

Universidad Católica Andrés Bello
Centro de Estudios Políticos
Diplomado de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública
Sección: Táchira 1

Estrategias para la Reinstitutionalización de los Medios Digitales de Comunicación Oficial de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal

Integrantes del Equipo:

- Keiner Castillo (26.622.736)
- José Vicente Ramírez (26.515.663)
- Juan Cristóbal Restrepo (25.703.266)

Institución involucrada: Alcaldía del
Municipio San Cristóbal

Entidad beneficiada: Municipio San
Cristóbal

San Cristóbal, noviembre de 2018

Índice Descriptivo

Resumen Ejecutivo	2
Objetivos del Proyecto	4
Interés Estratégico	5
Antecedentes Coyunturales	7
Análisis de Actores.....	9
Metodología.....	14
Árbol del Problema.....	18
Árbol de Objetivos:.....	19
Matriz de Planificación del Proyecto:.....	20
Cursos de Acción	23
Anexos	27
Lista de recomendaciones para el Uso de los Redes Sociales para la Administración Institucional basada en objetivos.....	27
Tabla A: Modelo de recolección de Datos y Comparación.....	28
Referencias	29

Resumen Ejecutivo

El problema del personalismo y de la partidización (como contrapuestos a la institucionalidad) está afectando la forma como interactúan las administraciones políticas, y la colectividad, en especial, cuando los medios —en este caso digitales— son usados para la transmisión de ideas políticas principalmente, y donde la información pública, que es la que debiera ser predominante, solo tomaría un pequeño o muy reducido espacio. Es algo que se ha considerado desde que lo digital ha reconvertido los medios tradicionales para hacerlos más efectivos en lo que transmiten. La predominancia de dicha información políticoideológica puede evidenciarse al examinar el sitio web o los *posts* que son publicados, donde, entre otras cuestiones, la figura del Alcalde aparece constantemente y/o es mencionado personalmente aun cuando podría resultar innecesario). No obstante, no pareciera ser una práctica novedosa, sino que es un comportamiento que continúa repitiéndose desde que se crearon las primeras formas de relacionamiento digital de parte de las autoridades municipales.

Ahora bien, con el objeto de hacer un análisis sobre los de los medios de la municipalidad y los de otras administraciones locales, se propuso la realización de un ejercicio comparativo, que contrastara el uso de sus medios digitales con respecto al que se le da a los de la Alcaldía de San Cristóbal, y confirmara las percepciones previas. Dicho análisis mostró que la preeminencia de la figura del Alcalde o figura municipal, tampoco era algo único de la Alcaldía de San Cristóbal, sino un asunto que concierne a varias municipalidades del país, y donde se enfrentan dos paradigmas: el que pone por encima el aspecto personal, y el que pone por encima el aspecto institucional. Por ello, lo que aquí se trata, intenta contribuir con la reinstytucionalización de tales medios digitales, haciendo que los mismos ganen una imagen impersonal, objetiva, y que respondan a los intereses públicos.

Así pues, el presente proyecto tiene relación con los módulos de Comunicación Estratégica, porque permitiría contruir una imagen (y una reputación) más adecuada con aquella que se asocia a la de una institución democrática. También, con la de Gobernabilidad y Gobernanza, en la medida de que se contribuye con mejorar canales de interacción entre la ciudadanía (las demandas) y los gobiernos (que generan respuestas). Por último, las recomendaciones realizadas, tienen como base los principios de gobierno abierto, transparencia y pluralismo. Las mismas, además, conllevan un componente ejecutivo que no requiere de grandes esfuerzos técnicos, pues, dada la facilidad de manejo de la mayoría de medios digitales, un personal

cualificado en el uso de computadoras, puede poner en práctica lo aquí recomendado. Quizá la mayor dificultad en esta parte, es que los actores (sobre todo el Alcalde mismo) tiene un papel bastante importante para decidir ejecutar o no el proyecto, pero también sobre otros actores, como el personal de la alcaldía —que realmente ejecuta el proyecto— los partidos políticos, o la sociedad de garantizar el cumplimiento de las recomendaciones. Puede haber cierta animadversión hacia las líneas generales de acción, porque se considera que no ayuda con la difusión de un proyecto político. En general, se espera que un sentido de responsabilidad política pueda influir lo suficiente, para que estas elaboraciones sirvan como contribución a la sociedad.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General: Proponer estrategias para la reinstitucionalización de los medios digitales de comunicación oficial de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar las causas de la desinstitucionalización de los medios digitales de comunicación oficial.
2. Realizar un contraste de los modelos de administración de medios digitales en otras entidades municipalidades ejemplares.
3. Analizar las variables que están involucradas dentro de la formulación de las estrategias.
4. Diseñar un modelo de administración de medios digitales acorde con la Institucionalidad, para la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.

Interés Estratégico

El uso de los medios digitales trae consigo una extensa red de posibilidades para las organizaciones, privadas y públicas, porque permite un desenvolvimiento en contacto y comunicación, con los actores involucrados en el proceso, y en especial, con el cliente o receptor del bien o servicio. De cierta manera, puede decirse que la constante interacción en medios digitales crea un sentido de identificación con la organización y un sentir de satisfacción con relación a ello.

Ahora bien, así como los medios digitales pueden proveer una herramienta extremadamente útil para la comunicación pública, si los principios sobre los que se desarrolla son aquellos concernientes al ejercicio político democrático, y por tanto, plural y responsable ante la ciudadanía. Por ello, si no sucede con base en lo anterior, los medios digitales se convertirían en instrumentos de difusión de comunicación cercada, no en el sentido de que esté limitada por cuestiones de precisión, sino de intentos deliberados por mostrar —o no— puntos específicos para influenciar la opinión pública a favor o en contra de una administración gubernamental y, claro está, de una agrupación política.

