

La gestión de redes cambia toda la gestión: los procesos de cambio organizacional en los gobiernos locales a partir del uso de las redes sociales digitales

Mario Riorda

Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina. Facultad de Comunicación.

marioriorda@yahoo.com.ar

Sofía Conrero

Universidad Católica de Córdoba, Argentina. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

sofiaconrero@gmail.com

Recibido: 8 de noviembre de 2016.

Aceptado: 23 de marzo de 2017.

Resumen

Este artículo analiza los cambios que se están produciendo en las administraciones públicas locales en América Latina desde un enfoque organizacional, a partir del uso de las redes sociales digitales que se obtuvo de las evidencias que aportó el estudio *Gobernautas y ciudadanos: los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales* (2016), en los distritos de más de un millón de habitantes en la región. Se aborda el análisis a partir de cuatro componentes organizativos: articulación estratégica, diseño organizacional, gestión del talento humano (construcción de equipos y liderazgo) y los procesos de regulación, evaluación y control. Los resultados evidencian un sólido y cada vez más visible avance en la institucionalización de los sectores de gestión de la comunicación en los gobiernos locales, que se refleja en la existencia formal de áreas de comunicación en todas las ciudades; la existencia de instancias de coordinación entre los ámbitos de la comunicación general y la comunicación digital y la gestión en equipo de la comunicación, con preponderancia de recursos humanos propios. Existen puestos de trabajo y perfiles específicos de la comunicación digital, pero aún con un bajo nivel de institucionalización.

Palabras clave: redes sociales digitales, comunicación digital, gobiernos locales, cambio organizacional, estructura organizacional, equipos de trabajo.

Web management changes all management: processes of organizational transformation in local governments following the use of digital social media

Abstract

This article adopts an organizational focus in order to analyze how local public administrations in Latin America are changing due to social media use. We based our findings on the evidence collected by a *Gobernautas* study (*Gobernautas y ciudadanos: los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales*, 2016) that looked at districts in the region with more than a million citizens. Our analysis has four organizational components: strategic articulation, organizational design, management of human talent (team and leadership construction), and processes of regulation, evaluation, and control. Results demonstrate a strong—and increasingly visible—rise in the institutionalization of communication management in local governments, reflected in the formal existence of communication teams in all cities; in the coordination between the areas of general and digital communications; and in collaborative communication management with a predominance of internal human resources. There are specific job positions and profiles for digital communications, but still little institutionalization.

Key words: digital social media, digital communications, local governments, organizational change, organizational structure, work groups.

A gestão de redes muda toda a gestão: os processos de mudança organizacional nos governos locais a partir do uso das redes sociais digitais

Resumo

Este artigo analisa as mudanças que se estão produzindo nas administrações públicas locais em América Latina desde um foco organizacional, a partir do uso das redes sociais digitais que se obteve das evidencias que aportou o Estudo *Gobernautas* (*Gobernautas y ciudadanos: los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales*, 2016) nos distritos de mais de um milhão de habitantes na região. Aborda-se a análise a partir de quatro componentes organizativos: articulação estratégica, desenho organizacional, gestão do talento humano (construção de equipes e liderança) e os processos de regulação, avaliação e controle. Os resultados evidenciam um sólido e cada vez mais visível avanço na institucionalização dos setores de gestão da comunicação nos governos locais, que se refletem na existência formal de áreas de comunicação em todas as cidades; a existência de instancias de coordenação entre os âmbitos da comunicação geral e a comunicação digital e a gestão em equipe da comunicação, com preponderância de recursos humanos próprios. Existem postos de trabalho e perfis específicos da comunicação digital, mas ainda com um baixo nível de institucionalização.

Palavras chave: redes sociais digitais, comunicação digital, governos locais, mudança organizacional, estrutura organizacional, equipes de trabalho.

Introducción

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

cambios en los modelos organizativos. Existe una profunda interdependencia entre las tecnologías de comunicación e información y las organizaciones. Es necesario comprender las estructuras organizacionales, los procesos, las culturas y el cambio organizacional, para analizar las características y formas de utilización de las tecnologías de la comunicación (Fountain, 2006; Gil-García, 2012; Gascó Hernández *et al.*, 2013; Sancho Royo, 2002).

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

El uso de las redes sociales digitales en los gobiernos locales en América Latina es ya un hecho. Estos gobiernos tienen una presencia casi total en las redes sociales más masivas, populares y de mayor consumo por parte de la ciudadanía. El 97.6% de los gobiernos 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 (Riorda & Valenti, 2016).

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

En este marco, este artículo propone analizar los cambios producidos en las administraciones públicas locales en América Latina, en su dimensión organizacional, a partir del uso de las redes sociales digitales. Las categorías analíticas que se utilizaron para valorar el componente organizacional son la articulación estratégica, la estructura organizacional, la gestión del talento humano (equipos y liderazgo) y los procesos de regulación, evaluación y control.

Este estudio se realiza con datos extraídos del proyecto “Gobernautas y ciudadanos: los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales”, de Mario Riorda

y Pablo Valenti (2016), proyecto que desarrolló una matriz de análisis sobre el perfil de los gobernantes latinoamericanos en las redes sociales, tomando como base las 61 ciudades con más de un millón de habitantes que existen en América Latina y, en base a la metodología desarrollada, realizó un estudio comparado sobre el uso y características de la comunicación de los gobernantes y la ciudadanía latinoamericanos a través de las redes sociales, contactando con cada gobierno e incorporando *BIG DATA*. 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 cuando se captó la interacción ciudadana con las cuentas de alcaldes y alcaldías), 41 encuestas a actores relevantes (alcaldes, secretarios, *community managers*, etc.)¹.

La definición y gestión estratégica de la comunicación digital

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

Es necesario que la política de medios sociales sea modelada mediante el uso de estrategias y herramientas para asegurar que existe una articulación entre los objetivos organizacionales y la política de medios sociales (Hrdinová, Helbig & Peters, 2010).

Los gobiernos locales deben tener una clara estrategia organizacional a partir de la cual se podrá elaborar la política de comunicación y comunicación digital. Y esta finalidad de la política comunicacional de redes sociales digitales debe tener un fin general muy claro: la mejora de la calidad de vida de las personas a través del uso de las redes sociales en la gestión de las políticas públicas (Criado, 2014).

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

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

En esta línea, el denominado dilema de la estrategia plantea que por un lado se requiere una articulación estratégica de un área con la estrategia organizacional cuando

¹ Por razones de estricta confidencialidad, la lectura de los datos obtenidos por esta vía solo se leerán y analizarán de modo agregado para el conjunto y no se utilizarán datos particulares de ciudades para el análisis.

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

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

En el caso de los gobiernos locales latinoamericanos, en un 62.5% de las áreas de comunicación se gestiona tanto la comunicación organizacional como la comunicación del funcionario líder del ejecutivo. En un 35% se gestiona solo la comunicación organizacional, y en ningún caso se gestiona únicamente la del líder a cargo del ejecutivo. La mayoría de las alcaldías muestran que es complejo disociar la gestión comunicacional de los alcaldes con la de la alcaldía, máxime en los tiempos actuales en donde la personalización de la política también es una realidad en el ámbito de la comunicación gubernamental (Fig. 1).

Se destaca en este análisis el caso diferente que plantean las alcaldías de Brasil. De los catorce casos en los que se gestiona exclusivamente la comunicación organizacional, nueve corresponden al país/región Brasil. En este país/región, a diferencia de la tendencia general, el 81.8% de las alcaldías tienen como finalidad del área de comunicación la gestión de la comunicación organizacional exclusivamente. Esto se condice con las afirmaciones de los resultados generales del estudio “Gobernautas y ciudadanos: los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales” (Riorda & Valenti, 2016), donde se clasificó a Brasil como el país/región más institucionalizado en la relación entre posteos y tuits de las alcaldías y posteos y tuits de los alcaldes. Los alcaldes de Brasilia, João Pessoa, Río de Janeiro, Belém, Belo Horizonte, Campinas, Fortaleza, Salvador y Goiânia tuitean solamente un 10% de lo que lo hacen sus gobier-

nos. En Facebook cuatro de cada cinco posteos producidos en Brasil pertenece a las alcaldías, mientras que los alcaldes emiten uno solo; en Centroamérica y el Caribe la misma proporción es de 2 a 1. Por todo esto cabe afirmar que Brasil es más “institucional” que el resto del subcontinente, al tiempo que Centroamérica/Caribe es la región más personalizada (fig. 2).

