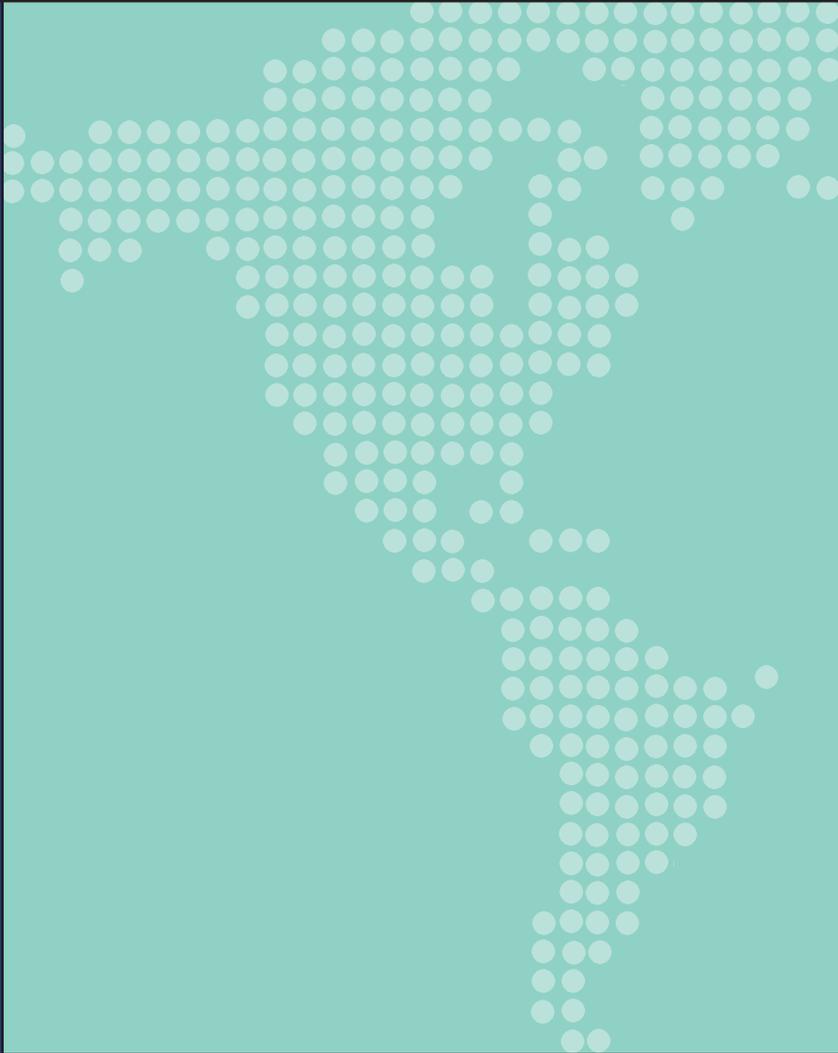




# Gestión de la reputación digital: propuesta para una municipalidad distrital

Otto Regalado  
Karla Celi  
Mario Chorres  
Leonardo Menacho



# **Gestión de la reputación digital: propuesta para una municipalidad distrital**

Otto Regalado • Karla Celi • Mario Chorres  
Leonardo Menacho



***Gestión de la reputación digital: propuesta para una municipalidad distrital***

ISBN: 978-612-4110-81-8

Serie Gerencia para el Desarrollo 68

ISSN de la serie: 2078-7979

© Otto Regalado, Karla Celi, Mario Chorres, Leonardo Menacho, 2017

© Universidad ESAN, 2017

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, noviembre del 2017

Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2018-00269

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Quad/Graphics Perú S. A.

Av. Los Frutales 344

Urbanización El Artesano, Ate

Enero del 2018

Impreso en el Perú / *Printed in Perú*

PUBLICADO

Enero del 2018

# Índice

---

Introducción	9
Capítulo 1. Marco teórico-conceptual	13
1. Los gobiernos locales y la participación ciudadana	13
1.1. La participación ciudadana	13
1.2. Bases de la participación ciudadana	15
1.3. Formas de participación ciudadana	16
2. La interactividad digital	20
2.1. Enfoques teóricos de la interactividad	20
2.2. El ciudadano digital	26
2.3. Las brechas digitales	30
2.4. Los medios sociales 2.0	32
2.5. El portal de transparencia	34
3. La reputación digital	37
3.1. Modelos de gestión de la reputación digital	38
3.2. El <i>community manager</i> en las instituciones públicas	48
3.3. Estrategias digitales	50
3.4. Formas de contacto en la web	52
3.5. Posicionamiento web	53
3.6. Herramientas de monitoreo	55
Capítulo 2. Metodología de la investigación	57
1. Revisión de la literatura	57
2. Procedimiento metodológico	60

Capítulo 3. Estudio de caso de una municipalidad	67
1. Resultados cualitativos	67
2. Resultados cuantitativos	67
2.1. Evaluación del portal de la municipalidad	71
2.2. Análisis de la red social Facebook de la municipalidad	75
2.3. Actitud de los usuarios digitales hacia la municipalidad	76
2.4. Perfil digital de los ciudadanos	76
2.5. Formas de interacción de los usuarios digitales	80
3. Discusión de resultados	82
3.1. Gestión de los medios sociales	82
3.2. Actitud de los usuarios digitales hacia la municipalidad	85
3.3. Perfil digital de los ciudadanos	86
3.4. Formas de interactuar de los usuarios digitales	87
Capítulo 4. Propuesta de gestión de la reputación digital	91
1. Política 2.0	92
2. Componentes	92
2.1. Segmentación de usuarios digitales	94
2.2. Propuesta de valor	94
2.3. Canales digitales	95
2.4. Estrategia de <i>engagement</i>	96
2.5. Fuentes de ingresos	97
2.6. Recursos claves	97
2.7. Actividades claves	97
2.8. Red de colaboradores	103
2.9. Estructura de costos	104
Conclusiones y recomendaciones	105
1. Conclusiones	105
2. Recomendaciones	106
Bibliografía	109
Sobre los autores	117

# Introducción

---

Este libro intenta dar respuesta directa a una cuestión de mucha vigencia: la presencia de un ciudadano que utiliza las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TIC) y es usuario de los medios sociales y que, al hacer pública su opinión sobre los servicios, puede afectar la reputación de las instituciones. Dentro del amplio espectro de entidades cuya reputación digital puede verse impactada las municipalidades son especialmente sensibles por su cercanía al ciudadano. Por esta razón, se ha elegido el caso de una municipalidad para plantear aspectos que orienten una propuesta de valor para gestionar la reputación digital.

El tema de estudio se desarrolla en el marco de un estado de derecho que exige la transparencia de las acciones de los gestores de los asuntos públicos, lo que implica una voluntad política y pública de los gobernantes de facilitar las herramientas de participación, como son los medios digitales, para tomar en cuenta y poner en valor las voces de la ciudadanía, ampliando sus posibilidades de participación e implicación ciudadana en la vida política. Por tanto, se trata de un enfoque centrado en el ciudadano, quien demanda una gestión municipal local articulada a una visión de gobierno que considera la tecnología como una herramienta que permite consolidar su relación con los ciudadanos con el fin de lograr mayor eficacia en la gestión pública.

Como cualquier otra marca, una entidad pública que decide abrir y mantener una cuenta en el ecosistema digital debe planificar su presencia

en ese escenario. Proponer un plan de gestión de la reputación significa satisfacer la necesidad de adaptación de la municipalidad a las TIC, en el marco de sus procesos de modernización y descentralización con inclusión social. Por ello el enfoque del estudio se circunscribe a un ámbito de gestión municipal local articulada a la visión de un gobierno electrónico.

Al ser la municipalidad una organización cuyo fin es la prestación de un servicio público, y considerando que los medios digitales se emplean para canalizar los comentarios de los ciudadanos respecto del funcionamiento o del servicio prestado o esperado de la entidad en cuestión, se hace necesario gestionar su reputación digital, aún más porque los canales tradicionales para la comunicación gobierno-ciudadano han resultado insuficientes para desarrollar procesos más receptivos e interactivos.

Por tanto, se trata de encontrar un camino para recuperar la confianza en la gestión pública mediante un proceso eficiente de interactividad digital entre gobierno y ciudadano que busca dar respuesta directa sobre todo al ciudadano conectado y opinante.

La formulación de un modelo de gestión obedece a establecer una serie de componentes y elementos que deben trabajarse de manera sistemática e integrada con los medios fuera de línea (*off line*). Razón por la cual la propuesta que se diseña en el estudio contribuye a que los municipios reciban los insumos (*inputs*) de los ciudadanos con el objetivo de mejorar las políticas y los servicios públicos y, sobre todo, recuperar su legitimidad institucional, al responder mejor y a tiempo a las necesidades de la sociedad.

Generar una propuesta de manejo de la reputación en un entorno digital implica, además, valorar la presencia de especialistas o de estrategias profesionales en los medios sociales, que monitoreen en forma permanente aquello que se dice de la entidad en la red. Se consigue así mitigar de manera oportuna comentarios desfavorables o malintencionados que podrían desencadenar una crisis de reputación digital, además de atender las demandas de los ciudadanos.

Con estos objetivos el estudio analiza la gestión de los medios sociales de la municipalidad; identifica el sentimiento que tienen los usuarios digitales hacia la municipalidad en el entorno digital; establece los segmentos de

usuarios según el perfil digital de los ciudadanos; y determina los atributos valorados por los usuarios digitales para interactuar con la municipalidad a través de sus medios sociales.

El libro lo forman cuatro capítulos:

- En el primero se realiza un repaso al marco teórico y conceptual sobre participación ciudadana, interactividad digital, reputación digital y las principales herramientas que se emplean.
- El segundo detalla la metodología utilizada para realizar la investigación y expone las fuentes de información utilizadas.
- El tercero presenta los resultados de la investigación de fuentes primarias recopiladas a través de un trabajo de campo realizado en la municipalidad para evaluar su posición en Internet y en las redes sociales.
- El cuarto expone una propuesta de manejo de redes con base en la teoría mostrada y los resultados de la línea base trazada en el capítulo anterior.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

# 1

---

## Marco teórico-conceptual

En el presente capítulo se hace un repaso del marco teórico y conceptual sobre participación ciudadana, interactividad digital y reputación digital, con énfasis en las principales herramientas que estas utilizan.

### 1. Los gobiernos locales y la participación ciudadana

El punto de partida del análisis es la participación ciudadana, sus bases y formas.

#### 1.1. La participación ciudadana

En las últimas décadas, el fenómeno de la participación ciudadana en América Latina se ha desarrollado de manera diversa y, por consiguiente, su estudio ha adquirido una mayor complejidad. A medida que se generan nuevas estructuras y mecanismos gubernamentales orientados a fortalecer el ejercicio participativo de la sociedad civil y a trascender el fuerte predominio de los espacios tradicionales de poder se ha abierto un debate sobre los factores que propician la necesidad de generar estos nuevos mecanismos.

Un analista del tema considera:

... la participación es indispensable para integrar la representación en las sociedades democráticas a través de los votos pero, una vez constituidos

los órganos de gobierno, la participación se convierte en medio privilegiado de la llamada sociedad civil para hacerse presente en la toma de decisiones políticas (Merino, 2001, 18).

Por otro lado, según el manual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):

... la participación ciudadana activa se basa en el supuesto de que los ciudadanos pueden contribuir de manera eficaz y original a la elaboración de políticas públicas, a partir del conjunto de recursos de la sociedad, para enfrentar los numerosos problemas de gobernabilidad que se plantean hoy en día. Esto no implica considerar al gobierno como un micro-administrador, sino más bien como un promotor, creador de estructuras-marco. En estas estructuras, el mercado y la sociedad civil, los ciudadanos y los grupos sociales pueden organizar sus actividades y sus relaciones. En un proceso de toma de decisiones la relación entre instituciones públicas y ciudadanía puede convertirse en co-participación (Gramberger, 2006, 38).

Involucrar a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones requiere dos condiciones. En primer lugar, la administración pública debe reconocer la capacidad autónoma de la ciudadanía para discutir y plantear alternativas; debe también compartir la elaboración de la agenda y comprometerse a considerar, en el momento de la decisión final, las propuestas elaboradas en común. En segundo lugar, la ciudadanía debe asumir una mayor responsabilidad para lograr su participación en la elaboración de una política pública.

Brugué, Font y Gomá (2003), desde la perspectiva de los gobernantes, manifiestan que la implicación de los ciudadanos en los procesos de gobernanza favorece que, en especial en el ámbito local, se puedan tomar decisiones mejores y más informadas y se desarrollen políticas públicas que podrán contar para su aplicación con el consenso y la colaboración de los colectivos ciudadanos. Asimismo, se espera que la participación ciudadana contribuya a generar una mayor confianza en el gobierno y en las instituciones políticas y democráticas en general.

En síntesis, formulando una definición general, Mellado considera que la participación ciudadana «... es la capacidad que tiene la sociedad de involucrarse en la cosa pública para aumentar su grado de influencia

en los centros de decisión y ejecución, respecto a las materias que son de su interés» (Mellado, 2001, 22). La posibilidad de lograr una participación ciudadana efectiva se establece en los espacios de decisión local porque es ahí donde los individuos acceden en diferentes condiciones a bienes y servicios, lo que constituye la dimensión social y política de los ciudadanos.

Por tanto, la participación ciudadana puede contribuir, como sostienen dos analistas de la salud (Ruelas & Poblano, 2008), a generar servicios satisfactorios para la ciudadanía mediante los procesos sociales de rendición cuentas en el sentido más amplio, es decir, incluidas la información y la justificación por parte del funcionario y la evaluación de la sanción al ciudadano. La rendición social de cuentas debe servir, según este razonamiento, para permitir cinco efectos fundamentales con el objetivo de lograr servicios satisfactorios:

- Que el funcionario se responsabilice ante el ciudadano de su desempeño.
- Que se prevengan los problemas que origina la inadecuada aplicación de políticas.
- Que se promueva el empoderamiento ciudadano frente al proveedor del servicio público.
- Que se ofrezca al ciudadano la posibilidad de influir en las políticas que lo afectan.
- Que se establezca la corresponsabilidad del ciudadano en el logro de las políticas.

## 1.2. Bases de la participación ciudadana

El impacto satisfactorio de la práctica de la participación ciudadana requiere de políticas, medidas y sistemas que, a grandes rasgos, se derivan de cuatro argumentos teóricos (Ruelas & Poblano, 2008): rendición de cuentas, gobernanza, empoderamiento y acción colectiva.

- La rendición de cuentas (*accountability*) de los funcionarios públicos es el elemento primordial que asegura el buen gobierno debido a que este último no nace espontánea y naturalmente del corazón de los funcionarios públicos o políticos individuales, sino que implica sujetar el ejercicio del poder a la posibilidad de sanciones, obliga a su ejercicio transparente y fuerza a los funcionarios a justificar sus actos.

- La idea de gobernanza descansa en la presunción de que el Estado, como actor central de lo público, no resulta deseable ni refleja la realidad de las sociedades contemporáneas. Gobernanza es, al mismo tiempo, una descripción de la manera en que los asuntos públicos se atienden mediante redes y una concepción del nuevo papel que deben asumir las instituciones del Estado para servir de coordinadoras, más de que protagonistas, en la administración de los asuntos públicos.
- El empoderamiento se refiere, sin duda, a un proceso de cambio en la distribución del poder, que objeta y pretende cambiar las estructuras prevalecientes y que se concreta en distintas dimensiones (personal, familiar y colectiva). Es la dimensión colectiva la que se refiere a la capacidad de participar en los procesos de decisiones en las estructuras políticas y sobre política. Esto no implica la pérdida de poder del otro, ya que puede favorecer la acción colectiva en el nivel comunitario.
- La acción política fue precedida en la sociología por la teoría de grupos. Este sistema postula que los individuos forman un grupo para cooperar en favor del bien general cuando tienen un propósito común y se pueden beneficiar de su cooperación, hipótesis que presupone que la ayuda mutua es natural e inherente al individuo.

### 1.3. Formas de participación ciudadana

Todos los tipos de participación de la ciudadanía no son excluyentes, sino que se pueden combinar. Saltalamacchia y Ziccardi (2005) resumen una diversidad de definiciones prevalecientes sobre participación ciudadana, lo que los lleva a establecer cuatro tipos:

- Participación autónoma: la ciudadanía participa a través de alguna forma de asociación no gubernamental y, por lo tanto, no es organizada ni controlada desde el gobierno.
- Participación clientelística: la autoridad y los individuos o grupos se relacionan a través de un intercambio de favores o cosas.
- Participación incluyente o equitativa: se produce cuando involucra a toda la ciudadanía con independencia de pertenencia o identidad partidaria, religiosa o de clase social.

- Participación institucionalizada: aquella reglamentada para que la ciudadanía participe en los procesos decisorios del gobierno local.

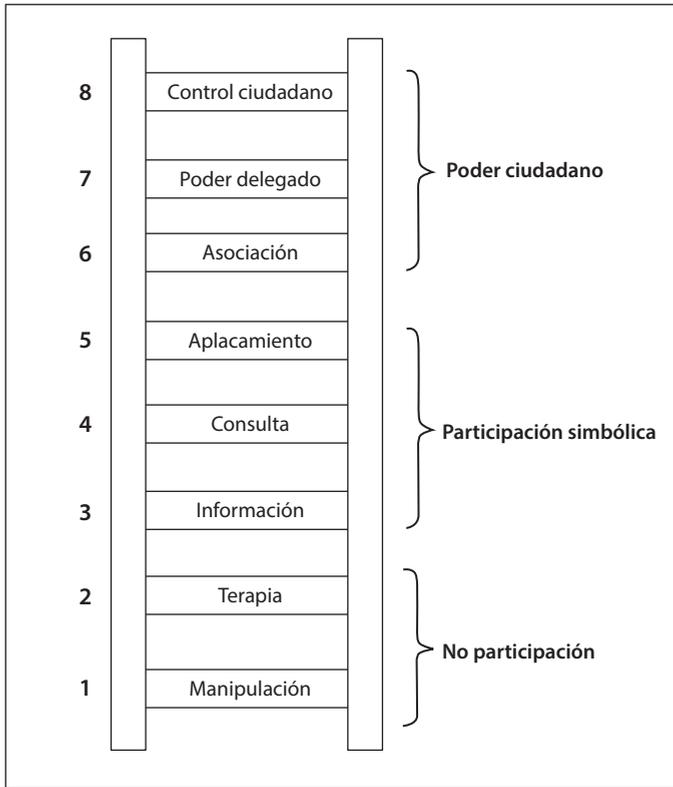
Sin embargo, para centrar la variable de interacción ciudadana es necesario considerar grados de participación para valorar el involucramiento del ciudadano y hasta qué punto puede influir en las políticas públicas. Se retoma así una de las propuestas teóricas más influyentes: la de Arnstein (1969), quien postuló la teoría de la «escalera de la participación», en la cual la participación ciudadana se construye de manera análoga al poder ciudadano. La autora diferencia ocho niveles crecientes de participación que van desde la manipulación del ciudadano por parte de las autoridades a la delegación plena del poder de decisión.

Estos ocho niveles de participación se agrupan en tres grandes categorías (figura 1.1):

- La no participación: se refiere a aquellos procesos cuyo objetivo real no es tanto permitir que la gente contribuya en la planificación o la conducción de políticas públicas sino permitir a los administradores públicos aleccionar a los participantes según sus intereses.
- La participación simbólica o de fachada: es la que permite a los ciudadanos escuchar (información), ser escuchados (consulta) o incluso tener un papel activo como consejeros (asesoría). En todos estos casos no existe garantía de que los puntos de vista de los participantes serán realmente considerados en la toma de decisiones.
- La real participación ciudadana, o poder ciudadano: se establece cuando las propuestas ciudadanas no pueden ser simplemente ignoradas porque se atribuye a los participantes no solo voz sino la capacidad de votar.

Tomando como base esta escalera, la OCDE (Gramberger, 2006) propone una manera en la cual las instituciones públicas en el entorno digital pueden fortalecer sus relaciones con los ciudadanos y sistematiza la interacción en tres niveles, que se han tomado como referencia para el presente estudio: información, consulta y participación activa:

- Respecto de la información, las instituciones públicas difunden, por iniciativa propia, información sobre la elaboración de las



**Figura 1.1. La escalera de la participación**

Fuente: Arstein, 1969.

políticas, o bien los ciudadanos obtienen información a partir de su propia demanda. En uno u otro caso, el flujo de información está orientado esencialmente en una sola dirección que va de las instituciones públicas hacia los ciudadanos. Se trata de una relación unidireccional.