Como se ha especificado anteriormente, la propuesta se relaciona primariamente con los temas de la construcción de una identidad corporativa (Comunicación Estratégica), porque la misma va determinada a que las entidades de Administración Pública se enfoquen detalladamente a decidir sobre los planes comunicativos a largo plazo, que se consideran beneficiosos para las percepciones sociales de la Institución —y no la agrupación política de turno— y por tanto, pueden contribuir con un mejoramiento sobre cuestiones de vital importancia como el afianzamiento de la transparencia en la Gestión Pública y la fomentación de procesos de gobernabilidad (entendida esta como los grados de equilibrio entre demandas y respuestas por parte de la sociedad) y buena gobernanza, temas que dan forma a otro de los módulos del Programa —ya mencionado—. De esta manera, se puede decir, que mientras más interacción exista entre las instituciones públicas y los ciudadanos, se construyen lazos de cooperación y participación ciudadana que contribuyen a, por un lado, diagnosticar eficazmente o actuar con celeridad; por el otro, a tomar acciones correctivas cuando se hace necesario.

En este sentido, si no se intentase institucionalizar la gestión de medios digitales públicos, se estaría contribuyendo con generar apatía en la población hacia la actividad misma de la Institución, destacando el hecho de que los mismos, son asociados con una tolda política. Asimismo, porque pudiera parecer, que los medios son difusoras de propaganda y no se

comprometen a visibilizar los problemas de la colectividad, siquiera incluso de las soluciones a estos. Además, de eso, pudiera potenciarse la capacidad de los medios digitales de servir como canales que favorecen la espontaneidad ante situaciones imprevistas, como catástrofes naturales, emergencias y demás situaciones de crisis, pues se fomentaría una difusión más amplia (porque se abarca un público más numeroso).

Antecedentes Coyunturales

1. Existencia de los medios digitales: La Alcaldía del Municipio de San Cristóbal abre su primera página web a mediados de la década pasada. Posteriormente, con el advenimiento de las redes sociales, se abrieron las cuentas de Facebook (2009), Twitter (2010), Instagram y Youtube (2011). Ello, se debió a la necesidad de modernizar los medios digitales de comunicación, que durante las primeras décadas del siglo XXI se venían desarrollando a un ritmo acelerado.
 - 1.1. Medios digitales como indispensables: Por supuesto que la interacción con las redes sociales se ha visto como imprescindible para una gestión política, especialmente, debido a la potencialidad que presenta por sí misma, a un costo bastante bajo, y con una facilidad de manejo con la que casi toda persona (sobre todo aquellos más jóvenes) podía lidiar. Sin embargo, el uso de redes sociales, ha traído una serie de consecuencias. A las que va dirigido este proyecto, es a aquellas mediante las cuales, el propósito de los medios digitales es diferente (pero no extraño), y se entiende que sea una característica base de cada administración política en todo el planeta.
2. Uso de los medios como herramientas de difusión rápida: Además, gracias a las mismas características que facilitan su uso, el marketing y la propaganda política han aprovechado exitosamente tales herramientas. Ello en sí mismo no necesariamente se traduce en consecuencias negativas, pues simplemente son herramientas de comunicación política, caracterizadas por su gran ámbito de difusión a un público masivo en poco tiempo.
3. Énfasis en los mensajes políticoideológicos: El problema real surge entonces, cuando los medios digitales de una institución pública (como la Alcaldía del Municipio) enfoca el uso de los medios digitales para realizar una 'campana permanente' con el propósito abierto o no de ganar adeptos más que de informar sobre las actividades que realiza la gestión para atajar ciertos problemas de la comunidad, o simplemente mostrar los hechos y acontecimientos de interés público (sean o no negativos para la gestión política).
4. Los medios digitales de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal (sitio institucional, redes sociales) tienden a mostrar información que sobrerrepresenta la figura del alcalde, como lo demuestran las continuas menciones a su persona en el sitio web, o la exposición de su persona en

redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter. Esto, parece responder a intentos deliberados de presentar la gestión consistorial de forma tal que quede estrechamente ligada a la figura personal del Alcalde.

- 4.1. Por otra parte, bien podría decirse, que quizá se intente construir un culto a la personalidad mediante el personalismo en los medios; en la medida que más se asocia a una persona con la institución, más percibe la sociedad que sin la primera, la segunda no funcionaría o peor, no existiría. Se constituye así, una forma de relacionamiento político muy distinto a aquella que percibe el espacio público —y el funcionar de las instituciones— como dominado por la abstracción y la impersonalidad, pero también, por que debiera estar presente cierto tipo de información relevante.
5. Durante la gestión municipal de Daniel Ceballos (2014) se intentó remodelar la forma como las redes sociales eran utilizadas. No obstante, debido a el contexto político, el mandato de Ceballos culminó al ser este encarcelado ese mismo año. Al realizarse la elección posterior, su esposa, Patricia de Ceballos, sería electa alcalde de la entidad. A pesar de ello, el plan no se ejecutó como se tenía planteado desde un inicio y el asunto sigue pendiente, pero al menos se ha considerado previamente.
6. Puede mencionarse que, de acuerdo con Transparencia Venezuela, en su Índice de Transparencia Municipal, la Alcaldía del municipio San Cristóbal califica en la cuarta posición a nivel nacional (en un estudio donde, sin embargo, la mayoría de Alcaldías califica entre regular o nula —transparencia—) pero no es evaluada tan positivamente en lo que se trata de acceso a la información y una evaluación muy baja en cuanto a datos abiertos (*open data*) (Resultado ITA 2017 de Alcaldía de San Cristóbal, 2018).
7. Así pues, el proyecto tiene relación con los objetivos de transparencia y gobierno abierto, pero también, con la creación de un sistema de comunicaciones objetivo y veraz, cuyo propósito realmente se cumple en cuanto interesa que la colectividad está al tanto de la actividad de gestión que se realiza, sin necesidad de tener que lidiar con el personalismo político que ‘se adueña’ de la institución.
 - 7.1. De la misma manera, dado tiene que ver con la reinstitucionalización de los medios digitales de comunicación de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal (obj. general) la propuesta se relaciona con la Participación Ciudadana y la consolidación de buenos niveles de Gobernabilidad, en consonancia con el lineamiento estratégico

municipal: «Construir un Gobierno (sic) transparente y eficiente promoviendo la participación de la sociedad civil, conduciéndose con trabajo, transparencia y eficiencia administrativa» (Alcaldía de San Cristóbal, s/f).

