

# El gobernanta latinoamericano

Estudio del perfil de los gobernantes  
latinoamericanos en redes sociales

## Resumen ejecutivo

Pablo Valenti  
Ramiro Lopez-Ghio  
Mario Riorda  
Fernando Straface

Instituciones para el  
Desarrollo

División de Capacidad  
Institucional del Estado

DOCUMENTO PARA  
DISCUSIÓN N°  
IDB-DP-382

# El gobernauta latinoamericano

## Estudio del perfil de los gobernantes latinoamericanos en redes sociales

### Resumen ejecutivo

Pablo Valenti  
Ramiro Lopez-Ghio  
Mario Riorda  
Fernando Straface

Junio de 2015

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2015 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.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

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.



Contacto: Pablo Valenti, [pablova@iadb.org](mailto:pablova@iadb.org).



GOBERNAUTA

PERFIL DE LOS GOBERNANTES LATINOAMERICANOS EN REDES SOCIALES

# EL GOBERNAUTA LATINOAMERICANO

ESTUDIO DEL PERFIL DE LOS  
GOBERNANTES LATINOAMERICANOS EN  
REDES SOCIALES

**Jefe de Proyecto (BID):**

PABLO VALENTI

**Especialista (BID):**

RAMIRO LOPEZ-GHIO

**Director del estudio:**

MARIO  
RIORDA

**Consultor Asociado:**

FERNANDO  
STRAFACE

UNA INICIATIVA



LABORATORIO DE IDEAS BID  
NUEVAS PLATAFORMAS SOCIALES  
PARA EL DESARROLLO

CON EL APOYO DEL FONDO COREANO PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

EL CONTENIDO DE ESTE ESTUDIO ES EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DE LOS AUTORES Y NO REFLEJAN NECESARIAMENTE EL PUNTO DE VISTA DEL BID

# MARCO INSTITUCIONAL Y EQUIPO DE TRABAJO

La investigación es llevada adelante y financiada por el BID y estuvo a cargo de Mario Riorda, quien conduce un equipo de consultores y asistentes de investigación.

---

**JEFE DE PROYECTO (BID)**

Pablo Valenti

---

**ESPECIALISTA (BID)**

Ramiro Lopez-Ghio

---

**DIRECTOR DEL ESTUDIO**

Mario Riorda

---

**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

Silvia Guerrero

Emilia Arpini

---

# MARCO INSTITUCIONAL Y EQUIPO DE TRABAJO

## INVESTIGADORES DE CAMPO

Zuni Fariña  
Silvy Guerrero  
Nehuén Fariña  
Emilia Arpini

## CODIFICADORES

Emilia Arpini  
Zuni Fariña  
Nehuén Fariña  
Silvy 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

## INVITADOS EXTERNOS

Diego Bassante  
María Alexia A. Saitúa  
Diego Pando  
Pablo Mandía  
Ana Doria

## DISEÑO Y COMUNICACIÓN

Gastón Cleiman / Paulina Ordas / Daniel Carranza / Mariana Leyton

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](http://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](http://www.autoritas.net)) utilizando la herramienta de escucha activa “COSMOS” desarrollada por ésta última.

# AGRADECIMIENTOS

---

El equipo de profesionales que hemos participado de este estudio quisiéramos agradecer a los colegas y amigos que nos han alentado para poder presentar los resultados de esta investigación. Deseamos agradecer, muy especialmente, el apoyo del Sr. Rafael de la Cruz, Representante del Banco Interamericano de Desarrollo en Colombia, el de la Sra. Ana María Rodríguez, Gerente del Departamento de Instituciones para el Desarrollo; y el apoyo brindado por los Sres. Carlos Santiso y Vicente Fretes, Jefes de las Divisiones de Capacidad Institucional del Estado y de Desarrollo Fiscal y Municipal. El apoyo que nos han brindado nos ha permitido integrar a un equipo multidisciplinario y con profesionales de diversas nacionalidades, así como el poder concretar un trabajo de campo en 60 ciudades de América Latina y el Caribe.

A lo largo de este proceso hemos tenido la oportunidad de dialogar e intercambiar información con cientos de profesionales que día a día trabajan en nuestras ciudades para comunicarse y aprovechar mejor los beneficios de los nuevos medios digitales. Sin el aporte de estos funcionarios, sin su conocimiento, dedicación, y sin su disponibilidad para compartir su visión y experiencias, este estudio no habría sido posible. Es por eso que deseamos extender un especial reconocimiento a todos aquellos gobernantes, y a sus equipos técnicos, que exploran y le apuestan en nuestra región a nuevas formas de gobernar junto a la gente.

# A MODO DE PRESENTACIÓN

---

Nos encontramos en los comienzos de la Era de la Colaboración. Como cualquier cambio de era, supone un impacto profundo para nuestras instituciones y modelos de gobierno, y nos presenta retos que no hemos visto con anterioridad. Un mundo que necesariamente es más complejo, más interconectado, más volátil y, sin duda, más incierto.

La red nos 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 debemos construir los nuevos escenarios, y así poder construir 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.

En el 2020 los teléfonos inteligentes conectarán entre 2 y 3 mil millones de personas, habrá 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, de capturar, de organizar, de 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.

Los gobiernos se involucran cada vez más en aprovechar el potencial de las redes sociales y 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 se han ido adoptando. Los gobiernos que lo hicieron más temprano, por ejemplo Singapur y Uruguay, 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.

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 “gubernautas”: 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 surgir de un nuevo perfil de gobernantes es una parte esencial del proceso. Gobernantes que sepan y se animen a promover complejas operaciones de transformación en varias funciones de la administración pública moderna. El gran reto es poder convertir conclusiones, que provengan de modelos estadísticos y de una comunicación bi-direccional, en cambios reales para recuperar la confianza de la gente y generar soluciones que mejoren la calidad de vida. El desafío para los gubernautas es el poder desarrollar herramientas intuitivas que vinculen el análisis de datos y un mejor diálogo con la ciudadanía, con la acción concreta que se derive de ello.

Esta realidad aun nos desconcierta, porque los conocimientos, la experiencia que hemos adquirido y los mapas que tenemos para movernos por la vida son válidos para un mundo previsible y controlable. Lo que nos muestra este estudio es que todavía estamos intentando resolver los problemas del futuro con herramientas y bases culturales del pasado.

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. Probablemente sea necesaria una nueva capacidad de gerenciamiento para nuevas estrategias, para administrar grandes y nuevos depósitos de información, para establecer lazos con nuevos socios, para gestionar e integrar diferentes funciones y para llevar el aparato público hacia una nueva cultura.

Poder gestionar la Era de la Colaboración necesitará de nuevas funciones: la del Director Digital, el Director de Analítica, o el Director de Medios Sociales. Hasta el presente siguen siendo pocas las administraciones que han dado esos pasos. Pero quizás el paso más importante es que el responsable de promover e integrar tales capacidades sea la cabeza de gobierno. La magnitud del cambio es tal que por primera vez en la historia de la administración pública los líderes deberán desarrollar habilidades de gestión en campos completamente nuevos, al tiempo que se integran equipos de profesionales con tipos de talentos antes desconocidos.

Los gubernautas, acompañados por sus ministros o directores, 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 a los responsables de gerenciar el cambio desde las organizaciones públicas, así como a los ciudadanos-emprendedores que promueven nuevas formas de gobernar. También a todas aquellas personas que buscan una renovación personal y que se enfrentan a una transformación en sus organizaciones.

Saber aprovechar el potencial de las redes sociales es lo que irá conformando el nuevo organigrama de la gestión pública, y los “gubernautas” —concepto que se introduce por primera vez en este estudio— serán los nuevos líderes.

El gubernauta será capaz de establecer un nuevo orden que no esté basado exclusivamente en el poder y en la forma de ejercer la autoridad que conocimos 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 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 promueva la coordinación de los esfuerzos de diferentes colectivos y agentes —a nivel social y económico— y de las capacidades humanas, para la consecución de mejores sociedades.

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 y las 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 que necesariamente expresan 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, aferrado a las jerarquías tradicionales, se alejará más de las enormes posibilidades que le brinda la Era de la Colaboración. El Gubernauta 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, y 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. El internauta promedio latinoamericano pasa unas 10 horas al mes conectado, más tiempo que en otras regiones del mundo. Son interactivos y rápidos en el uso de las nuevas tecnologías; se actualizan permanentemente. Prefieren las imágenes a los textos; y los videojuegos han mejorado su capacidad para resolver problemas en función del contexto.

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. Los libros y las clases tradicionales no satisfacen todas sus necesidades, ya que su patrón de aprendizaje no es lineal. El problema no es la falta de información, o de acceso a conocimientos especializados, sino precisamente todo lo contrario. Lo que realmente necesitan son herramientas que les ayuden a fomentar su capacidad crítica y desarrollar su propia perspectiva de la realidad.