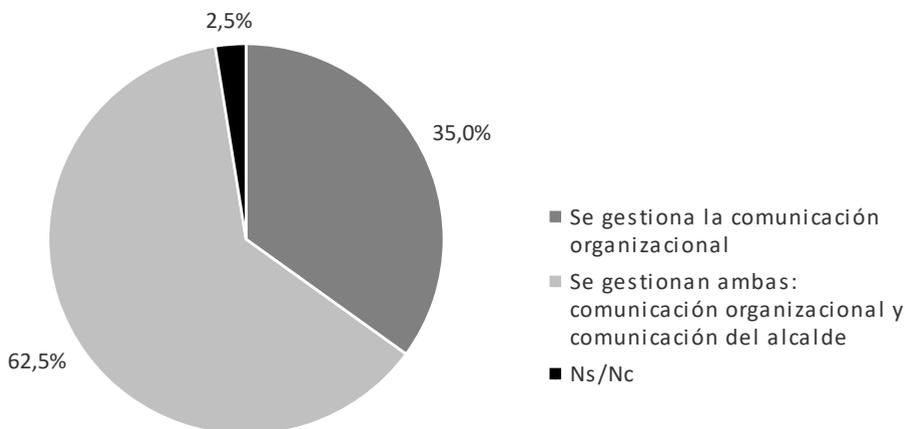


Figura 1. Finalidad de la comunicación gubernamental².

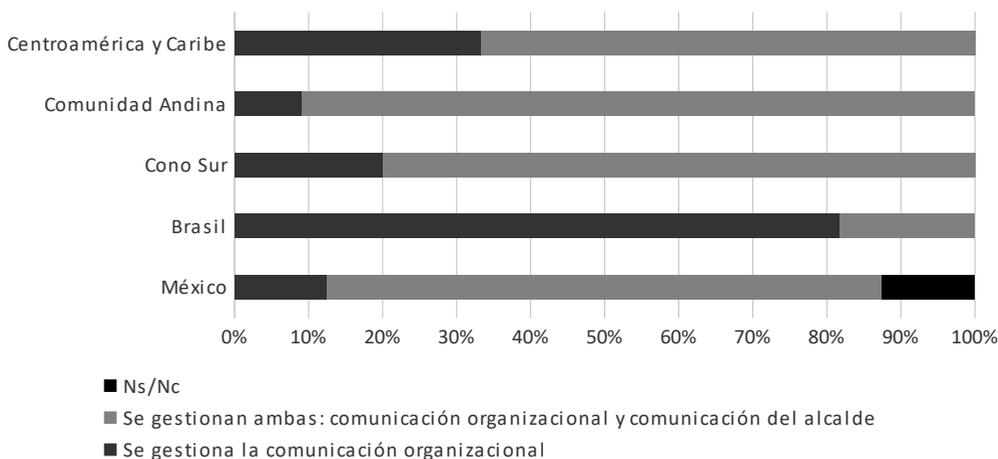


Figura 2. Finalidad de la comunicación gubernamental por regiones.

² Todas las figuras y tablas son de elaboración propia.

Los cambios en el diseño organizacional: formalización vs flexibilidad

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

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

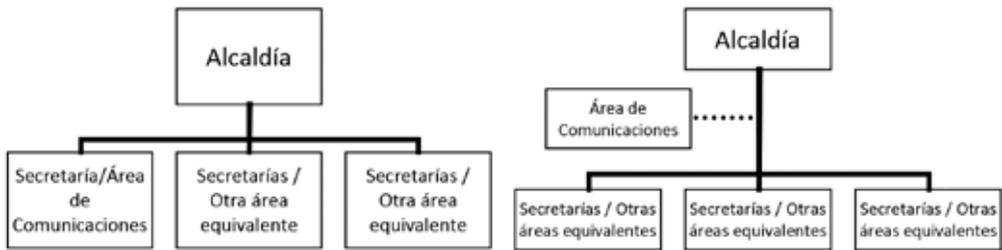
La alta formalización en la estructura organizacional es uno de los factores que más ha sido cuestionado al paradigma burocrático por la rigidez que provoca, dificultando la adopción de cambios en la organización que le permitan dar una respuesta más ágil a las nuevas demandas sociales. Sin embargo,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

Además, las áreas de comunicación digital pueden haber adoptado diferentes estructuras: se puede tratar de una gestión centralizada (concentrada en una determinada unidad, con un formato de órgano de *staff*) o bien descentralizada en las diferentes áreas de gobierno (McNutt, 2012) (Figs. 3 a 5).

En este sentido, los resultados de este estudio muestran que el camino hacia una mayor formalización de las áreas de comunicación —y de comunicación digital— está no solo iniciado sino que además se está desarrollando. El 90% de los gobiernos locales cuenta con un área de comunicación formalizada en un organigrama e integrada dentro de la estructura organizacional del gobierno central. En este mismo sentido, un 77,5% de los gobiernos locales tienen formalizada en el organigrama un área de comunicación dentro de las diversas áreas, segmentos o secretarías de gobierno (Figs. 6 y 7).

Este nivel de desarrollo y formalización de las áreas de comunicación en los gobiernos locales no solo se refleja en la existencia de estas áreas en el organigrama de la administración local, sino que también se puede observar en la alta interacción y participación de ellas en la gestión de gobierno. En el 77,5% de los gobiernos existe también un ámbito de coordinación entre el área de comunicación general y el área de comunicación digital formalizado en el organigrama (Fig. 8).

Esta tendencia se refuerza también con el dato de que el 92.5% de los gobiernos locales integran al área de comunicación digital en la mesa de discusión de las políticas generales de comunicación de la alcaldía (Fig. 9).

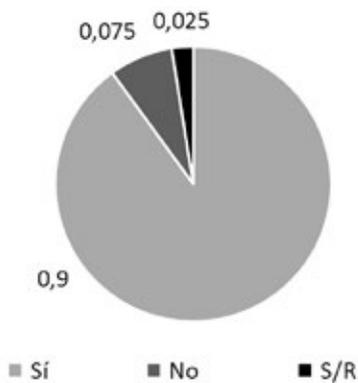


Figuras 3 y 4. Modelos centralizados.

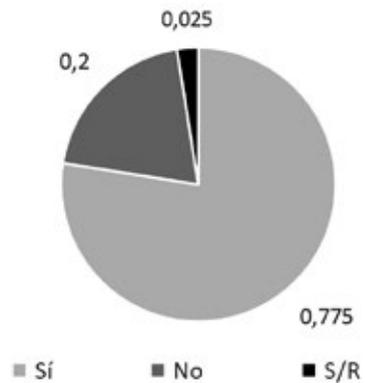


Figura 5. Modelo descentralizado.

En la estructura organizacional del gobierno



En las diversas áreas/secretarías/segmentos de gobierno



Figuras 6 y 7. Existencia de organigrama formal del área de comunicación.

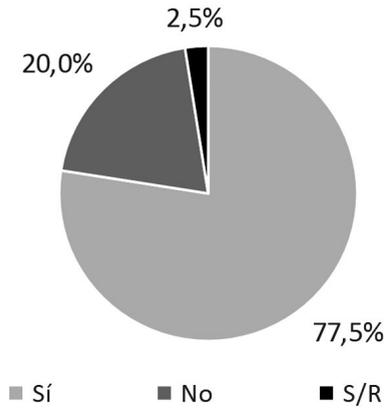


Figura 8. Existencia en el organigrama del gobierno de un ámbito de coordinación entre comunicación general y comunicación digital.

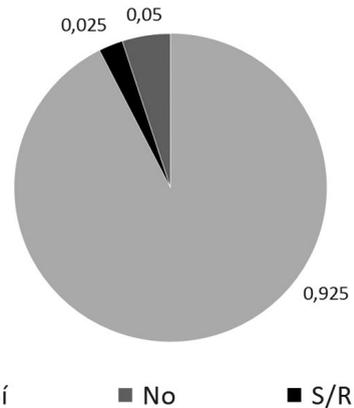


Figura 9. Participación del equipo de comunicación digital en la mesa de discusión del área de comunicación.

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

A título ilustrativo, las áreas de gobierno que presentan la mayor gestión en las redes sociales son el alcalde (28%); el área de gestión comunicacional (22%); las áreas de prestación de servicios públicos, ordenamiento de la ciudad y atención al ciudadano (22%); y las áreas de cultura, juventud, deportes y turismo (20%) (tabla 1).

Tabla 1. Áreas del gobierno con mayor gestión en redes sociales.

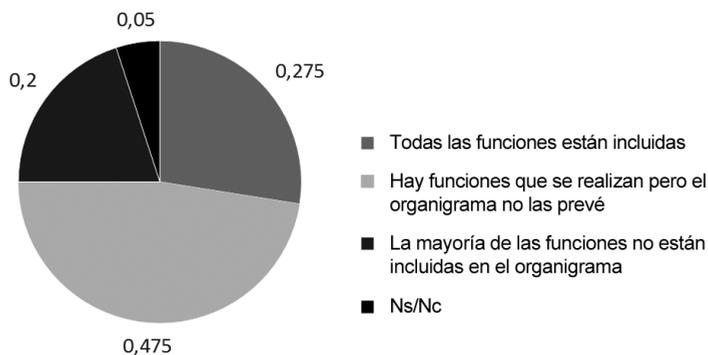
Áreas del gobierno con mayor gestión en redes sociales	Porcentaje
Alcalde (Secretaría General, Despacho del Alcalde)	28
Áreas de gestión comunicacional	22
Áreas de prestación de servicios públicos, ordenamiento de la ciudad y atención al ciudadano (desarrollo urbano, desarrollo social, tránsito, servicios ambientales, obras públicas)	22
Cultura, juventud, deportes y turismo	20
Otras	8

En los gobiernos locales se observa, entonces, una tendencia a la formalización de las dependencias de comunicación y de comunicación digital, entendiendo que esta

formalización no se puede realizar como compartimentos estancos en el organigrama, sino que, al tratarse de funciones transversales en la organización, esta formalización de áreas se complementa con mecanismos de articulación entre ellas, especialmente entre la comunicación general y la comunicación digital.