7.2. Mediante una interacción a través de las redes sociales, se estima que la sociedad podría influir gratamente en el desarrollo de la actividad política. Ahora bien, considerando que la gestión municipal actual es relativamente novedosa, quizá le interesaría construir un modelo que permita mejorar la reputación y el prestigio de los medios de la Alcaldía y hasta de su gestión en sí.

Análisis de Actores

De acuerdo con la metodología del Mapeo de Actores, proporcionado por el Programa del Diplomado en el Módulo *Comunicación Estratégica* (Fuguet, 2015):

Actor	Impacto	Poder de influencia	Posición
Alcalde	Muy Alto	Muy Alto	Desconocida
Dirección de Comunicaciones	Alto	Muy Alto	Desconocida
Personal de la Alcaldía	Medio	Medio	Desconocida
Partidos Políticos ^A (que apoyan la gestión oficial).	Medio	Muy Alto	Variable
Partidos Políticos ^B (que adversan a la gestión oficial).	Bajo	Alto	Variable
Sociedad*	Bajo	Alto	Variable

El previo análisis de actores, con mayor detalle, muestra lo siguiente:

- Alcalde del municipio.
 - Impacto: Muy Alto. Tiene la mayor capacidad legal y/o legítima para dar marcha con el proyecto o bien, frenarlo. Puede además, ordenar la ejecución del proyecto a su personal y la Dirección de Comunicaciones.
 - Poder de Influencia: Muy Alto. El actor dispone de los recursos necesarios, es quien toma decisiones, posee liderazgo, y además, puede decidir la agenda política con base en la agenda pública.
 - Posición: Desconocida. Sobre el planteamiento de institucionalidad en los medios, el Alcalde no se ha pronunciado.
- Dirección de Comunicaciones de la Alcaldía del municipio.
 - Impacto: Alto. Inclusive cuando las opiniones de este departamento no pueden contrariar las de la máxima autoridad decisoria, bien pueden —al ser un componente operativo— poner en práctica o no el modelo de gestión.
 - Poder de Influencia: Alto. las recomendaciones de este departamento son importantes porque terminan reflejándose en las de los otros actores que colindan con ella, incluso el Alcalde mismo.
 - Posición: Desconocida. Sobre el planteamiento de institucionalidad en los medios, se tiende a reconocer que la Dirección de Comunicaciones sigue los parámetros dictados por las máximas autoridades ejecutivas de la Alcaldía. Por ello, no hay una posición explícita, pero pudiera considerarse que sigue el rol tradicional de propaganda política en los medios, por lo que pudiera haber cierta oposición al proyecto.
- Personal de la Alcaldía
 - Impacto: Medio. El actor es necesario para que se den las herramientas que luego llevan a la emisión de información. Sin embargo, determinadas personas dentro del actor pueden ser reemplazadas dependiendo de sus posicionamientos sobre el proyecto o no.
 - Poder de Influencia: Medio. Existe una posición menos fuerte desde la cual, el personal organizado podría hacer presión frente al Alcalde. Menos aún, cuando se refiere de proyectos

como este, que terminan decidiendo los altos directivos de la municipalidad.

- Posición: Desconocida. Pudiera haber personas en contra o a favor del proyecto, en vista de sus percepciones particulares sobre comunicación pública.
- Partidos Políticos (cercanos a la gestión oficial)
 - Impacto: Medio. Pues, servirían bien como apoyo o lastre al proyecto. Además, los medios del partido oficial en general, se unen a los medios de la municipalidad. Pueden presionar al Alcalde o el Personal de la alcaldía para realizar lo anterior.
 - Poder de Influencia: Muy Alto. Las opiniones de estas agrupaciones pueden decidir lo que se prioriza de la agenda pública, y además pueden influir a las autoridades políticas lo suficiente como para atarles la mano.
 - Posición: Variable. Pueden existir partidos o agrupaciones a favor de la institucionalización, como otros que no.
- Partidos Políticos (que adversan a la gestión oficial)
 - Impacto: Bajo. Servirían como apoyo o lastre al proyecto.
 - Poder de Influencia: Alto. Con una capacidad de liderazgo limitada (porque no se encuentra en el gobierno), puede no obstante hacer presión para obligar a tomar decisiones, en contra o a favor.
 - Posición. Variable. Pueden existir partidos o agrupaciones a favor de la institucionalización, como otros que no. No obstante, pudiera entenderse que quisieran un menor protagonismo personal del Alcalde dentro de los medios; más esto no sucede por un apego a la institucionalidad necesariamente, sino por conveniencia política-partidista.
- Sociedad
 - * La sociedad puede encontrarse segmentada en grupos de apoyo u oposición a la gestión oficial.
 - Impacto: Medio. El actor puede ser considerado como apoyo, pero no es necesario que esté completamente comprometido con el proyecto, pues no dependen uno del otro.
 - Poder de Influencia: Alta. la sociedad (organizada o no) puede hacerse oír de manera efectiva a través de los medios digitales.

Puede haber exigencias a través de la opinión pública, para que se dé un determinado camino.

- Posición: Variable. Se puede suponer que —al igual que sucede con los partidos políticos— hay sectores que apoyan una gestión institucional de los medios por distintos motivos, y otros que estarían en desacuerdo con tal propuesta.

Matriz de Actores

*De acuerdo con la metodología presentada por Fuguet (2015).

