad de personal total exclusivo de comunicación digital?

Ninguno

1 a 10

11 a 20

21 a 50

51 a 100

101 a 150

151 a 200

Más de 200

6.12. - ¿Cuál es la cantidad de personal compartido entre las áreas de comunicación general y de comunicación digital?

Ninguno

1 a 10

11 a 20

21 a 50

51 a 100

101 a 150

151 a 200

Más de 200

6.13. - ¿Todas las funciones en las redes sociales están previstas en el organigrama?

Si, todas están previstas

No, hay funciones que se realizan pero los organigramas no las prevén

No, la mayoría no está prevista en el organigrama

Otros

6.14. - ¿Existen estos perfiles en el área de comunicación digital?

6.14.1. - ¿Existe el perfil de Estratega en Medios Digitales en el área de comunicación digital? Estratega en Medios Digitales: Responsable de la proyección a mediano y largo plazo y del crecimiento estratégico de la comunicación digital del organismo o del funcionario. Tiene una visión contextual de la actualidad digital y conocimiento de tendencias, nuevas herramientas. Tiene la responsabilidad de desarrollar nuevas propuestas para implementar.

Perfil: Periodista, Comunicador, Publicista o Lic. en Marketing especialista en medios digitales u otros equivalentes aunque venga de otras áreas.

Si

No

6.14.2. - ¿Existe el perfil de Coordinador de contenidos en el área de comunicación digital? Coordinador de Contenidos: Responsable general de coordinar de forma integral el desarrollo y la gestión de los contenidos que se publiquen en el sitio oficial del organismo/funcionario y en las redes sociales. Será quien supervise los contenidos y otorgue aprobación para su publicación. Será el responsable y contacto entre el Director de Comunicación y el resto del equipo digital.

Perfil: Periodista o Comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.

Si

No

6.14.3. - ¿Existe el perfil de Gestor de Redes Sociales en el área de comunicación digital? Gestor de Redes Sociales (community manager): Responsable de la gestión de las redes sociales del organismo/funcionario (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, etc). Esto implica:

- Desarrollar el cronograma semanal de contenidos para cada red social
- Publicar los contenidos en las redes sociales
- Gestionar, moderar y dar respuesta a la comunidad de usuarios fans y seguidores en redes sociales
- Desarrolla un Reporte semanal/mensual de la actividad en redes.

Perfil: Periodista o Comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.

Si

No

6.14.4. - ¿Existe el perfil de Responsable de Contenidos del sitio en el área de comunicación digital? Responsable de Contenidos del sitio: responsable de los contenidos y actualización del sitio del organismo/funcionario. Esto implica:

- Publicar nuevas Noticias y contenidos generales del sitio.
- Actualizar la Home del sitio con el recambio de banners promocionales, actividades destacadas, etc.
- Subir nuevas fotos, audios y videos a las galerías

Perfil: Periodista o Comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.

Si

No

6.14.5. - ¿Existe el perfil de Editor audiovisual digital en el área de comunicación digital? Editor audiovisual digital: Responsable de la producción de contenidos audiovisuales para el sitio y las redes sociales. Esta tarea implica:

- Editar videos
- Editar fotos o mejorar su calidad. Seleccionarlas para su publicación
- Desarrollar pequeñas piezas visuales para acompañar la publicación de contenidos en redes sociales

Perfil: Diseñador con conocimientos de edición de videos y fotos u otro aunque venga de otras áreas.

Si

No

6.14.6. - ¿Existe el perfil de Webmaster en el área de comunicación digital? Webmaster: Responsable técnico y funcional del sitio oficial del organismo/funcionario. Será el nexo con el hosting y el responsable de contactar a los proveedores que desarrollaron los sitios para realizar ajustes de funcionamiento.

Perfil: Licenciado o Ingeniero en informática u otro aunque venga de otras áreas.

Si

No

6.15. - ¿Intervienen otros actores en la comunicación digital en redes sociales?

Si, intervienen Consultores comunicacionales diariamente

Si, intervienen Consultores comunicacionales esporádicamente y en determinados contenidos

Si, intervienen Consultores comunicacionales en la definición estratégica

Si, intervienen Consultores comunicacionales en la definición estratégica y en el día a día

Otros

6.16. - ¿Existen programas de formación específica o se habilita a la capacitación en temas digitales?

No hay capacitación interna

Hay programas de capacitación interna

Se ayuda a quienes se capacitan externamente

Algunos se capacitan externamente pero no hay ayuda

Otros

6.17. - ¿Cuál es la finalidad del/de la/s área/s de comunicación?

Se gestiona la comunicación organizacional

Se gestiona la del funcionario líder del ejecutivo

Se gestionan ambas

Otros

(Debe elegir una sola respuesta, en base al uso predominante - Respuestas excluyentes)

6.18. - ¿Se ha incorporado la gestión de redes sociales en alguna normativa, tal como protocolos de comunicación, manuales de funciones, etc.?

Si

No

6.19. - ¿Quién aprueba el contenido de lo que se publica en redes sociales?

Respuesta abierta, que debe ser respondida mencionando el cargo de quien aprueba, no su nombre

6.20. - ¿Quién puede tener status/realizar la administración de cuentas institucionales en las redes sociales?