Otro aspecto a considerar en el análisis en términos de la formalización de los sectores de comunicación es que aún no todas las funciones vinculadas con la gestión de las redes sociales están previstas en el organigrama. En solo el 27,5% de los gobiernos locales todas las funciones vinculadas con el uso de las redes sociales digitales están previstas en el organigrama. En un 47,5% de los gobiernos locales estas funciones se realizan pero solamente algunas de ellas están incluidas en el organigrama y en un 20% de los casos ninguna de estas funciones está prevista en él (Fig. 10).

Figura 10. Inclusión de todas las funciones de las redes sociales en el organigrama.

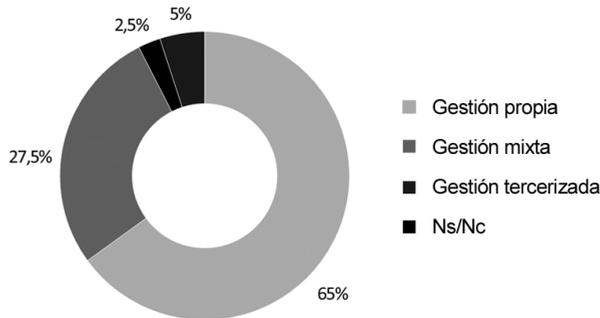


La comunicación digital y el uso de las redes sociales digitales se desarrolla en un ámbito y con un conjunto de herramientas que cambian a gran velocidad, se incorporan otras nuevas, requieren rapidez en su funcionamiento, lo que sin duda también modifica con frecuencia las funciones de estas áreas. La formalización de estas funciones en el organigrama plantea un desafío de diseño institucional de manera tal que estas funciones se reconozcan en la organización como parte de su estructura, pero que al mismo tiempo puedan ir variando con cierta rapidez en función de los cambios que se vayan produciendo en el uso de las redes sociales digitales.

La manera de gestionar las áreas de comunicación digital en la estructura organizacional también proporciona información a los fines de analizar cómo se desarrolla la gestión de las redes sociales digitales en los gobiernos locales. Estas áreas de comunicación digital pueden gestionarse de diferentes maneras: desde dentro de la organización o bien de manera tercerizada, a través de servicios prestados por profesionales externos (McNutt, 2012). En este estudio se observó que en el 65% de los gobiernos

locales la comunicación digital se realiza con gestión propia, es decir, con personal propio de la alcaldía. En un 27,5% se lo hace de manera mixta, es decir, con personal propio y con personal externo, y solo en un 2,5% con una gestión completamente tercerizada (Fig. 11).

Figura 11. Modo de gestión del/de la/s área/s de comunicación digital en la estructura organizacional.



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

La gestión del talento humano: la formación de equipos y el desarrollo de liderazgos para la gestión de redes sociales digitales

Las personas son el eje fundamental de las organizaciones y de las actividades que en ellas se realizan. En lo que refiere a la gestión de las redes sociales digitales, la gestión del talento humano —entendido como la conjunción entre habilidades, compromiso y capacidad de acción en el marco de un equipo de trabajo y al servicio de un objetivo mayor (Conrero & Cravero, en prensa)—, es de fundamental importancia. Equipos de trabajo sólidos, con alto desarrollo de competencias y perfiles *ad hoc*, con líderes que puedan articular y potenciar estos equipos en torno de políticas comunicacionales digitales y con rápida adaptación a los cambios, se han constituido en factores de éxito para una efectiva gestión de las redes sociales digitales.

La formación de equipos

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

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

El primer resultado a considerar en este sentido es que el 90% de los gobiernos locales cuenta con un equipo de gestión de la comunicación y un equipo de gestión de redes sociales digitales (Figs. 12 y 13).

Este dato contribuye a fortalecer la tendencia observada de formalización de la comunicación y de la comunicación digital en los gobiernos locales latinoamericanos. En este sentido, se observa un comportamiento que sigue una de las premisas organizacionales: a mayor tamaño, mayor formalización (Mintzberg, 1998). A medida que crece el tamaño de las ciudades, aumenta el porcentaje de gobiernos locales con formalización de las áreas comunicacionales. En la franja de ciudades entre 1 y 2 millones de habitantes se registra el porcentaje más alto de gobiernos locales que no cuentan con equipos de comunicación (Fig. 14).

Otro dato relevante para valorar la importancia de estas áreas en la organización es la cantidad de personal que integra los sectores de comunicación en general y digital específicamente. Según la manera en la cual se gestione la comunicación digital, el número de empleados será mayor o menor, así como también si se trata de una gestión centralizada o descentralizada. Un 40% de las alcaldías integran sus equipos con grupos de entre 21 y 50 personas. Teniendo en cuenta que este estudio se focaliza en gobiernos de ciudades de más de 1 millón de habitantes, es notorio que un 27.5% de las alcaldías tengan equipos de comunicación conformados por grupos menores a 20 miembros (Fig. 15).

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

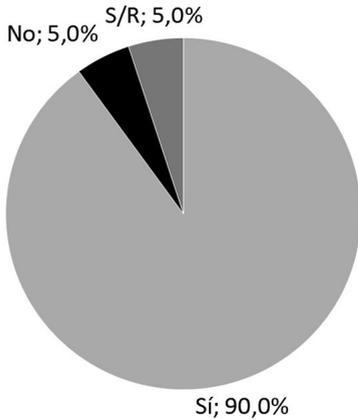


Figura 12. Existencia de equipos de gestión de comunicación.

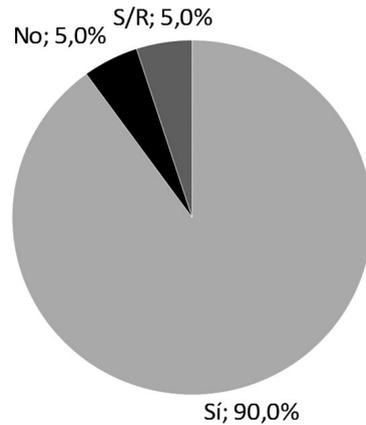


Figura 13. Existencia de equipos de gestión de redes.

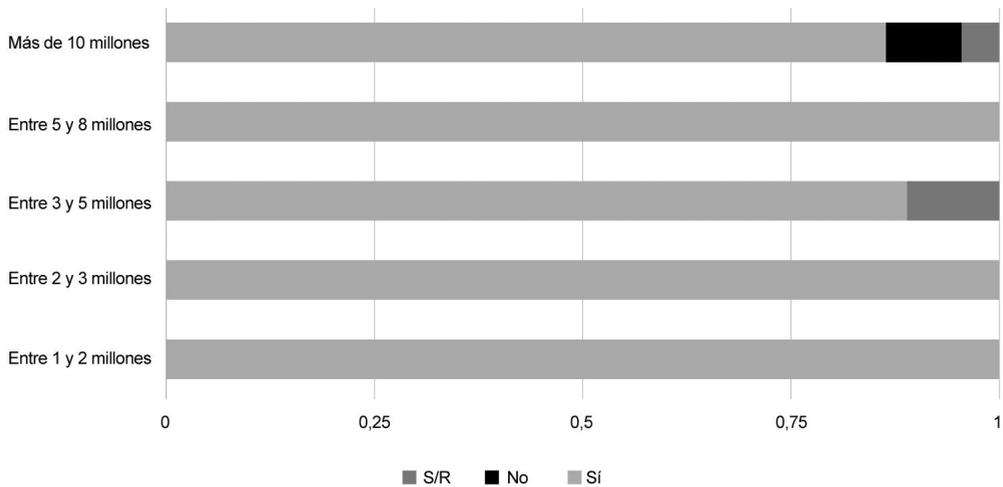


Figura 14. Existencia de equipos de gestión de comunicación por cantidad de habitantes.

análisis con dos lecturas diferentes que habría que constatar en futuras investigaciones. Por un lado, esta superposición de personal podría estar reflejando coordinación y trabajo en equipo, lo cual sería muy positivo en términos de la flexibilidad necesaria para el funcionamiento de estas áreas. Pero por otro lado, también podría reflejar superposición de tareas en las mismas personas y falta de diferenciación en la asignación de roles laborales específicos, lo cual sería contraproducente para el buen uso de las redes sociales digitales (Figs. 16 y 17).