- Sobre la consulta, las instituciones públicas demandan y reciben respuestas de los ciudadanos acerca de la elaboración de políticas públicas. Para obtenerlas, estas definen de qué interlocutores desean recibir una opinión y los puntos precisos sobre los cuales opinar. Para que esto sea posible también es necesario informar previamente a los ciudadanos sobre estos puntos. En esas condiciones, la consulta crea una relación bidireccional limitada entre instituciones públicas y ciudadanos.

- En la participación activa los ciudadanos intervienen en la toma de decisiones y en la elaboración de políticas públicas. Estos mismos ciudadanos desempeñan un papel en la elaboración de políticas públicas; por ejemplo, proponiendo alternativas. Sin embargo, tanto la definición de una política como la decisión final siguen siendo responsabilidad del gobierno. La participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones crea una relación bidireccional elaborada por las instituciones públicas y los ciudadanos y se fundamenta en el principio de coparticipación.

Por tanto, se puede establecer que las demandas ciudadanas orientan la percepción de la relación ciudadana. Así, se observa un primer modelo de ciudadano interesado en recibir los servicios; un segundo modelo de ciudadano que se ve como inversionista, con cuyo dinero financia la actividad del aparato estatal y, por tanto, tiene derecho a exigir resultados; y un tercer modelo de ciudadano interesado en tener un papel activo en el diseño de las políticas públicas que busca espacios de participación ciudadana más allá de la votación.

Boza (2006) distingue tres modelos de relación entre el Estado y los ciudadanos. El primero recoge un enfoque orientado hacia el cliente, el segundo está centrado en el costo del Estado para el contribuyente y el tercero plasma una figura de aliado o socio del Estado. De acuerdo con esta perspectiva, las necesidades de relación del ciudadano impactarían sobre el tipo de participación (cuadro 1.1).

**Cuadro 1.1. Relación Estado-ciudadano**

Papel del ciudadano	Objetivo de la relación		Interés	Tipo de participación
	Para el Estado	Para el ciudadano		
Cliente	Brindar un servicio público	Satisfacer sus necesidades de desarrollo	Servicios públicos	Informativa
Inversionista	Captar financiamiento para actividades/ obras estatales	Vigilancia	Infraestructura	Consultiva
Socio	Democracia participativa	Incidencia política	Programas sociales	Participativa

Fuente: Boza, 2006.  
Elaboración propia.

## 2. La interactividad digital

En este contexto resulta conveniente precisar los conceptos de interactividad digital, ciudadanía digital, brechas digitales, medios sociales 2.0 y portal de transparencia.

### 2.1. Enfoques teóricos de la interactividad

Existen distintos enfoques teóricos, generales y específicos, sobre la interactividad digital.

#### 2.1.1. Enfoques generales

Según Rost (2004), la interactividad es la capacidad gradual y variable que tiene un medio para dar un mayor poder a los usuarios/lectores tanto en la selección de contenidos (interactividad selectiva) como en las posibilidades de expresión y comunicación (interactividad comunicativa). Significa que el usuario puede realizar diversas actividades relacionadas con la red informática (Internet), como trabajo en línea, envío de archivos u otras actividades, pero de manera digital. Por su parte, los estudios coordinados por Triquell y Vidal (2007) conceptúan la interactividad como una cualidad propia de los nuevos medios que permite el intercambio de los papeles de emisor y receptor.

Francis Danvers (citado por Revuelta & Pérez, 2012, 49) considera que el nivel de interactividad mide las posibilidades y el grado de libertad del usuario dentro del sistema (entiéndase como *software*), y la capacidad de respuesta de este sistema en relación con el usuario, en calidad y cantidad. Por lo tanto, el grado de interactividad podría situarse en un diagrama cartesiano en cuyo eje vertical estaría la retroalimentación (*feedback*) del programa hacia el usuario y en el horizontal se ubicaría al usuario que determina su capacidad de intervención en el desarrollo de su intercomunicación.

El enfoque de Danvers establece dos formas del grado de interactividad:

- La primera forma lo gradúa en bajo, medio o alto. El bajo es el que limita al usuario a acceder a la interfaz en la que la interacción solo le permite desplazarse adelante o atrás, o arriba o abajo. El medio

permite al usuario romper con la linealidad del soporte y saltar de una zona a otra. El alto propone al usuario múltiples alternativas o ramificaciones de acceso a los contenidos, con lo cual puede reconstruirlos.

- La segunda forma lo gradúa en selectivo, transformador o constructivo. La participación selectiva ocurre cuando la interactividad se reduce exclusivamente a seleccionar entre las opciones que ofrece el programa. En la participación transformadora el usuario no solo selecciona los contenidos propuestos por el autor, sino que también puede transformarlos: el autor propone y el lector-autor dispone. En la participación constructiva el programa permite al usuario seleccionar, transformar e, incluso, construir nuevas propuestas que no había previsto el autor.

De las características propias de la interactividad, Martínez y Marta-Lazo (2011, 33) destacan tres que consideran las principales:

- La inmediatez, relacionada con la rapidez o la velocidad en recibir información y dar una respuesta, que a veces comporta una gran complejidad.
- La personalización, relacionada con que el usuario se encuentra en un contexto determinado, situación que influye directamente en la selección del momento, el lugar y el modo de acceso a la información.
- La participación, relacionada con que se invita continuamente a interactuar, a responder y a producir contenido.

### **2.1.2. Enfoques específicos**

La naturaleza de la interactividad de las redes sociales ha sido desarrollada por Cobo y Pardo (2007), quienes abordan diversas perspectivas específicas como: la intercreatividad de Tim Berners-Lee, la inteligencia colectiva de Pierre Lévy, la inteligencia emergente de Steven Johnson, las multitudes inteligentes de Howard Rheingold, la sabiduría de las multitudes de James Surowiecki, el colaboratorio de Koichiro Matsuura y la arquitectura de la participación de Tim O'Reilly.

## Intercreatividad

Berners-Lee (1996) propone el concepto de intercreatividad como una pieza clave desde los orígenes de Internet. Es la suma de dos palabras muy asociadas al fenómeno evolutivo de Internet: interactividad y creatividad. Utilizado desde las primeras comunidades de jaqueadores (*hackers*) existentes en la red, como motor de desarrollo del medio este concepto resultó imprescindible en el camino hacia la red mundial que hoy existe.

La intercreatividad propicia los mecanismos necesarios para que toda la comunidad pueda aportar su conocimiento al producto desarrollado, en forma horizontal y organizada. El concepto de intercreatividad se aproxima desde una perspectiva tecnosocial al potencial colaborativo que está tras el uso de las tecnologías en red, ya que lo que se construye es un ciberespacio para compartir el conocimiento entre personas a través de redes de cooperación recíproca (*networks*).

Esta noción no hace referencia solamente al acto interactivo sino que describe el valor sustantivo que ofrece la evolución de Internet y su potencial social, mediante la consolidación de redes de gestión del conocimiento. Concepto que no solo refuerza la capacidad de transferir datos sino que va más allá al asignar un valor estratégico al proceso social de intercambio y a la construcción colectiva del saber. Fue este mismo fundamento el que impulsó a Berners-Lee a crear la red informática mundial, o WWW (por la sigla de World Wide Web).

## Inteligencia colectiva

Un segundo concepto pertinente es el de Lévy (1997), quien propone la existencia de un saber colectivo y la necesidad de reconocer que este está distribuido en cualquier lugar donde haya humanidad y que puede potenciarse a través del uso de dispositivos tecnológicos. La inteligencia colectiva puede entenderse como la capacidad que tiene un grupo de personas de colaborar para decidir sobre su propio futuro, al igual que la posibilidad de alcanzar colectivamente sus metas en un contexto de alta complejidad.

La obra de Lévy se gestó de manera simultánea a la masificación de Internet en la década de 1990, época en la cual el desarrollo de la red estaba

primordialmente enfocado en el ámbito comercial y en la que las dinámicas de interacción de usuarios estaban restringidas al correo y al intercambio de mensajes (*chat*). Ya en ese momento el autor anticipaba la necesidad de crear herramientas tecnológicas que permitieran la construcción cooperativa de conocimientos de muchos con muchos, sin que existiera la voluntad expresa de crear un saber colectivo. Por ello planteaba que si las tecnologías se orientaban a ser mediadoras entre las inteligencias de los individuos de la sociedad estos realmente podrían ver potenciadas sus capacidades creativas.

Desde esta perspectiva la sociedad puede entenderse como un sistema que alcanza un nivel superior de inteligencia colectiva que trasciende en tiempo y espacio a las inteligencias individuales que la forman. Este intelecto colectivo, explica Lévy (2004), es una especie de sociedad anónima a la que cada accionista aporta como capital conocimiento, conversaciones, capacidad de aprender y de enseñar. La suma de inteligencias no se somete ni se limita a las inteligencias individuales; por el contrario, las exalta, las hace fructificar y les abre nuevas posibilidades, lo que crea una especie de cerebro compartido. Como otros autores, Lévy plantea que en el contexto virtual se enriquece esta idea del diálogo y la cooperación, cuyo resultado es un saber enriquecido por las individualidades de cada participante.

### **Inteligencia emergente**

Johnson (2001) propone la idea de inteligencia emergente como instrumento para analizar la naturaleza de las decisiones colectivas, sean en sujetos inteligentes (como los seres humanos) o no inteligentes (como los insectos o animales agrupados en colmenas, rebaños o enjambres).

Basado en numerosos ejemplos, el autor explica cómo esta premisa se cumple incluso cuando muchos integrantes del grupo disponen de información superficial sobre un problema. Su trabajo propone cuatro condiciones fundamentales para alcanzar la suma de inteligencias:

- Diversidad de opiniones entre los individuos que forman el grupo.
- Independencia de criterio.
- Cierta grado de descentralización que permita la existencia de subgrupos dentro del colectivo.

- Existencia de algún mecanismo de inclusión de los juicios individuales en una decisión colectiva.

Asimismo, en este enfoque se postula que las decisiones tomadas gracias a la formación de una sabiduría colectiva pueden ser más inteligentes que las de los mismos expertos.

### **Multitudes inteligentes**

Rheingold (2002 y 2004) desarrolló la línea de razonamiento de la inteligencia colectiva mediante el concepto de multitudes inteligentes, que define la comunidad virtual como algo parecido a un ecosistema a cuyo interior, en los últimos tiempos, se está extendiendo un nuevo tipo de red social dentro del espacio cibernético al que todos pueden acceder a través de teléfonos, computadoras u otros dispositivos móviles. Así, la comunidad virtual forma espontáneamente dentro del ecosistema un conjunto de subculturas y grupos que se podrían comparar con cultivos de microorganismos, cada uno de los cuales resulta en un experimento social que nadie planificó y, sin embargo, se produce.

El autor postula que la convergencia de tecnologías tiene profundas repercusiones de carácter social porque las personas utilizan herramientas que les permiten adoptar nuevos protocolos de interacción, coordinación y cooperación. Por ejemplo, señala que la integración de la computadora y del teléfono hizo posible la creación de Internet, lo que ha impulsado la comunicación horizontal y multidireccional entre usuarios a escala planetaria. La integración de los ciclos de desarrollo tecnológico y su apropiación social generaron las condiciones para que existieran las multitudes inteligentes. Estas nuevas formas de interacción que permiten las tecnologías favorecen el intercambio de conocimiento colectivo y la construcción de un capital social, que se genera cuando se comparten las redes sociales, la confianza, la reciprocidad, las normas y los valores para promover la colaboración y la cooperación entre las personas.

### **Colaboratorio**

Como una forma complementaria de la interactividad, Matsuura (2003) formuló el concepto de colaboratorio, denominado así por la combinación

de las palabras colaboración y laboratorio en el marco de las nuevas TIC. Es un centro sin paredes ni techo, un punto de encuentro abierto a académicos, investigadores, estudiantes y público en general interesado en la formación de espacios de aprendizaje, en red, flexibles y participativos. Su ventaja más destacada es la interacción y el acceso al material de otros colegas, lo que permite además que los investigadores ahorren tiempo y esfuerzo al simplificar la forma en la que se recopila la información.

### **Sabiduría de las multitudes**

Solo dos años después del trabajo de Rheingold, Surowiecki (2004) formuló la idea de la sabiduría de las multitudes enfocada en el valor que tienen el intercambio y la integración de conocimientos individuales. El autor explica que la suma de decisiones colectivas de muchas personas resulta más acertada que las decisiones individuales que pueda tomar un solo miembro del grupo. En su trabajo señala las formas en las cuales se puede lograr que los grupos tomen buenas decisiones y, al mismo tiempo, describe los factores que dificultan este proceso. Por ejemplo, se requieren diversidad e independencia (conceptos de Johnson, 2001) para que un grupo sea inteligente.

### **Arquitectura de la participación**

O'Reilly (2005) plantea que los nuevos desarrollos de Internet, en particular la Web 2.0, tienen su principal potencial en que facilitan la formación de una red de colaboración entre individuos, la cual se sustenta en lo que llama una arquitectura de la participación, que se construye alrededor de las personas y no de las tecnologías.

La estructura tecnológica se expande de manera conjunta con las interacciones sociales de los sujetos que utilizan Internet. Con esta perspectiva, cada vez que una persona crea un nuevo enlace la red se complejiza y, por tanto, se enriquece. La idea de una arquitectura de la participación se basa en el principio de que las nuevas tecnologías potencian el intercambio y la colaboración entre los usuarios.

El autor explica que una de las cualidades de la Web 2.0 es que provee de innumerables instrumentos de cooperación que no solo aceleran las interacciones sociales entre personas que se encuentran separadas por las

dimensiones del tiempo y/o del espacio, sino que además su estructura reticular promueve la gestación de espacios abiertos a la colaboración y la inteligencia colectiva gracias a que muchos interactúan con muchos.

Esta arquitectura de la participación sobre la que se construye la Web 2.0 brinda nuevas herramientas de empoderamiento (*empowerment*) y, al mismo tiempo, de democratización en el intercambio del conocimiento. Al final, todo este universo de desarrollos y avances tecnológicos tiene como pilar fundamental la valoración del usuario como pieza clave en el rompecabezas (*puzzle*) de la evolución tecnológica.

Resumiendo los aportes de todos estos enfoques se puede afirmar que, desde un punto de vista teórico, la inteligencia colectiva parte del principio de que cada persona sabe sobre algo, por tanto nadie tiene el conocimiento absoluto. Por esta razón, resultan fundamentales la inclusión y la participación de los conocimientos de todos. Desde esta perspectiva, el ciberespacio por sus propiedades (entorno de coordinación sin jerarquías que favorece la sinergia de inteligencias) es el ambiente perfecto para reconocer y movilizar las habilidades-experiencias-competencias de todas las personas.

## 2.2. El ciudadano digital

Para referirse al ciudadano digital se deben considerar los términos nativos e inmigrantes digitales, acuñados por Marc Prensky. Los nativos se caracterizan por la forma ágil e inmediata de recibir la información, su atracción por las multitareas y los procesos paralelos, su preferencia por las imágenes frente a los textos, su inclinación por los accesos al azar, su trabajo en red, su opción de instruirse de forma lúdica en relación con el trabajo tradicional. Por el contrario, los inmigrantes digitales no parecen valorar suficientemente las habilidades que los nativos digitales han adquirido y perfeccionado año tras año a través de interacción y práctica, y prefieren moverse dentro de lo que les es conocido en virtud de su forma de aprender (Prensky, 2001).

Según Cobo y Pardo (2007), los nativos digitales son el resultado de las diversas etapas de los cambios generacionales en los cuales emerge el poder del conocimiento compartido. Estos principios de la colectivización y la apertura al intercambio del conocimiento se adaptan de manera más cercana a los hábitos de los nativos digitales:

Estas nuevas formas de interacción posibilitadas por las tecnologías favorecen el intercambio de conocimiento colectivo y la construcción de un capital social, que generan cuando se comparten las redes sociales, la confianza, la reciprocidad, las normas y valores para promover la colaboración y la cooperación entre las personas (Rheingold, 2005, citado por Cobo y Pardo, 2007, 48).

La naturaleza de los nativos digitales es producto de la evolución de diversas generaciones, las cuales han pasado por distintos cambios. Estas generaciones se clasifican como Baby Boomers, Generación X, Generación Y, o Millenials, y Generación Z (Zickuhr, 2010):

- Los Baby Boomers (1946-1964) son las personas que actualmente tienen entre 52 y 68 años aproximadamente. Nacieron en el modelo tradicional, cuando la mujer se estaba incorporando al mercado laboral, y el trabajo tiene gran importancia para ellos. Se sienten comprometidos, trabajan por años en el mismo lugar. Son fieles en su vida profesional, siguen usando los mismos medios masivos, no sienten mucho apego por las redes y solo siguen a organizaciones o comparten videos si les simpatizan.
- La Generación X (1965-1978) incluye a las personas que actualmente tienen entre 38 y 51 años aproximadamente. La mujer ya está insertada al mercado laboral, aunque aún existe un porcentaje que permanece como ama de casa. Son personas que trabajan en equipo, mantienen relaciones laborales estables, desean el desarrollo profesional, vivieron la llegada de Internet, se adaptan fácilmente al cambio, realizan compras por Internet, sus redes sociales favoritas son Facebook y otras redes sociales en las que interactúan diariamente.
- La Generación Y, o Millennials, (1979-1996) son las personas que actualmente tienen entre 20 y 37 años aproximadamente. Es una generación visual, las redes sociales son su fuente de decisión; la mujer se desarrolla de manera profesional, son emprendedores, toman decisiones dentro de un sistema jerárquico, no les asusta cambiar de trabajo, tienen el deseo permanente de progresar profesionalmente, aspiran a ganar reconocimiento, no tienen miedo al fracaso, son arriesgados, viven muy relacionados con las tecnologías, se adaptan al ritmo cambiante de las cosas, prefieren empresas

activas de medios sociales (*social media*), son muy sociables, están continuamente conectados a Internet (a través de tabletas, *laptops* o celulares). Son un gran segmento que realiza compras en línea (*on line*) y sus redes favoritas son YouTube, Google Plus y Twitter mediante las que se mantienen comunicados e intercambian información de manera instantánea.

- La Generación Z, o nativos digitales, (nacidos a partir de 1995) son los menores de 20 años aproximadamente. No están incorporados al mercado laboral, pero desean tener su propia empresa y que sus entretenimientos (*hobbies*) se conviertan en fuentes de ingresos. Son altamente creativos, su atención es difícil de captar, sus trabajos son flexibles y realizan diversas actividades a la vez, su vida gira en torno a la tecnología, sus estudios son *on line* y están conectados siempre a las redes sociales, mantienen su preocupación por el medio ambiente.

Por otro lado, Geoffrey A. Moore (citado por Matute, Cuervo, Salazar & Santos, 2012) establece una segmentación de consumidores según el entorno digital en el que cualquier nuevo producto que se lanza al mercado se adopta en forma secuencial por perfiles diferentes con necesidades distintas (figura 1.2). Estos perfiles son:

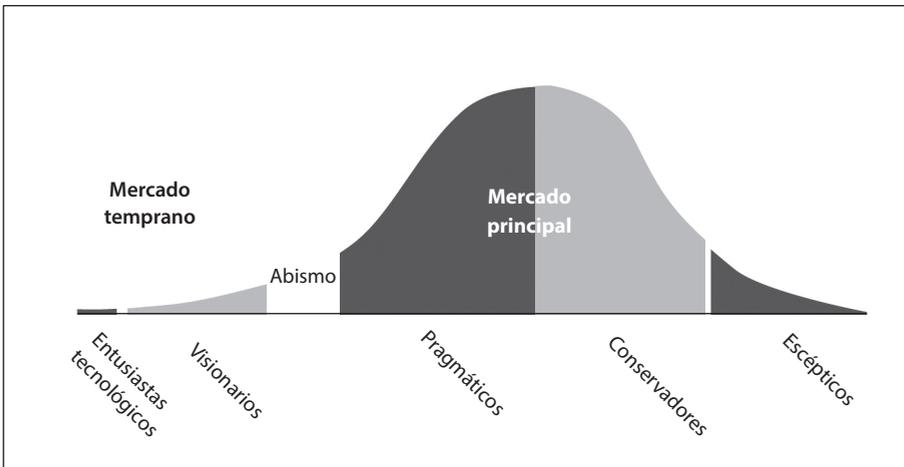


Figura 1.2. Ciclo de la adopción de tecnologías

Fuente: Adaptado de Moore, 1999.