Nivel de Impacto en el Proyecto	Muy Alto					Alcalde		
	Alto					Dirección de Comunicaciones		
	Medio		Personal de la Alcaldía			Partidos Políticos^A		
	Bajo			Partidos Políticos^B				
		<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>		<i>Muy Alto</i>		
		Nivel de Influencia en el Proyecto						
Posición	<i>A favor</i>		<i>Neutro</i>		<i>En contra</i>		<i>Desconocida</i>	
							<i>Variable*</i>	

Metodología

La metodología mediante la cual el proyecto se rige, es la metodología del Marco Lógico. Esto, porque la metodología presenta una manera sencilla —sin perder los rasgos analíticos— de mostrar un proyecto. Además, al evaluar la factibilidad del proyecto en sí, la metodología presenta ventajas de operatividad.

También, la información se puede mostrar de manera rápida y efectiva, al primar en la metodología, la exposición breve de datos o la información relevante del contenido del proyecto. Pero lo de mayor relevancia, es la orientación hacia objetivos, es decir, hacia las acciones específicas que pueden (con cierta certeza) hacer variar la situación o característica problemática. Entonces, el Marco Lógico es:

es un método de planificación por objetivos que, por su utilidad para la gestión del ciclo del proyecto y especialmente para la identificación y diseño de las intervenciones, constituye el procedimiento predominantemente utilizado por las principales agencias nacionales y organismos internacionales de cooperación al desarrollo. (Gómez Galán & Cámara, 2003, pág. 9)

Precisamente por este punto, se utilizan además los análisis de problemas y de objetivos, de forma tal que las actividades que se pretenden realizar —o su enfoque— quedan plenamente relacionadas con los mismos, como quedarán explicadas en los árboles de problemas y objetivos.

En esta misma línea, se realiza a su vez un análisis de actores, representado en la metodología presentada por el programa (un *Mapeo de Actores* —mostrado en la sección anterior—) pues, en este se permite apreciar los niveles de influencia, impacto y la posición de cada actor en la aplicación y desarrollo del proyecto, que, dada su particularidad, tiene un componente de permanencia en el tiempo, en la medida que el propósito de los autores es que pueda conservarse en el tiempo y mejorarse, a pesar incluso de que los actores involucrados cambien en el tiempo.

Por otra parte, para poder realizar un ejercicio comparado sobre la gestión más reciente de medios digitales (uno de los objetivos específicos), los autores del proyecto construyeron un modelo que toma las consideraciones fundamentales sobre manejo de medios digitales tomando datos para su respectivo análisis. En el mismo, se tienen como base varios medios digitales de municipalidades del país y de otros países. Los

indicadores que se seleccionaron, tienen que ver con el número de publicaciones, el número de publicaciones personalistas —incluidas las menciones al Alcalde—, partidistas o de tipo electoral, junto con el margen de interacciones que tiene (según los seguidores y me gusta, dependiendo del medio digital o red social). Dicho modelo se encuentra detallado íntegramente en los anexos (Tabla A).

Ahora bien, vale la pena mostrar algunas definiciones pertinentes sobre las cuestiones de fondo que atañen al proyecto. Así pues, los medios digitales son canales de comunicación destinados a llevar un mensaje a grupos de personas, bien sean públicos masivos o agrupaciones determinadas, que se valen de herramientas de tecnología computacional (a través de señales digitales, electrónicas) contrapuestas a aquellas de los medios de comunicación dominantes (que usan señales analógicas) (Crews & May, 2017) y por tanto, están codificadas para que puedan ser mostradas exclusivamente en computadoras y demás dispositivos electrónicos. Los medios digitales pueden estar representados en:

- Páginas Web
- Redes sociales
- Presentaciones o diapositivas
- Videojuegos
- Aplicaciones
- Entre otros.

(Media, Multimedia & Digital Media. Basic Concepts, s/f)

Una red social, por su parte, es definida por Boyd y Ellison (2007) citadas por Florez, Morán & Rodríguez (2009), como:

una red social se define como un servicio que permite a los individuos (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y (3) ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema.

Dentro de este marco, las redes sociales se engloban desde la perspectiva de la Web 2.0, aquella donde hay interacción constante entre usuarios, que se encargan de generar contenido colaborativo, y dicho contenido, además, está abierto al acceso de parte de un público extenso, que puede añadir contenido, haciéndolo de una manera simple. También puede encontrarse el término como ‘medios sociales’ (en inglés: *social media*).

Por lo demás, sería positivo recalcar algunas potencialidades de los medios digitales para con la gestión pública. Debe señalarse, pues, que el uso de los medios digitales por parte de las instituciones públicas ha sido estudiado recientemente, como uno de los ejes principales de la nueva comunicación política, pero también como uno de los componentes de las prácticas que consideran corresponden con los conceptos de *gobernanza electrónica* (E-governance) y *gobierno electrónico* (E-government). Por ello, el contexto dentro del cual se deberían desarrollar dicha política de medios, es aquel donde se hace mayor hincapié en proveer calidad el ciudadano

Government agencies try to become citizen-centric and social media represent powerful tools to enhance public engagement (Kutsikos, 2007). Actually, "digital citizens are all over social media" (Accenture, 2012) and there must governments go if they wish to connect with them. Thus, government agencies should develop their web-based applications in a service quality context, in order to fully utilize their capabilities (Santouridis et al., 2009; Santouridis & Trivellas, 2009; todos los anteriores citados por Karakiza (2015).