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

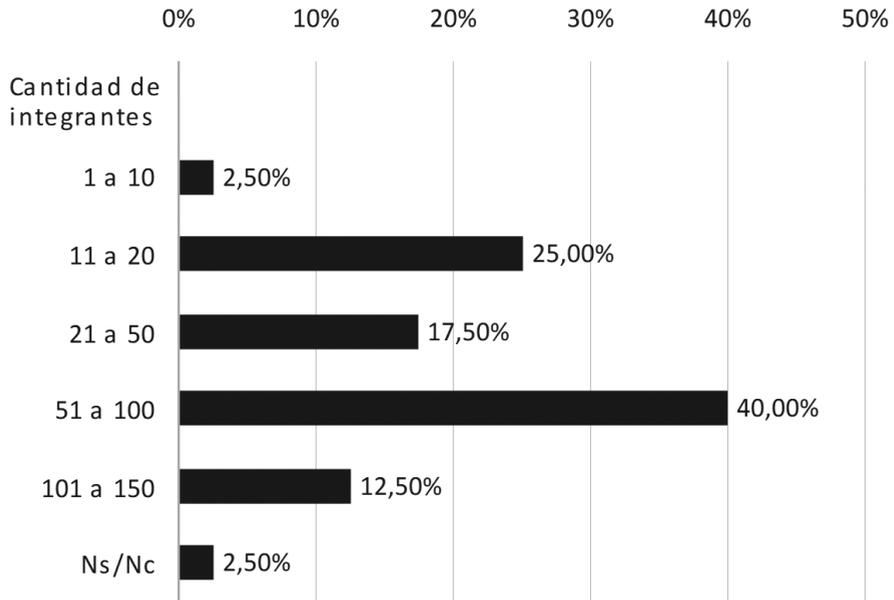


Figura 15. Cantidad de personal exclusivo del equipo de comunicación.

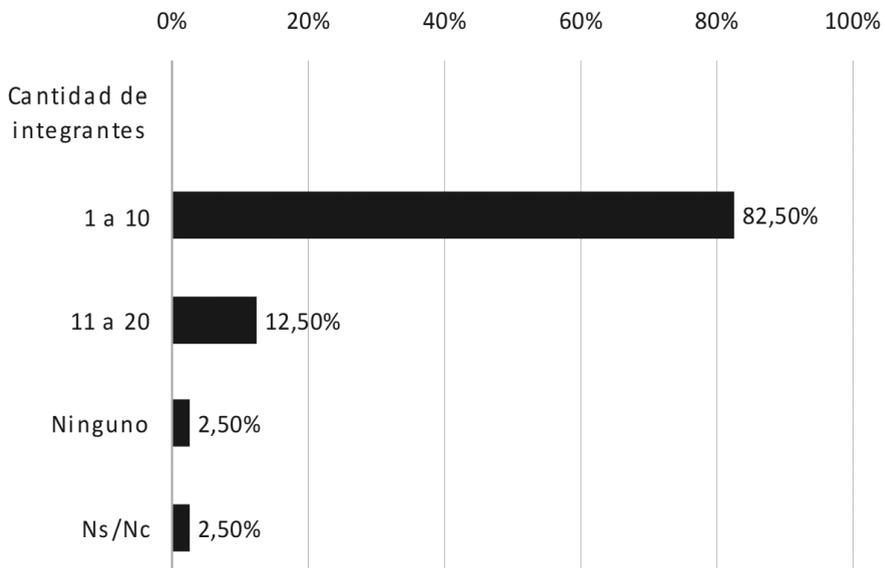


Figura 16. Cantidad de personal exclusivo del equipo de comunicación digital.

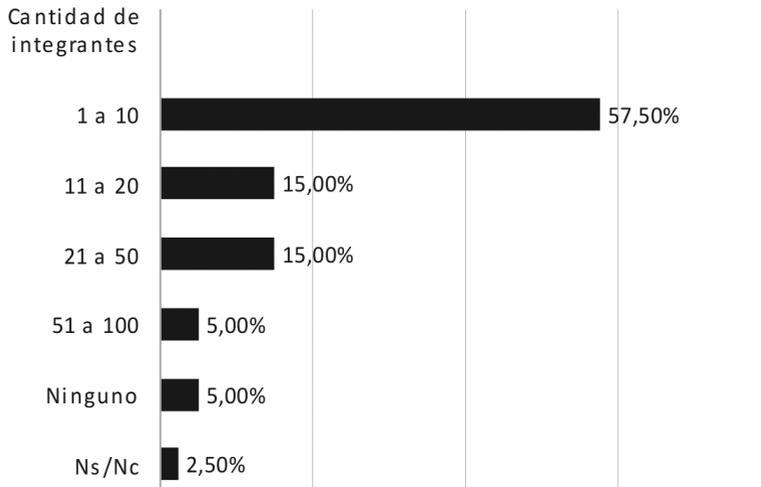


Figura 17. Cantidad de personal compartido entre las áreas de comunicación general y de comunicación digital.

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

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

Estos perfiles (*community managers* y/o especialistas en redes sociales digitales) son aún escasos en las administraciones públicas y tampoco se han planteado como aspectos estratégicos en la gestión del capital humano. Sin embargo,

...este tipo de personal debe gozar de un conocimiento profundo de las actividades y procesos de las administraciones públicas en las que se desempeñan, al mismo tiempo que gestionan las redes de políticas en las que se inscriben sus organizaciones de referencia (Criado, 2014, p. 65).

Los puestos y perfiles que se presentan en general en las áreas de comunicación digital son los que se detallan en la tabla 2.

Tabla 2. Puestos y perfiles en las áreas de comunicación digital.

Nombre del puesto	Funciones	Perfil requerido
Estratega en medios digitales	Responsable de la proyección a mediano y largo plazo y del crecimiento estratégico de la comunicación digital del organismo o del funcionario. Tiene una visión contextual de la actualidad digital y conocimiento de tendencias, nuevas herramientas. Tiene la responsabilidad de desarrollar nuevas propuestas para implementar.	Comunicador, publicista, periodista o licenciado en marketing, especialista en medios digitales u otros equivalentes aunque venga de otras áreas.
Coordinador de contenidos	Responsable general de coordinar, de forma integral, el desarrollo y la gestión de los contenidos que se publiquen en el sitio oficial del organismo/funcionario y en las redes sociales. Será quien supervise los contenidos y otorgue aprobación para su publicación. Será el responsable y el contacto entre el director de comunicación y el resto del equipo digital.	Periodista o comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.
Gestor de redes sociales (community manager)	Responsable de la gestión de las redes sociales del organismo/funcionario (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, etc). Esto implica: - desarrollar el cronograma semanal de contenidos para cada red social. - publicar los contenidos en las redes sociales. - gestionar, moderar y dar respuesta a la comunidad de usuarios fans y seguidores en redes sociales. - desarrollar informes semanales/mensuales de la actividad en redes.	Periodista o comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.
Responsable de contenidos del sitio	Responsable de los contenidos y actualización del sitio del organismo/funcionario. Esto implica: - publicar noticias y contenidos generales del sitio. - actualizar la página principal del sitio web con el recambio de banners promocionales, actividades destacadas, etc. - subir nuevas fotos, audios y videos a las galerías.	Periodista o Comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.
Editor audiovisual digital	Responsable de la producción de contenidos audiovisuales para el sitio y las redes sociales. Esta tarea implica: - editar videos. - editar fotos o mejorar su calidad y seleccionarlas para su publicación. - desarrollar pequeñas piezas visuales para acompañar la publicación de contenidos en redes sociales.	Diseñador con conocimientos de edición de videos y fotos u otro aunque venga de otras áreas.
Webmaster	Responsable técnico y funcional del sitio oficial del organismo/funcionario. Será el nexo con el hosting y el responsable de contactar a los proveedores que desarrollaron los sitios para realizar ajustes de funcionamiento.	Licenciado o Ingeniero en informática u otro aunque venga de otras áreas.

Los gobiernos locales latinoamericanos han incorporado a sus equipos de comunicación digital gran parte de estos nuevos perfiles. Los más frecuentes son los de gestor de redes sociales (*community manager*) en un 90% de los casos; coordinador de contenidos en un 85% de los casos; y responsable de contenidos del sitio en un 82.5% de los casos. El resto de los perfiles también están presentes, aunque en un porcentaje menor de casos: *webmaster* (72.5%), estrategia en medios digitales (65%) y editor audiovisual (60%) (Fig. 18).

Es interesante destacar que los gobiernos en los que no existen los perfiles más frecuentes (gestor de redes sociales/*community manager*, coordinador de contenidos y responsable de contenidos del sitio) corresponden a las ciudades de menor población de las que integran este estudio. En los gobiernos locales de ciudades de entre 1 y 2 millones de habitantes no existen los perfiles de gestor de redes sociales y coordinador

de contenidos, en las alcaldías de ciudades de entre 1 y 5 millones de habitantes está ausente el perfil de responsable de contenidos del sitio (Fig. 19).