- Los innovadores (*innovators*): aquellos que se dedican a perseguir con decisión los nuevos productos tecnológicos. A veces buscan un programa antes de su comercialización formal. Esto se debe a que la tecnología es un interés central en su vida. En el fondo están intrigados con cualquier avance fundamental y con frecuencia compran tecnología simplemente por el placer de explorar las propiedades del nuevo dispositivo.
- Los visionarios (*early adopters*): al igual que los innovadores, compran productos de nuevos conceptos muy temprano en su ciclo de vida, pero, a diferencia de los innovadores, no son técnicos. Se trata de personas a quienes les resulta fácil imaginar, comprender y apreciar los beneficios de una nueva tecnología y relacionar estos beneficios potenciales con sus otras preocupaciones. Cada vez que encuentran un atributo potente están dispuestos a basar sus decisiones de compra sobre él. No parten de referencias bien establecidas para la toma de decisiones de compra, pues prefieren confiar en su propia intuición y visión, factores que son fundamentales para la apertura de cualquier segmento de mercado de alta tecnología.
- Los pragmáticos (*pragmatists*): aquellos que tienen la capacidad de adoptar y relacionarse con la tecnología, pero al final se dejan llevar por un fuerte sentido de lo práctico. Saben que muchos de estos inventos novedosos terminan como modas pasajeras, por lo que se contentan con esperar y ver cómo otras personas actúan antes de comprar. Necesitan tener referencias bien establecidas antes de hacer una inversión importante. Debido a que hay muchas personas en este segmento (cerca de un tercio de la población), para lograr un ciclo ganador del negocio su adopción resulta clave para obtener beneficios sustanciales y crecimiento.
- Los conservadores (*late majority*): aquellos que se deben sentir cómodos con su capacidad para manejar un producto de tecnología para decidirse a comprar. Como resultado, esperan hasta que algo se haya convertido en un estándar establecido, e inclusive así quieren tener mucho apoyo antes de comprar. Este grupo cuenta con alrededor de un tercio de la población total en la compra de un segmento determinado. La conquista de su favor es muy rentable, pues los márgenes de ganancia disminuyen a medida que los productos maduros se venden.

- Los rezagados (*laggards*): aquellas personas que simplemente no quieren relacionarse con las nuevas tecnologías por una variedad de razones, algunas personales y otras económicas. El único momento en el que compran un producto tecnológico es cuando se encuentran en la disyuntiva entre dos productos; por ejemplo, la forma de una computadora personal frente a otra. Por lo general, se considera que los rezagados no valen la pena en la esfera del mercado y sus productos.

### 2.3. Las brechas digitales

Para determinar las brechas digitales se tomó como base la teoría del continuo en el empoderamiento digital. Este concepto considera varios aspectos. En lo individual, se refiere a saber utilizar las TIC con eficacia en la mayor parte de los ámbitos posibles. El término sugiere su carácter evolutivo, de progreso constante en el uso de las TIC, lo que podría resultar más interesante para observar el grado de competencia digital que aquel que propone la división entre nativos e inmigrantes digitales.

Mossberger, Tolbert y McNeal (2008) consideran que hay un continuo de capacidades en el cual distinguen grados de habilidad digital. Lo que hace la diferencia entre las personas a lo largo de ese continuo es la frecuencia de la conectividad y la velocidad de conexión. Este enfoque teórico ubica a la totalidad de la población en un continuo con cuatro posibles estadios en relación con la preparación técnica y la apropiación de las tecnologías:

- La población en el estadio 0 (infoexclusión) no utiliza herramientas tecnológicas o lo hace en escala mínima, por lo que se encuentran en una situación de infoexclusión (o e-exclusión). Se trata de personas que carecen de acceso a infraestructuras tecnológicas o de conocimientos para su utilización, o que las perciben como algo ajeno que no creen capaces de aportar a sus intereses personales.
- La población en el estadio 1 (e-inclusión incipiente) hace un uso estándar de las tecnologías, pues sus integrantes se comunican y acceden a información a través de la red. Su perfil de uso corresponde a la Web 1.0, de consumidores. Conciben las tecnologías como instrumentos específicos para aspectos concretos de su vida profesional o personal.

- La población en el estadio 2 (e-inclusión) hace un empleo más avanzado de la tecnología digital, se apropia de las TIC y participa de forma más activa en la construcción de los sistemas de información. Sus integrantes obtienen un alto beneficio de las TIC al aprovechar gran parte de su potencial, son prosumidores, es decir, realizan aportes a la sociedad de la información en forma de contenidos propios que construyen y colaboran, para lo cual es primordial conseguir que avancen en el uso de las TIC, las conecten con sus necesidades y tengan conciencia de su potencial como elemento que mejora sus condiciones de vida y, además, contribuye a su empoderamiento social.
- La población en el estadio 3 (e-participación) aprovecha la apropiación de las TIC que ha realizado. Sus miembros hacen uso de su empoderamiento para tomar parte activa a través de herramientas tecnológicas en la vida social y política. En definitiva, ejercen su derecho a participar en la vida pública, en la toma de decisiones sobre su municipio o región; son proactivas, inician procesos, participan en procesos ya iniciados, etcétera.

En la transición entre los diferentes estadios existen condicionantes que determinan la posición de los ciudadanos en uno u otro y su ubicación en una (o varias) situaciones de brecha, como:

- La brecha de acceso, relacionada con la ubicación en el estadio 0, consiste en una situación de alejamiento de la sociedad de la información y el conocimiento.
- La brecha de uso, relacionada con la transición desde el estadio 0 al estadio 1, se refiere a la situación de las personas que cuentan con un adecuado despliegue de infraestructuras y con posibilidades de adquirir habilidades que incrementen su competencia digital, pero que no utilizan las TIC o lo hacen exclusivamente con herramientas estándar y en situaciones concretas.
- La brecha de apropiación, relacionada principalmente con el avance del estadio 1 al estadio 2 alude a la situación de quienes aún no se han apropiado de las tecnologías a su disposición, aunque conocen una buena parte de las herramientas y pueden utilizarlas de forma cotidiana, pero no aprovechan todo su potencial y les dan un

uso instrumental, no colaborativo y fundamentalmente orientado al propio consumo.

- La brecha digital de participación, relacionada con la evolución del estadio 2 al estadio 3, refleja la situación de quienes habiéndose apropiado de las TIC y utilizándolas de forma cotidiana tienen la posibilidad de alcanzar gobiernos abiertos y sociedades empoderadas digitalmente.

#### 2.4. Los medios sociales 2.0

Existe un amplio y cambiante abanico de medios sociales con características distintas. A continuación se describen las herramientas que utiliza la tecnología de la Web 2.0, cuyo éxito básicamente está focalizado en las redes sociales.

Para la presente investigación, los conceptos redes sociales digitales y redes sociales se tomarán como términos análogos. Las definiciones de Andreas M. Kaplan y Michael Haenlein consideran a las redes sociales como «... un grupo de aplicaciones basadas en Internet ideológica y tecnológicamente creadas a partir de la Web 2.0, y que permite la creación y el intercambio de contenidos generados por los usuarios» (Kaplan & Haenlein, 2010, 61), lo que supone una participación activa en la creación de contenidos para ser compartidos, comentados y valorados en la web. En la compilación de trabajo realizada por el sociólogo Manuel Castells se las define como:

Redes electrónicas autodefinidas de comunicación interactiva, organizadas en torno a un interés o propósito compartido, aunque a veces la comunicación se convierte en sí misma en la meta (Castells, 2006, 395).

La utilización de las redes sociales representa una voluntad política de favorecer la comunicación entre los ciudadanos y las instituciones públicas debido a que facilitan la interacción de una manera bidireccional. Este escenario supone un paso adelante respecto de los medios de comunicación tradicionales. En este sentido, Mergel (2012a, citada por Criado & Arteaga, 2015) sostiene que la aplicación de las redes sociales en el sector público puede considerarse como la quinta oleada de TIC.

Las dos redes sociales de mayor uso alrededor del mundo son Facebook y Twitter (Ipsos Perú, 2015). En este tipo de plataformas no solo se permite la publicación sino que los usuarios pueden incluir sus valoraciones y opiniones y etiquetar los contenidos, de manera que no solo se facilita su acceso sino también su discriminación en función de la autoridad o la reputación de sus autores dentro de la comunidad de usuarios.

Becerra (2008), citando a Mitchell (1969) y Martínez (2004), afirma que la red social se constituye en un medio de integración social que permite a las personas interpretar y modificar diversos comportamientos, dado que es el espacio en el que obtienen apoyo material, emocional, afectivo, de información, etc., convirtiéndose en el principal medio de integración de las personas frente a un entorno cambiante, resultado de la creciente desarticulación de la sociedad y su consecuente individualización.

Otro tipo de medios 2.0 son:

- Las bitácoras (*blogs*), sitios web utilizados con frecuencia, con artículos generalmente breves que se disponen en orden cronológico inverso, en el que uno o varios autores escriben con libertad mediante una herramienta de publicación muy sencilla de utilizar (Ortiz de Zárate, 2008).
- Las páginas con sistemas abiertos (*wiki*), sitios web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten.
- La tecnología de retransmisión (*streaming*), que se utiliza para aligerar la descarga y la ejecución de audio y video en la web y permite escuchar y ver los archivos mientras se están descargando.
- Los foros o aplicaciones web que permiten las discusiones u opiniones en línea para que el usuario exprese sus ideas o comentarios sobre el tema tratado. Generalmente, los foros funcionan como un complemento de un sitio web y facultan a los usuarios a intercambiar opiniones alrededor de aspectos relacionados con un tema general como tecnología, salud, educación, política, etcétera.

La información extraída de estos medios permite comprender mejor la forma en que opera la esfera pública, crear nuevas formas de gobernar y/o mejorar las diferentes formas de participación. Desde la perspectiva de los ciudadanos, las redes sociales ofrecen una plataforma para la participación directa en la toma de decisiones pues permiten la transmisión de la opinión de los ciudadanos de una manera más simple, más rápida y más directa, lo que fomenta la creación de instituciones públicas mejor informadas, más innovadoras, más centradas en el ciudadano y, por tanto, más democráticas (Bonsón, Torres, Royo & Flores, 2012; Chun, Shulman, Sandoval & Hovy, 2010).

Por tanto, una relación satisfactoria derivaría en que la institución debe estar presente en aquellos medios en los que están sus clientes, asegurándoles altos niveles de interactividad; en desarrollar una estrategia multiplataforma e integrada; en que el nivel de contacto debe ser valorado con la rapidez de las respuestas; en monitorizar o hacer seguimiento a las actividades en las redes sociales mediante las herramientas adecuadas; en integrar las estrategias de apagado y encendido (*off* y *on*); y en gestionar el contenido de calidad.

## 2.5. El portal de transparencia

En el marco de la 66.ª Asamblea General de las Naciones Unidas, realizada en Nueva York en septiembre del 2011, el gobierno peruano manifestó su voluntad de formar parte de la Sociedad de Gobierno Abierto. Una iniciativa global cuyo objetivo es que los países establezcan compromisos concretos en materia de transparencia y acceso a la información a, ética de la función pública, lucha contra la corrupción, participación ciudadana y promoción del desarrollo de nuevas tecnologías. En ese contexto, el Perú asumió el compromiso de promover la transparencia y mejorar el acceso a la información en la gestión pública, de conformidad con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública<sup>1</sup> y otras acciones adoptadas por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) como el Plan de Acción del Perú para su Incorporación a la Sociedad de Gobierno Abierto<sup>2</sup>.

1. Ley 27806, del 2002.

2. Resolución Ministerial 085-2012-PCM.

Estos compromisos dieron lugar a la adopción del Portal de Transparencia Estándar (PTE) como herramienta informática que constituye para el ciudadano una ventana a la administración pública a través de la cual puede acceder a información sobre aspectos como las declaraciones juradas de los funcionarios públicos, la ejecución del presupuesto, los proyectos de inversión en ejecución y el presupuesto asignado, y conocer las remuneraciones del personal que labora en la entidad. Asimismo, contribuye a la vigilancia ciudadana, por lo que resulta un aliado en la lucha contra la corrupción.

En su título II, artículo 5, la norma citada dispone que las entidades de la administración pública establecerán progresivamente, de acuerdo con su presupuesto, la difusión por Internet de la siguiente información:

- Datos generales de la entidad de la administración pública que incluyan en especial las disposiciones y los comunicados que esta emite, su organización, organigrama y procedimientos.
- Las adquisiciones de bienes y servicios que realicen. La publicación incluirá el detalle de los montos comprometidos, los proveedores, y la cantidad y la calidad de bienes y servicios adquiridos.
- La información adicional que la entidad considere pertinente.

Lo dispuesto en este artículo no exceptúa de la obligación a la que se refiere el título IV de esta ley relativo a la publicación de la información sobre las finanzas públicas. Además, la entidad pública deberá identificar al funcionario responsable de la elaboración de los portales de Internet (PCM, 2010, 2).

Para Juan Carlos Pasco, citado en una guía del Ministerio de Educación (Minedu), los PTE son un medio uniforme y estandarizado de difusión de información pública que promueve acciones de transparencia activa en las organizaciones del sector público desde el año 2010. La naturaleza de estas plataformas lleva a un esfuerzo por hacer de los datos de gestión un elemento comunicable a los ciudadanos en un lenguaje claro y preciso que informe sobre las acciones de la administración pública. Estos portales están concebidos como nodos de promoción de información de las organizaciones del sector público para permitir un mayor grado de comunicación con los ciudadanos (Minedu, 2015, 27).

Por esta razón, el Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública<sup>3</sup> establece las obligaciones del funcionario responsable del PTE de una entidad, las cuales son:

- Elaborar el Portal de Transparencia, en el caso que la entidad no cuente con él, en coordinación con las unidades orgánicas o los órganos correspondientes.
- Recabar la información a ser difundida en el Portal de Transparencia de acuerdo con lo establecido en los artículos 5 y 25 de la ley.
- Mantener actualizada la información contenida en el Portal de Transparencia conforme a las reglas sobre la materia, señalando la fecha de la última actualización.

El cumplimiento de estas obligaciones implica que el funcionario responsable cuente con el perfil adecuado para realizar sus funciones. Según el Minedu (2015, 23), su ejecución debe deparar beneficios como:

- Mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos del Estado.
- Incentivar a institucionalizar la gestión por resultados.
- Permitir una identificación temprana de errores para su corrección a tiempo.
- Contribuir a reducir la corrupción.
- Aumentar los niveles de confianza ciudadana en las entidades de la administración pública.
- Legitimar en el cargo al titular de la entidad, ya que será reconocido y recordado por tener una gestión transparente e íntegra.

De acuerdo con los parámetros y los criterios establecidos en las diferentes normas que rigen los procedimientos del Portal Municipal y del PTE a nivel nacional, en casos específicos de dos departamentos serranos se propuso una herramienta con módulos y puntajes asignados, que permiten medir los avances, en los que el valor máximo alcanzable es 200 puntos, cuya calificación va desde insuficiente hasta más destacado (Programa Willay, 2013). Este es el modelo referente que se utilizará en la investigación para evaluar el Portal de Transparencia de la municipalidad de estudio.

3. Decreto Supremo 072-2003-PCM, modificado por Decreto Supremo 070-2013-PCM.

### 3. La reputación digital

Las principales ideas y aportes sobre la reputación digital existentes en la literatura sirvieron como marco para centrar la propuesta orientada a mejorar la experiencia de la relación digital entre la municipalidad y los ciudadanos. Para ello se tomó en cuenta las definiciones sobre reputación corporativa para luego entenderla e incorporarla en el escenario digital.

Para comprender el concepto, se parte de considerar el impacto de Internet y, más aún, de las redes sociales en la cotidianidad de muchas personas. Este fenómeno ha generado un cambio de las formas de comunicación pues estos espacios permiten reunir y almacenar un número creciente de comentarios provenientes de individuos u organizaciones que expresan su satisfacción o descontento respecto de la experiencia con la institución, su gestión, sus productos y servicios. Su insatisfacción la comunican a un entorno caracterizado por la «viralidad», en el que un comentario negativo del público puede llegar en minutos a millones de usuarios, afectando la reputación de la institución. Por eso Fombrun (1996) afirma que la calidad de cada relación forma la particular imagen que la compañía da a este grupo. Consistentes o inconsistentes, estas imágenes se combinan para crear el halo reputacional de la compañía.

La definición elaborada en el Foro de Reputación Corporativa (2005) considera a la reputación como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés (*stakeholders*) con los que se relaciona, como resultado del comportamiento desarrollado por esta a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Por eso no se trata solo de la imagen; en todo caso, Norberto Mínguez considera que la imagen es la base del proceso perceptivo que configura la reputación, en tanto que se trata de un juicio respecto de ella:

La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, basándose en su experiencia y conocimiento, con los que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para este tipo de empresa (Mínguez, 2008, 6).

Por otro lado, Costa (2009) sostiene que la reputación es el reconocimiento valorativo que los *stakeholders* otorgan a la empresa, lo que implica

que estos deben tener mayor y mejor información sobre la organización a la que están juzgando. Por tanto:

La reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad. La acumulación de valoraciones homogéneas en períodos sucesivos redundará en la reputación de la empresa (Quevedo, 2003, 2).

Si bien Internet se ha convertido en un medio de amplias posibilidades comunicativas; sobre todo, la Web 2.0, no es la única alternativa para gestionar, crear y mantener valoraciones positivas de las organizaciones.

La reputación corporativa *on line* podría definirse como la valoración alcanzada por una empresa a través del uso o del mal uso de las posibilidades que ofrece Internet. En ese sentido, resulta inadecuado extrapolar la definición de reputación corporativa a la reputación digital, puesto que esta última es el atractivo general que una firma genera en Internet en términos emocionales (confianza, admiración, estima, respeto) en relación a sus grupos de interés claves al compararla con sus principales rivales (Fombrum, 1996). Apoya esta definición Miguel del Fresno (citado por Rodríguez, 2012, 19) cuando afirma: «... la reputación digital se puede definir como la construcción social alrededor de la credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia que se tiene de una persona, ente, organismo, institución, empresa, etcétera».

Por tanto, este concepto extrapolado al escenario digital se relacionaría con el reflejo del prestigio o la estima que se le tiene a una persona, una organización, una institución o una marca en Internet. La reputación se genera en forma dinámica cuando los usuarios de Internet conversan, difunden, enlazan o aportan sus opiniones respecto de una marca, un producto, una institución o una persona.

### **3.1. Modelos de gestión de la reputación digital**

Existen diversos modelos, desde los más generales a los más específicos, que establecen pautas sobre cómo iniciar el proceso de gestión de la reputación digital.

El modelo propuesto por Costa (2011) parte de la premisa de que la reputación digital es un constructo multidimensional de carácter perceptual que una organización puede plasmar a partir de sus interacciones *on line*. Costa presenta un modelo integrado de gestión de la reputación digital corporativa denominado MiROC (figura 1.3), cuyo objetivo final es alcanzar notoriedad y notabilidad para que la organización sea adecuadamente conocida y positivamente reconocida. Además, considera, desde la teoría de los *stakeholders*, que la organización debe desarrollar una estrategia de compromiso (*engagement*) para vincularse emocionalmente con sus grupos de interés a través de interacciones repetidas que retroalimenten un ciclo de relaciones organización-*stakeholders*.