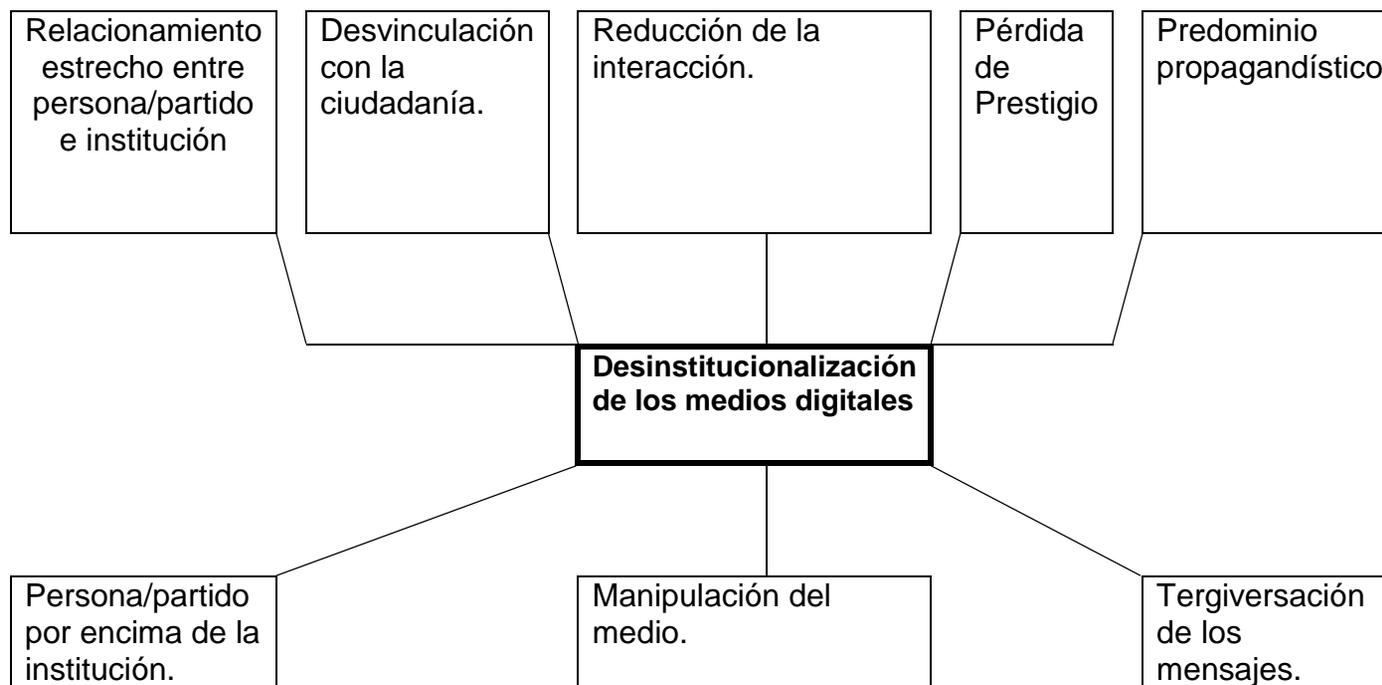
Con respecto al primer punto, porque el papel de los medios digitales y las redes sociales hacia las actividades de campaña electoral y propaganda ha sido bastante predominante; lo segundo, sin embargo, parece menos condicionado hacia lo electoral, y tiene más que ver con los principios básicos de la administración pública: eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, y un enfoque de responsabilidad hacia la ciudadanía.

A pesar de ello, se tiende a creer que el manejo de los medios digitales puede no ocurrir de acuerdo con los valores institucionales de los organismos que se valen de ellos. En este sentido, los medios digitales serían usados para transmitir los mensajes que el partido gubernamental desea, y terminan uniéndose las herramientas de difusión del mismo, con las de la institución pública, que se debe a otros objetivos. Es un punto que estudian Marland, Lewis y Flanagan (2017), al mencionar que: «*political elites use branding strategy in an attempt to impose discipline on their messengers and on media coverage. The strategic appeal of public sector branding is that it replaces conflicting messages with penetrating message reinforcement*». [las élites políticas usan estrategias de marca en un intento de imponer disciplina en sus mensajeros y en la cobertura mediática. El atractivo estratégico de la marca de sector público es que reemplaza los mensajes conflictivos con refuerzos de mensajes penetrantes].

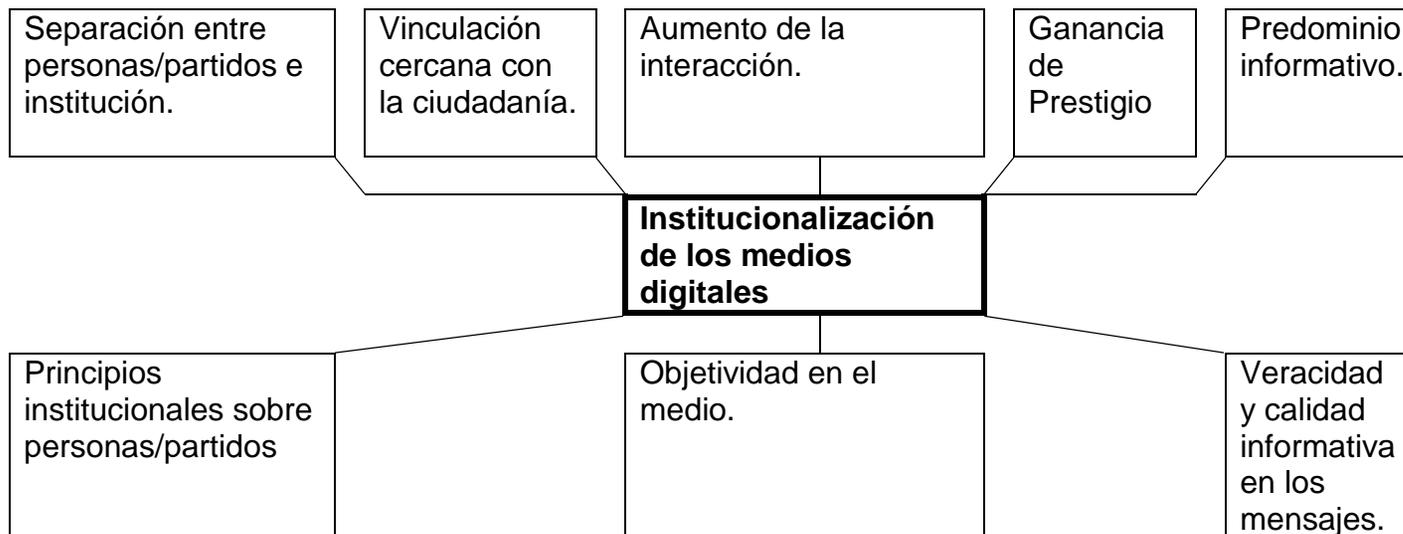
Visto de esta forma, se evitaría entonces otorgar información que pudiera parecer perjudicial para la élite política de turno, y en su lugar, se busca arreglar la información que se transmite, de forma tal que pase por filtros que contribuyan exclusivamente con el afianzamiento de la imagen positiva de la organización y consecuentemente, la imagen de la élite política que la está administrando. Pudiera considerarse que es este, uno de los detonantes de la desinstitucionalización de los medios digitales públicos.