Los gobiernos locales avanzan hacia una mayor institucionalización de la comunicación digital y de la gestión de las redes sociales digitales, especialmente en lo que refiere a la existencia de equipos que gestionan estos temas, como así también en la existencia de perfiles específicos para estas nuevas funciones. Sin embargo, aún quedan algunos interrogantes respecto de la formalización de estos equipos y perfiles. Sería

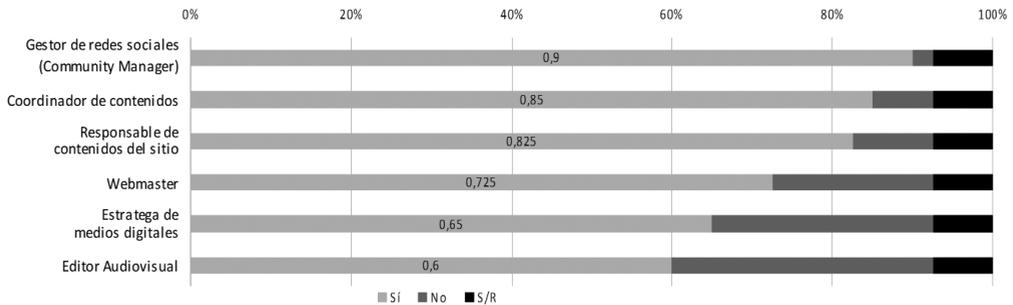


Figura 18. Existencia de perfiles específicos en el área de comunicación digital.

recomendable que la ausencia o cierta informalidad en estos aspectos se aprovechara para dotar de una mayor flexibilidad, autonomía y coordinación a la organización, esencial para la gestión de la comunicación digital. El problema radicaría en que estas ausencias o indefiniciones solo provocarían confusión, ineficiencia, desarticulación y finalmente, problemas en la comunicación de los gobiernos con los ciudadanos.

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

En el caso de los equipos de redes digitales, la media de edad se ubica en 27 años, aunque la moda estadística es de 30 años. Hay un solo caso de una ciudad con equipo de comunicación digital cuyo promedio de edad es de 50 años y para todo el resto de las ciudades la media de edad de los equipos de redes se ubica por debajo de los 36 años de promedio (tablas 3 y 4).

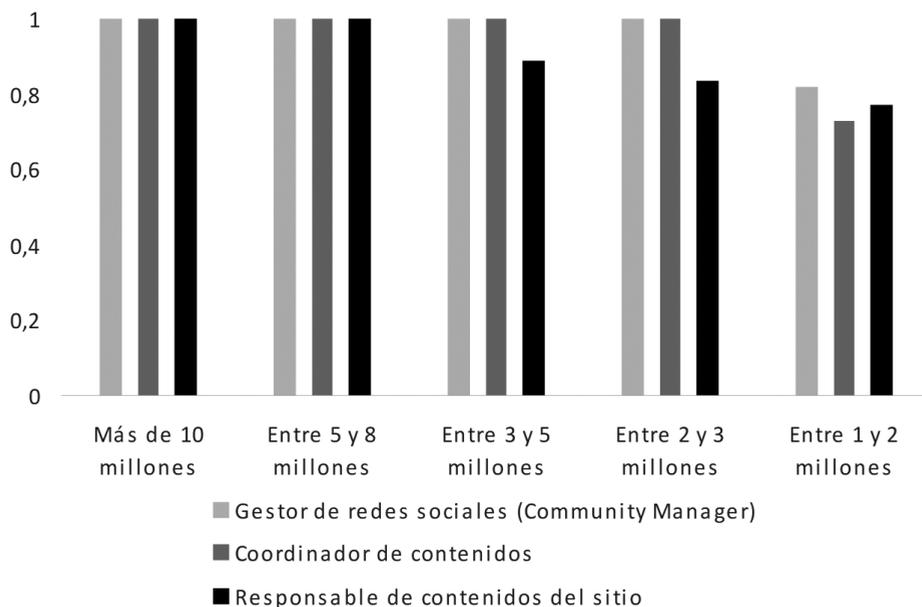


Figura 19. Existencia de los perfiles de gestor de redes sociales/community manager, coordinador de contenidos y responsable de contenidos del sitio en el área de comunicación digital por cantidad de habitantes.

Tabla 3. Edad promedio del equipo de gestión de la comunicación.

Edad promedio	Porcentaje de alcaldías
25	5
28	10
30	22,5
32	2,5
34	5
35	25
36	5
38	5
40	7,5
50	2,5
Ns/Nc	10

Los resultados muestran una notable diferencia de edad entre los alcaldes (54 años promedio), los equipos de comunicación general (31 años promedio) y los equipos de redes (27 años promedio). Estos datos sugieren un recambio generacional en la estructura de la gestión comunicacional y de la comunicación de redes, que podría estar planteando nuevas formas de profesionalización de estas áreas (tabla 5).

Tabla 4. Edad promedio del equipo de gestión de redes.

Edad promedio	Porcentaje de alcaldías
20	2,5
22	2,5
25	12,5
26	2,5
27	2,5
28	12,5
30	35
31	2,5
33	5
35	7,5
36	2,5
50	2,5
Ns/Nc	10

Tabla 5. Edad promedio de los alcaldes, de los equipos y responsables de la comunicación y de la comunicación digital.

Función	Edad	
		Edad promedio
Alcalde	Edad más repetida	49 años
	Edad promedio	41 años
Responsable de comunicación	Edad más repetida	30 años
	Edad promedio	31 años
Equipo de comunicación	Edad más repetida	28 años
	Edad promedio	30 años
Responsable de comunicación digital	Edad más repetida	35 años
	Edad promedio	27 años
Equipo de comunicación digital	Edad más repetida	30 años

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

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

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

En los gobiernos en los que intervienen, el rol de los consultores externos es altamente significativo, aunque preferentemente realizan aportes ocasionales y esporádicos (50%), aportan tareas de definición estratégica (22,5%) y además presentan un rol en la gestión cotidiana bastante significativo en otros casos (32,5%) (tabla 6).

Tabla 6. Intervención de otros actores en la gestión de la comunicación digital en redes sociales.

Modo de intervención	Porcentaje de alcaldías
Sí, intervienen consultores comunicacionales esporádicamente y en determinados contenidos	50
Sí, intervienen consultores comunicacionales en la definición estratégica y en el día a día	17,5
Sí, intervienen consultores comunicacionales diariamente	15
Otros	7,5
Sí, intervienen consultores comunicacionales en la definición estratégica	5
Ns/Nc	5

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

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

más de la mitad de los tuits emitidos por la cuenta oficial de la alcaldía menciona directamente al alcalde, en algunos casos refiriendo a temas personales.

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

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

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

En total, un 75% de las alcaldías proveen formación de diferentes maneras en temas digitales. Solamente un 20% no prevé actividades de capacitación. Si bien estos datos muestran un interés por parte de los gobiernos locales en la formación en comunicación digital, es llamativo que solo en la mitad de los casos esta formación sea desarrollada y/o apoyada desde la alcaldía (tabla 7).

Tabla 7. Modalidad de los programas de formación.

Modalidad de capacitación	Porcentaje de alcaldías
Hay programas de capacitación interna	37,5
Algunos se capacitan externamente pero no hay ayuda	22,5
No hay capacitación interna	20
Se ayuda a quienes de capacitan externamente	15
Otros	2,5
Ns/Nc	2,5

El nuevo rol del líder de los equipos de comunicación digital

Los líderes de los equipos de comunicación y de la comunicación de redes merecen un apartado especial debido a la importancia que asume este rol, no solo en cuanto a sus funciones, sino también en cuanto a la manera en que esas funciones se desempeñarán. Todos los cambios vinculados al gobierno electrónico requieren de

variaciones organizacionales y administrativas que deben ser impulsadas, fomentadas, dirigidas y coordinadas por los niveles directivos para su efectiva implementación y gestión (Martínez Núñez, Pérez Aguiar & Martín-Fernández, 2013).

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

Así es que se debe identificar si el rol de un responsable de la comunicación general y de un responsable de la comunicación digital efectivamente están creados en los gobiernos locales. Siguiendo la tendencia promisoriosa a la institucionalización de la comunicación digital, un 90% de los gobiernos locales cuenta con un responsable de la comunicación general del organismo y un 82.5%, con un responsable de la comunicación digital (Fig. 20).

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

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

En el 35% de las alcaldías, la aprobación de contenidos la realiza el director/encargado/jefe o puesto equivalente de comunicaciones, y en el 20% de los casos esta aprobación la realiza específicamente el director/encargado/jefe o puesto equivalente del área de comunicación digital. En 12.5% de los gobiernos locales esta aprobación la realizan conjuntamente las personas que tienen a cargo ambos puestos (comunicación y comunicación digital).

Si bien en la función de administración de cuentas institucionales en las redes sociales se observa una mayor participación de equipos de trabajo, en el 12.5% de los gobiernos locales esta función la tiene a cargo el puesto directivo de la comunicación general, y en un 15% de las alcaldías la realiza el puesto directivo de la comunicación digital.