Lo consideramos necesario porque estamos en plena transición, desde las burocracias tradicionales hacia modelos de una gestión compartida. Nos hemos propuesto analizar si una organización pública –y sus líderes– en este nuevo contexto están preparados para enfrentarse a los nuevos desafíos que les plantea un nuevo ciudadano. Exploramos algunas de las características que definirán la administración pública del futuro y la necesidad de éstas de conectar y promover una inteligencia colectiva. Analizamos los cambios necesarios para que las organizaciones puedan responder a nuevos desafíos y se conecten con la realidad social de estos tiempos, de manera de revertir la desconfianza que existe hacia la gestión de lo público.

Las nuevas plataformas sociales nos están mostrando que existen alternativas para coordinar el esfuerzo y el talento humano. No podemos construir una organización apta para el futuro a costa de sacrificar la iniciativa y la pasión de las personas. ¿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.

Por último, este estudio es oportuno para saber cómo los actuales líderes están influenciando o participando del diálogo con la sociedad. De la calidad y de las formas en cómo se está desarrollando este diálogo dependerá el éxito. 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 Go-

bernauta 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.

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; iii) La transparencia de la información como herramienta fundamental de gestión y no como mera actitud de apertura con fines de legitimización social; y 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, sean estas presenciales o no.

Entendemos que la sociedad moderna está cada vez menos gestionada por sus gobiernos, y cada vez más por su cultura. ¿En qué punto nos encontramos de la relación entre el poder tradicional de los gobiernos y el rol que van ocupando las redes sociales? ¿Están efectivamente apareciendo nuevos entornos colaborativos entre gobernantes y gobernados? Las alternativas a formas tradicionales de ejercer la función públicas no han sido tan claras como hasta el presente con el surgir de los medios sociales y el protagonismo de una creciente inteligencia colectiva. 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 la administración pública 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, volatilidad y voluntad para co-crear nuevos caminos junto a la gente.

**Pablo Valenti - Coordinador Proyecto BID**  
**Ramiro Lopez-Ghio - Especialista BID**

# RESUMEN EJECUTIVO

## INTRODUCCIÓN

El Estudio “Perfil del Gobernauta Latinoamericano: Estudio del Perfil de los Gobernantes Latinoamericanos en Redes Sociales” es un estudio mixto (cuantitativo y cualitativo) cuyos principales objetivos son:

- a) describir el perfil de los gobernantes locales latinoamericanos en redes sociales;
- b) definir el rol que estos gobernantes le atribuyen a las redes sociales en sus funciones de gobierno;
- c) 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.

Se relevaron y analizaron fuentes secundarias y estadísticas, más de 74.000 tuits y 15.000 posteos de Facebook (obteniendo un total aproximado de 1.400.000 documentos capturados), 41 encuestas a actores relevantes (alcaldes, secretarios, *community managers*, etc.)<sup>1</sup> y las páginas web personales de los alcaldes y las páginas institucionales de las 61 alcaldías (municipios o prefeituras) latinoamericanas que tienen más de un millón de habitantes<sup>2</sup>.

1 Por razones de estricta confidencialidad, la lectura de los datos obtenidos por esta vía, sólo se leerán y analizarán de modo agregado para el conjunto, no utilizando datos particulares de ciudades para el análisis. Sí en cambio se analizarán datos particulares para los datos vía BIG DATA extraídos públicamente de las redes sociales, así como otros obtenidos de fuentes secundarias.

2 Es necesario aclarar que en cuanto al tamaño, se toma el total agregado de las áreas metropolitanas y en los casos de las grandes áreas metropolitanas compuestas por varias alcaldías se seleccionó a la alcaldía más importante, salvo en situaciones excepcionales (debido a su diferente organización política) en el caso de Santiago de Chile, como en el siguiente caso –dónde se tomó una unidad menor correspondiente al distrito Santiago- y en el caso de Brasilia, dónde la ciudad no tiene alcalde, por lo que se tomó la organización superior del Estado. Asimismo, es importante señalar que no se incorporaron las ciudades de La Habana en Cuba –por no tener actividades en redes sociales-, y Port-au-Prince en Haití –por la dificultad idiomática en la captura de datos-.

## **JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

---

El creciente protagonismo de las redes sociales da muestra de la voluntad/disposición de los gobernantes locales latinoamericanos para integrar cada vez más estas herramientas en sus funciones de gobierno. La región latinoamericana es la que mayor uso hace de las redes sociales sin embargo hay disparidades en el uso, especialmente atendiendo a lo geográfico. En esa trayectoria dispar y en relación a los gobiernos municipales, aparece una serie de importantes interrogantes: ¿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?

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 justifican 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.

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y MATRIZ DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN (MRI)**

---

El diseño de investigación 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. Las variables definidas provienen de un marco teórico construido en base a una exhaustiva revisión bibliográfica de fuentes secundarias y con la participación de expertos.

Este marco teórico se operacionalizó en una Matriz de Relevamiento de Información (MRI). En una primera aproximación exploratoria se realizó un exhaustivo 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. El proceso de aproximación exploratoria y de enriquecimiento progresivo del marco analítico tuvo lugar entre el 15 de octubre y el 17 de noviembre del 2014 y culminó 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 éstos:

1. El primer componente 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.
2. 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.
3. 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.
4. El cuarto componente, “Frecuencias y Momentos”, sistematiza la gestión de las redes sociales que realizan los gobiernos municipales estudiados y, más concretamente, la propia utilización de dichas plataformas en términos de tiempos y características.
5. 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 analítica de redes.
6. 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.
7. 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 y codificación manual) y con el que posteriormente se analizan.

## TRIANGULACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el objeto de incrementar la validez general de la investigación, se diseñó una triangulación metodológica de herramientas complementarias para la recolección de datos.

Los datos se relevaron utilizando:

a) **Relevamiento Manual de Páginas Web y Redes Sociales.** Produjo como resultado el listado de cuentas a incluir en la muestra, el enriquecimiento de la MRI y la construcción de las variables de contexto. Se realizó entre mediados de octubre y mediados de noviembre del 2014;

b) **Relevamiento vía Análisis de BIG-DATA por Medio del Software COSMOS** y su posterior Codificación. 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 online, foros, etc.). Funciona gracias a diferentes tecnologías, apoyándose en ellas para poder ofrecer un *framework* ágil y adaptable a las necesidades de cada proyecto. COSMOS es un marco de desarrollo en constante evolución y adaptación para poder ofrecer en todo momento la mejor solución técnica para la recogida, orden y análisis de información obtenida en el universo de Internet. El uso de este potente software incrementó notablemente la validez interna de los datos ya que permitió depurar la muestra eliminando cuentas falsas y posteos o tuits provenientes de fuentes automatizadas. El relevamiento de información por medio de COSMOS se inició el 14 de noviembre y finalizó el 15 de diciembre del 2014 e inmediatamente después comenzó la codificación manual de los tuits y posteos relevados que culminó el 15 de febrero del 2015<sup>3</sup> (Más detalles en: <http://www.autoritas.net/es/cosmos/>);

---

3 Desde el software COSMOS y su equipo de gestión, fueron lanzadas en total 683 QUERYS de búsqueda para el proyecto: 568 en Twitter y 115 para Facebook. Esto dio un total aproximado de 1.400.000 documentos capturados. Requirió la adaptación de las salidas de información desde COSMOS para que sea en formato ficheros y la implementación de un nuevo protocolo para la entrega de datos en forma escalonada para evitar la duplicación de datos (Cada día, para cada cuenta de twitter, se recuperan los últimos 200 tuits de su timeline y se actualizan las estadísticas de RTs y demás, y se eliminan los tuits repetidos que hayan sido recuperados el día anterior). Se entregó toda la información publicada por las cuentas de Twitter y Facebook buscadas detallando: ID del tuit, Link, Fecha y hora, Texto, Usuario. En el caso de Facebook, esta cuenta se caracteriza por el cambio permanente en sus condiciones de acceso a sus datos, lo que vuelve inestable su captura y requiere la continua adaptación de las herramientas de escucha activa.

c) **Encuesta a Actores Relevantes** (Alcaldes, Secretarios, Jefes de Áreas de Comunicación, *Community Managers*, etc.) realizada mediante un cuestionario directo aplicado en las ciudades seleccionadas, a las que se contactó previamente. El relevamiento comenzó el 17 de noviembre del 2014 con el envío de la encuesta vía e-mail a cada ciudad y luego continuó con e-mails de refuerzos y llamadas telefónicas personalizadas para su seguimiento hasta finales de febrero. Los actores locales recibían una clave de acceso a una encuesta en la web, que permitió un seguimiento y asistencia en tiempo real, además del control de los datos ingresados a la base. Esta encuesta permitió conocer de fuente primaria los perfiles digitales de los protagonistas como así también las motivaciones y estilos que ellos les imprimen a sus actividades en línea. Cabe destacar que para el caso de Brasil se tradujo el cuestionario al portugués. Del total de los contactos, representantes de 41 ciudades accedieron a responder el cuestionario, lo que permite sólidas conclusiones en torno a los datos especialmente dirigidos a analizar la faz organizacional de la gestión de la comunicación gubernamental digital. Estos datos sólo se analizarán de modo agregado por un compromiso de confidencialidad con los actores entrevistados de cada ciudad.