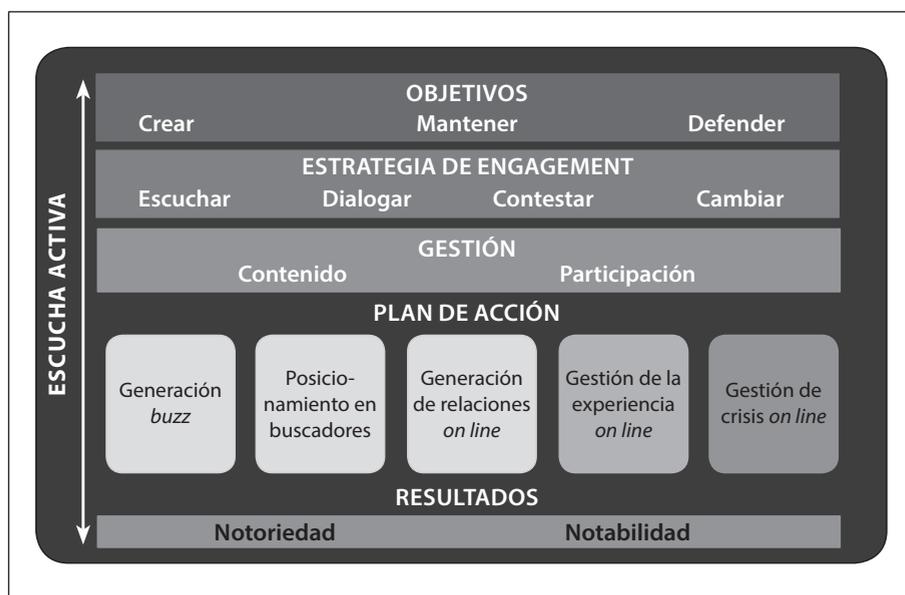


Figura 1.3. Modelo integrado de gestión de la reputación digital corporativa (MiROC)

Fuente: Costa, 2011.

La estrategia de *engagement* debe derivar en un plan de acción, el cual se resume en seis grandes áreas:

- Monitorización *on line*: saber qué se habla, por quién y cómo.
- Generación de *buzz on line*: generar visibilidad de la marca a través de su relevancia.

- Generación de relaciones públicas 2.0: lograr la visibilidad de la marca a través de las relaciones con la comunidad *on line*.
- Posicionamiento en buscadores: conseguir visibilidad positiva en los buscadores.
- Gestión de la experiencia *on line*: obtener una buena experiencia del cliente en sus relaciones e interacciones con la marca y sus productos en el canal *on line*.
- Gestión de crisis *on line*: cuando las cosas salen mal, saber reparar y evitar mayores daños a la reputación de la organización.

El modelo propuesto por Polo (2011) aborda un enfoque estratégico global para gestionar la reputación 2.0, advirtiendo que la gestión de los medios sociales resulta de un esfuerzo coordinado entre diferentes áreas corporativas que debe abordar los siguientes aspectos: estrategia, comunicación y márketing, ventas, atención al cliente, e innovación.

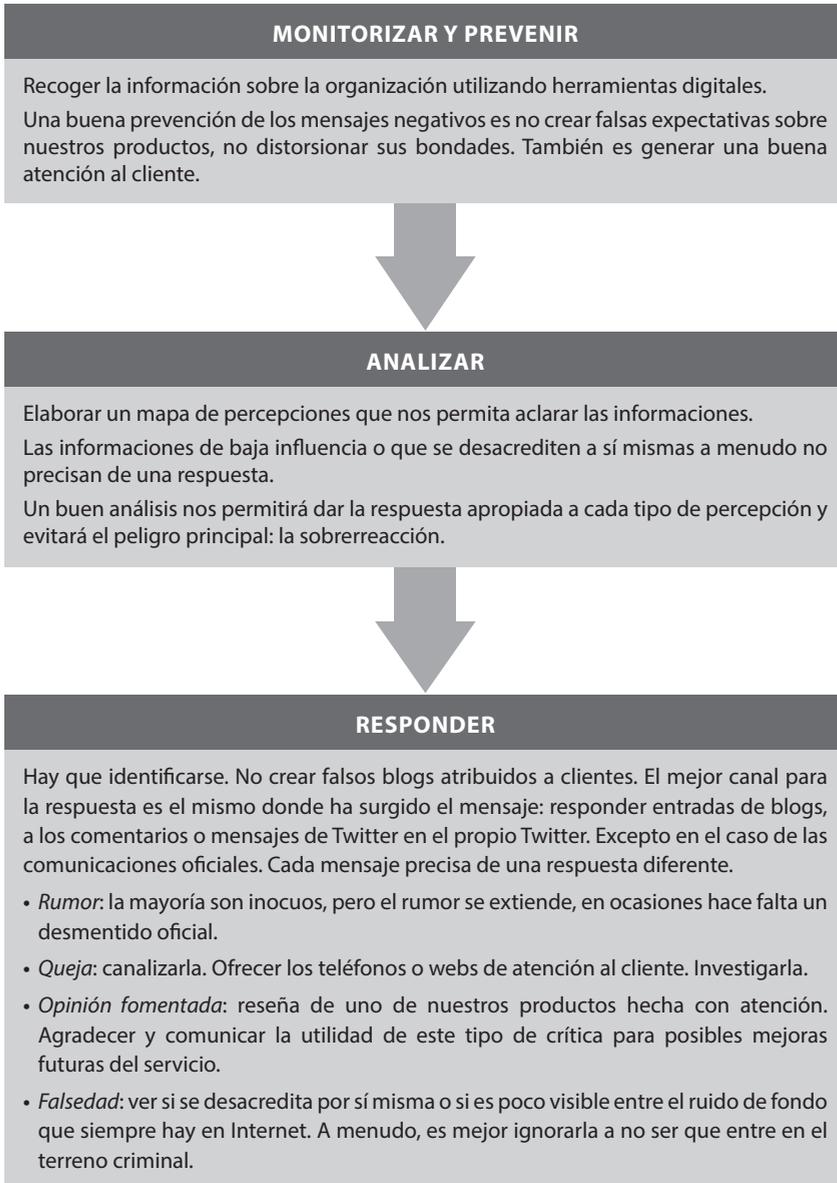
- Sobre la estrategia, las preguntas pertinentes son: ¿Cuáles son nuestros objetivos en corto, medio y largo plazo? ¿Cómo mediremos la consecución de dichos objetivos «de negocio»? ¿Cómo involucramos a los diferentes departamentos? ¿Cómo enfocamos el cambio cultural que se esconde detrás de estos proyectos inofensivos? ¿Con qué comunidades queremos entroncar? Y, solo al final, ¿qué tecnologías usaremos?, ¿qué plataformas sociales externas colonizar para entroncar con dichas comunidades?
- Respecto de comunicación y márketing es necesario comprender: ¿Cómo articulamos las actividades de gestión de la comunidad virtual (*community management*)? ¿Qué principios de creatividad 2.0 son relevantes en un entorno en el que la atención no se compra sino que se gana a pulso?
- Sobre las ventas se debe entender: ¿Cómo enfocamos nuestras campañas en medios sociales hacia la venta, sin aparecer como intrusivos, pesados o fuente de correos no deseados (*spam*)? ¿Cómo dotamos de funcionalidad social a nuestros canales de venta *on line* para mejorar la experiencia del cliente y brindarle información variada y compartida por otros clientes? ¿Cómo formamos a nuestros trabajadores comerciales para que mejoren sus capacidades de relación con los posibles prospectos o con clientes? ¿Qué tipo de integración

social requieren nuestros canales de venta *on line* con los nuevos fenómenos de compra o venta social: grupales (*groupones*), remates (*outlets*) o tiendas virtuales (*Facebook stores*)?

- En cuanto a atención al cliente: ¿Tenemos centros de atención (*contact centers*) que ya atienden a los clientes a través de los canales sociales? ¿Están preparados nuestros equipos, sabe nuestro *community manager* cómo resolver una queja por Twitter? ¿Estamos mejorando nuestro *software* para integrar información interna con información externa que nuestros clientes quieren compartir con nosotros?
- En el caso de la innovación se debe saber: ¿Aprovechamos lo que nuestros clientes y seguidores (*fans*) nos dicen en Internet para mejorar nuestros procesos y productos? ¿Vamos más allá de los paneles *on line* mediante técnicas innovadoras como el mapeo de red (*netnografía*)? ¿Pensamos en la forma de incorporar a nuestros clientes y a la sociedad en algunos procesos existentes, en lo que muchos empiezan a denominar «cocreación»?

El modelo de Buffett (2010) propone que gestionar la reputación digital implica hacer seguimiento de las opiniones que se generan sobre la organización en blogs, foros, *wikis* y redes sociales para dar respuesta en un proceso de comunicación externa que preserve la imagen corporativa y asegure una percepción alineada con la realidad. La figura 1.4 muestra la ruta de gestión.

- Sobre la estrategia, las preguntas pertinentes son: ¿Cuáles son nuestros objetivos en corto, medio y largo plazo? ¿Cómo mediremos la consecución de dichos objetivos «de negocio»? ¿Cómo involucramos a los diferentes departamentos? ¿Cómo enfocamos el cambio cultural que se esconde detrás de estos proyectos inofensivos? ¿Con qué comunidades queremos entroncar? Y, solo al final, ¿qué tecnologías usaremos?, ¿qué plataformas sociales externas colonizar para entroncar con dichas comunidades?
- Respecto de comunicación y márketing es necesario comprender: ¿Cómo articulamos las actividades de gestión de la comunidad virtual (*community management*)? ¿Qué principios de creatividad 2.0 son relevantes en un entorno en el que la atención no se compra sino que se gana a pulso?



**Figura 1.4. Gestión de la reputación digital según Buffet**

Fuente: Adaptación de Buffett, 2010.

- Sobre las ventas se debe entender: ¿Cómo enfocamos nuestras campañas en medios sociales hacia la venta, sin aparecer como intrusivos, pesados o fuente de correos no deseados (*spam*)? ¿Cómo dotamos de funcionalidad social a nuestros canales de venta *on line* para mejorar la experiencia del cliente y brindarle información variada y compartida por otros clientes? ¿Cómo formamos a nuestros trabajadores comerciales para que mejoren sus capacidades de relación con los posibles prospectos o con clientes? ¿Qué tipo de integración social requieren nuestros canales de venta *on line* con los nuevos fenómenos de compra o venta social: *groupones*, *outlets* o *Facebook stores*?
- En cuanto a atención al cliente: ¿Tenemos *contact centers* que ya atienden a los clientes a través de canales sociales? ¿Están preparados nuestros equipos, sabe nuestro *community manager* cómo resolver una queja por Twitter? ¿Estamos mejorando nuestro *software* para integrar información interna con información externa que nuestros clientes quieren compartir con nosotros?
- En el caso de la innovación se debe saber: ¿Aprovechamos lo que nuestros clientes y *fans* nos dicen en Internet para mejorar nuestros procesos y productos? ¿Vamos más allá de los paneles *on line* mediante técnicas innovadoras como la *netnografía*? ¿Pensamos en la forma de incorporar a nuestros clientes y a la sociedad en algunos procesos existentes, en lo que muchos empiezan a denominar «co-creación»?

Esta propuesta considera que puede haber dos tipos de respuestas: reactivas y proactivas. Reactiva es aquella que se produce ante una crisis de imagen (por ejemplo, por un defecto crítico en un producto); mientras que proactiva implica monitorizar la red continuamente para conocer las opiniones y los mensajes que se están emitiendo. También es proactivo tener una presencia *on line* que responda a una estrategia de comunicación.

Para gestionar la reputación digital están surgiendo nuevos perfiles profesionales como el *community manager*, persona encargada de procesar las opiniones que se emiten en Internet, con una doble función de enlace: por un lado, trasladar internamente esta percepción; por el otro, comunicarse con los clientes a través de medios como las redes sociales. En la mayoría

de organizaciones esta función aún no está tan definida y suele repartirse entre responsables de comunicación externa y márketing.

El modelo de Antón (2008) se basa en los principios básicos de las relaciones públicas (figura 1.5) que consideran la cobertura de cuatro fases:

- La investigación para evaluar la imagen de la empresa y su entorno. Se propone monitorizar cinco aspectos: prelanzamiento de productos, responsabilidad social corporativa, estrategia de marca, campañas y competencia.
- La planificación para determinar su alcance global, la segmentación y el presupuesto.
- La ejecución.
- La evaluación, en la que se determina la inmediatez en la medición.

Estos modelos se vinculan a aspectos de monitorización, manejo del posicionamiento SEO (Search Engine Optimizacion), optimización de la gestión de contenidos en los medios sociales y gestión de crisis. Si bien la gestión de la reputación digital puede relacionarse con algunos de estos aspectos, entenderla de tal modo supondría formular una visión excesivamente simplista del concepto. Por ello, el presente estudio pretende desarrollar una propuesta de gestión de la reputación digital adecuada teniendo en cuenta que el foco es la construcción social alrededor de la credibilidad, la fiabilidad y la coherencia que se tenga, en este caso, las de una institución pública en la que el ciudadano funge de cliente, inversor y socio.

Con este propósito se comparan los modelos descritos para tomar como referencia sus componentes más significativos y convergentes y adaptarlos a un modelo que permita crear, entregar y capturar valor, puesto que la reputación digital como intangible acumula un capital social sostenible y debe gestionarse desde una mirada estratégica para la organización. Con este propósito se consideran como parámetros los componentes del modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) (cuadro 1.2).

Considerando los aportes principales de los autores, el modelo Canvas (figura 1.6) permitiría esquematizar de una manera simple una estructura modular de la gestión de la reputación de tal forma que genere valor para

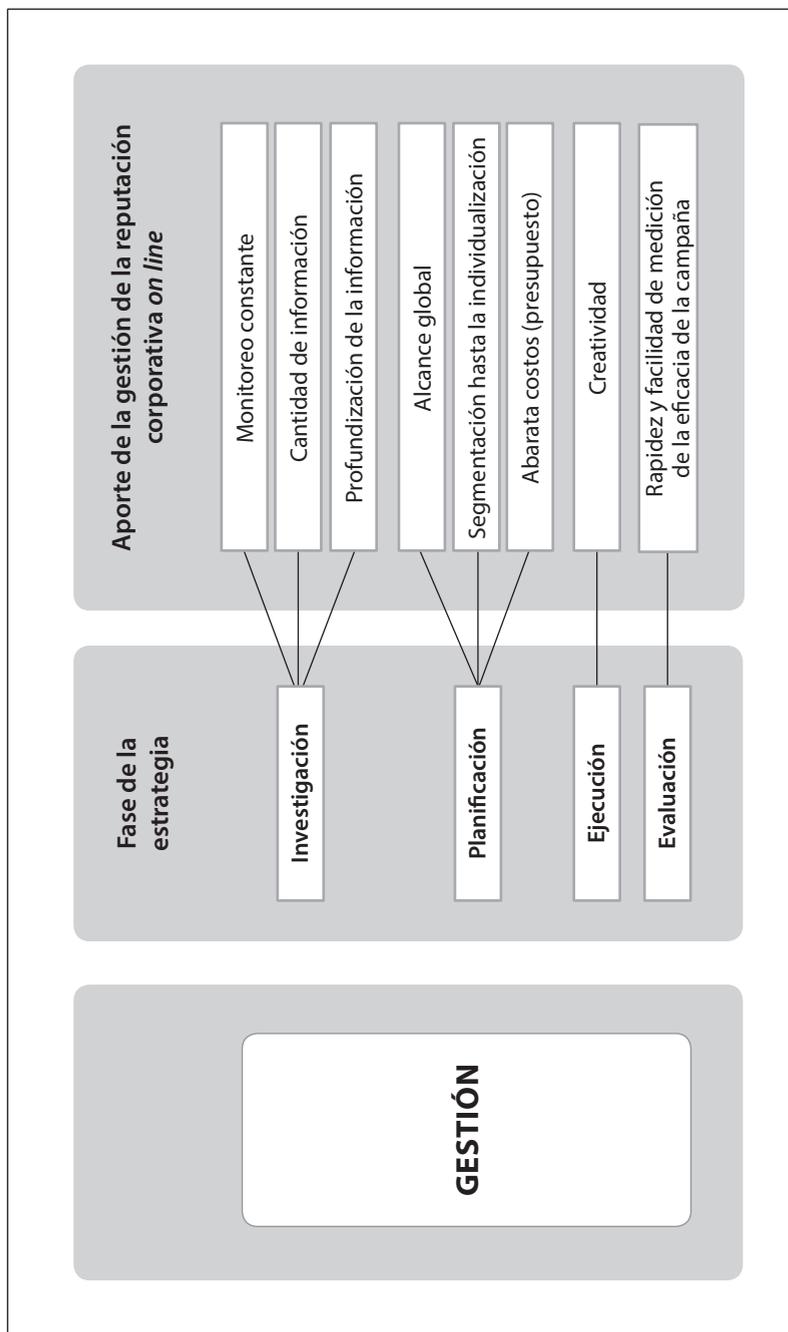


Figura 1.5. Gestión de la reputación digital según Antón

Fuente: Antón, 2008.

**Cuadro 1.2. Cuadro comparativo de modelos de gestión de la reputación digital, considerando los elementos claves del modelo Canvas**

ELEMENTOS DEL MODELO CANVAS	MODELOS DE GESTIÓN			
	Costa, 2011	Polo, 2011	Buffet, 2010	Antón, 2008
<b>Actividades claves</b>	Monitorización de medios digitales	Estrategia	Monitorización de medios digitales	Monitorización
	Vinculación con los <i>stakeholders</i>	Comunicación y marketing	Vinculación con los clientes	Investigación de mercado.
	Gestión de crisis	Ventas	Gestión de crisis	Diseño de la estrategia digital de aplicación
		Atención al cliente	Integración interna	Evaluación
<b>Propuesta de valor</b>	Notoriedad y notabilidad	Innovación	Gestión de contenidos	
		Creatividad e innovación 2.0	Creatividad e innovación 2.0	
	Experiencia <i>on line</i>	Experiencia <i>on line</i>	Gestión eficaz de redes y contenidos	
		Tráfico	Personalización	
<b>Relaciones con los clientes</b>	Estrategia de <i>engagement</i>	Cocreación	Individualización	
		Individualización	Estrategia de escucha	
		Estrategia de escucha	Soluciones digitales eficaces y personalizadas	

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010; Costa, 2011; Polo, 2011; Buffet, 2010; Antón, 2008.  
Elaboración propia.

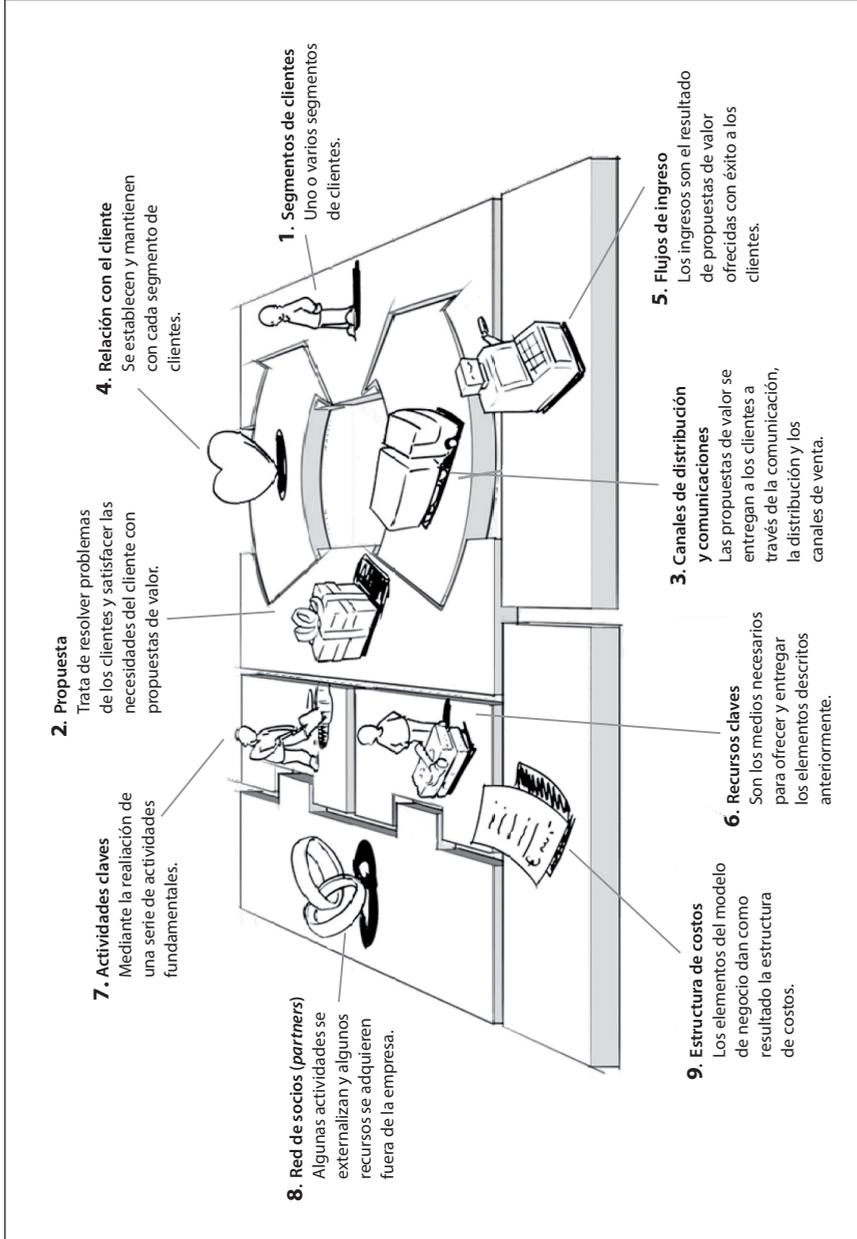


Figura 1.6. Modelo de negocio Canvas

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010.

los ciudadanos. Asimismo, responde a un enfoque integral y sistémico, al considerar la coherencia de los elementos internos y externos. Además, corresponde con la forma de actuar de los ciudadanos digitales que buscan la innovación y reducir la complejidad en los procesos de comunicación e información entre Estado y ciudadano. Finalmente, este modelo genera sinergia y trabajo en equipo porque la simplicidad del método está orientada a buscar soluciones rápidas de manera colaborativa.