Respuesta abierta, que debe ser respondida mencionando el cargo de quién aprueba, no su nombre (analizar cantidad de administradores). Discriminar categorías de administrador para FB: administrador general, editor, moderador, analista y publicista

6.21. - ¿Quién determina y autoriza la administración de cuentas institucionales en las redes sociales?

Respuesta abierta, que debe ser respondida mencionando el cargo de quien aprueba, no su nombre

6.22. - En términos mayoritarios, sin hablar de coyunturas o situaciones excepcionales, se aprueba estilo previamente y luego los operadores tuitean o postean con algo de libertad o se aprueba cada acción (tuit, posteo, etc) en particular?

Se aprueba estilo y luego cada operador postea/tuitea

Se aprueba cada tuit/posteo en particular

Se hace de modo compartido

Otros

(Debe elegir una sola respuesta, en base al estilo preponderante - Respuestas excluyentes)

6.23. - ¿Cómo tuitea el líder del poder ejecutivo local en cuenta personal de TW?

Tuitea de modo personal

No tuitea de modo personal, pero es responsable dictando el contenido y sentido

No participa del tuiteo pero regularmente controla sentido y contenido, lo monitorea

No tuitea ni controla ni participa

Otros

(Debe elegir una sola respuesta, en base al estilo preponderante - Respuestas excluyentes)

6.24. - ¿Cómo postea el líder del poder ejecutivo local en cuenta personal de FB?

Postea de modo personal

No postea de modo personal, pero es responsable dictando el contenido y sentido

No participa del posteo pero regularmente controla sentido y contenido, lo monitorea

No postea ni controla ni participa

Otros

(Debe elegir una sola respuesta, en base al estilo preponderante - Respuestas excluyentes)

6.25. - TIPOS DE PAUTADO ¿Podría responder si tiene pauta y los criterios de pauta para cada red?

6.25.1. - ¿Tienen pauta en TW?

Si

No

En caso de responder "Si", responder 6.25.2./6.25.3./6.25.4.

6.25.2. - ¿Qué periodicidad de pauta tiene en TW?

Promoción puntual de un contenido o una campaña

Pautado regular sostenido en el año

6.25.3. - ¿Cómo se organiza la pauta en TW?

Hay pauta Centralizada en el organismo jerárquico superior de comunicación

Hay pauta Descentralizada en diferentes áreas del gobierno

6.25.4. - ¿Tiene promoción de cuentas en TW?

Si

No

6.25.5. - ¿Tiene pauta en FB?

Si

No

En caso de responder "Si", responder 6.25.6./6.25.7./6.25.8./6.25.9./6.25.10/6.25.11.

6.25.6. - ¿Cuál es la periodicidad de pauta en FB?

Promoción puntual de un contenido o una campaña

Pautado regular sostenido en el año

Otros

6.25.7. - ¿Cómo se organiza la pauta en FB?

Hay pauta Centralizada en el organismo jerárquico superior de comunicación

Hay pauta Descentralizada en diferentes áreas del gobierno

Otros

6.25.8. - ¿Tiene promoción de cuentas en FB (Like ad)?

Si
No

6.25.9. - Segmentación de pauta en FB

Hay predominio de pauta segmentada
Hay predominio de pauta general no segmentada

6.25.10. - ¿Se realiza promoción de contenidos posteados en FB?

Si
No

6.25.11. - ¿Se realiza promoción de links (remite afuera)?

Si
No

6.25.12. - ¿Se realiza pauta promocional en Google?

Si
No

6.25.13. - Si la respuesta es Sí, indique que tipo de pauta promocional realiza en Google (respuesta abierta)

6.25.14. - ¿Se realiza pauta promocional en YouTube?

Si
No

6.25.15. - Si la respuesta es Sí, indique qué tipo de pauta promocional realiza en YouTube (respuesta abierta)

7. Componente de uso en situaciones problemáticas

7.1. - ¿Se amplía la conformación del área/equipo de comunicación?

Si
No

7.2. - ¿Se centraliza su funcionamiento en el director/jefe/coordinador del equipo?

Si
No

7.3. - ¿Se busca asesoramiento/apoyo externo a la organización?

Si
No

7.4. - ¿Se buscan perfiles más “profesionales” internos o externos?

Si
No

7.5. - ¿Se agiliza el funcionamiento del área/equipo en relación con el funcionamiento habitual?

Si
No

7.6. - ¿Se piden reportes analíticos extras de monitoreo de redes mientras dure el asunto?

Si
No

7.7. - ¿Cómo se modifica en término promedio la cantidad del posteos/tuits en redes?

No se ve alterada
Disminuye todo la cantidad de los posteos/tuits
Disminuye algo la cantidad de los posteos/tuits
Aumenta algo la cantidad de los posteos/tuits
Aumenta mucho la cantidad de los posteos/tuits
Otros

7.8. - Al momento de una situación problemática ¿se conforma un equipo eventual de crisis o de apoyo?

Si
No

7.9. - Respeto de la integración entre un equipo eventual de crisis y el equipo de rutina que gestiona la comunicación digital. Durante una crisis

El equipo de gestión de crisis desplaza transitoriamente al equipo de gestión rutinaria
El equipo de gestión de crisis trabaja de modo conjunto junto al equipo de gestión rutinaria
El equipo de gestión de crisis es el mismo que el equipo de gestión rutinaria o no hay equipo de gestión de crisis
Otros