## MUESTRA Y UNIDADES DE ANÁLISIS

---

El muestreo en esta investigación es no probabilístico y dirigido conforme a las 219 variables de estudio contenidas en la MRI. Los principales criterios que determinaron este muestro fueron: a) incluir en la muestra a los gobiernos municipales principales (alcaldías, intendencias y prefeituras) de las ciudades latinoamericanas cuya área metropolitana supere el millón de habitantes<sup>4</sup>; b) relevar y analizar páginas web de las alcaldías y los alcaldes seleccionados y de las cuentas de las siguientes redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Flickr; c) realizar análisis de contenido de los mensajes individuales de una cuenta de Twitter y una cuenta de Facebook por ciudad (llamadas Cuentas Dominante de Ciudad –DC–) y de una cuenta de Twitter y una cuenta de Facebook por Alcalde (llamadas Cuentas Dominantes Alcalde –DA–); d) realizar un análisis en torno a la conversación en línea entre las cuentas de las alcaldías y la conversación ciudadana; e) realizar un análisis más general del ecosistema digital gubernamental, incorporando al análisis el 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; y f) realizar un corte temporal desde el 14 de noviembre del 2014 al 15 de diciembre del 2014 de las cuentas mencionadas.

---

4 El estudio seleccionó las áreas metropolitanas que superan el millón de habitantes, pero luego para el análisis tomó el distrito, ciudad, municipalidad, prefeitura o alcaldía principal de dicha área, salvo las situaciones diferentes aclaradas antes.

Una vez aplicadas las herramientas de recolección de datos, se arribó al siguiente conjunto de datos válidos: 318 cuentas de Twitter<sup>5</sup>, 87 cuentas de Facebook<sup>6</sup>, 74.287 tuits<sup>7</sup> y 15.001 posteos de Facebook<sup>8</sup>.

**Las siguientes son las 61 ciudades de América Latina con más de un millón de habitantes sobre las que se realizó el análisis.<sup>9</sup>**

### 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

5 46 cuentas Dominantes de Alcalde, 57 cuentas Dominantes de Ciudad y 215 cuentas Subordinadas.

6 43 cuentas Dominantes de Alcalde y 43 cuentas Dominantes de Ciudad.

7 74.287 tuits válidos de los cuales el 9,7% pertenece a cuentas dominantes de los alcaldes, 31,4% a cuentas dominantes de las alcaldías y el resto (58,9%) son tuits generados en cuentas subordinadas que pertenecen a otras reparticiones o funcionarios de la alcaldía.

8 15.001 posteos de Facebook de los cuales el 26% pertenece a los alcaldes y el 74% a las cuentas institucionales de los municipios. No se analizaron cuentas subordinadas de Facebook.

9 Se recuerda que se toma el total agregado de las áreas metropolitanas, aunque en los casos de las grandes áreas metropolitanas compuestas por varias alcaldías se seleccionó a la alcaldía más importante, salvo en situaciones excepcionales (debido a su diferente organización política) en el caso de Santiago de Chile, –dónde se tomó una unidad menor correspondiente al distrito Santiago,- y en el caso de Brasilia, dónde la ciudad no tiene alcalde, por lo que se tomó la organización superior del Estado. Asimismo, no se incorporaron las ciudades de La Habana en Cuba –por no tener actividades en redes sociales-, y Port-au-Prince en Haití –por la dificultad idiomática en la captura de datos-.

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

# INTRODUCCIÓN

## LA COMUNICACIÓN ENTRE GOBIERNOS Y CIUDADANÍA

Un gobierno requiere “razones” para mostrar y justificar sus actuaciones adecuadas a determinados actores, recursos, y escenarios, pero también tiene reservada para sí la facultad de tener “motivaciones”, que en este caso, indudablemente tienen que ver con la generación de “confianza” (Majone, 1997, Riorda, 2006). Todo lo que aquí se llama “motivaciones” es lo que configura la política general del gobierno y la capacidad argumentativa que hay detrás de esa política, de la que espera que se obtengan al menos tres tipos de resultados (Chías, 1995, p. 27):

1. *La utilidad colectiva*, inherente al objetivo de interés general que justifica la existencia de un gobierno. Es el interés de todos, que debe estar presente en cada acto discursivo. Representa la sensación de que todo debe ser popular, potencialmente popular o que pueda dar respuesta a la mayor parte del colectivo social posible.
2. *La utilidad finalista*, ligada a la satisfacción de las políticas públicas, sean estas obras o servicios, de carácter físico o simbólico, generales o sectoriales. Si bien cada política intenta tener un interés general, previo a ello, está guiado por un resultado que debe tenerse bien en claro.
3. *El resultado administrativo*, basado en la adecuación al marco jurídico que regula los procedimientos y comportamientos de un gobierno. Todo acto, además de ser válido políticamente, debe ser correcto administrativamente.

De esta forma, buscan fijar la agenda pública porque en definitiva, la definición más realista de la comunicación política (que obviamente incluye a la comunicación gubernamental digital) es pujar por instalar determinados puntos de vista en la agenda pública en el marco de sus fines, o sus utilidades y resultados. Si lo logran, “el encuadre a través del cual las élites políticas, los mandos medios burocráticos y los miembros de la ciudadanía perciban los asuntos públicos será capaz de conducir lo que estos actores sociales pensarán y cómo se comportarán en cuanto a estos temas” (CommGAP, 2007: 7).

Una perspectiva que se ocupe de describir el poder de un mensaje no debe eludir el comportamiento de los gobernantes y sus comunicaciones públicas, los periodistas y sus productos (las noticias) y los votantes con sus ideas y toma de decisiones (D’Angelo, 2012;

Entman, 1993). Así es que en este estudio se pone el foco en dos de estos tres actores —gobernantes y ciudadanos—, más precisamente en el tipo y la calidad del diálogo que se establece entre ellos a través de las redes sociales, asumiendo que el intercambio de mensajes entre gobernantes y gobernados sólo es posible en el marco de esquemas compartidos. En otras palabras, la sustancia de un acontecimiento y su interpretación deben ser acordes a la cultura institucional en la que se insertan, en tanto ésta determina su pertinencia y su persistencia (Entman, 2003).

De allí la importancia de comprender no solo la gestión de la comunicación de gobierno a través de las redes sociales sino el tipo de interacción que este dispositivo permite y propone. Esta dinámica se puede observar en los temas que aparecen como más destacados en los mensajes que circulan en estas plataformas así como en la forma de presentarlos. Para ello se elaboraron una serie de indicadores, que integran los componentes que permiten sistematizar y describir estos rasgos.

La comunicación gubernamental debe basarse en la idea de que la política pública se da junto con la comunicación, una interacción constante de símbolos que articula el incommensurable espacio generado entre los mensajes emitidos y los recibidos (Elizalde y Riorda, 2013). La clave está en que las intervenciones discursivas de los gobernantes sean coherentes con la interpretación y definiciones ideológicas de la ciudadanía, marcando un modelo de itinerario socialmente aceptado (Riorda, 2006). Así es como lograrán emplazar la percepción que dicha población tenga de ellos y de los éxitos y fracasos de sus políticas. “Los líderes (...) surgen y conservan sus posiciones cuando abrazan las costumbres y creencias corrientes” (Edelman, 1991: 48).

La comunicación es una herramienta fundamental para alcanzar mayor efectividad de la gestión pública. La aplicación hábil de determinadas actividades de comunicación por parte de los gobiernos a través de canales ágiles constituye un área de influencia clave de la que se sirven los gobernantes para incidir en la opinión, la actitud y el campo de comportamiento en cuanto al apoyo de las iniciativas impulsadas por el sector público (CommGAP, 2007). “La influencia (eficaz) en los grupos de interés requiere de una hábil aplicación de mecanismos de comunicación que dirijan la opinión, la actitud y el cambio de conducta hacia el apoyo de los objetivos de (los gobiernos)” (CommGAP, 2007: 4). Por ejemplo, de una manera casuística, debe entenderse el consenso, como contrafuerza frente a las potencialidades de división de intereses y creencias divergentes, y adaptado a cada circunstancia, tiempo y lugar. Aunque de modo más abarcativo, se puede entender al consenso como ausencia de disensos inestabilizadores, que aun existiendo sólo para principios generales, sea concebido como un elemento que, a pesar de las tensiones, dote de adaptabilidad y de una considerable resistencia al sistema político (Riorda, 2006). Ello asemeja para el uso que se dará en el estudio al consenso con la visión de gobernabilidad.