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

Estas funciones denotan un claro perfil de líderes o responsables con jerarquía de función directiva en sus puestos, y con funciones de control. A estas funciones se deben añadir las de coordinación y liderazgo de equipos de trabajo muy dinámicos y

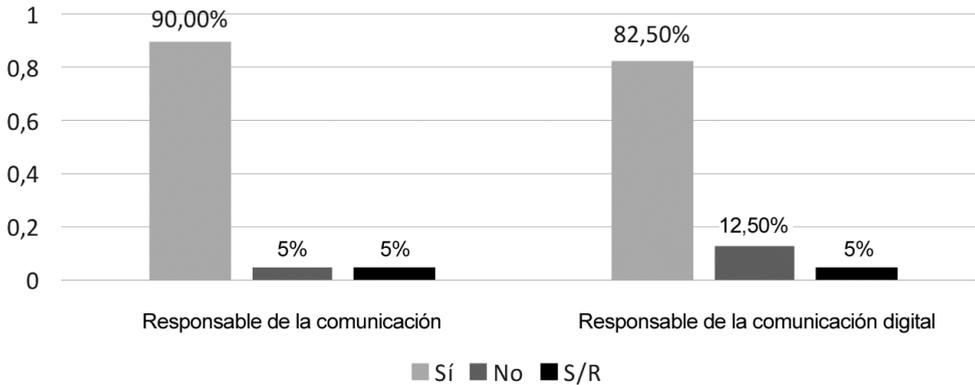


Figura 20. Existencia de responsable de la comunicación y responsable de la comunicación digital de la alcaldía.

flexibles, así como también funciones de coordinación y articulación entre las áreas de comunicación existentes en las diferentes dependencias de las alcaldías y con sus pares directivos de otros sectores/secretarías.

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

En lo que refiere al perfil de los responsables de comunicación, tanto de los equipos generales de comunicación como de los equipos de comunicación digital, existe un aumento levemente mayor de edad que el del promedio del equipo, pero mantiene la característica de perfiles jóvenes (41 años para el responsable de comunicación y 30 años para el responsable de la comunicación digital), especialmente teniendo en cuenta la edad promedio de los alcaldes (54 años) (tabla 8).

Tabla 8. Edad promedio y edad más repetida de los responsables de la comunicación.

Función	Edad	
Responsable de comunicación	Edad promedio	41 años
	Edad más repetida	30 años
Responsable de comunicación digital	Edad promedio	30 años
	Edad más repetida	35 años

El gran desafío para el rol líder de la comunicación y de la comunicación digital en los gobiernos locales es poder salir de una función exclusiva de jefe bajo el paradigma burocrático, con una autoridad basada en la jerarquía y formalización de su puesto

en la estructura organizacional, y pasar a cumplir una función de liderazgo con una autoridad basada en su capacidad de influir y orientar en la consecución de objetivos en otras personas y organizaciones.

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

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

Los cambios en los procesos de regulación, evaluación y control

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

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

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

Respecto del aspecto “contenidos”, se debe establecer quién tiene autorización para incorporar contenidos en las redes sociales digitales y quién se asegura de que ese

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

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

Los gobiernos locales latinoamericanos también han avanzado en este proceso de institucionalización y formalización, aunque en menor medida que respecto del diseño de la estructura organizacional y de la creación de nuevos puestos de trabajo en el área de la comunicación digital. Un 52.5% de las alcaldías han incorporado la gestión de las redes sociales en alguna normativa, protocolo de comunicación, manuales de funciones, etc. (Fig. 21).

En el 82.5% de los gobiernos locales, el área de comunicaciones de la alcaldía interviene en la aprobación de contenidos a publicar en las redes sociales digitales. Como ya se comentó en el apartado anterior, en el 35% de las alcaldías esta la aprobación la

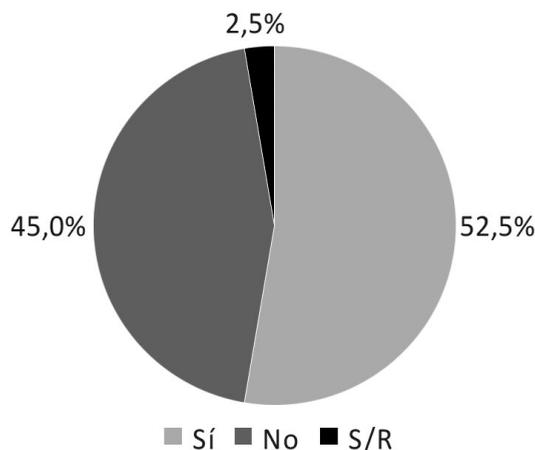


Figura 21. Incorporación de normativas, protocolos, manuales de funciones a la gestión de redes sociales.

realiza el director/encargado/jefe o puesto equivalente de comunicaciones, y en el 20% de las alcaldías esta aprobación la realiza específicamente el director/encargado/jefe o puesto equivalente del área de comunicación digital. En algunos gobiernos locales (12.5%) la aprobación la realizan conjuntamente las personas que tienen a cargo ambos puestos (comunicación y comunicación digital). Y en el 7.5% de las alcaldías la aprobación la realiza el equipo de comunicación sin especificar un puesto en particular.

La intervención de las áreas de gobierno que generan el material para el contenido es muy escasa al momento de su aprobación. Solo en un caso (2.5%) esta aprobación de contenidos la realiza el director del área de servicios/operativa correspondiente y en un 5% la aprobación es conjunta entre el responsable del área de comunicaciones y el responsable del área de servicios/operativa. Solamente en el 10% de los casos la aprobación la realizan referentes de otras áreas/sectores de las alcaldías (tabla 9).

Tabla 9. Personas que aprueban el contenido que se publica en las redes sociales digitales.

Personas que aprueban contenido	Porcentaje de alcaldías
Director/encargado/jefe o puesto equivalente de comunicaciones (DC)	35
Director/encargado/jefe o puesto equivalente de comunicación digital (DCD)	20
Aprobación conjunta DC y DCD	12,5
Referentes de otras áreas/sectores	10
Equipo de comunicaciones	7,5
Aprobación conjunta DAS y DC	5
Director del área de servicios/operativa (DAS)	2,5
Comisión de gobierno electrónico	2,5
Ns/Nc	5

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

Con respecto de los puestos de trabajo que tienen asignadas estas funciones, el *community manager* las realiza en el 17.5% de las alcaldías. También tienen estas funciones los directores/coordinadores/gestores comunicacionales (12.5%) y los directores/coordinadores/gestores de la comunicación digital (15%). También asesores en comunicación (10%) y en comunicación digital (5%) cumplen esta función.

Se observa una cierta tendencia a la profesionalización de la administración de las cuentas institucionales en las redes sociales digitales en el perfil del *community manager* (tabla 10).

Tabla 10. Puestos con status para administrar las cuentas institucionales.

Puestos con estatus para administrar cuentas institucionales	Porcentaje de alcaldías
Community manager	17,5
Equipo de comunicación	15
Equipo de comunicación digital	15
Director/coordinador/gestor de la comunicación digital	15
Director/coordinador/gestor de la comunicación	12,5
Asesores en comunicación	10
Otros	5
Asesores en comunicación digital	2,5
Comisión de gobierno electrónico	2,5
Alcalde	2,5
Webmaster	2,5

La función de determinación y autorización de cuentas institucionales en las redes sociales digitales también se encuentra asignada a puestos individuales. Principalmente ejerce esta función —como se describió en el apartado anterior— el director de comunicación (o puesto equivalente) en el 31% de las alcaldías y el director de comunicación digital en el 22% de los casos. En un menor porcentaje de alcaldías también realizan esta función los *community managers* (12%) y los asesores en comunicación (10%). La asignación de estas funciones en otros puestos diferentes de áreas de comunicación solo se da en un porcentaje muy bajo de casos (14%) (tabla 11).

Tabla 11. Puestos que determinan y autorizan la administración de las cuentas institucionales.

Puestos que determinan y autorizan la administración de las cuentas institucionales	Porcentaje de alcaldías
Director de comunicación (o equivalente)	31
Director de comunicación digital (o equivalente)	22
Community manager	12
Asesores de comunicación	10
Otros	7
Alcalde	5
Director de comunicación conjuntamente con directores de áreas de servicios/operativas	4
Comisión de gobierno electrónico	2
Directores de áreas de servicios/operativas	2
Ns/Nc	5

En términos mayoritarios, es decir, excluyendo coyunturas o situaciones excepcionales, el procedimiento para la incorporación y aprobación de contenidos se realiza mediante una aprobación de estilo en primera instancia y luego cada operador tuitea y/o postea. Este proceso se sigue en el 50% de los casos. En un 17% de los casos se aprueba cada tuit y/o posteo en particular, y en un 25% de las alcaldías se comparte las dos modalidades (Fig. 22).

Hasta aquí se describió y analizó de qué manera los diferentes puestos de trabajo de las áreas de comunicación y comunicación digital realizan las funciones básicas de la gestión de las redes sociales digitales. Resulta de interés en este punto conocer cómo interviene el líder del poder ejecutivo en el uso de estas redes.

La modalidad de intervención del alcalde en su cuenta personal de Twitter y Facebook se produce de la misma manera en ambas redes sociales, aunque con un mayor involucramiento personal en el caso de Twitter. En el 42.5% de los gobiernos locales, el alcalde tuitea de modo personal y en un 20% no realiza el tuiteo de esa forma pero dicta el contenido y el sentido de los mensajes. En el caso de los posteos en Facebook estos porcentajes son del 40% y del 15%, respectivamente.