Parada (2013) reformula de manera más sencilla las preguntas que debieran responderse en el modelo Canvas, versión que se tomará como referencia para orientarla hacia el entorno digital (figura 1.7).

### 3.2. El *community manager* en las instituciones públicas

El panorama actual ha obligado a las instituciones a integrar sus estrategias tradicionales con los nuevos canales virtuales que no solo se enfocan a brindar información o realizar transacciones sino a dialogar con sus públicos. Esta labor ha traído consigo la eclosión de nuevos perfiles profesionales, en tanto la web social está transformando la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, actuales y potenciales (Castelló, 2010).

Este perfil tiene especial vinculación con el manejo de la reputación, intangible considerado «... un fenómeno de nuestro tiempo y lo seguirá siendo durante bastantes años porque la lógica *multistakeholder* se ha impuesto de manera definitiva y dicha lógica tiene como desiderátum la buena reputación y la revalorización de los recursos intangibles» (Villafañe, 2011, 10). Al tratarse de un elemento tan valorado por las organizaciones requiere de un profesional capacitado, denominado *community manager* (CM) o *social media manager*, es decir, quien gestiona los contenidos y los vínculos entre la organización y sus públicos a través de los medios digitales. La Asociación Española de Responsables de Comunidades On line (Aerco) y la agencia Territorio Creativo desarrollaron un documento según el cual el CM debe ser el nexo de unión entre las necesidades de los clientes y las posibilidades de la empresa, por ello necesita ser un estratega en el uso de los medios sociales al tener que realizar su tarea a partir del conocimiento de los planteamientos estratégicos de la organización y de los intereses de los clientes (Aerco & Territorio Creativo, 2009; Castelló, 2010).

## CÓMO

### Colaboradores claves

- ¿Quiénes son mis principales proveedores?
- ¿Puedo buscar alianzas con otras empresas?
- ¿Quiénes son mis aliados?
- ¿Qué factores debo tener en cuenta para generar aliados de éxito?
- ¿Tengo acceso a redes de conocimiento?

### Actividades claves

- ¿Qué actividad requiere nuestra PV?
- ¿Estamos desarrollando estas actividades de forma eficiente?
- ¿Son demasiadas actividades y perdemos el foco?
- ¿Qué actividades no aportan valor y por tanto podemos externalizar?

### Recursos claves

- ¿Qué capacidades necesitamos?
- ¿Qué recursos necesitamos?
- ¿Cuáles de ellas aportan valor y cuáles no?
- ¿Cuáles están presentes o bien tenemos que desarrollar?
- ¿Cómo aprovecho mi marca?

## PROPUESTA DE VALOR

### Propuesta de valor (PV)

- ¿Qué ofrecemos al mercado?
- ¿Ayudamos a resolver algún problema?
- ¿Qué necesidades estamos resolviendo?
- ¿Cuáles son los atributos de nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué productos y servicios ofrecemos por segmentos de clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades satisfechas por la PV?
- ¿Conocemos la percepción de nuestros clientes?
- ¿Conocemos a nuestros competidores?

### Relaciones con clientes

- ¿Cómo interactuamos?
- ¿Qué tipo de relaciones esperan nuestros clientes?
- ¿Cómo podemos mejorar estas relaciones?

### Canales

- ¿A través de qué canales llegamos a clientes/proveedores?
- ¿Estamos llegando a ellos como queremos?
- ¿Podemos mejorar nuestros canales?
- ¿Cómo podemos integrar nuestro canal con la rutina de nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los más eficaces?

### Segmento de clientes

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Cuáles son los distintos segmentos?
- ¿Pueden ser reagrupados?
- ¿Cuántos clientes puedo llegar a tener?
- ¿Cuáles pueden llegar a ser los más rentables?
- ¿Qué nos van a valorar en mayor medida?

### Costos

- ¿Cuáles son los costos principales?
- ¿Recursos y actividades más costosas?
- ¿Cuál es el costo de utilización de cada canal?
- ¿Estamos gastando lo estrictamente necesario para nuestra PV?

### Ingresos

- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?
- ¿Ingresos por segmentos?
- ¿Forma de pago de nuestros clientes?
- ¿Están diversificadas?
- ¿Son demasiado dependientes?
- ¿Qué estrategias de precios estamos aplicando?

## CUÁNTO

Figura 1.7. Adaptación del modelo de negocio Canvas

Fuente: Parada, 2013.

Según Aerco y Territorio Creativo (2009), las funciones más importantes del CM son:

- Escuchar: monitorizar constantemente la red en busca de conversaciones sobre el producto-marca-persona, o *clipping on line*.
- Hacer circular esa información dentro de la entidad a las personas que corresponda.
- Explicar la posición de la organización a la comunidad en función de sus características y de la plataforma utilizada, con un lenguaje claro, una actitud honesta y contenidos de interés.
- Buscar líderes de opinión.
- Encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la institución.

### 3.3. Estrategias digitales

Para Mergel (2012b) y Mergel y Bretschneider (2013) existen tres tipos de estrategias: *push*, *pull* y *networking*.

La estrategia *push* destaca la visión comunicacional y unidireccional de la utilización de las redes sociales en las administraciones públicas mediante la extensión de los portales web. Con un enfoque táctico, la razón esencial para usar los medios sociales consiste en lograr la representación de la agencia o el departamento correspondiente en todos los canales posibles. La idea de base es que la extensión del éxito de redes sociales como Facebook y Twitter lleva a pensar a los responsables de comunicación de las organizaciones públicas que es necesario estar presente en ellas para acercarse a la ciudadanía.

Cada vez más gobiernos locales disponen de cuentas en las principales redes sociales o tienen blogs. Esta lógica de representación implica la consolidación de una estrategia *push*, en la que no se invierten recursos adicionales para diseñar contenidos de manera específica para las redes sociales. Los responsables de comunicación en estas organizaciones no suelen tener aún confianza en este tipo de canales e, incluso, en algunos casos son poco proclives a abrirse a la interacción con otros actores del entorno.

En la estrategia *pull* se plantea la existencia de una estrategia que involucra a la audiencia a través del desarrollo de algún tipo de interacción, lo

que se puede traducir en comentarios en Facebook o «retuits» en Twitter. En este caso, la estrategia de presencia en los medios sociales se orienta a potenciar el compromiso, dado que las páginas web tradicionales no logran alcanzar esta dimensión. A través de esta estrategia se reconoce la necesidad de relacionarse con la ciudadanía desde una perspectiva más interactiva que permite la retroalimentación.

La experimentación de este tipo de mecanismos es todavía muy reducida en el sector público, puesto que implica romper con determinadas barreras tradicionales. En algunos casos, se ha dado el paso de generar mecanismos a través de los cuales los ciudadanos pueden enlazarse de una manera más participativa con las instituciones públicas. Aquí, la generación de innovación y valor público reside en la oportunidad que se ofrece a los ciudadanos para crear, compartir o coproducir contenidos y acciones que después se reproducen en los portales de las agencias gubernamentales.

En definitiva, se va más allá de una mera presentación o generación de contenidos específicos para los medios sociales y se activan la participación y el compromiso ciudadano.

En la estrategia *networking* la utilización de las redes sociales tiene un componente altamente interactivo, con una gran importancia de la relación en dos sentidos entre las administraciones públicas y los actores externos con los que se conecta. Así, las administraciones públicas no se limitan a facilitar el desarrollo de conversaciones con los actores del entorno sino que promueven la generación de redes de interacciones derivadas de crear contenidos, compartir y coproducir actividades, lo que facilita la socialización entre los propios ciudadanos.

En este caso la creación de contenidos públicos se orienta a reutilizarlos, compartirlos y recombinarlos, vía mediante la cual se produce la generación de innovación y valor público que en este caso tiene un alto contenido social y directamente atribuible a la ciudadanía. Esta estrategia de presencia en las redes sociales supone la profundización de la interacción con el público mediante el desarrollo de una estrategia en red que incrementa la influencia de las organizaciones a través del papel creciente de los individuos y las organizaciones con los que se relacionan.

Además, las redes sociales pueden promover la creación de nuevos servicios a la ciudadanía. Desde el punto de vista de Mergel (2012a), esta dimensión de las redes sociales raramente se ha ensayado y se encuentra en fase experimental. Supone un grado superior en la implantación de las redes sociales para innovar y crear valor público, en la medida en que las agencias gubernamentales se comprometen a trabajar la retroalimentación de los ciudadanos para producir respuestas en forma de servicios.

### 3.4. Formas de contacto en la web

Los contactos que efectúan los usuarios en Internet para la búsqueda de información en función de sus intereses y necesidades tienen distintas formas. Las más importantes son las banderolas (*banners*) y la publicidad, o márketing de buscadores.

Un *banner* es un anuncio, normalmente rectangular, colocado arriba, abajo o en los lados del contenido principal de un sitio web, el cual enlaza con el sitio web del anunciante. Prácticamente en la totalidad de los casos su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión. En los formatos habituales, cuando el usuario hace clic sobre el *banner* automáticamente se le redirige a otro sitio web, decidido por el anunciante, lo que se conoce como *click through*. Cuando se pone el *click through* en relación con las impresiones se obtiene una tasa denominada *ratio de click through* (CTR por su sigla en inglés) la cual mide el número de veces que alguien ha hecho clic sobre el *banner* en relación con el número de veces que se le ha mostrado este. También mide el número total de impresiones, tasa que puede variar en función de cada campaña de publicidad, pero que se puede considerar situada en términos normales si ronda entre el 0.1% y el 1%.

Habitualmente, el CTR es el principal indicador que se emplea para medir la eficacia de una campaña de publicidad *on line*. En ocasiones sirve también para determinar el costo que el anunciante pagará por la campaña, aunque en lo fundamental este costo lo establece el número de impresiones. El *banner* apela a un segmento de mercado en función del tema de la página en la que se inserta. Como antes con la publicidad en medios generalistas, ese *banner* lo ven miles de personas de las cuales un reducido porcentaje estarán interesadas en el producto o el servicio ofrecido.

En el caso de la publicidad, o *márketing* de buscadores, se trata de enlaces patrocinados o de subastas de términos de búsqueda. En ambas opciones el fin es que el anuncio aparezca junto a los primeros resultados cuando alguien introduce cierta combinación de palabras en un buscador. Se considera un contacto más «caliente» o de primer nivel cuando la persona que realiza la búsqueda demuestra mayor interés que quien simplemente navegaba por los contenidos del portal generalista.

Respecto del posicionamiento en buscadores, se ha comprobado que el mayor porcentaje de clics lo acaparan los tres primeros resultados naturales (no los enlaces patrocinados) que muestra un buscador, y que es mucho más probable que la sesión de navegación acabe en una compra cuando se origina en un resultado natural de búsqueda que cuando se origina en un clic sobre un *banner*. En este caso, la persona ha demostrado ya un interés por la oferta al buscarla en Internet, y atribuye más credibilidad a los sitios web que figuran en los primeros resultados del buscador.

### 3.5. Posicionamiento web

Para Alós (2011), el posicionamiento web se define como la posición ocupada por un localizador uniforme de recursos, o URL (Uniform Resource Locator), de un sitio o una página web en la lista presentada en un buscador al realizar una búsqueda sobre su motor mediante un conjunto de palabras claves. Se podría definir como la adopción de ciertas estrategias y la aplicación de diversas técnicas tendentes a lograr que los principales buscadores de Internet encuadren una determinada página web en una posición deseada dentro de su página de resultados, para determinados conceptos claves de búsqueda. Esto implica que en muchas ocasiones se emplea el término posicionamiento web como equivalente a SEO (Search Engine Optimization), referido a la optimización para motores de búsqueda.

El primer objetivo en una campaña de posicionamiento es que la página web aparezca en la lista de los buscadores para las palabras claves relacionadas con el negocio o el tema tratado en la web. El segundo objetivo será optimizar la posición en la lista de resultados del buscador sobre la búsqueda obtenida con las palabras claves ya definidas.

El posicionamiento en buscadores es a la vez arte y técnica: construir u organizar páginas web de forma que aparezcan bien situadas en los buscadores. Cada buscador utiliza un algoritmo de indexación diferente que es permanentemente actualizado y mejorado. Las empresas que los crean consideran estos algoritmos secretos industriales. Esto hace que el posicionamiento en buscadores sea un auténtico ejercicio de ingeniería inversa (De Ugarte, 2002, 5).

Cuando se alude al término SEO se hace referencia al posicionamiento orgánico o natural. Por ello, se suele emplear este término en lugar de posicionamiento en buscadores para evitar posibles confusiones y dejar claro que se refiere al posicionamiento orgánico o natural, sin incluir al concepto posicionamiento por enlaces patrocinados de los buscadores. También se debe aclarar que posicionar no es inscribir un sitio web en un buscador; se trata de conceptos totalmente diferentes: inscribir un sitio en un buscador es tan solo un paso dentro de una campaña de posicionamiento. Este proceso consiste en solicitar a dicho buscador la indexación de un sitio o una página web en su base de datos, de modo que el motor de dicho buscador muestre el URL de esa web en sus páginas de resultados. De este modo no se asegura una posición determinada en la lista generada por el motor de búsqueda, ya que el URL puede mostrarse en cualquiera de las páginas, tal vez en la primera o quizá en la última.

Las técnicas SEO que pueden utilizarse son diversas, entre ellas pueden identificarse: la segmentación de la audiencia, la inteligencia competitiva, el SEO *content*, el *long tail*, optimizar la velocidad de carga desde los dispositivos móviles, buscar enlaces rotos de dominios de autoridad, blogs gratuitos, *landing pages*, uso de infografías, autoridad social, enlaces internos, imagen de marca como estrategia de márketing relacional, desarrollo del CTR, aumentar el número de usuarios de Twitter *feed*, creación de tráfico como herramienta para mejorar posiciones, y el SEO *branding* como la técnica definitiva.

De otro lado, el márketing de motores de búsqueda (SEM por la sigla en inglés de Search Engine Marketing) es una forma de márketing en Internet que engloba muchos más aspectos que un trabajo SEO (solo posicionamiento) pues trata todo lo relacionado con la promoción y la aparición en los buscadores. Son métodos SEM el pago por la colocación en buscadores PPC

(pago por clic) y la publicidad contextual, siempre que haya un pago de por medio, como la publicidad en Facebook. Entre los motores de búsqueda con programas SEM están Google Adwords, Yahoo Search Marketing y Microsoft Live.

### 3.6. Herramientas de monitoreo

Existe una gran variedad de proveedores de investigación que ofrecen herramientas que reflejan el entorno social, tienen en común el análisis de los contenidos generados por los usuarios o los consumidores (CGM [Consumer-Generated Media]); pero en la red se dispone de un gran número de herramientas gratuitas que realizan el seguimiento de los contenidos sociales en todos los campos.

Las más utilizadas, sobre todo las que servirán de referencia para el presente trabajo son tres: Social Mention, opción que reúne dos herramientas de Google, Trends e Insights; y, tras la cada vez mayor demanda de Twitter, Follow the Hashtag.

- Social Mention es un motor de búsqueda totalmente gratuito con contenido generado por el usuario en blogs, microblogs, foros, imágenes, videos, noticias, comentarios y eventos, que permite realizar la búsqueda en todos a la vez y en variados espacios.
- Google Trends es una aplicación que proporciona información sobre la relevancia que tienen los términos de búsqueda en la red, sin indicar concretamente el contenido social, lo que permite visualizar gráficamente la evolución de búsquedas en un determinado periodo de tiempo para analizar comportamientos sociales o posibles estacionalidades, entre otras opciones. Otra de sus características es la posibilidad de comparar hasta cinco términos simultáneamente y acceder al acotamiento geoFigura regional de ciudades y del lenguaje empleado a través de Figuras.
- Google Insights es otra herramienta de Google que posee gran similitud en cuanto a la idea y la funcionalidad de Google Trends pero ofrece más datos sobre las palabras claves y precisa la geocalización de los rastreos. Esto permite cotejar patrones de volumen de búsqueda en determinadas áreas geográficas, intervalos de tiempo, categorías y propiedades ubicando la zona más interesada en el término examinado.

- El Fanpage Karma es una herramienta de pago que ofrece una versión gratuita de análisis bastante detallado de la página en Facebook comparándola con la de los competidores. Los criterios que se evalúan son:
  - *Fans*: número total de los *fans* de la página, su crecimiento durante el último mes y el de las personas que hablan sobre el tema.
  - Valor del anuncio o costo para llegar a estos *fans* (en un mes) si se estuviese utilizando publicidad de pago, lo que se calcula con base en el costo promedio de la industria (CPM) para la publicidad *on line*.
  - *Posts* por día: número medio de mensajes por día, tasa de respuesta (¿cuántos comentarios realizan a las publicaciones?); tiempo de respuesta (rapidez con la que se responde a los *fans*); interacción de *posts* (número medio de comentarios); me gusta (*likes*); y acciones en comparación con el número de *fans* de la página.
  - Nivel Karma: factor de participación ponderada en el cual las acciones se valoran más que los *likes*, y que no está relacionado con el número de *fans*.
  - Rendimiento de la página: se calcula combinando el crecimiento de los *fans* con el nivel de participación y se puntúa sobre 100. entre responsables de comunicación externa y *márketing*.

LOS CONCEPTOS GENERALES expuestos permiten, a continuación, tratar la problemática municipal a través de la investigación.

# 2

---

## Metodología de la investigación

En este capítulo se exponen la metodología empleada para realizar la investigación y las fuentes de información utilizadas.

El proceso metodológico adoptó un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, con un alcance exploratorio descriptivo. A partir de las fuentes secundarias, se tuvo conocimiento y aproximación a los conceptos y las herramientas relevantes del manejo de la reputación en el entorno digital y del sentimiento de los usuarios digitales hacia la municipalidad. La recolección de datos de las fuentes primarias, que se realizó por medio de entrevistas a los responsables de los medios digitales de la municipalidad de estudio, permitió identificar las debilidades y las fortalezas de la gestión de los medios sociales de la municipalidad. Asimismo, a través de encuestas a los ciudadanos se conoció el perfil de los ciudadanos digitales y sus formas de interacción. Por tanto, se trata de una investigación no experimental y de corte transversal, sin manipulación intencional de las variables consideradas; es decir, se observaron las variables en su contexto natural, en un único momento en el tiempo.

### **1. Revisión de la literatura**

En la revisión de antecedentes del estudio se encontraron investigaciones relacionadas con el tema, como evaluaciones de la reputación digital en

ciudades, sectores productivos e instituciones, comportamientos de los públicos y las instituciones frente a las nuevas TIC, y avances sobre la aplicación de estas en las instituciones públicas.

Entre los estudios más significativos se tomó en cuenta el de Zinkdo Digital (2014), que establece que desde las instituciones públicas se hace todo lo posible para evitar entrar en polémicas. Sus mensajes vienen marcados por avisos de temas de interés público y siempre con la máxima de no generar controversias. Asimismo, los ciudadanos no siguen la conversación de la institución sino que generan una propia. Al parecer, se halló una relación entre el uso de redes sociales concretas y el sentimiento de los comentarios que en ellas se publican.