Es decir que el consenso debe contribuir con las funciones de sostén del orden público: con la disminución de las probabilidades del uso de la violencia en la resolución de los

desacuerdos; con el aumento de la cooperación no impulsada por el miedo al poder coercitivo del más fuerte; debe contribuir a limitar la intensidad emocional que se expresa en discrepancias y rigideces de la adhesión a los objetivos acerca de los cuales hay desacuerdo; debe impulsar la creación de una actitud favorable a la aceptación de medios pacíficos entre los que tienen cierto sentido de afinidad o identidad mutuas (Shils, 1977, pp. 48-51).

Sintéticamente, el consenso es, a los fines de este modelo, la búsqueda de acuerdos políticamente operantes centrados en la idea de que, si bien puede haber (y de hecho probablemente siempre existan) grupos en los márgenes del consenso, o bien fuera de este, las políticas de un gobierno deben ser aceptadas socialmente por la mayor cantidad de personas. Este también es un modo de entender la legitimidad como elemento clave para dotar de estabilidad a un gobierno (Riorda, 2006).

Así, al aproximar el concepto de consenso con el de gobernabilidad, existen cinco dimensiones que contribuyen a alcanzar una buena gobernabilidad:

- a) la gestión del sector público,
- b) las instituciones de control formal,
- c) la responsabilidad política (*accountability*),
- d) la participación local,
- e) y el empoderamiento de la comunidad, de la sociedad civil, de los medios de comunicación y la participación del sector privado.

Estos puntos de entrada cumplen “un papel que desempeñar en el logro de buenos resultados de gobernabilidad” (CommGAP, 2007: 4). Se trata, en definitiva, de alcanzar gobiernos 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, 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).

En este escenario, la consolidación de la comunicación gubernamental es esencial para dar forma y sentido al debate público acerca de las cuestiones que importan. De allí la importancia de analizar aspectos tales como la gestión de los procesos de comunicación y el tipo de comunicación que se establece con la opinión pública, abierta o cerrada. Se denomina “comunicación cerrada” a la situación en la cual el gobierno como

protagonista logra imponer las reglas de juego, estableciendo formas de comunicación directa con la población, nucleando, centralizando y controlando las instancias comunicacionales y, por ende, limitando el rol de los medios de comunicación como intermediarios de sus mensajes.

En suma, el interés en los nuevos medios reside en que habilitan en forma veloz a un mayor acceso a información en un ambiente interactivo y participativo, en el que los ciudadanos tienen la capacidad de recibir información y expresarse, estableciendo una comunicación directa con los gobernantes, saltando las rutas tradicionales de la información.

## **LA ERA DIGITAL**

Durante el siglo XX, los medios de comunicación de masas con su sentido unidireccional, desde los gobernantes a la ciudadanía, fueron el vehículo para la transmisión de información. El modelo *broadcasting* llegó a su fin con la aparición de los medios digitales y la atomización de los públicos en pequeños grupos con demandas singulares. En la nueva era, cada persona se ha convertido en un medio, generando mayores espacios de participación social. “Cualquier persona es potencialmente un medio de comunicación, sin permiso de los Estados” (Vacas, 2013: 225).

La llegada de Internet ha sido clave en el ámbito de las relaciones públicas, en particular para las estrategias de comunicación (especialmente a través de las redes sociales), en tanto ha intensificado formas dialógicas de relación con el público (Pinho, 2003). El nuevo escenario puede ser visto de dos maneras:

- 1) como una situación “difícil de asumir” por parte de los medios tradicionales y de los gobiernos, que perderían el poder de fijar la agenda pública de manera monolítica y generalizada;
- 2) como un instrumento de comunicación que presenta desafíos a la forma de gobernar, más precisamente, al diálogo que se da entre gobernantes y gobernados.

En cualquiera de estos dos casos, el ecosistema comunicacional actual presenta paradojas. 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).

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pueden tener diversos efectos en la gestión pública. Se ha elaborado una serie de modelos que dan cuenta de los diversos niveles de influencia de las TIC en la relación entre ciudadanía y poder político (Fung, Russon Gilman y Shkabatur, 2013):

1. El primer modelo postula que las tecnologías digitales abren los canales de comunicación y las posibilidades de expresar todo tipo de opiniones con bajos costos.
2. El segundo modelo pone el foco en la producción, es decir en las oportunidades que acercan las TIC para que las personas se auto-organicen más eficazmente de lo que lo hacían las organizaciones convencionales.
3. El tercer modelo plantea un mayor grado de democratización a partir de la instalación de conexiones directas entre los ciudadanos, por un lado, y los gobernantes, por el otro, con la consecuente eliminación de intermediarios.
4. El cuarto modelo, denominado “promoción basada en la verdad”, afirma que las plataformas amplifican el impacto de la verdad a partir de la difusión de información por medios no tradicionales. El reconocimiento de nuevas verdades por parte de la esfera pública le permite ejercer presión en pos del cambio de las acciones efectuadas por los gobiernos.
5. El quinto modelo encuentra a las TIC como poderosas herramientas de movilización e incidencia política (Rheingold, 2002), tanto en las campañas electorales como en escenarios de protestas sociales (Howard y Hussain, 2013; Valenzuela, Arriagada y Scherman 2012).
6. El último modelo, el de mayor nivel de democratización, apunta al monitoreo social. Se trata de que los organismos públicos y/u organizaciones cívicas desplieguen herramientas digitales para vehicular que los problemas públicos capturen la atención de gobiernos y público en general (Fung, Russon Gilman y Shkabatur, 2013).

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).

Para conocer en qué medida los gobiernos municipales están aprovechando dichos recursos, es necesario sistematizar, desde una perspectiva comparada, la calidad del diálogo que establecen con sus ciudadanos, observando los grados de participación y colaboración logrados a través de distintas plataformas y herramientas digitales.

La consolidación de las redes sociales exige redefinir la noción de participación ciudadana. En el ámbito de la comunicación de gobierno, en particular, es importante establecer si su uso afianza un tipo de comunicación bidireccional en la cual se canalicen las críticas, propuestas, necesidades e inquietudes de la comunidad. “Gobiernos y ciudadanos parten del mismo nivel, ya que a ambos se les había olvidado lo que era convencer y hacer partícipe al otro” (Vacas, 2013: 189).

El presente estudio propone analizar las redes sociales de las administraciones municipales, y que ello permita conocer el tipo de vínculo existente entre gobierno y ciudadanía, en especial, los grados de participación ciudadana, bidireccionalidad y colaboración en la dimensión comunicacional.

Actualmente existe un desafío para las administraciones gubernamentales, que es asumir el concepto de gestión 360, lo que 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 micro-segmentación, instancias colaborativas y participativas en la comunicación e impulso de políticas o servicios públicos (Riorda, 2013). “El gobierno es una red, y por nuestro bien, debería ser la red más eficiente y coherente de todas, por lo tanto la tarea del gobierno consiste en que el resto de las redes (sociales) deseen ser asimiladas” (Vacas, 2013: 228).

Existen dos formas de presentar la información gubernamental. Una “troceada, con mínima o nula ambigüedad”, que logra un gran impacto diario aunque tiende a extinguirse más rápidamente. La otra, consistente en la liberación de datos en crudo, que llega a los usuarios de la red con mayor conocimiento y dedicación (Vacas, 2013). De ello se deriva la importancia de constatar cuánto se ha avanzado en el proceso de incorporación de las redes sociales como una verdadera herramienta de gestión y de participación ciudadana, que desborde las instancias eleccionarias.

Pero esa información no es sólo un proceso que debe ser pensado desde el gobierno hacia la ciudadanía, sino también adentro del propio gobierno. Porque comprender la idea de comunicación 360, tanto como operativizar la comunicación digital implica asumir criterios de organización ágil, flexible y alistada para el cambio en el seno de los equipos. Todo otro nuevo desafío. La comunicación gubernamental atraviesa una multiplicidad de disciplinas, debe estar capacitada para rodar en contextos atravesados por cambios radicales (sin ni siquiera ponerse a pensar en la comunicación de crisis). La comunicación es la cara visible de muchos cambios y se debe estar preparado personal y profesionalmente para esas transformaciones. El control es central en esta concepción, tanto como el aprender participando debido a la dinámica de la actividad y sus mutaciones (Riorda y Elizalde, 2013).