Continuando con lo anterior, lo anterior pudiera relacionarse con la necesidad de influir la opinión pública a través de información manipulativa y no necesariamente destinada a dar a conocer situaciones a la colectividad, ni mucho menos a incentivar una conducta deliberativa con respecto a la agenda pública (Hjarvard, 2018).

Árbol del Problema



Árbol de Objetivos:



Matriz de Planificación del Proyecto:

	Indicadores	Verificación	Supuestos/Factores Externos
<p>FIN: Contribuir con la institucionalización de los medios digitales de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal.</p>	<p>- Grado de acercamiento con respecto a indicadores de gestión institucional mencionados en manuales de comunicación.</p>	<p>Aplicación de métodos comparativos en relación a la gestión realizada en otras municipalidades. - Visualización del contenido de la página web/feed/home del medio digital.</p>	<p>Existe voluntad política por parte de las administraciones del municipio, para propiciar la aplicación de modelos institucionalizados de gestión de medios.</p>
<p>PROPÓSITO: Gestión institucionalizada de los medios digitales de la Alcaldía del municipio San Cristóbal.</p>	<p>Modelo que se construyó (anexo). Ej: número de veces que la persona del Alcalde es mencionada.</p>	<p>- Aplicación de métodos comparativos en relación a la gestión realizada en otras municipalidades. - Comparación con respecto a modelos de gestión recomendados.</p>	<p>Se mantiene un interés constante de parte de las autoridades principales de la Alcaldía del municipio por fomentar la institucionalidad en sus medios.</p>

<p>COMPONENTES: 1: Nuevo modelo de gestión de medios digitales. 2: Incremento la interacción de parte de administradores y usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de publicaciones realizadas, donde no se hace referencia a cargos políticos o partidos. - Número de respuestas a las publicaciones (feedback entre institución y usuarios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios que evalúen la satisfacción del usuario en los medios digitales y otros aspectos relacionados. - Visualización del flujo de seguidores, publicaciones. <p>Recopilación de la opinión de los usuarios sobre calidad de la información y otros aspectos.</p>	<p>Los departamentos de comunicaciones aplican el modelo de gestión recomendado o adaptan sus prácticas hacia este.</p>
<p>ACTIVIDADES: 1: Cambiar del enfoque a través del cual se gestionan los medios digitales. 2A: Modificar del proceso de emisión de información. 2B: Propiciar la emisión de información veraz y útil para la comunidad.</p>	<p>Insumos/Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado para manejar páginas web/redes sociales. - Manuales de comunicación pública. - Reportes de comunicación dirigidos desde otros departamentos. - Equipos de computación. 	<p>Costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costes relativos a aquellos que normalmente ya se cancelan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las percepciones del personal de la municipalidad, directivos y partidos políticos, sobre información y propaganda hacen distinguir una de otra claramente. - Se propicia un enfoque de interés en el cliente (ciudadano), por

	<ul style="list-style-type: none">- Acceso a Internet- Herramientas de recopilación de datos en la web (software).		parte de las autoridades y el personal de la Alcaldía.
			Condiciones Previas: La Alcaldía del municipio, está dispuesta a realizar cambios en su modelo de gestión de medios, y tiene la capacidad de proveer los recursos necesarios.

Cursos de Acción

Se propone la aplicación de un modelo de gestión de medios que tiene como fundamento los siguientes principios (casualmente bastante parecidos a los del *Gobierno Abierto*) (Karakiza, 2015):

- Transparencia
- Participación Activa
- Colaboración e Innovación
- Creatividad.

Se toma en cuenta además, el marco propuesto por Mickoleit (2014) con respecto a la necesidad de integrar un enfoque basado en objetivos, en el manejo de medios digitales, que se resume en ciertas características (Tabla B de Anexos).

Podrían considerarse útiles, también, las recomendaciones sobre el uso de redes sociales por parte de los gobiernos (Digital Strategy Tips from Government Social Media Managers, 2018):

- Implementación de políticas formales dirigidas a interactuar con el público,
- Implementación de controles de seguridad,
- Y un enfoque en la medición de la data digital).

Por ello, el Modelo de Gestión para la Alcaldía de la Municipalidad presenta las siguientes recomendaciones, con base, en el análisis realizado por los autores:

Modelo de Gestión de 8 puntos, para la Alcaldía del Municipio San Cristóbal:

1. El uso de los medios digitales debe ir enfocado hacia informar a la colectividad general (de la entidad política o no) sobre información de interés público que les afecte y las decisiones, actividades y resultados que ocurren durante la gestión para atajar los problemas públicos que se sufren (cada uno de estos tres puntos es útil).
2. La información transmitida tiene que caracterizarse por su objetividad. La información no puede contener texto que valore positiva o negativamente decisiones, actividades y resultados de una gestión

política o de las anteriores, y mucho menos prever consecuencias, en el caso de las dos primeras.