Asimismo, la dificultad de establecer una buena relación con los clientes y de no tener una estrategia clara se advierte en la investigación de Rodríguez y Marauri (2013), la cual determinó que, a pesar de que las empresas disponen de su propia página web bien posicionada en Google, no se preocupan por establecer una relación cercana entre el cliente y la empresa debido a que se orientan a invertir en el mantenimiento y la «alimentación» de la Web 2.0 con contenidos audiovisuales, aplicaciones sencillas de utilizar, estrategia SEO y la creación de una comunidad *on line* totalmente comercial, basada en promociones de productos y concursos. Aclaran, además, que «... no creen en las redes sociales como prescriptoras del consumo ni ven a los usuarios-consumidores-prosumidores como una amenaza que en algún momento pueda generar una crisis que ponga en juego tanto su reputación como su marca» (Rodríguez & Marauri, 2013, 106), lo que implica actuar en un entorno 1.0 frente al comportamiento de un cliente 2.0, porque «... no incluye ni un solo espacio o canal en el que el usuario pueda dejar un comentario, una opinión o valorar un producto, un servicio o una acción corporativa con otros clientes. Además, su usabilidad es pobre y su arquitectura web no es sencilla» (Rodríguez & Marauri, 2013, 106).

Por otro lado, el estudio de Rodríguez (2012) evalúa los pasos para realizar el análisis, la medición y la gestión de la reputación digital en empresas relacionadas con las TIC, estableciéndose que la complejidad se centra en la fijación de los objetivos y de las metas que se quieren conseguir. Sostiene también que las empresas deben dar prioridad a la calidad de su información en Internet, mediante una presencia permanente y, además,

advierte que las acciones de reputación digital deben delegarse a personas calificadas que formen parte de la organización.

Fernández, Gutiérrez y Fernández (2011) demuestran en su investigación que la implantación por parte de las administraciones públicas del e-gobierno a través de la creación de páginas web supone una mejora incuestionable para su relación con los ciudadanos. Asimismo, comprueban que la página web municipal se consulta principalmente para informarse sobre las actividades del municipio y para obtener información institucional y turística. Por otro lado, entre los atributos incluidos para medir la utilidad de las web municipales, la fiabilidad de la información es el más valorado, seguido de la calidad de esta; en el lado opuesto, es la apariencia el aspecto de menor relevancia. Por género, los hombres muestran un mayor conocimiento de la existencia de las páginas web de sus municipios, tal vez debido a su mayor uso de Internet. De igual modo, otorgan mayor puntuación a las distintas variables, salvo en el caso de la cantidad de contenidos, al que las mujeres conceden mayor importancia.

Otro aporte importante sobre la necesidad de estar en el escenario digital lo señala Pedro Prieto, en cuya investigación se afirma:

Nadie duda que Internet y la extensión de los sistemas de redes sociales tendrán un profundo impacto en el funcionamiento de la democracia. Esto ya es una realidad. Sin embargo, el impacto del desarrollo de la participación electrónica en el campo académico y en la práctica ha demostrado ser más difícil y más lento de lo previsto inicialmente (Prieto, 2012, 387).

También considera que los impactos de las TIC aún no han generado una participación activa de los ciudadanos:

En los últimos años, numerosos experimentos han demostrado la intención de utilizar las TIC para fortalecer los procesos democráticos, pero su impacto global ha sido, sin excepción, muy modesto. A estas alturas, incluso los ‘expertos’ tienen que admitir que la parte pública de las instituciones y el establecimiento académico tradicional no son buenos en el diseño y en entornos de e-Participación (Prieto, 2012, 387).

Además, reconoce que las barreras que han evitado que los ciudadanos se involucren con las TIC se deben a muchos aspectos, entre ellos «... temas

lejos de las prioridades de la gente, sitios web desconocidos para el público en general, herramientas inadecuadas» (Prieto, 2012, 387). Las herramientas pensadas en la participación de arriba hacia abajo centradas en el gobierno tienen sesgo y tienden a ser bastante ineficientes, tecnológicamente incapaces de satisfacer las necesidades reales de los usuarios.

En la línea de sentar las bases de un gobierno electrónico en el Perú un primer aporte es la investigación de Quiroz y Espinoza (2007), que se centra en determinar características de uso, acceso y apropiación de la Internet. Por ejemplo:

- La mayoría de personas que usa Internet accede desde una cabina pública, el 65.9%, seguidas del 21.8% que accede desde su casa, el 17.1%, desde su trabajo y el 10.8%, desde la universidad.
- Aproximadamente ocho de cada diez personas que usan Internet saben que pueden realizar trámites ante una entidad del Estado a través de este medio.
- Solo el 31.9% de los que usan Internet conoce el portal del Estado peruano y, generalmente, son hombres, de entre 30 y 49 años, quienes conforme aumenta su nivel educativo incrementan ese conocimiento.
- Las personas que acceden al portal del Estado peruano lo hacen principalmente para buscar información sobre el país/gobierno (39.7%), seguidas de buscar noticias (33.9%), información sobre oportunidades/negocios (22.8%) y para realizar trámites solo el 16.0%.

## **2. Procedimiento metodológico**

Sobre la base de los hallazgos obtenidos y el marco teórico-conceptual se elaboró la propuesta para gestionar la reputación digital de la municipalidad distrital desde la mirada estratégica de una unidad de negocios, dado que la reputación es un intangible generador de valor para cualquier institución que es responsable de los impactos de sus comportamientos y acciones.

Con este enfoque exploratorio-descriptivo, que corresponde a la naturaleza mixta de la investigación, se consultaron fuentes secundarias y primarias.

Las secundarias corresponden a la investigación bibliográfica y a la observación de los medios sociales 2.0 de la municipalidad (libros, investigaciones sobre el estado de arte del tema en estudio, artículos, documentos, informes), de bibliotecas físicas y digitales, repositorios digitales y bases científicas de datos. Asimismo, se recogió información de páginas web de entidades del Estado y blogs. Todo ello permitió desarrollar el marco teórico-conceptual y contextual, al igual que contrastar y comprender los hallazgos de la investigación.

De otro lado, a través de la observación se establecieron indicadores para medir el estado de los medios digitales y el sentimiento de los usuarios digitales hacia la municipalidad, mediante la guía de evaluación del portal de transparencia (Programa Willay, 2013), la guía de evaluación de la calidad de contenidos de los portales institucionales (Ornelas & López Ornelas, 2009) y Social Mention.

La guía de evaluación del portal de transparencia es una propuesta de la organización no gubernamental Soluciones Prácticas, que busca determinar el estado de avance de las páginas municipales a través del examen de 15 dimensiones (cuadro 2.1).

**Cuadro 2.1. Dimensiones evaluadas para el portal de transparencia**

Instrumento	Dimensión
Guía de evaluación del portal de transparencia	Datos de entidades Datos del alcalde Información geográfica Administrador temático Configuración gráfica Galería de imágenes Organigrama Sectores y negocios Videos Administrador del <i>banner</i> Transparencia Noticias Contactos y sugerencias Encuestas Guía interactiva

Fuente: Programa Willay, 2013.  
Elaboración propia.

La guía de evaluación de la calidad de contenidos de los portales institucionales utiliza 10 dimensiones (cuadro 2.2).

**Cuadro 2.2. Dimensiones evaluadas para el portal institucional**

Instrumento	Dimensión
Guía de evaluación de la calidad de contenidos	Actualidad Autoridad Cobertura Exactitud Objetividad Propósito / Audiencia Multimedia Enlaces Navegación Retroalimentación

Fuente: Ornelas & López-Ornelas, 2009.  
Elaboración propia.

El Social Mention permite monitorear lo que la gente comenta sobre la municipalidad en los distintos medios del ecosistema digital como Twitter, Facebook, LinkedIn, Google o YouTube, en función de cuatro dimensiones (cuadro 2.3).

**Cuadro 2.3. Indicadores de sentimiento hacia la municipalidad**

Herramienta	Dimensión
Social Mention	Fuerza Sentimiento Pasión Alcance

Elaboración propia.

En el caso de fuentes primarias se utilizó el análisis del marco teórico-conceptual basado en las propuestas de Saltalamacchia y Ziccardi (2005), la Aerco y Territorio Creativo (Falla, 2009) y el modelo de gestión de reputación de Costa (2011). Se logró así determinar las variables que permitieron construir la guía de entrevista para los responsables del portal de transparencia y de las redes sociales de la municipalidad.

La entrevista estuvo orientada a conocer cómo los responsables, o *community managers*, gestionan la reputación digital, cuáles son las limitaciones

de la aplicación de una estrategia efectiva, su nivel de coordinación e integración con la estrategia institucional y su perfil en relación con el manejo de medios. En el cuadro 2.4 se aprecian las dimensiones del análisis de la información cualitativa.

**Cuadro 2.4. Dimensiones de análisis para los responsables de medios sociales**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Acceso a infraestructura tecnológica	Equipamiento Conexión <i>Software</i>
Competencias tecnológicas	Nivel de capacidades Desarrollo de capacidades
Uso de las TIC	Uso de la web Uso de medios digitales
Beneficios de los medios sociales	Relaciones Aprendizaje Visibilización del trabajo
Cambios generados por los medios sociales	Consumo de información Producción de información Mediación
Servicios brindados	Información Transacciones Identificación de las necesidades ciudadanas
Vinculación con la ciudadanía	Acercamiento <i>on line</i> Rendición de cuentas Soluciones tecnológicas Comunidad
Transformación organizacional	Gestión Procesos de trabajo Perfiles de puestos Cultura organizacional Políticas y estrategias

Elaboración propia.

Respecto de la información cuantitativa de las encuestas, el cuestionario se diseñó para recoger información sobre el perfil digital de los ciudadanos, lo que comprendió: acceso, uso y apropiación de las TIC, experiencia con los medios digitales de la municipalidad y formas de participación en el entorno digital, evaluadas con base en cuatro dimensiones (cuadro 2.5).

**Cuadro 2.5. Dimensiones de análisis para los ciudadanos**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Datos demográficos	Género Edad Nivel de instrucción Zona de residencia Ocupación
Acceso a Internet	Acceso a Internet Lugar de acceso Tipo de usuario Medios de acceso Nivel de usuario
Experiencia con los medios sociales	Conocimiento de los medios sociales Ingreso a los medios sociales Calificación de los medios sociales Razones de acceso a los medios sociales
Formas de interacción	Información Consulta Participación

Elaboración propia.

El cuestionario tomó como base la guía para la evaluación del impacto de Internet en las organizaciones (Zamora, 2006), las teorías sobre las que se basa la interactividad digital (Berners-Lee, 1996; Surowiecki, 2004; Matsuura, 2003; O'Reilly, 2005; Rheingold, 2004; Lévy, 2004) y el manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas (Gramberger, 2006).

La validación del cuestionario se hizo con una prueba piloto aplicada a 30 personas. Se analizó la formulación de cada pregunta de las diferentes secciones, su aplicabilidad, grado de comprensión y redacción. Esta prueba permitió hacer las correcciones oportunas respecto de su duración, aplicación en el campo, forma y contenido. Se evitó así el sesgo informativo y se facilitó la obtención de información.

En el cálculo de la muestra se consideró utilizar la fórmula para poblaciones finitas, cuyo tamaño ajustado fue de 400 entrevistas. La muestra consideró a personas de 18 a 64 años de edad, quienes se estratificaron según su edad, tomando en cuenta la encuesta de GFK (Abad, 2015) sobre el uso de Internet en el Perú. Las edades se determinaron de acuerdo con

el censo del INEI que considera la paridad de porcentajes entre géneros (cuadro 2.6).

**Cuadro 2.6. Encuesta: distribución de la muestra, según edad**

Edad	Entrevistas	Porcentaje
18 a 24 años	160	40
25 a 35 años	112	28
36 a 45 años	76	19
Más de 46 años	52	13
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Elaboración propia.

Para el procesamiento de datos se utilizó el paquete estadístico IBM, SPSS v.20. La presentación de tablas y figuras de estadística descriptiva se hizo en el programa Excel.

A TRAVÉS DEL PROCEDIMIENTO descrito se realizó la aproximación al caso de estudio.

# 3

---

## Estudio de caso de una municipalidad

Establecidos el enfoque teórico y el procedimiento metodológico, se pasó a un estudio de caso para elaborar una propuesta de gestión de la reputación digital de la municipalidad representativa que refleje su grado de avance en cuanto a la aplicación de los requerimientos exigidos por las normas citadas sobre el PTE en las entidades de la administración pública, en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Modernización de la Gestión del Estado.

### **1. Resultados cualitativos**

El cuadro 3.1 muestra la sistematización de la información obtenida a la luz de las entrevistas a los responsables de los medios digitales de la municipalidad de estudio, como son el portal institucional y la red social Facebook.

### **2. Resultados cuantitativos**

Estos resultados corresponden a aquellos de la observación realizada al análisis de la web y a las encuestas aplicadas a los ciudadanos.

Cuadro 3.1. Entrevista a los responsables de los medios digitales

Dimensión	Indicador	Resultados
A. Acceso a infraestructura tecnológica	a. Equipamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La municipalidad no cuenta con la cantidad y la calidad de computadoras requeridas para el trabajo.</li> <li>2. No existe capacidad para actualizar los equipos a medida que avanza la tecnología.</li> <li>3. Se limitan los costos de adquisición de computadoras que se conectarán a Internet con suficiente capacidad de transmisión, y aquellas para la gestión de información, como impresoras y escáners.</li> </ol>
	b. Conexión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La municipalidad tiene conexión por cable telefónico.</li> </ol>
	c. <i>Software</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se usan los paquetes básicos (procesadores de texto, hojas electrónicas, ayudas para presentaciones, navegadores y administradores de correo electrónico).</li> <li>2. Se ha desarrollado un <i>software</i> propio para aplicaciones de Internet (bases de datos interactivas, listas de correo, sistemas de administración de contenidos).</li> </ol>
B. Competencias tecnológicas	a. Nivel de capacidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría de funcionarios sabe manejar el correo electrónico. No todos saben navegar y buscar información en la web ni reconocer y bajar archivos.</li> <li>2. Solo unos pocos desarrollan y suben contenidos.</li> <li>3. No existe un equipo para gestionar contenidos.</li> </ol>
	b. Desarrollo de capacidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La capacitación de los funcionarios es constante.</li> </ol>
C. Uso de las TIC	a. Uso de la web	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Algunos contenidos del portal se actualizan esporádicamente; otros se hacen conforme se producen nuevos resultados en el trabajo cotidiano. No se tiene un canal de video. Se trabaja más con imágenes y texto, los cuales reflejan las limitaciones existentes.</li> </ol>
	b. Uso de medios digitales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se usa el correo electrónico para discutir y organizar los temas de trabajo.</li> <li>2. No se participa en las comunidades virtuales.</li> <li>3. Se hacen búsquedas en Internet en forma individual. Cada persona busca y utiliza la información de acuerdo con sus propias necesidades laborales.</li> <li>4. Se usan el portal y el Facebook como canales institucionales de comunicación externa.</li> </ol>

D. Beneficios de las TIC	<p>a. Relaciones</p> <p>b. Aprendizaje</p> <p>c. Visibilización del trabajo</p>	<p>1. Internet permite participar y estar articulados dentro del Estado.</p> <p>2. El establecimiento de una mejor relación con la población con la que se trabaja es menos costosa a partir de la utilización de Internet.</p> <p>3. Se leen los comentarios de los ciudadanos para coordinar con las áreas internas.</p> <p>1. Aún no se exponen los aprendizajes en la red ni se retroalimentan a otros sobre la experiencia del municipio.</p> <p>2. Se rescatan aprendizajes de otros por medio de Internet.</p> <p>1. La municipalidad es más conocida gracias a Internet.</p> <p>2. No se hace seguimiento de los comentarios de los usuarios.</p>
E. Cambios generados por las TIC	<p>a. Consumo de información</p> <p>b. Producción de información</p> <p>c. Mediación</p>	<p>1. Se realizan búsquedas eficientes de información para apoyar el trabajo.</p> <p>2. El usuario interactúa muy poco.</p> <p>1. La municipalidad se proyecta y promociona a través de Internet de una manera muy elemental.</p> <p>2. A través del portal se contribuye a que otras personas produzcan y ubiquen su información en línea.</p> <p>3. Con Internet debiera resultar menos costosa la producción de información, lo que permitiría mayor notoriedad a la municipalidad.</p> <p>1. Se desarrollan procesos con los ciudadanos que permiten definir las necesidades de información y de comunicación.</p>
F. Servicios brindados	<p>a. Información</p> <p>b. Transacciones</p> <p>c. Identificación de las necesidades ciudadanas</p>	<p>1. Se genera una base de datos sobre publicaciones de la municipalidad.</p> <p>1. La base de datos puede ser consultada en línea.</p> <p>1. Se usa Internet para transacciones.</p> <p>1. La interacción con los ciudadanos y la información obtenida por Internet ayudan a revisar constantemente la pertinencia del trabajo.</p> <p>2. Gracias a los recursos tecnológicos, las aplicaciones responden mejor a las necesidades ciudadanas, con un menor costo.</p>



→ Cuadro 3.1. Entrevista a los responsables de los medios digitales

Dimensión	Indicador	Resultados
G. Vinculación con la ciudadanía	a. Acercamiento <i>on line</i>	1. Los medios sociales han permitido conocer metodologías y técnicas para mejorar la relación con los ciudadanos.
	b. Rendición de cuentas	1. Sirve para que las poblaciones con las que se trabaja conozcan y utilicen los medios sociales como parte de su derecho a la información.
	c. Soluciones tecnológicas	1. Se emplean los comentarios de los usuarios para crear nuevos productos y servicios.
	d. Comunidad	1. Facebook ha permitido estrechar relaciones con quienes ya se tenía contacto físico y con quienes no se tenía relación.
H. Transformación organizacional	a. Gestión	1. El uso de Internet en la municipalidad ha mejorado los procesos de comunicación internos. 2. El uso de Internet en la organización mejora la coordinación del trabajo. 3. Cada unidad orgánica responsable del procesamiento de información ha designado una persona para coordinar con el responsable del portal.
	b. Procesos de trabajo	1. Los procesos de trabajo han cambiado debido a la incorporación de Internet. 2. Se han transformado los procesos de trabajo necesarios según el principio de transparencia.
H. Transformación organizacional	c. Perfiles de puestos	1. Se tienen claras las nuevas capacidades y habilidades que se deben desarrollar para aprovechar las potencialidades de Internet. 2. Aún no existe una integración tal de Internet en la organización que permita combinar la formación técnica, la formación en comunicación y la gestión de la información y en organizaciones sociales.
	d. Cultura organizacional	1. Internet es parte de la cotidianidad de los integrantes de la organización, pero algunos la consideran una herramienta de trabajo adicional. 1. Internet es parte de la estrategia de comunicación e información.
H. Transformación organizacional	e. Políticas y estrategias	2. Se han definido acciones para ir incorporando Internet de acuerdo con las necesidades organizacionales. 3. Se tienen políticas de gestión de información: actualización permanente del sitio, establecimiento de espacios comunes para compartir información, manejo de listas institucionales, organización de información de contexto, organización de información temática, entre otras.

Elaboración propia.

## 2.1. Evaluación del portal de la municipalidad

### Análisis de la madurez

El nivel de madurez del portal de la municipalidad es satisfactorio, con 130 puntos, lo que lo ubica en el rango medio de 101 a 150 (cuadro 3.2). Ello implica el cumplimiento de los aspectos medulares, pero también la existencia de omisiones. La información que se debe considerar para mejorar se relaciona con la difusión y la promoción de los atractivos y de los sectores productivos propios del distrito; esto es, información territorial, diseño de la identidad visual municipal, y difusión de la presencia de negocios e instituciones públicas. Sin embargo, no se presentan evidencias en video de la gestión y se carece de formularios de consulta que permitan recoger las necesidades de la población.