De este propósito se deriva el objetivo general: sistematizar los rasgos y evolución del uso de las redes sociales por parte de los gobernantes latinoamericanos de las ciudades de más de un millón de habitantes para definir su perfil y la relación comunicacional que establecen con la ciudadanía, en un contexto regional de creciente incorporación de este tipo de plataformas. Para alcanzarlo, se propone una serie de acciones específicas:

- Crear una matriz que permita monitorear el perfil de los gobernantes latinoamericanos en redes sociales, tomando como base 61 ciudades con más de un millón de habitantes.
- Establecer parámetros que permitan comparar las características del uso de las redes sociales por parte de los gobernantes que integran este estudio.
- Describir las características de la comunicación en línea de las ciudades analizadas, en particular, el flujo de mensajes entre las cuentas oficiales/institucionales y personales de los gobernantes, por un lado, y la ciudadanía, por el otro.
- Describir las características de la comunicación en línea —tanto las cuentas personales de los alcaldes/intendentes como las de sus gobiernos— de las ciudades analizadas, a partir de las cuestiones que predominan en sus mensajes en redes sociales.
- Describir las características de la comunicación en línea —tanto las cuentas personales de los alcaldes/intendentes como las de sus gobiernos— de las ciudades analizadas, a partir de los usos retóricos que predominan en sus mensajes en redes sociales.
- Vislumbrar los rasgos más destacados del uso de las redes sociales en función de la edad de los gobernantes, los años de permanencia en la gestión y la cantidad de habitantes de las ciudades que gobiernan.
- Sistematizar la convivencia entre cuentas propias (del gobernante) y cuentas institucionales del Municipio.
- Describir el proceso de gestión de contenidos en esas redes: la gestión propia del gobernante *vis a vis* la gestión de su equipo de apoyo.
- Describir la organización del equipo de gestión de esas redes para comprender si la figura de *Social Media Manager* o *Community Manager* se encuentra institucionalizada en los Municipios objeto de estudio.
- Sistematizar y describir las acciones básicas de Twitter: Contenidos, estilos, práctica frecuente, seguidores, frecuencia de tuits (diarios y semanales), retuits.
- Sistematizar y describir las acciones básicas de Facebook, Flickr, Instagram y YouTube.

- Establecer una “tipología del mensaje” en redes sociales por parte de los gobernantes, a partir de los rasgos predominantes que surjan de la sistematización de los datos recabados.
- Establecer la cantidad de seguidores promedio de los gobernantes para las principales redes sociales (Facebook, Twitter).
- Observar y establecer rasgos característicos de las cuentas institucionales y personales de los gobernantes y el tipo de interacción desde criterios tales como la interacción interrogativa sobre gestión, la interacción interrogativa, entre otros.

En definitiva, se busca dilucidar si está naciendo una nueva generación de gobernantes, más conscientes de su rol de servicio frente a la ciudadanía, y su contracara: ciudadanos activos que monitorean la gestión de los gobernantes a través de estos nuevos medios, incidiendo en el curso de los acontecimientos y, por tanto, en la propia toma de decisiones políticas. Esta sistematización permitirá dar cuenta del nivel de desarrollo de las nuevas plataformas como herramientas destinadas a una mejor gestión de lo público.

# CONCLUSIONES

---

## UNA INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

---

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.

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.

## HAY REDES, HAY EQUIPO

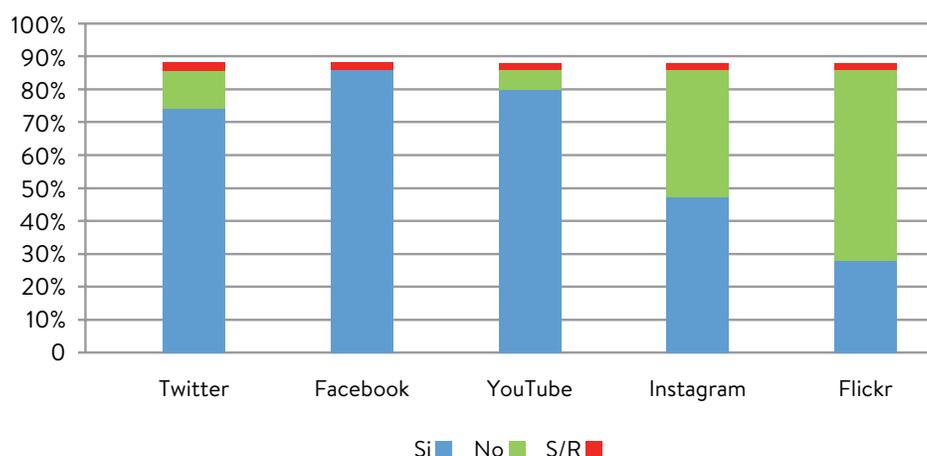
### UN CAMBIO GENERACIONAL EN LA GESTIÓN DE REDES

---

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.<sup>1</sup>

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



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.<sup>2</sup>

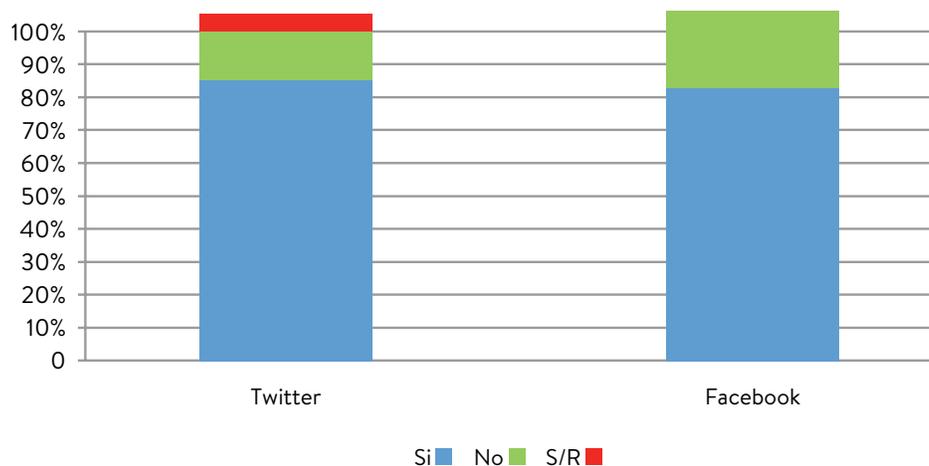
Esto sugiere que hay diferentes usos de las redes sociales según el tipo de usuario del que se trate, en donde los alcaldes<sup>3</sup> son un tipo de usuario que podrían caracterizarse por su propia lógica.

1 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.

2 Para 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.

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

## Redes sociales en las cuales los alcaldes tienen cuenta personal



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).

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

<b>Edad promedio de alcaldes</b>	54 años	<b>Edad promedio equipo de comunicación</b>	31 años	<b>Edad promedio equipo de comunicación digital</b>	27 años
<b>Edad más repetida en alcaldes</b>	49 años	<b>Edad más repetida en equipo de comunicación</b>	28 años	<b>Edad más repetida en equipo de comunicación</b>	30 años
		<b>Edad promedio responsable de comunicación</b>	41 años	<b>Edad promedio responsable de comunicación digital</b>	30 años
		<b>Edad más repetida de responsable de comunicación</b>	30 años	<b>Edad más repetida de responsable de comunicación digital</b>	35 años

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%

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%

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 un 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%

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 desfase 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%

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%
Sí, todas están previstas	27,5%
No, la mayoría no está prevista en el organigrama	20,0%
Ns/Nc	5,0%

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%

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 CÓMO LO USAS Y TE DIRÉ CÓMO 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 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%

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 es 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%

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 TWITTER Y FACEBOOK?

Sí	20,0%
No	77,5%
S/R	2,5%

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%

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).

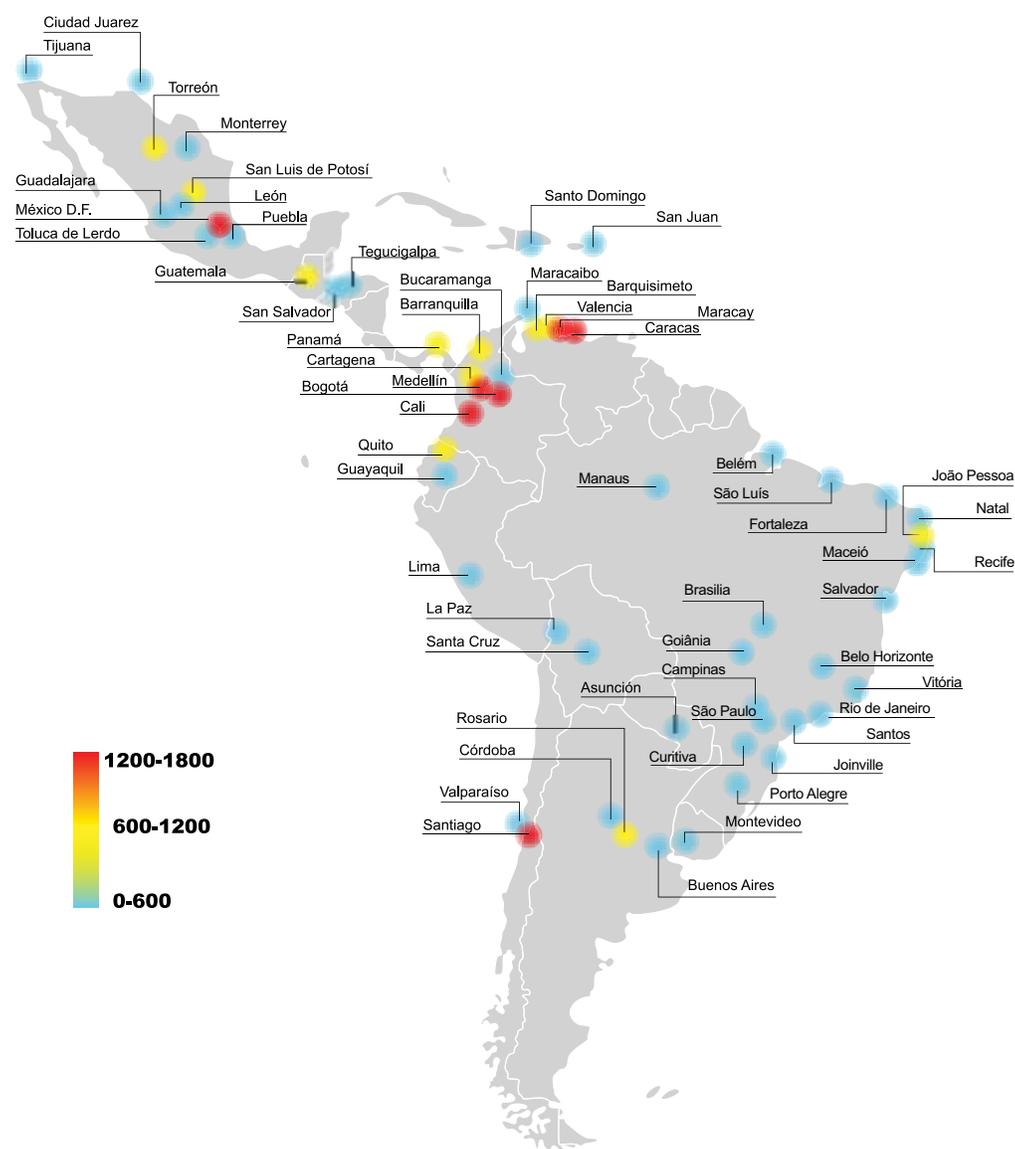
En términos mayoritarios, puede decirse que los gobiernos municipales hacen un uso adecuado y asociado a una mayor institucionalidad tanto en Facebook como en Twitter. Esto es, un predominio de contenidos institucionales por sobre la personalización en la dimensión estética o los modos de presentación 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 oficial<sup>4</sup>.