Solo el 5% de los casos no tuitea de modo personal, ni controla ni participa en esta modalidad de comunicación, y este porcentaje se incrementa en el caso de Facebook al 10% de los alcaldes. Es decir que la intervención personal es mayor en Twitter que en Facebook (Fig. 23).

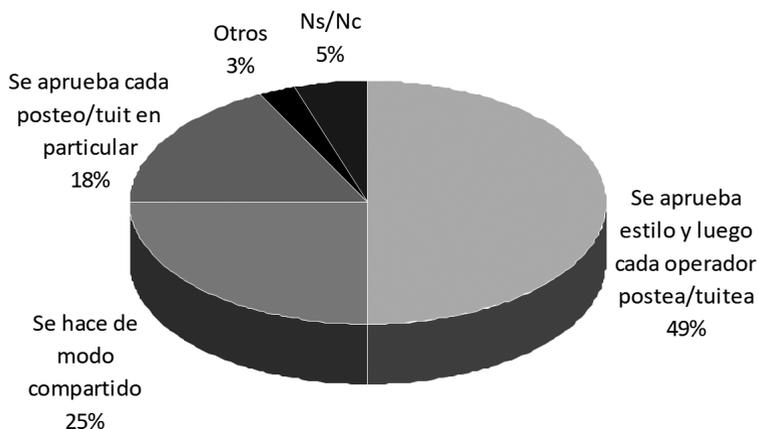


Figura 22. Modo de aprobación de contenidos (en términos mayoritarios).

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

Asimismo, se observa que existen funciones de este tipo asignadas a puestos de trabajo, principalmente directivos, pero no todas estas funciones están siempre plas-

madras en una estructura formal ni mucho menos en protocolos o normativas específicas. Además, existen instancias de control de contenidos y de estilos por parte de los responsables de las áreas de comunicación y comunicación digital antes de hacer públicos esos contenidos. Finalmente, se observa que los alcaldes están involucrados en el contenido de sus cuentas de modo personal en la mayoría de los gobiernos locales o en la orientación de los contenidos.

Conclusiones

El armado institucional sobre el que se encuentra operando la gestión de redes sociales digitales en los gobiernos locales claramente muestra señales de cambios. La tensión entre formalización y flexibilidad, características centrales del modelo clásico weberiano y de la nueva gestión pública y revisiones posteriores, respectivamente, se hace presente al analizar la manera en que los componentes organizacionales y el uso de las redes sociales digitales se modifican mutuamente.

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

Esto implica un reconocimiento creciente de la relevancia de la comunicación y de la comunicación de redes a través de la formalización de sectores, puestos de trabajo,

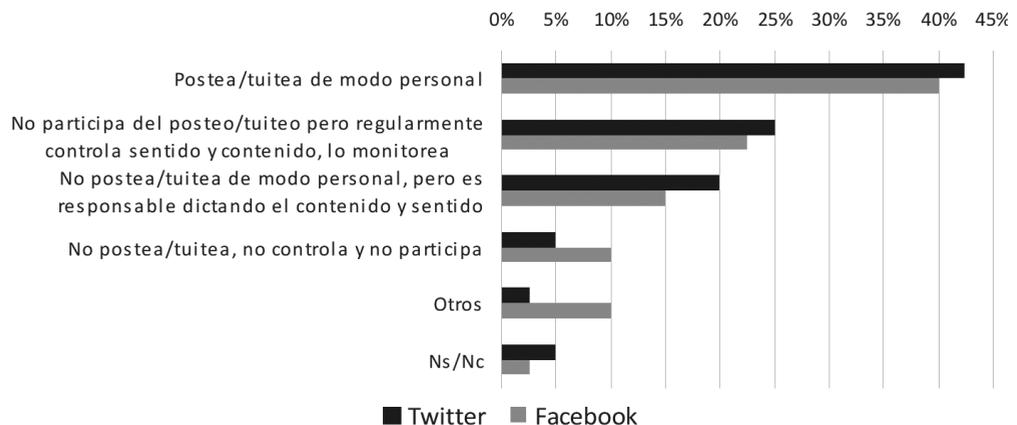


Figura 23. Modo de tuiteo/posteo del líder del poder ejecutivo local en su cuenta personal de Twitter/Facebook.

mecanismos de coordinación y, en menor medida, normas y pautas de funcionamiento y de gestión de las redes sociales digitales.

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

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

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

En lo que refiere a los alcaldes, en su mayoría están involucrados en el contenido de sus cuentas de modo personal o bien en la orientación de los mensajes. A su vez, si bien el trabajo de gestión de contenido se realiza grupalmente y en equipo, sí existen instancias de controles de asuntos y estilos de modo constante por parte de responsables antes de hacer público esos mensajes.

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

Referencias

- Conrero, S. & Cravero, V. (2014). *Coordinación de equipos de trabajo: módulo de formación digital*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21 (UESXXI).
- Conrero, S. & Cravero, V. (en prensa). *El talento humano en las organizaciones: claves*

- para potenciar su desarrollo*. Córdoba: Editorial Universidad Católica de Córdoba (EDUCC).
- Criado, J. I. (2014). La gestión pública en la era de las redes sociales: implicaciones y recomendaciones prácticas. *Perspectivas sobre el Estado*, 2 (2), p. 53-68.
- 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. En: Elizalde, L. & Riorda, M. (eds.). *Comunicación gubernamental 360* (p. 99-141). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Fountain, J. E. (2006). *Enacting technology in networked governance: developmental processes of cross-agency arrangements*. Amherst, Estados Unidos: National Center for Digital Government.
- Frick, M. M. (2003). La nueva burocracia. En: Caetano, G. & Perina, R. (eds.). *Informática, internet y política* (p. 239-270). Montevideo: Centro Latinoamericano de Economía Humana y UPD-OEA.
- Gascó Hernández, M. & Fernández-Ple, C. (2013). Open government and social media strategies: a new management technique or a real contribution to strengthening democracy? Disponible en: http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/paper_gasco_fernandez_-_transparency_and_open_government.pdf (consulta: 28 enero 2016).
- Gascó Hernández, M., Ysa, T., Longo, F. & Fernández-Ple, C. (2013). *La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Gil-García, J. R. (2006). Enacting State websites: a mixed method study exploring e-government success in multi-organizational settings. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii*.
- Gil-García, J. R. (2012). *Enacting electronic government success: an integrative study of government-wide websites, organizational capabilities, and institutions*. New York: Springer.
- Hrdinová, J., Helbig, N. & Peters, C. (2010). *Designing social media policy for government: eight essential elements*. Albany, New York: University at Albany. Center for Technology in Government.
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica (Paidós empresa).
- Martínez Núñez, M., Pérez Aguiar, W. S. & Martín-Fernández, L. (2013). Open E-government y cambios organizativos en las administraciones públicas españolas. En: International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (7ª: 2013: Valladolid). *Book of proceedings* (p. 951-965). Valladolid: INSISOC, [2013].
- McNutt, K. (ed.) (2012). *Social media & government 2.0*. Regina, Canadá: University of

Regina. Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy.

Mintzberg, H. (1998). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel (Ariel economía).

Riorda, M. & Valenti, P. (coords). (2016). *Gobernautas y ciudadanos: los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales*. [S.l.]: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Disponible en: <http://www.gobernauta.org> (consultado: 16 ene. 2016).

Sancho Royo, D. (2002). *Gobierno electrónico y participación: factores de éxito para su desarrollo*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública, Lisboa, Portugal, 8-11 octubre.

Anexo

COMPONENTE ORGANIZATIVO

Instrumento de recolección de información

¿Existe organigrama formal del área de comunicación en la estructura organizacional del gobierno?

- Sí
- No

¿Existe organigrama formal del área de comunicación en las diversas áreas del gobierno/secciones/departamentos/secretarías del gobierno?

- Sí
- No

¿Alguien del equipo de comunicación participa en la mesa de la discusión del área general de comunicación?

- Sí
- No

¿Existe en el organigrama un ámbito de coordinación entre comunicación general y comunicación digital en la estructura organizacional del gobierno?

- Sí
- No

¿Cómo se gestiona el/las áreas de comunicación digital en la estructura organizacional?
(Debe elegir una sola respuesta, en base al uso predominante - Respuestas excluyentes)

- Gestión propia
- Gestión tercerizada

- Gestión mixta
- Otros

¿Cuál cree usted que es el área de gobierno con mayor gestión de redes sociales digitales?

- (Respuesta abierta)

Edad promedio del equipo

¿Tiene equipo de gestión de comunicación?

- Sí
- No

¿Cuál es la edad promedio aproximada del equipo de gestión de la comunicación?

¿Tiene equipo de gestión de redes?

Si responde “Sí” contestar próxima pregunta.

¿Cuál es la edad promedio aproximada del equipo de gestión de redes?

¿Tiene un responsable de comunicación del organismo?

Sí responde “Sí” contestar próxima pregunta.

¿Cuál es la edad del responsable de comunicación del organismo?

¿Tiene un responsable de comunicación digital del organismo?

- Sí
- No
- Si responde “Sí” contestar próxima pregunta.

¿Cuál es la edad promedio del responsable de comunicación digital del organismo?