3. Entre la información que debería publicarse, con el objeto de fomentar la transparencia, está aquella que se relaciona con: los servicios públicos y sus funcionarios, el manejo del presupuesto, la gestión relativa a impuestos y licencias, y de hábitat, infraestructura o comunicaciones.
4. Debe favorecerse una interacción constante entre la Alcaldía y la colectividad, a fin de establecer un feedback constante entre ambos actores. Se les debe permitir a los ciudadanos participar y comentar sobre las actividades; pero también que tales opiniones sean revisadas y consideradas al momento de realizar la actividad pública.
5. Evitar utilizar los medios digitales con el propósito de *sobrerrepresentar* a una figura o autoridad política. Esta sobrerrepresentación ocurre cuando se menciona regularmente el nombre de la persona, o dicha persona aparece constantemente en imágenes o carteles informativos. Es aceptable que la persona tenga un papel reconocido, pero no que sea el foco de atención de todas las actividades que se realizan. La sobrerrepresentación trae consigo una interacción condicionada (los críticos de la gestión se retraen de visitar el medio a causa de su disgusto).
 - a. Evitar colocar en los medios isotipos, imagotipos o logotipos, con tinte personalista o ideológico. Esto tiene que ver con el punto anterior.
 - b. Lo anterior también puede suceder, si constantemente hace un feed que se enfoca en los medios digitales personales de la autoridad política.
6. Realizar monitoreos constantes para conocer el impacto que genera el uso de las redes sociales (sobre todo en cuestión de número de visitas locales). También puede incluirse aquí, la aplicación de cuestionarios (en el mismo medio digital) para conocer las percepciones que se tienen, y la satisfacción que genera el medio en la colectividad.
7. Considerar la creación de códigos de conducta para los administradores de las redes sociales. Esto, para evitar posibles

amenazas a la reputación de la institución, debido a la publicación de texto o material inadecuado.

8. Muchas veces podría publicarse información que no debería estar en la web. Considerando que la Alcaldía maneja registros fiscales de personas naturales y jurídicas, vale la pena tener especial cuidado con el respeto a la privacidad, tanto de los ciudadanos, como de los funcionarios y el personal.

Vale la pena recalcar, que existe la posibilidad de que cierto actor importante estuviera en desacuerdo con el proyecto, pudiendo rechazarlo o paralizarlo de plano. Precisamente por ello, es importante acotar que el aliado estratégico del Proyecto es la figura del Alcalde de la municipalidad, pues es quien puede ocasionar no solo un interés superior en la aplicación del modelo de gestión institucionalizada y la consideración de considerar otros rumbos que puedan finalmente incentivar el cumplimiento de los objetivos que propone este proyecto, además de favorecer la presencia de los principios anteriormente mencionados. No solo ello, sino que el proyecto sucedería si así el Alcalde lo ordena a su personal —sobre todo el de la Dirección de Comunicaciones—. En línea con esto, si el Alcalde no está de acuerdo con la principal prerrogativa, el proyecto puede quedarse como una simple propuesta (aun cuando es factible —dada su poca necesidad de recursos—) debido a la falta de voluntad política al respecto.

Es por todos estos motivos por los cuales, si se quiere lograr un avance en la implementación, ejecución, y control del proyecto, la figura clave para el proyecto es el Alcalde. Sin embargo, vale la pena recalcar que la presión externa (de los partidos políticos, de la sociedad, del personal de la alcaldía mismo) también ejerce cierta influencia que también puede resultar determinante, tal como quedó expuesta en el análisis de actores.

De otra forma, también deben añadirse los papeles que podrían otorgar beneficios acompañamiento al momento de realizar el proyecto, considerando que —por ejemplo— el Colegio de Periodistas del Estado Táchira, podría jugar un rol importante en cuanto a las gestiones necesarias mientras se ejecuta el proyecto (porque podría proveer ciertos esquemas de actuación enfocados en la profesionalidad), pero también de influencia misma en los medios sobre la gestión gubernamental, para que se haga hincapié en conservar el rumbo del mismo.

Ahora bien, dentro del presupuesto para la realización del proyecto, es necesario que en el ámbito de operaciones se cuente con equipos de computación y acceso a Internet, elementos con los que ya cuenta la Alcaldía, pero también podría ser beneficiosa la utilización de software que recopile automáticamente datos en la web (que generalmente es software gratuito), con el objeto de facilitar el monitoreo constante sobre los flujos de información.

En el mismo sentido, si de personal se trata, el mismo tendría que estar capacitado para manejar páginas web y redes sociales. Sobre este punto, los autores entienden que ya existe cierto personal capacitado que comúnmente se encarga de dicha gestión. Al personal encargado podría proveérsele textos o manuales relacionados con el tema de comunicaciones, como forma de complementar la formación sobre este aspecto.

Con respecto al punto anterior, puede que la Alcaldía tenga la necesidad de delegar temporal o permanentemente el aspecto comunicacional de medios digitales y que dichas actividades se realicen por empresas privadas o proveedores externos bajo directrices de la Dirección de Comunicaciones de la Alcaldía. No existe mayor conflicto en ello, y bien podrían incluirse las recomendaciones del modelo a estos terceros como pautas a seguir.

Cabe destacar, que los cursos de acción aquí mencionados, tienen que ver con un ámbito casi exclusivamente operativo donde, además, no se requiere de recursos especializados, más allá de aquellos con los que ya cuenta la institución. Se trata entonces, solo de decidir el uso que se les da a los medios digitales por parte de la organización, y qué se coloca o no en los mismos. Aun así, considerando la situación económica del país, pudiera verse afectado el proyecto en la medida que la Alcaldía se viera en la necesidad de prescindir del uso de medios digitales (como página web) o del personal que lo maneja. Sin embargo, dada la gratuidad de otros servicios digitales (como las redes sociales), el proyecto podría seguir ejecutándose en otras plataformas.

Es útil hacer mención, de que la potencialidad de los medios digitales —y en especial de las redes sociales— es bastante alta. Un punto fundamental, abundante en los estudios al respecto, es el relativo al uso de los medios digitales hacia la comunicación de crisis y desastres.

Anexos

Lista de recomendaciones para el Uso de las Redes Sociales para la Administración Institucional basada en objetivos.