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.

## INTENSIDAD DE LA ACTIVIDAD DE LOS GOBERNAUTAS



4 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 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.



## ACTIVIDAD DE LOS ALCALDES EN TWITTER



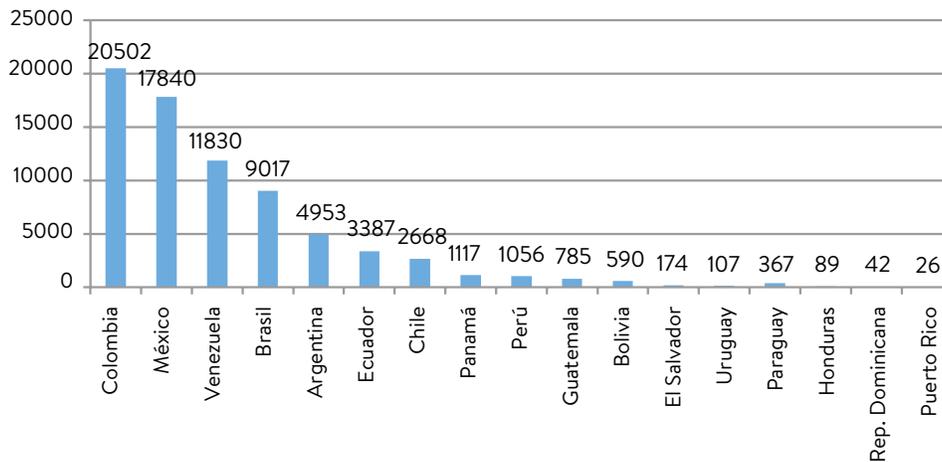
Tweets	Alcaldes
899	@petrogustavo
757	@BlandonJose
677	@alcaldeledezma
399	@CaliconGuerrero
309	@MarioGarcia_V
273	@Carolina_Toha
265	@MauricioRodasEC
263	@arnaldosamanieg
257	@mrikelme
256	@Martha_Hilda
213	@AlcaldePedroB1
202	@anibalgaviria
194	@JorgeCastroValp
187	@DionisioVelez
175	@marellanesc
156	@EvelingTrejo
154	@Barbara_Botello
153	@alfredoaramos
147	@arzu_alvaro
141	@elsanoguerabaq
85	@ManceraMiguelMX
64	@SerranoEnrique1
63	@MonicaFein
53	@jaimenebotsaadi
48	@LuisRevillaH
47	@Luchobohorquez1
40	@norman_quijano
35	@DOCAstiazaran
35	@Tito_alcalde
14	@miguelcocchiola
12	@mauriciomacri
3	@SusanaVillaran

@PETROGUSTAVO - Bogotá  
 @BLANDONJOSE - Panamá  
 @ALCALDELEDEZMA - Caracas  
 @CALICONGUERRERO - Cali  
 @MARIOGARCIA\_V - San Luis de Potosí  
 @CAROLINA\_TOHA - Santiago  
 @MAURICIORODASEC - Quito  
 @ARNALDOSAMANIEG - Asunción  
 @MIRIKELME - Torreón  
 @MARTHA\_HILDA - Toluca de Lerdo  
 @ALCALDEPEDROB1 - Maracay  
 @ANIBALGAVIRIA - Medellín  
 @JORGECASTROVALP - Valparaiso  
 @DIONISIOVELEZ - Cartagena  
 @MARELLANESC - Monterrey  
 @EVELINGTREJO - Maracaibo  
 @BARBARA\_BOTELLO - León  
 @ALFREDOARAMOS - Barquisimeto  
 @ARZU\_ALVARO - Guatemala  
 @ELSANOGUERABAQ- Barranquilla  
 @MANCERAMIGUELMX - México D.F.  
 @SERRANOENRIQUE1- Ciudad Juarez  
 @MONICAFEIN - Rosario  
 @JAIMENEBOTSAADI - Guayaquil  
 @LUIISREVILLAH - La Paz  
 @LUCHOBOHORQUEZ1 - Bucaramanga  
 @NORMAN QUIJANO - San Salvador  
 @DOCASTIAZARAN - Tijuana  
 @TITO\_ALCALDE - Tegucigalpa  
 @MIGUELCOCCHIOLA - Valencia  
 @MAURICIONMACRI - Buenos Aires  
 @SUSANAVILLARAN - Lima

O bien, 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.

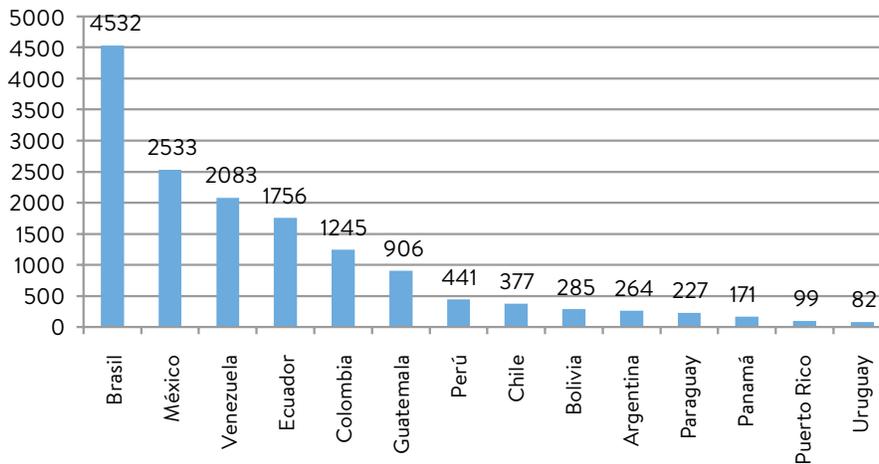
Frente al uso de las cuentas de los gobiernos en Twitter también hay proporciones muy diferentes que con el uso de las cuentas personales de los alcaldes. Las primeras superan en cantidad de tuits a las cuentas de los alcaldes en una proporción 1 a 10, salvo en Centroamérica dónde los alcaldes tuitean 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 TUTEAN

	DA%	DC%	S%
México	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%
Centro Am. Y Caribe	13,6%	4,9%	0,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