¿Cuál es la cantidad de personal total del equipo de comunicación?

- Ninguno
- 1 a 10
- 11 a 20
- 21 a 50
- 51 a 100
- 101 a 150

- 151 a 200
- Más de 200

¿Cuál es la cantidad de personal total exclusivo de comunicación digital?

- Ninguno
- 1 a 10
- 11 a 20
- 21 a 50
- 51 a 100
- 101 a 150
- 151 a 200
- Más de 200

¿Cuál es la cantidad de personal compartido entre las áreas de comunicación general y de comunicación digital?

- Ninguno
- 1 a 10
- 11 a 20
- 21 a 50
- 51 a 100
- 101 a 150
- 151 a 200
- Más de 200

¿Todas las funciones en las redes sociales están previstas en el organigrama?

- Sí, todas están previstas
- No, hay funciones que se realizan pero los organigramas no las prevén
- No, la mayoría no está prevista en el organigrama
- Otros

¿Existen estos perfiles en el área de comunicación digital?

¿Existe el perfil de *estratega en medios digitales* en el área de comunicación digital? Estratega en medios digitales: responsable de la proyección a mediano y largo plazo y del crecimiento estratégico de la comunicación digital del organismo o del funcionario. Tiene una visión contextual de la actualidad digital y conocimiento de tendencias, nuevas herramientas. Tiene la responsabilidad de desarrollar nuevas propuestas para implementar.

Perfil: periodista, comunicador, publicista o licenciado en marketing especialista en medios digitales u otros equivalentes aunque venga de otras áreas.

- Sí
- No

¿Existe el perfil de *coordinador de contenidos* en el área de comunicación digital? Coordinador de contenidos: responsable general de coordinar de forma integral el desarrollo y la gestión de los contenidos que se publiquen en el sitio oficial del organismo/funcionario y en las redes sociales. Será quien supervise los contenidos y otorgue aprobación para su publicación.

Será el responsable y contacto entre el director de comunicación y el resto del equipo digital.

Perfil: periodista o comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.

- Sí
- No

¿Existe el perfil de *gestor de redes sociales* en el área de comunicación digital? Gestor de redes sociales (*community manager*): responsable de la gestión de las redes sociales del organismo/funcionario (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, etc). Esto implica:

Desarrollar el cronograma semanal de contenidos para cada red social.

Publicar los contenidos en las redes sociales.

Gestionar, moderar y dar respuesta a la comunidad de usuarios fans y seguidores en redes sociales.

Desarrolla un informe semanal/mensual de la actividad en redes.

Perfil: periodista o comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.

- Sí
- No

¿Existe el perfil de *responsable de contenidos* del sitio en el área de comunicación digital? Responsable de contenidos del sitio: responsable de los contenidos y actualización del sitio del organismo/funcionario. Esto implica:

Publicar nuevas noticias y contenidos generales del sitio.

Actualizar la *home* del sitio con el recambio de *banners* promocionales, actividades destacadas, etc.

Subir nuevas fotos, audios y videos a las galerías.

Perfil: periodista o comunicador, conocedor de los medios digitales aunque venga de otras áreas.

- Sí
- No

¿Existe el perfil de *editor audiovisual digital* en el área de comunicación digital? Editor audiovisual digital: responsable de la producción de contenidos audiovisuales para el sitio y las redes sociales. Esta tarea implica:

Editar videos

Editar fotos o mejorar su calidad. Seleccionarlas para su publicación.

Desarrollar pequeñas piezas visuales para acompañar la publicación de contenidos en redes sociales.

Perfil: diseñador con conocimientos de edición de videos y fotos u otro aunque venga de otras áreas.

- Sí
- No

¿Existe el perfil de *webmaster* en el área de comunicación digital? Webmaster: responsable técnico y funcional del sitio oficial del organismo/funcionario. Será el nexo con el *hosting* y el responsable de contactar a los proveedores que desarrollaron los sitios para realizar ajustes de funcionamiento.

Perfil: licenciado o ingeniero en informática u otro aunque venga de otras áreas.

- Sí
- No

¿Intervienen otros actores en la comunicación digital en redes sociales?

- Sí, intervienen consultores comunicacionales diariamente.
- Sí, intervienen consultores comunicacionales esporádicamente y en determinados contenidos.
- Sí, intervienen consultores comunicacionales en la definición estratégica.
- Sí, intervienen consultores comunicacionales en la definición estratégica y en el día a día.
- Otros

¿Existen programas de formación específica o se habilita a la capacitación en temas digitales?

- No hay capacitación interna.
- Hay programas de capacitación interna.
- Se ayuda a quienes se capacitan externamente.
- Algunos se capacitan externamente pero no hay ayuda.
- Otros:

¿Cuál es la finalidad del/de la/s área/s de comunicación?

- Se gestiona la comunicación organizacional.
- Se gestiona la del funcionario líder del ejecutivo.
- Se gestionan ambas.
- Otros.

(Debe elegir una sola respuesta, sobre la base del uso predominante. Respuestas excluyentes).

¿Se ha incorporado la gestión de redes sociales en alguna normativa, tal como protocolos de comunicación, manuales de funciones, etc.?

- Sí
- No

¿Quién aprueba el contenido de lo que se publica en redes sociales?

Respuesta abierta, que debe ser respondida mencionando el cargo de quien aprueba, no su nombre.

¿Quién puede tener estatus/realizar la administración de cuentas institucionales en las redes sociales?

Respuesta abierta, que debe ser respondida mencionando el cargo de quien aprueba, no dé su nombre (analizar cantidad de administradores). Discriminar categorías de administrador para FB: administrador general, editor, moderador, analista y publicista.

¿Quién determina y autoriza la administración de cuentas institucionales en las redes sociales?

Respuesta abierta, que debe ser respondida mencionando el cargo de quien aprueba, no su nombre.

En términos mayoritarios, sin hablar de coyunturas o situaciones excepcionales, ¿se aprueba estilo previamente y luego los operadores tuitean o postean con algo de libertad o se aprueba cada acción (tuit, posteo, etc) en particular?

- Se aprueba estilo y luego cada operador postea/tuitea.
- Se aprueba cada tuit/posteo en particular.
- Se hace de modo compartido.
- Otros.

(Debe elegir una sola respuesta, en base al estilo preponderante. Respuestas excluyentes)

¿Cómo tuitea el líder del poder ejecutivo local en cuenta personal de TW?

Tuitea de modo personal.

- No tuitea de modo personal, pero es responsable dictando el contenido y sentido.
- No participa del tuiteo pero regularmente controla sentido y contenido, lo monitorea.
- No tuitea ni controla ni participa.
- Otros:

(Debe elegir una sola respuesta, en base al estilo preponderante. Respuestas excluyentes)

¿Cómo postea el líder del poder ejecutivo local en cuenta personal de FB?

Postea de modo personal.

- No postea de modo personal, pero es responsable dictando el contenido y sentido.
- No participa del posteo pero regularmente controla sentido y contenido, lo monitorea.
- No postea ni controla ni participa.
- Otros:

(Debe elegir una sola respuesta, en base al estilo preponderante. Respuestas excluyentes)

Tipos de pautaado

¿Podría responder si tiene pauta y los criterios de pautaado para cada red?

¿Tienen pauta en TW?

- Sí
- No

En caso de responder “Sí”, responder próximas tres preguntas.

¿Qué periodicidad de pauta tiene en TW?

- Promoción puntual de un contenido o una campaña.
- Pautado regular sostenido en el año.

¿Cómo se organiza la pauta en TW?

- Hay pauta centralizada en el organismo jerárquico superior de comunicación.
- Hay pauta descentralizada en diferentes áreas del gobierno.

¿Tiene promoción de cuentas en TW?

- Sí
- No

¿Tiene pauta en FB?

- Sí
- No

En caso de responder “Sí”, responder próximas 6 preguntas.

¿Cuál es la periodicidad de pauta en FB?

- Promoción puntual de un contenido o una campaña.
- Pautado regular sostenido en el año.
- Otros:

¿Cómo se organiza la pauta en FB?

- Hay pauta centralizada en el organismo jerárquico superior de comunicación.
- Hay pauta descentralizada en diferentes áreas del gobierno.
- Otros:

¿Tiene promoción de cuentas en FB (*Like ad*)?

- Sí
- No

Segmentación de pauta en FB.

- Hay predominio de pauta segmentada.
- Hay predominio de pauta general no segmentada.

¿Se realiza promoción de contenidos posteados en FB?

- Sí
- No

¿Se realiza promoción de links (remite afuera)?

- Sí
- No

¿Se realiza pauta promocional en Google?

- Sí
- No

Si la respuesta es Sí, indique que tipo de pauta promocional realiza en Google (respuesta abierta).

¿Se realiza pauta promocional en YouTube?

- Si
- No

Si la respuesta es Sí, indique qué tipo de pauta promocional realiza en YouTube (respuesta abierta).

Mario Riorda, Sofía Conrero

La gestión de redes cambia toda la gestión: los procesos de cambio organizacional en los gobiernos locales a partir del uso de las redes sociales digitales