Asunto	
Objetivos y Expectativas	<p>¿Cuál es la misión principal de la institución?</p> <p>¿Cuáles son los servicios y la información más importante para la institución?</p> <p>¿Cómo apoya el uso de redes sociales el cumplimiento de la misión principal de la institución?.</p>
Modos de Gobernanza y Pautas	<p>¿Hay un cuerpo centralizado para el uso de redes sociales o el modo preferido es uno de dispersión e innovación?</p> <p>¿Existe la necesidad de establecer pautas de redes sociales para funcionarios públicos, incluidas aquellas personales?</p>
Conformidad con la Ley	<p>¿Cuáles son las provisiones legales o regulatorias que pueden tener un impacto en como la institución usa las redes sociales?</p> <p>¿Qué advertencias deberían añadirse a la presencia de redes sociales?</p>
Habilidades y Recursos	<p>¿Qué recursos humanos están disponibles o pueden ser movilizados para alcanzar un impacto sustancial?</p> <p>¿Están las habilidades de redes sociales dirigidas hacia estrategias de redes sociales (más amplias)?</p> <p>¿Cómo se cuentan los gastos derivados del uso de redes sociales?</p>
Colaboración y construcción conjunta	<p>¿Existen comunidades gubernamentales donde se puedan intercambiar experiencias de redes sociales?</p> <p>¿Qué coordinación entre instancias gubernamentales podría ayudar a entender y maximizar el impacto de las redes sociales?</p>
Manejo de riesgos del uso de medios digitales	<p>¿Qué tan dañinos podrían ser los riesgos de reputación para la institución?</p> <p>¿Tiene que preocuparse la institución por la revelación inintencionada de información?</p> <p>¿Existen estrategias destinadas a lidiar con los riesgos?</p>
Monitoreo y Medición del impacto de los medios digitales	<p>¿Qué tan avanzados son los indicadores usados para medir las redes sociales?</p> <p>¿Evalúa la institución la contribución con los objetivos principales?</p> <p>¿Cuál sería el conjunto de data métrica ideal para el uso de la institución?</p>

Fuente: (Mickoleit, 2014)

Tabla A: Modelo de recolección de Datos y Comparación

Tipo	Gobierno	Usuario	Nº de publicaciones	Muestra	Seguidores	Me Gusta promedio de la muestra	Publicaciones institucionales con propaganda personalista	Publicaciones personalistas	Menciones del alcalde	Publicaciones partidistas	Propaganda Electoral
Nacional	San Cristóbal										
	Chacao										
	Hatillo										
	Baruta										
	Libertador										
Exterior	Madrid										
	Medellín										
	Quito										
	Lanús										
	Panama										

Referencias

- Alcaldía de San Cristóbal. (s/f). *Alcaldía de San Cristóbal (sitio web)*. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de Gobierno Transparente y Eficiente: <http://alcaldiadesancristobal.com/transparencia/>
- Crews, T., & May, K. (2017). *Digital Media. Concepts & Applications*(4ta Edición). Boston, EE.UU.: South-Western. Cengage Learning. Recuperado el noviembre de 16 de 2018, de https://books.google.co.ve/books?id=v5czCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=digital+media&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjc_ua0yOTeAhUR3IMKHf_wAEQQ6AEILTAB#v=onepage&q=digital%20media&f=false
- ExplorNet CareerTech. (s/f). *Media, Multimedia & Digital Media. Basic Concepts*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de Lee County Schools Repository: https://www.lee.k12.nc.us/cms/lib/NC01001912/Centricity/domain/651/pshop%20powerpoints/dm_101.01_p_digitalmediaconcepts.pdf
- Flores Cueto, J., Morán Corzo, J., & Rodríguez Vila, J. (octubre de 2009). Las Redes Sociales. *Enlace Virtual (revista digital)*. Obtenido de http://mc142.uib.es:8080/rid/%3D1HY8TVCB-15599LW-1S6Z/redes_sociales.pdf
- Fuguet, A. (2015). Comunicación Estratégica. *Guía de Modulo. XII Diplomado de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública*.
- Gómez Galán, M., & Cámara, L. (2003). *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico*. Madrid: Cideal.
- HIV.gov. (9 de enero de 2018). *Digital Strategy Tips from Government Social Media Managers*. Recuperado el 17 de noviembre de 2018, de HIV.gov Blog: <https://www.hiv.gov/blog/digital-strategy-tips-government-social-media-managers>
- Hjarvard, S. (2018). Public Service in the Age of Social Network Media. En H. V. Gregory Ferrell Lowe (Ed.), *Public Service Media in the Networked Society*. Gotemburgo: Nordicom. Obtenido de http://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/kapitel-pdf/04_hjarvard.pdf
- Karakiza, M. (12 de febrero de 2015). The Impact of Social Media in the Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 384-

392. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S1877042815012744/1-s2.0-S1877042815012744-main.pdf?_tid=9b48839c-6db6-4f24-aae0-794908b5056d&acdnat=1543168469_dccb13b61e9a3dc5545dbdcf2e6253dd [Las agencias gubernamentales intentan centrarse en el ciudadano y las redes sociales representan herramientas poderosas para mejorar el compromiso público. En realidad, “los ciudadanos digitales están en todas las redes sociales” y deben ir los gobiernos si desean conectarse con ellos. Por lo tanto, las agencias gubernamentales deben desarrollar sus aplicaciones basadas en la web en un contexto de calidad de servicio, a fin de utilizar plenamente sus capacidades].

Marland, A., Lewis, J., & Flanagan, T. (enero de 2017). Governance in the Age of Digital Media and Branding. *Governance*, 30(1), 125-141. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/gove.12194>

Mickoleit, A. (2014). Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers. *OECD Working Papers on Public Governance*(26). Obtenido de https://read.oecd-ilibrary.org/governance/social-media-use-by-governments_5jxrcmghmk0s-en#page1

Transparencia Venezuela. (2018). *Resultado ITA 2017 de Alcaldía de San Cristóbal*. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de Transparencia Venezuela (sitio web): http://indice.transparencia.org.ve/cuestionario_web.php?ev=2ª=600