#### ¿TUTEA 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%
Centro Am. Y Caribe	43,8%	51,4%	4,8%

## ¿POSTEA EN FACEBOOK 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%
Centro Am. Y Caribe	33,2%	66,8%

## SOY LO QUE SOY, SOY LO QUE DIGO

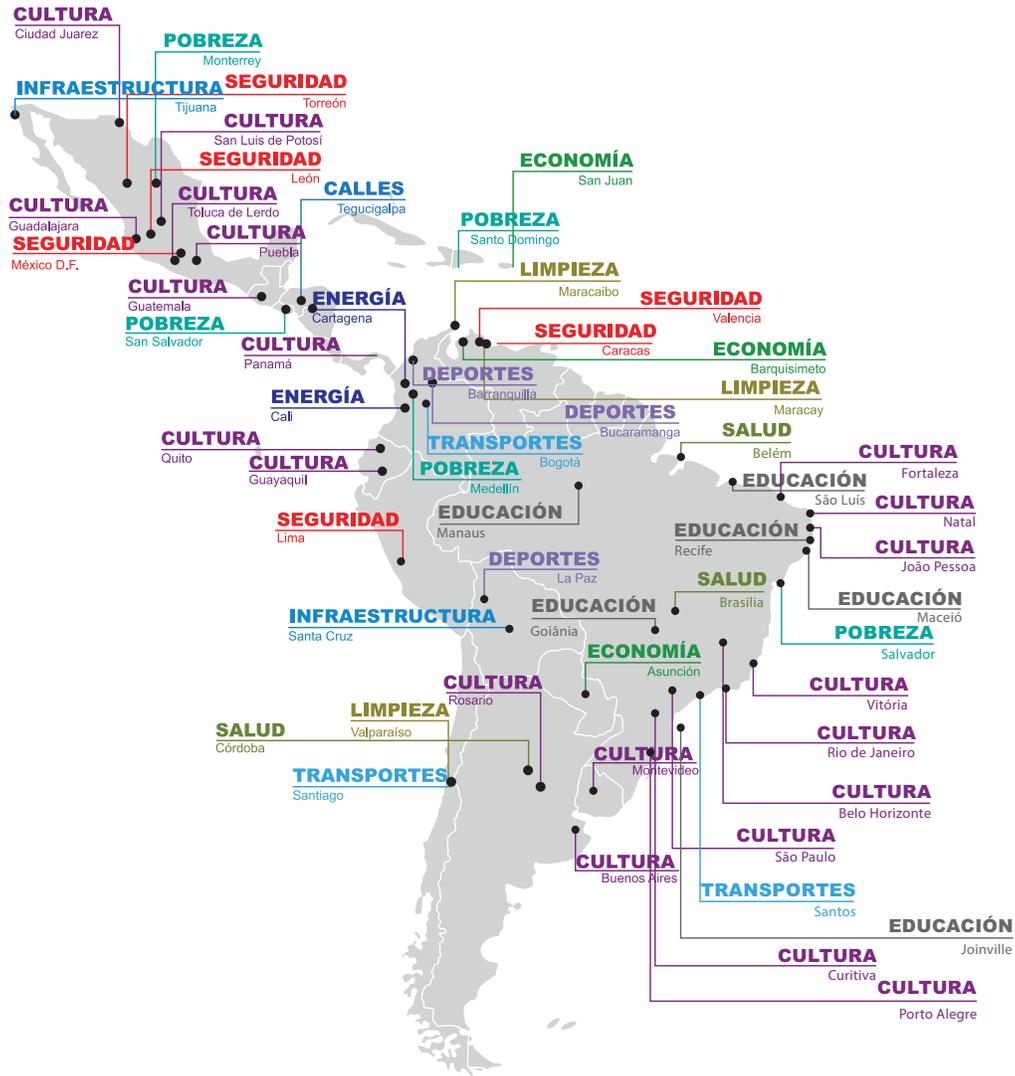
### LAS TEMÁTICAS EN LAS REDES

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, representan también una oportunidad 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.



## TEMAS POR CIUDAD TEMA MÁS MENCIONADO POR LOS GOBERNAUTAS



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 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%

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 desfase 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 constitucionales<sup>5</sup>*

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%

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.

5 ID Nro. 533233268880326000

### 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%

### 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%

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.

Contamos 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%

Ello se ve 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: 3291-9666<sup>6</sup>*

#### 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%

## 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 retuiteo, ya que menos de la mitad de los retuiteos tenía un hashtag o etiqueta. Y respecto al modo interrogativo, es insignificante la cantidad de respuesta que produce.

El análisis de la interacción en Facebook plantea diferencias con respecto a Twitter. El porcentaje de interacción 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 probabilidad 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 interacción 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 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	%
	0 <b>0,43%</b>
	1 <b>0,25%</b>
	2 <b>0,29%</b>
	3 <b>0,17%</b>
	4 <b>0,40%</b>
	5 <b>0,38%</b>
	6 <b>1,39%</b>
	7 <b>5,92%</b>
	8 <b>5,51%</b>
	9 <b>5,01%</b>
	10 <b>6,68%</b>
	11 <b>7,08%</b>
DA	12 <b>8,33%</b>
	13 <b>6,76%</b>
	14 <b>6,47%</b>
	15 <b>5,96%</b>
	16 <b>5,46%</b>
	17 <b>5,76%</b>
	18 <b>5,90%</b>
	19 <b>6,97%</b>
	20 <b>5,13%</b>
	21 <b>4,32%</b>
	22 <b>3,53%</b>
	23 <b>1,85%</b>
	24 <b>0,04%</b>

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

Es muy interesante resaltar que la hora pico de tuiteo tiene un uso autónomo por parte de las cuentas subordinadas y que no 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 pauta<sup>7</sup> 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 pauta más esporádico y eventual.

### **¿TIENE PAUTA EN TWITTER?**

Sí	22,5%
No	72,5%
S/R	5,0%

### **¿TIENE PAUTA EN FACEBOOK?**

Sí	42,5%
No	52,5%
S/R	5,0%

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.

<sup>7</sup> Inversión publicitaria para aumentar la expansión, visibilidad y viralidad de los contenidos digitales.

### ¿TIENE PAUTA EN TWITTER?

CANTIDAD DE HABITANTES		%
México	Sí	12,5%
	No	75,0%
	S/R	12,5%
Brasil	Sí	54,5%
	No	36,4%
	S/R	9,1%
Cono Sur	No	100,0%
Comunidad Andina	Sí	9,1%
	No	90,9%
Centroamérica y Caribe	Sí	16,7%
	No	83,3%

### ¿TIENE PAUTA EN FACEBOOK?

CANTIDAD DE HABITANTES		%
México	Sí	25,0%
	No	62,5%
	S/R	12,5%
Brasil	Sí	81,8%
	No	9,1%
	S/R	9,1%
Cono Sur	Sí	40,0%
	No	60,0%
Comunidad Andina	Sí	18,2%
	No	81,2%
Centroamérica y Caribe	Sí	33,3%
	No	66,7%

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 pagado, incluyendo a YouTube en este caso. Sí sorprendió que el pagado está más descentralizado que centralizado en la gestión de los gobiernos locales, lo que equivale a plantear que los criterios decisionales del pagado 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?**

Sí	57,5%
No	30,0%
S/R	12,5%

### **¿SE BUSCA ASESORAMIENTO EXTERNO A LA ORGANIZACIÓN ANTE SITUACIONES ALTAMENTE PROBLEMÁTICAS O CRISIS?**

Sí	57,5%
No	30,0%
S/R	12,5%

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?**

Sí	60,0%
No	27,5%
S/R	12,5%

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?**

Sí	72,5%
No	15,0%
S/R	12,5%

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/ TUIITS 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%

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, estas conclusiones 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 para resumirlo en tan pocas líneas, sin embargo, en esta primera presentación resumida, 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 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.

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.

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.

Por todo ello es que es sumamente estimulante 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.

# BIBLIOGRAFÍA

- (Aerco-Psm), A. E. D. R. D. C. O. Y. P. D. S. M. (2012). Community manager: gestión de comunidades virtuales. Retrieved from [http://asp-es.secure-zone.net/v2/3380/7248/13942/Gestion de Comunidades Virtuales.pdf](http://asp-es.secure-zone.net/v2/3380/7248/13942/Gestion%20de%20Comunidades%20Virtuales.pdf)
- Alexa. (2011). *YouTube Site Info*. Retrieved from <http://www.alexa.com/siteinfo/youtube.com>
- Amadeo, B. (2008). Framing: Modelo para armar. In M. T. Baquerín de Riccitelli (Ed.), *Los medios ¿aliados o enemigos del público?* (1st ed., pp. 183–281). Buenos Aires: EDUCA.
- ARNOLETTO, E., CÁCERES, P., CINGOLANI, M., GRAGLIA, E., MARTÍNEZ, D., MAZZALAY, V., ... SCANDIZZO, D. (2004). *Índice de desarrollo local para la gestión (IDLG)* (p. 222). Córdoba, Argentina: EDUCC Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Aruguete, N., & Muñiz, C. (2012). Hábitos comunicativos y política . Efectos en las actitudes políticas de la población mexicana. *Anagramas*, 10(20), 129–146.
- Aruguete, N., & Zunino, E. (2013). Diario Clarín y sus fuentes de información . Un estudio de caso. *Iconos*, 46, 15–31.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind. Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology. The Western Political Quarterly* (Vol. 26, p. 345).
- Belbis, J. I. (2013). Del Gobierno Abierto a los Datos Abiertos. In L. Elizalde & M. Riorda (Eds.), *Comunicación gubernamental 360*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bennett, W. L. (1990). Toward a Theory of Press-State Relations in the United States. *Journal of Communication*, 40(2), 103–127.
- Bennett, W. L. (2009). *News: The politics of Illusion*. New York: Longman USA.
- Boin, A., P. Hart, E. Stern, B. Sundelius (2007) *La política de la gestión de crisis: el liderazgo público bajo presión*, Madrid, INAP.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29(2), 123–132.