**Cuadro 3.2. Análisis de la madurez del portal de transparencia de la municipalidad**

Módulos		Puntaje total	Puntaje obtenido
A.	Datos de entidades	13	13
1.	Datos de entidades	5	5
2.	Ubicación	2	2
3.	Información adicional	2	2
4.	Funciones	4	4
B.	Datos del alcalde	2	2
1.	Datos del alcalde	2	2
C.	Información territorial	9	0
1.	Ubicación	3	0
2.	Extensión	3	0
3.	Temperatura	3	0
D.	Administrador temático	12	12
1.	Actualizaciones	12	12
E.	Configuración gráfica	7	5
1.	Configuraciones	7	5
F.	Galería de imágenes	10	0
1.	Imágenes	10	0
G.	Organigrama	30	30
1.	Elementos	30	30
H.	Sectores y negocios	10	0
1.	Negocios	10	0



→ Cuadro 3.2. Análisis de la madurez del portal de transparencia de la municipalidad

Módulos		Puntaje total	Puntaje obtenido
I.	Videos	12	0
1.	Videos	12	0
J.	Administrador de los <i>banners</i>	6	0
1.	<i>Banners</i>	6	0
K.	Transparencia	59	59
1.	Datos generales	6	6
1.1	Directorio de la institución y teléfonos actualizados	2	2
1.2	Directorio actualizado de funcionarios y correos electrónicos	2	2
1.3	Marco legal	2	2
2.	Disposiciones emitidas	4	4
3.	Instrumentos de gestión	24	24
3.1	Reglamento de Organización y Funciones	4	4
3.2	Manual de Organización y Funciones	4	4
3.3	Cuadro de Asignación de Personal	4	4
3.4	Organigrama	4	4
3.5	Manual de Procedimientos	4	4
3.6	Texto Único de Procedimientos Administrativos	4	4
4.	Planes	12	12
4.1	Plan Estratégico Institucional	4	4
4.2	Plan Operativo Institucional	4	4
4.3	Plan de Desarrollo Regional Concertado	4	4
5.	Información presupuestal	4	4
6.	Proyectos de inversión	4	4
7.	Información de personal	5	5
L.	Noticias	6	6
1.	Noticias	6	6
M.	Contactos y sugerencias	6	3
1.	Sugerencias respondidas	6	3
N.	Encuestas	6	0
1.	Encuestas	6	0
O.	Guía interactiva	12	0
1.	Eventos	6	0
2.	Platos típicos	6	0
<b>Total</b>		<b>200</b>	<b>130</b>

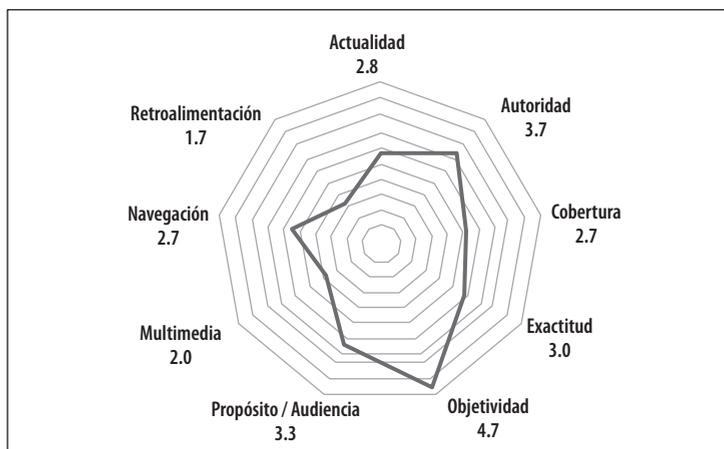
Fuente: Portal de transparencia de la municipalidad, julio del 2016.  
Elaboración propia.

## Análisis de la calidad

Para el análisis de la calidad del portal institucional (figura 3.1) se recurrió a diez factores de evaluación que permitieron medir las fortalezas y las debilidades de la web en su relación con los usuarios. Las categorías fueron:

- Baja: puntajes menores de 2.5
- Media: puntajes entre 2.5 y 3.5
- Alta: puntajes mayores de 3.5

Como se aprecia, los resultados dieron un promedio de 3.3 puntos, lo que implica que la calidad se ubica en la categoría media.



*Figura 3.1. Calidad del portal institucional de la municipalidad*

Fuente: Portal de transparencia de la municipalidad, julio del 2016.

Elaboración propia.

La *actualidad* se vincula con el grado en el que el material puede identificarse como actual. El puntaje de 2.8 refleja un grado bajo por la carencia de información atractiva, dado que se encuentran contenidos repetitivos en la misma página y los enlaces suelen ser redundantes. No se precisa la fecha de creación del material ni la de la última revisión, lo cual impide conocer la actualidad o no de los contenidos. Pese a que este indicador fortalece la relación con la audiencia, el portal no ofrece fechas sobre la frecuencia de publicación. Si la página incluye datos estadísticos no indica con claridad cuando se obtuvieron.

La *autoridad* analiza el grado en el que el material es creación de una persona o de una organización que tiene reconocida competencia sobre un área de conocimiento determinada. En este aspecto, el portal obtuvo 3.7 puntos; es decir alto, lo que significa que está correctamente identificado con los colores de su identidad visual, se establece transparencia en la autoría y una política normada y clara de *copyright*.

La *cobertura* se refiere a la amplitud de temas cubiertos por el trabajo, la profundidad con la que se tratan y el grupo de gente para el que se creó el material. En este indicador el portal obtiene 2.7 puntos, es decir, medio, pues especifica los materiales incluidos en el sitio e indica si provienen de una fuente impresa o de una o varias fuentes, resulta insuficiente la descripción de cada uno de los servicios que ofrece.

La *exactitud* alude al grado en el que la información es fiable y libre de errores. El estudio muestra que el portal no tiene errores gramaticales de relevancia; sin embargo, existen pocos enlaces a fuentes externas para verificar la información, lo que hace que obtenga un puntaje de 3.0, es decir medio.

La *objetividad* se relaciona con el grado en el que el material expresa hechos o información sin distorsión debida a sentimientos personales o prejuicios. Este es alto, 4.7 puntos, dado que la información tiene un estilo narrativo en el que se destaca lo más importante del acontecimiento. No se presentan artículos de opinión. Ese puntaje también refleja un bajo contenido subjetivo o tendencioso en la información.

Tanto *objetivo* como *audiencia* obtienen 3.3 puntos, es decir un puntaje medio, lo que evidencia que el portal muestra información genérica y poco especializada, demasiado elemental, que no se adecúa básicamente a las necesidades de los ciudadanos. Se reconocen espacios informativos, pero muy pocos explicativos o de entretenimiento.

El factor *multimedia* se relaciona con los elementos que ayudan al usuario a localizar información en el sitio y a moverse fácilmente entre las páginas. Es la dimensión que arroja el puntaje más bajo, 2.0; esto significa que no se usan de manera apropiada los recursos interactivos. Asimismo, no existe un buscador interno que permita llegar con mayor rapidez a un contenido.

La *navegación* está en función de la operatividad del sitio referida al funcionamiento de los enlaces internos y externos. El puntaje bajo, 2.7, da cuenta de que los enlaces internos no ofrecen una manera satisfactoria de desplazarse con facilidad por las diferentes páginas de forma sencilla, precisa y veloz ni cuentan con enlaces externos, o estos no funcionan.

La *retroalimentación* muestra los sistemas disponibles para que el usuario interactúe con la organización responsable del sitio. Se focaliza en las herramientas que facultan al usuario para realizar transacciones económicas a través del sitio. La tendencia de este indicador, 1.7 puntos, es baja, pues los sitios web no presentan mecanismos de interacción ni de transacciones.

## 2.2. Análisis de la red social Facebook de la municipalidad

En el periodo estudiado se constata una deficiente gestión de la red social Facebook (cuadro 3.3). Se puede apreciar que en el trimestre de mayo a julio se hicieron 96 publicaciones, esto equivale a alrededor de una publicación diaria, un desempeño muy bajo en relación con su naturaleza institucional. El tamaño de la comunidad es muy pequeño. Solo el 3% comenta lo que se publica; sin embargo, el porcentaje se eleva en la tasa de amplificación. Respecto de la tasa de aplausos, es notorio que esta se incrementa, es decir, los usuarios tienden ser más observadores que participativos.

**Cuadro 3.3. Análisis de la red social Facebook de la municipalidad**

Variable	Índice
Actividad	96
Número de publicaciones en los diferentes medios sociales	
Tamaño de la comunidad	1592
Número de fans	
Tasa de conversación	0.037
Número de comentarios o respuestas/Número de contenidos publicados	
Tasa de amplificación	0.19
Número de quienes comparten/Número de actualizaciones	
Tasa de aplausos	0.96
Número de 'me gusta' ( <i>likes</i> )/Número de actualizaciones	

Fuente: Análisis de Avinash para evaluar la red social Facebook (mayo-julio del 2016).  
Elaboración propia.

### 2.3. Actitud de los usuarios digitales hacia la municipalidad

Como se aprecia, las medidas revelan que el portal despierta bajos grados de fuerza, sentimiento, pasión y alcance (cuadro 3.4). En fuerza, la probabilidad de que la municipalidad sea parte de la agenda de conversación en los medios sociales en el periodo estudiado es nula. En sentimiento, las pocas menciones existentes son cuatro veces más favorables respecto de los comentarios negativos. En pasión, no existen usuarios que hablen de la municipalidad varias veces. En alcance, el rango de influencia es bajo, solo el 4%.

**Cuadro 3.4. Actitud de los usuarios digitales hacia la municipalidad**

Indicador	Medida
Fuerza	0%
Sentimiento	4:1
Pasión	1%
Alcance	4%

Fuente: Social Mention para monitoreo de comentarios de la municipalidad (julio del 2016).  
Elaboración propia.

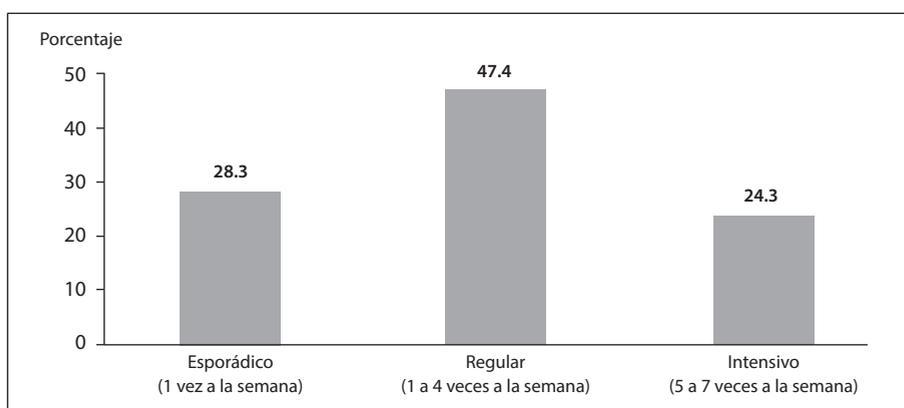
### 2.4. Perfil digital de los ciudadanos

Para que la muestra represente al universo, el perfil de los encuestados coincidió con el de la población en cuanto a sexo y edad. Así, en la encuesta el porcentaje asignado por género corresponde al porcentaje establecido en el último censo poblacional del INEI. Para la edad se tomó como referencia los hallazgos de la consultora GKF, que determinó que el rango de edad de 18 a 24 años constituye el mayor porcentaje de usuarios conectados a Internet (Abad, 2015). En cambio, en lo referente a otros se siguieron criterios por conveniencia, por ejemplo, el lugar de residencia de los ciudadanos, puesto que un distrito constituye una amalgama de estilos de vida, según sus sectores. Se dejó al azar el nivel de instrucción de los ciudadanos, cuya mayoría se ubica en el superior universitario. Respecto de la ocupación, los encuestados son parte de la población económicamente activa.

El 68% de ciudadanos accede a Internet y el resto no lo hace, lo que ocurre en mayor medida en aquellos mayores de 46 años de edad. El 41%

de ellos accede desde distintas plataformas, sea con una computadora personal o un equipo móvil (tableta o celular). En menor medida, acceden desde el hogar (7%) y de una cabina de Internet (7%). Las diferencias más notorias se encuentran por edad: los más jóvenes tienden a usar diversas plataformas; mientras que las personas de entre 35 y 45 años lo hacen desde su equipo móvil.

La mayoría de ciudadanos corresponde a usuarios de tipo regular (47.4%), quienes acceden de 1 a 4 veces a la semana. Los de tipo intensivo son aproximadamente un cuarto de la población (24.3%), que accede entre cinco y siete veces a la semana. Los esporádicos, quienes acceden solo una vez a la semana, son el 28,3% (figura 3.2).

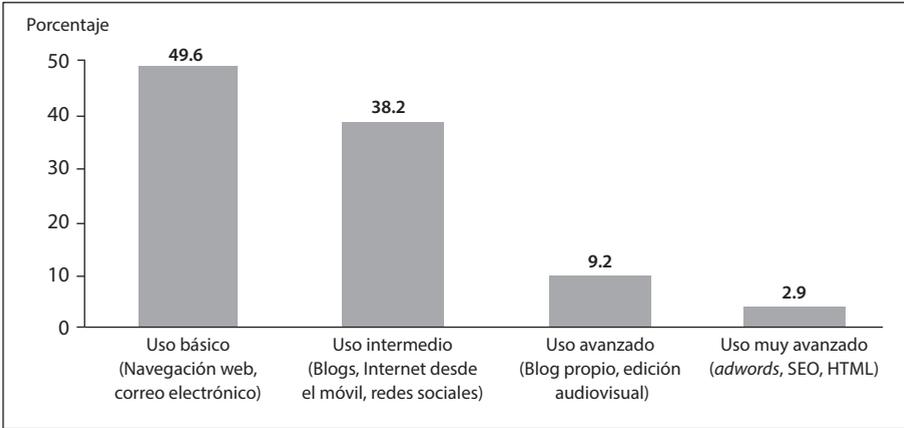


**Figura 3.2. Tipo de usuario digital**

Fuente: Encuestas realizadas a ciudadanos, julio del 2016.  
Elaboración propia.

Sobre el acceso a cuentas en medios sociales, se identificó que quienes utilizan Internet usan en mayor medida la red social Facebook (50%) y en menor medida las redes LinkedIn (12%) y Twitter (11%). Un poco menos de la mitad (49.6%) utiliza Internet en forma básica, es decir, sabe navegar y emplea el correo electrónico; el 38.2% la utiliza en un grado intermedio, lo que supone acceder desde el móvil y frecuentar sus redes sociales; el 9.2% hace un uso avanzado y solo el 2.9%, un uso muy avanzado (figura 3.3).

Respecto de las razones de empleo de Internet, los usuarios informan que lo hacen para revisar sus redes sociales (29%), para información



**Figura 3.3. Grado de empleo de Internet**

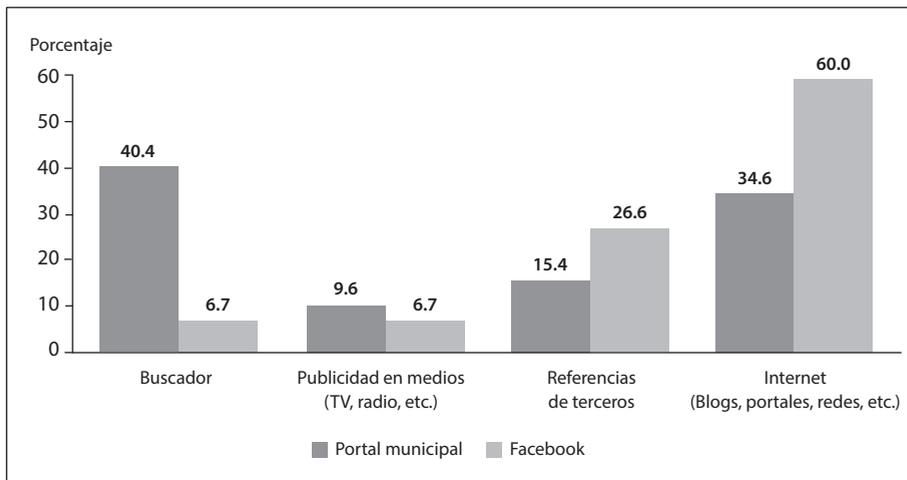
Fuente: Encuestas realizadas a ciudadanos, julio del 2016.  
Elaboración propia.

específica (28%) o leer sus mensajes de correo electrónico (20%). En este aspecto se muestra una tendencia: a mayor edad se incrementa la revisión del correo electrónico y a la inversa ocurre con las redes sociales.

Respecto de la interacción con los medios sociales de la municipalidad el conocimiento que tienen los ciudadanos de la existencia de los medios digitales de una municipalidad se da mediante blogs, redes sociales u otros portales y en menor medida por un buscador, lo que significa que estas personas acceden a través de palabras claves y enlazadas (figura 3.4).

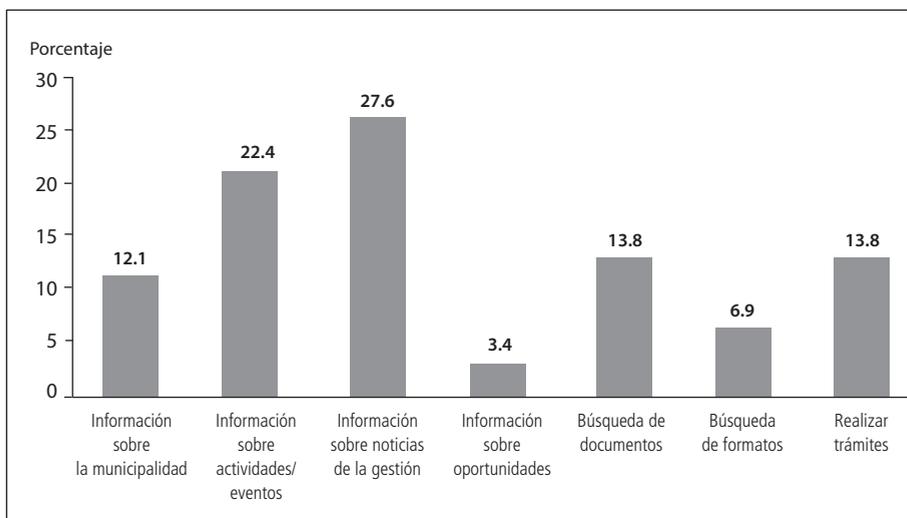
Las razones por las que los usuarios acceden al portal institucional de una municipalidad son: obtener información sobre la gestión edil (27.6%), conseguir información acerca de actividades que realiza la municipalidad (22.4%) y, en menor medida, realizar trámites y buscar documentos (13.8% ambos) (figura 3.5).

De otro lado, respecto de las razones de uso de Facebook, en su mayoría los usuarios solo leen las publicaciones realizadas por el *community manager* de la municipalidad (44%). Se observa igual proporción (24%) entre quienes comentan y comparten las publicaciones. Solo un 8% declara generar contenido para la red.



**Figura 3.4. Medio por el cual conocen la existencia de los medios sociales de la municipalidad**

Fuente: Encuestas realizadas a ciudadanos, julio del 2016.  
Elaboración propia.



**Figura 3.5. Razones de uso del portal de una municipalidad**

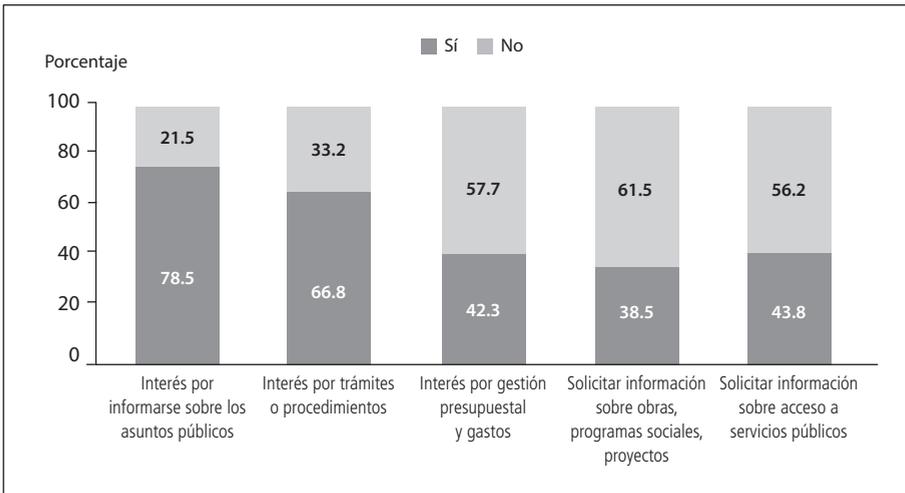
Fuente: Encuestas realizadas a ciudadanos, julio del 2016.  
Elaboración propia.

## 2.5. Formas de interacción de los usuarios digitales

En cuanto a la predisposición de los ciudadanos a interactuar con la municipalidad mediante los medios sociales, la mayor parte tiene una actitud favorable, actitud que no distingue aspectos de género, edad, nivel de instrucción ni ocupación.

La predisposición de los ciudadanos hacia el tipo de interacción digital se explica más por interés informativo (54%) y consultivo (41%). Solo el 22% está dispuesto a ser un ciudadano activo.

Entre los ciudadanos interesados en interactuar por interés informativo las motivaciones principales son mantenerse informados sobre los asuntos públicos (78.5%) o acerca de cómo realizar trámites o procedimientos (66.8%) (figura 3.6).