- Calderón, C. (2012). Por qué un gobierno abierto. In *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chías, Josep. (1995) *Marketing Público*, Madrid, Mc Graw Hill.
- CommGap. (2007). Communication for Good Governance. *Governance An International Journal Of Policy And Administration*, 3, 1–10.
- Crespo, J. (2007). Cultura cívica y consolidación democrática bajo el gobierno de Fox. In S. de Gobernación (Ed.), *Cultura política y participación ciudadana en México antes y después del 2006* (pp. 249–281). Ciudad de México: Secretaría de Gobernación.
- Criado, J. I. (2014). La gestión pública en la era de las redes sociales. Implicaciones y recomendaciones prácticas. *Perspectivas Sobre El Estado*, 2(2).
- Criado, J. I., & Rojas Martín, F. (2013). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- D'Angelo, P. (2012). Studying Framing in Political Communication with an Integrative Approach. *American Behavioral Scientist*, 56(3), 353–364.
- Edelman, M. (1991). *La construcción del espectáculo político*. Buenos Aires: Manantial.
- Elizalde, L., & Fitz Herbert, A. (2013). La organización de la comunicación gubernamental. Problemas, contradicciones y soluciones en la comunicación gubernamental en un estudio comparativo de casos. In L. Elizalde & M. Riorda (Eds.), *Comunicación gubernamental 360*. Buenos Aires: La Crujía.
- Entman, R. M. (1993a). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Entman, R. M. (1993b). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Entman, R. M. (2003). Cascading Activation: Contesting the White House's Frame After 9/11. *Political Communication*, 20, 415–432.
- Flores Vivar, J. (2014). *Ciberperiodismo. Nuevos medios, perfiles y modelos de negocio en la red*. Lima: USMP.

Fountain, J. E. (2006). Enacting Technology in Networked Governance : Developmental Processes of Cross-Agency Arrangements, 4–5.

Frick, M. M. (2003). La nueva burocracia. In G. Caetano & R. Perina (Eds.), *Informática, Internet y Política*. Montevideo: Centro Latinoamericano de Economía Humana y UPD-OEA.

Fung, A., Russon Gilman, H., & Shkabatur, J. (2013). Six models for the internet + politics. *International Studies Review*, 15, 30–47.

Gabría Luengo, O. (2008). *¿Comunicando desafección? La influencia de los medios en la cultura política*, México: Fontomara-EGAP. Ciudad de México: Fontomara-EGAP.

Gascó Hernández, M., Ysa, T., Longo, F., & Fernández, C. (2013). *La gestio de la interoperabilitat en govern electronic a les administracions publiques catalanes*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Gil-Garcia, J. R. (2006). Enacting state websites: A mixed method study exploring e-government success in multi-organizational settings. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 4(C), 1–10.

Gil-García, R. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*. New York: Springer.

Haswani, M. (2007). Comunicação pública e as novas dimensões para as relações públicas. In M. M. K. Kunsch & W. L. Kunsch (Eds.), *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 209–223). San Pablo: Summus.

Heider, F. (1930). Die Leistung des Wahrnehmungssystems [The system of human perception]. *Zeitschrift Für Psychologie*, 114, 371–394.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Howard, P. N., & Hussain, M. M. (2013). Democracy's Fourth Wave? Information Technologies and the Fuzzy Causes of the Arab Spring. *International Studies Review*, 57(1), 48–66.

Hrdinová, J., Helbig, N., & Stollar Peters, C. (2010). Designing social media policy for government: Eight essential elements.

- Igartua, J. J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación* (1st ed., p. 704). Barcelona: Bosch.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2).
- Lang, G., & Lang, K. (1981). Watergate: An Exploration of the Agenda-Building Process. In G. Cleveland Wilhoit (Ed.), *Mass Communication Review Yearbook* (1st ed., pp. 447–468). Newbury Park, CA: Sage.
- Luhmann, N. (1973). *Ilustración sociológica y otros ensayos* (1st ed., p. 185). Buenos Aires: Editorial Sur.
- Majone, Giandoménico. (1997) *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, FCE, Colegio de México.
- Matthes, J. (2012). Framing Politics: An Integrative Approach. *American Behavioral Scientist*, 56, 247–259.
- McNutt, K. (2012). *Social Media & Government 2.0*. Canadá: Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy, University of Regina.
- Mergel, I. (2013). Social Media Adoption and Resulting Tactics in the U.S. Federal Government. *Government Information Quarterly*, 30, 123–130.
- Mergel, I., & Bretschneider, S. (2013). A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government. *Public Administration Review*, 73(3), 390–400.
- Norris, P. (2002). *Civic Engagement : Mexico in Comparative Perspective*.
- O'Donnell, G. (2007). *Disonancias*. Buenos Aires: Prometeo.
- Pérez Rufi, J. (2012). La Actualidad En Youtube : Claves De Los Videos Más Vistos Durante Un Mes. *Global Media Journal México*, 9(17), 44–62.
- Pinho, J. B. (2003). *Relações públicas em tempo de internet* (pp. 156–158). San Pablo: Summus.
- PNUD. (2000). *Informe sobre el Desarrollo Mundial*. Retrieved from [www.undp.org](http://www.undp.org)

- Ramírez-Alujas, Á. V. (2011). Gobierno Abierto y Modernización de la Gestión Pública: Tendencias actuales y el inevitable camino que viene. *Revista Enfoques* · Vol. IX · N°15, 99–125. Retrieved from
- Reese, S. D. (2007). The framing project: A bridging model for media research revisited. *Journal of Communication*, 57, 148–154.
- Rheingold, H. (2002). *Smart Mobs: The Next Social Revolution*. New York: Basic Books.
- Riorda, M. (2006) “Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso”, en Elizalde, Luciano; Fernández Pedemonte, Damián; y Riorda, Mario. *La Construcción del Consenso: Gestión de la Comunicación Gubernamental*, BuenosAires, Ed. La Crujía.
- Riorda, M (2012), “Quiero salir, sólo y si se puede bien”, Magazine/Revista de Comunicación Política MAS PODER LOCAL, Madrid, Número 10, Mayo 2012.
- Riorda, M. (2013). “Gobierno bien pero comunico mal”: análisis de las rutinas de la Comunicación Gubernamental (RCG). In L. Elizalde & M. Riorda (Eds.), *Comunicación gubernamental 360*. Buenos Aires: La Crujía.
- Riorda, M., & Elizalde, L. (2013). Introducción. In L. Elizalde & M. Riorda (Eds.), *Comunicación gubernamental 360*. Buenos Aires: La Crujía.
- Riorda, M., & Elizalde, L. (2013). Planificación estratégica de la comunicación gubernamental: realismo e innovación. In L. Elizalde & M. Riorda (Eds.), *Comunicación gubernamental 360*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rothberg, D., Liberato, F. D. P., & Paulista, U. E. (2013). Comunicação pública , transparência e políticas públicas : avaliação de informações em portais brasileiros de governo Public communications , transparency , and public policy : assessing information on Brazilian government web portals, *III*, 69–95.
- Sancho Royo, D. (2002). *Gobierno electrónico y participación: factores de éxito para su desarrollo*. Lisboa, Portugal.
- Scheufele, D. A. (2000). Revisión de la agenda-setting, priming, y el framing: otra mirada a los efectos cognitivos de comunicación política. *Mass Communication and Society*, 3(2-3), 297–316.
- Shaw, D., & McCombs, M. (1977). *The Emergence of American Political Issues. The Agenda Setting Function of the Press* (1st ed., p. 211). St. Paul, MN: West Publishing Company.

Shils, Edgard. (1977) “Concepto de Consensus”, en Sills, David, *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Vol. 10, Madrid, Aguilar SA de Ediciones.

TRANSPARENCIA, & INTERNACIONAL. (2000). *El Libro de Consulta 2000 de Transparencia Internacional*.

Vacas, F. (2013). Gobierno y ciudadanía: nodos en la red. In L. Elizalde & M. Riorda (Eds.), *Comunicación gubernamental 360*. Buenos Aires: La Crujía.

Valenzuela, S., Arriagada, A., & Scherman, A. (2012). The Social Media Basis of Youth Protest Behavior: The Case of Chile. *Journal of Communication*, 62(2), 299–314.

Walgrave, S., Bennett, W. L., Van Laer, J., & Breunig, C. (2011). Multiple Engagements and Network Bridging in Contentious Politics: Digital Media Use of Protest Participants. *Mobilization*, 16(3), 1–35.

Wolf, M. (1991). *La investigación en la comunicación de masas. Crítica y perspectivas* (3rd ed., p. 318). Buenos Aires: Paidós.