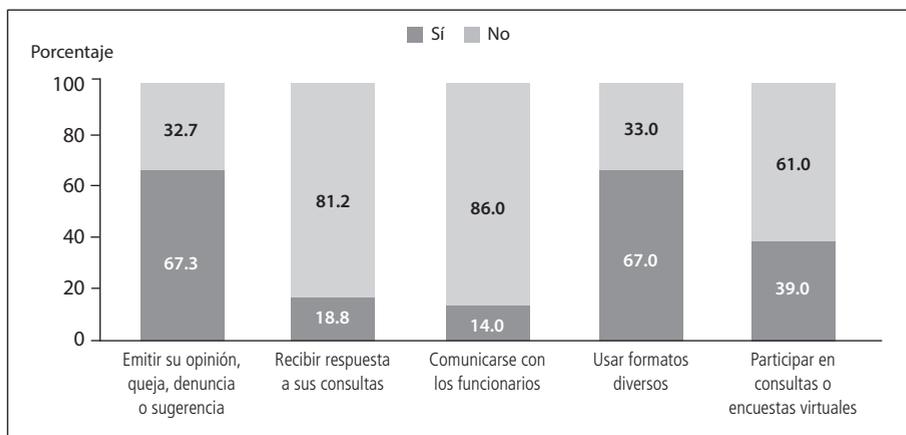


**Figura 3.6. Razones de la interacción informativa**

Fuente: Encuestas realizadas a ciudadanos, julio del 2016.

Elaboración propia.

Entre los ciudadanos dispuestos a interactuar por interés consultivo, las principales motivaciones son expresar una opinión, una queja o una denuncia (67.3%) y usar los formularios y aplicaciones para mantenerse atentos a la gestión edil (67.0%) (figura 3.7).

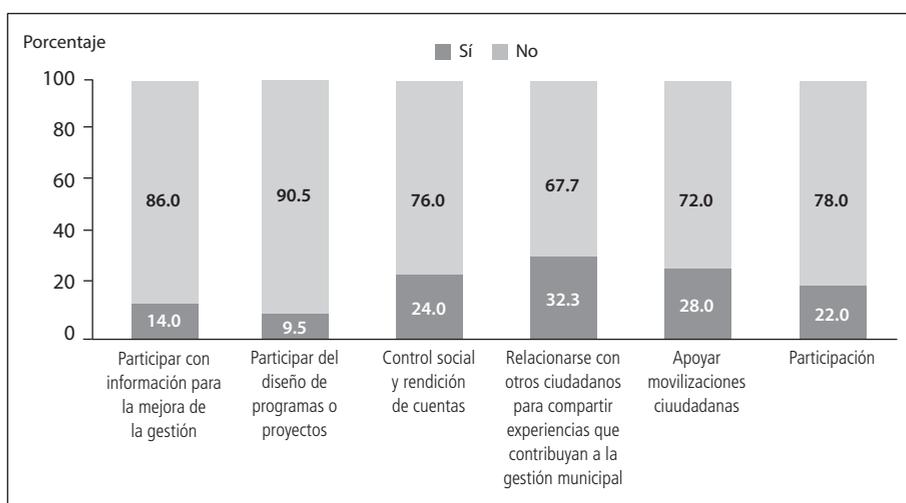


**Figura 3.7. Razones de la interacción consultiva**

Fuente: Encuestas realizadas a ciudadanos, julio del 2016.

Elaboración propia.

Del bajo porcentaje de ciudadanos que tiene interés en participar, el 32.5% lo haría para relacionarse con otros vecinos, el 28.0% para apoyar las movilizaciones ciudadanas y el 24.0% para ejercer el control social y recibir la rendición de cuentas (figura 3.8).



**Figura 3.8. Razones de la interacción participativa**

Fuente: Encuestas realizadas a ciudadanos, julio del 2016.

Elaboración propia.

### 3. Discusión de resultados

Para explicar cómo se gestionan los medios sociales, la actitud de los usuarios digitales frente a los hallazgos sobre el perfil digital de los ciudadanos y las formas de interacción de los usuarios debe añadirse la identificación de segmentos y atributos valorados por ellos como insumos que permitirán la elaboración de la propuesta de gestión de la reputación digital.

#### 3.1. Gestión de los medios sociales

En la actualidad, las instituciones tienen claro que su presencia en Internet es impostergable, por ello apuestan por una estrategia de visibilidad digital en la que una de las primeras acciones es la creación de cuentas en el ecosistema digital. Al evaluar la presencia digital de la municipalidad se encontró un intento de relación con la ciudadanía, lo que supone pasar de la información a la interacción.

Respecto del portal, se observó que el enlace de la página principal estudiada contiene tres portales: el portal de transparencia, el portal institucional y el portal turístico, cuya característica común es su uso como instrumento de información institucional en desmedro de otras funciones que podrían aprovecharse para fortalecer la relación con los usuarios. La falta de un plan de trabajo que tenga una mirada más integradora podría ser motivo de decepción sobre la utilidad del portal. Se hace necesario evaluarlo oportuna y permanentemente en tanto que «... las TIC se convierten en una herramienta fundamental para la instrumentación de estrategias institucionales, logrando además avanzar a hacia una mayor satisfacción de los ciudadanos [... solo si brindan] un trámite o servicio gubernamental de manera sencilla y en menor tiempo a través de múltiples canales» (Progobernabilidad, 2013, 9).

En la evaluación del portal de transparencia de la municipalidad (cuadro 3.2) se observó que el puntaje no logra el máximo nivel; sin embargo, los 130 puntos obtenidos muestran un nivel satisfactorio en cuanto al avance de su aplicación. Esto implica una mejora significativa de sus contenidos en búsqueda de brindar información básica a sus ciudadanos sobre la gestión edil, en tanto Internet se ha convertido en una alternativa para que las instituciones puedan estrechar lazos con los usuarios, como afirman los

responsables de los medios digitales: «Internet ha permitido conocer metodologías y técnicas para mejorar la relación con los ciudadanos» (cuadro 3.1), aspecto que refuerza Guillermo Ferrer, quien sostiene:

... no se trata de estar por delante o a la altura de su competencia, sino simplemente de la necesidad de mejorar sus estructuras TIC para atender las exigencias de sus interlocutores, sean clientes, proveedores o instituciones. En cualquier caso, se trata de una opción de la gerencia para aprovechar o desperdiciar una oportunidad (Ferrer, 2004, 12).

Este nivel de cumplimiento también se debe a que, como refieren los responsables de los medios sociales municipales, las autoridades y los funcionarios conocen las disposiciones legales sobre su implementación: «Cada unidad orgánica responsable del procesamiento de la información ha designado una persona para coordinar con el responsable del portal» (cuadro 3.1), aun cuando la infraestructura tecnológica es limitada: «La municipalidad no cuenta con la cantidad y la calidad de computadoras requeridas para el trabajo» (cuadro 3.1).

El grado medio de la calidad del portal institucional (figura 3.1) es discordante con los nuevos horizontes que plantea Carpentieri (2013) al afirmar que no se puede dar la espalda a la modernidad por lo que una página web no será importante si no responde a una estrategia de la organización que cuente con el respaldo de los líderes máximos, pues si bien Internet puede sacar adelante una organización también la puede hundir. Los resultados determinaron que los aspectos retroalimentación, cobertura, multimedia y navegación no se aprovechan para permitir una mejor gestión de los contenidos en beneficio de los usuarios, quienes se frustran más cuando se descuida el tema de la interactividad. Según Suárez, Gutiérrez, Calaf y San Fabián (2013), la interacción es fundamental para relacionarse con la audiencia, ya que promueve la participación y el acercamiento de los usuarios para otras etapas más importantes como la transacción y la colaboración.

Para el *community manager* municipal: «Aún no existe integración de la Internet en la organización que permita combinar la formación técnica, la formación en comunicación y gestión de la información y la gestión en organizaciones sociales» (cuadro 3.1). Esto significaría que el dominio de la tecnología está centrado en algunos funcionarios, básicamente en los

profesionales informáticos, lo que genera centralización y cuellos de botella dentro de la organización, puesto que no se logra compatibilizar el aspecto técnico con el comunicacional para gestionar adecuadamente la información. Esto lleva al establecimiento de los denominados territorios de micropoder, fenómeno que se contradice con los principios de rendición de cuentas y empoderamiento. Según Ruelas y Poblano (2008), la rendición de cuentas (*accountability*) obliga a su ejercicio transparente y fuerza a los funcionarios a justificar sus actos; mientras que el empoderamiento como dimensión colectiva alude a la capacidad de participar en los procesos de decisiones en las estructuras políticas y de política, sin que implique la pérdida de poder del otro, se trata de favorecer la acción colectiva en el nivel comunitario.

Actualmente, para las organizaciones resulta imprescindible estar en donde se encuentran sus clientes, no se trata de tener presencia en todas las redes sino de adecuarse a las necesidades de sus públicos. Si bien, el ComScore (2015) considera que el 78% de la población que accede a Internet se encuentra en Facebook, la presencia de la municipalidad en esta red no garantizaría su visibilidad en el entorno digital. Los resultados del análisis de esta plataforma evidenciaron una baja actividad de las publicaciones en Facebook (cuadro 3.3), situación que estaría impactando en el tamaño de su comunidad y en el sentimiento y la actitud que tienen los usuarios respecto de la institución. Según las medidas propuestas por Kaushik (2015), como tasas de conversión, amplificación y aplausos, se comprobaría un grado deficiente de interactividad del usuario de esta plataforma, situación que se contradice con lo propuesto por Javier Cremades (2007) al considerar que la nueva fuerza de los consumidores en la era digital no reside en el individuo aislado sino en la persona entendida en su ámbito relacional propio. En su opinión:

... la voz del ciudadano ha encontrado en las nuevas tecnologías canales para participar activamente en la configuración de la opinión pública. Los consumidores, los accionistas, los estudiantes, los ciudadanos corrientes, en definitiva, son ahora más relevantes porque se han convertido en nodos de unas redes sociales cada vez con mayor influencia (Cremades, 2007, 13).

Es claro que la gestión de la red Facebook de la municipalidad no es una actividad clave como sí lo es monitorear constantemente la red en

busca de conocer el estado de la reputación, además de encontrar vías de colaboración entre los ciudadanos y la institución. Lo que se refuerza con lo encontrado: «Es para que las poblaciones con las que trabajamos conozcan y utilicen Internet como parte de su derecho a la información» (cuadro 3.1).

A través de estos resultados se identifican las fortalezas y las debilidades de la gestión de los medios sociales municipales (cuadro 3.5).

**Cuadro 3.5. Evaluación de la gestión de los medios sociales**

Fortalezas	Debilidades
Establecimiento de los lineamientos de una política 2.0	Insuficiente infraestructura tecnológica
Acceso fácil a los medios de información y comunicación del entorno	Equipo de trabajo profesional y técnico insuficiente para gestión de contenidos
Facilidad para coordinar acciones con diferentes dependencias	Carencia de una política 2.0
Mecanismos e instrumentos de comunicación e información para recoger información	Página web atomizada
Comunicación fluida con las autoridades y funcionarios	Escasa capacitación en protocolo interno
Cultura organizacional fuerte	Inexistente política de gestión de contenidos y estrategia digital
	Desaprovechamiento de la relación en medios sociales

Elaboración propia.

### 3.2. Actitud de los usuarios digitales hacia la municipalidad

Para Quevedo (2003) la reputación es un activo de construcción social y se crea y mantiene a través de un proceso de legitimación, por lo que implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad. La acumulación de valoraciones homogéneas en periodos sucesivos redundará en la reputación de la empresa.

La herramienta Social Mention permitió medir este comportamiento de los usuarios digitales hacia la institución. Así, la municipalidad tiene una nula probabilidad de ser un tema de agenda para la ciudadanía, a pesar de que los comentarios de las pocas publicaciones y su bajo alcance resultan ser favorables. Esto no implica un escaso interés ciudadano sino una mala gestión de la presencia digital (cuadro 3.5).

### 3.3. Perfil digital de los ciudadanos

El análisis estadístico sobre el comportamiento de los ciudadanos en el marco de un entorno digital ha permitido identificar características que los ubican en el estadio 1, denominado de inclusión incipiente que, en términos de Mossberger, Tolbert y McNeal (2008), corresponde a personas que hacen un uso estándar de las tecnologías; es decir, se comunican y acceden a la información a través de la web. Son perfiles de uso correspondientes a la Web 1.0; es decir, asumen el papel de consumidores de información y conciben las tecnologías como instrumentos específicos para aspectos concretos de su vida profesional o personal.

Se encontró paridad en los resultados sobre el acceso tecnológico; esto es que la mayoría de zonas sí cuenta con infraestructura tecnológica básica para conectarse desde una computadora personal, sea desde el hogar, el trabajo o un dispositivo móvil (celular o tableta).

Sin embargo, uno de los aspectos diferenciales entre segmentos aparece en las formas de uso de las tecnologías, las cuales estarían generando brechas digitales entre zonas. Este panorama digital se explica porque, a pesar de contar con infraestructura tecnológica y tener la posibilidad de fortalecer sus competencias digitales, utilizan herramientas estándar. Como refiere Eva Ortoll:

... la brecha digital ya no se circunscribe a la imposibilidad de conexión, sino que también hace referencia a la capacitación deficiente y, consecuentemente, al uso deficiente de las plataformas digitales (Ortoll, citada por Celi & González, 2015, 233).

Los *softwares* empleados cuentan básicamente con el paquete elemental; es decir, existe una preocupación de los ciudadanos para capacitarse con conocimientos mínimos de ofimática (procesadores de texto, hojas electrónicas, ayudas para presentaciones, navegadores y administradores de correo electrónico). Situación que no es suficiente para generar capacidades específicas respecto de usos óptimos de Internet para lograr una comunicación más interactiva.

En el rubro apropiación tecnológica ninguno de los sectores llega a porcentajes elevados. En este sentido, es notorio que los ciudadanos requieren

primero mejorar sus competencias de uso de las TIC para apropiarse de estas. Si bien la adopción de Internet muestra una transformación de algunos aspectos de interés ciudadano, estos se refieren a procesos de información pero no necesariamente a impactos de doble vía, puesto que se considera que una persona se apropia de la tecnología cuando utiliza los recursos que ofrece Internet para transformarse a sí misma a partir de un trabajo colaborativo y socializador y, con ello, mejorar el quehacer municipal para lograr mejoras en su calidad de vida.

Con la introducción de Internet las empresas han ido modificando sus estructuras organizativas, haciéndolas más flexibles y ágiles, lo que facilita relaciones de colaboración más productivas.

Lograrlas implicaría dar un salto cualitativo muy relevante en su capacidad de adecuación al entorno digital a partir del aprovechamiento de las potencialidades de Internet. Si los ciudadanos asumieran un papel más activo como gestores del conocimiento para exigir mayor transparencia y diálogo, ello implicaría no solo un cambio de rumbo en la estrategia institucional sino también obligaría a redefinir la cultura organizacional de los funcionarios. Para Paul Capriotti:

Internet se ha convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones debido a su capacidad para abarcar un gran número de funciones como educar, informar, comunicar e interactuar, construir relaciones y mantenerlas o entretener a los públicos (Capriotti, 2009, 46).

Sin embargo, estas nuevas prácticas tecnológicas necesitan mejorar las competencias e incrementar el presupuesto. Como afirma Cristina Aced, se debe comprender esta nueva realidad:

... siguiendo con el paralelismo de la teoría de la selección natural de Darwin, los profesionales en este nuevo escenario laboral estarán más expuestos a quedar fuera del mercado que aquellos que evolucionen y adquieran las competencias necesarias para desenvolverse con soltura en el contexto 2.0 (Aced, 2010, 24).

### **3.4. Formas de interactuar de los usuarios digitales**

Para determinar las formas de interacción de los usuarios que están presentes en el escenario digital se usaron las referencias planteadas por Raczynski

y Serrano (1998) y la OCDE (2006) sobre la manera como la ciudadanía participa en función de sus necesidades informativas y de interacción. Los hallazgos de estos estudios determinaron datos interesantes respecto de la relación entre los segmentos identificados y la forma de interacción: considerando los enfoques y las formas de participación ciudadana se esperaría que quienes tienen mayor acceso a infraestructura tecnológica y apropiación de las nuevas TIC promuevan un debate ciudadano alturado y reflexivo en las redes sociales, sin embargo, los resultados revelan una situación disímil.

El mayor porcentaje de ciudadanos tiende a un tipo de participación de naturaleza informativa; es decir, requieren medios de tipo instrumental cuyo propósito es el consumo de información oficial sobre los servicios públicos. Estos resultados coinciden con los de Celi y González (2014), quienes concluyen que los ciudadanos, a pesar de contar con una plataforma tecnológica creada para y con los usuarios con información relevante, no han logrado empoderarse para generar incidencia política.

En segundo término, las exigencias de los ciudadanos se concentran en una interacción de tipo consultivo; es decir, pretenden construir un vínculo con su autoridad. Desde la posición de la municipalidad existe la voluntad política, según su plan estratégico institucional, en tanto establece acciones de contacto y acercamiento ciudadano a través de las plataformas. En palabras de Karla Sáenz y Jéssica Vera:

El Estado requiere de los ciudadanos y que exista armonía entre ambos [...] los ciudadanos claman por ser escuchados y el Estado necesita escucharlos y atenderlos para su propia supervivencia. Desde el portal se conciben aplicaciones que permiten tener un contacto más con sus funcionarios y, sobre todo, hacer seguimiento de la gestión edil. No obstante, el desconocimiento de estos aplicativos se evidencia en un bajo nivel de uso (Sáenz & Vera, 2012, 157).

Es notorio observar el bajo porcentaje de participación ciudadana, puesto que los ciudadanos no advierten que las plataformas digitales de información podrían fortalecer el sentido de comunidad para proponer temas de agenda a la municipalidad y tener incidencia política. Esta actitud podría explicarse por las brechas digitales de apropiación referidas a

la capacidad del ciudadano para reinventar la tecnología a través de sus diferentes usos y así lograr un mayor beneficio. Para el sociólogo Manuel Castells esto implicaría: «[que] las instituciones, las empresas y la gente en general transforman la tecnología, cualquier tecnología, apropiándose, modificándola y experimentando con ella» (Castells, 2001, 18-19).

LAS CONSTATAIONES REALIZADAS han revelado las fortalezas y las debilidades de la reputación digital de la municipalidad estudiada. Toca ahora actuar sobre ellas.

# 4

---

## Propuesta de gestión de la reputación digital

El análisis del caso permite plantear una propuesta enfocada en mejorar la experiencia *on line*, considerando la rendición de cuentas, la gobernanza, el empoderamiento y la acción colectiva como ejes de la política 2.0, para orientar una gestión eficiente de la reputación digital con una propuesta de valor basada en la personalización que permita fortalecer el vínculo Estado-ciudadano, cuyo enfoque es generar un sentimiento de estima y confianza de los usuarios digitales, puesto que la reputación se gestiona desde dentro y se construye para agregar valor a la institución.

La construcción de la propuesta se desarrolla bajo el modelo Canvas que permite apreciar el proceso de gestión de la reputación de una manera integradora, holística y sistémica, en la cual los insumos (*inputs*) ciudadanos puedan tener incidencia sobre las políticas y los servicios públicos para responder mejor y a tiempo a las necesidades de la sociedad.

Los componentes de la propuesta se definieron en función de criterios como:

- Orientar las demandas informativas y de interacción digital para los segmentos identificados.
- Desarrollar la propuesta de valor desde el fortalecimiento de la cultura interna de servicio público de la municipalidad con el fin de lograr una eficiente y oportuna interacción digital.

- Tener presencia en los canales en los que los ciudadanos actúan.
- Promover una estrategia de escucha permanente y de soluciones personalizadas que sea la estrategia de compromiso y de vinculación ciudadana.
- Desarrollar una política 2.0 sostenible.
- Considerar los recursos claves con un foco en el capital humano más que en la tecnología.
- Aplicar un proceso de gestión de la reputación que implique monitorizar, planificar y diseñar la estrategia y la gestión de crisis.
- Generar sinergias y alianzas.
- Incluir la estructura de costos mediante el aprovechamiento de los recursos de Internet.

## 1. Política 2.0

La propuesta de gestión se desarrolla bajo los lineamientos de:

- Política 2.0, la cual implica la rendición de cuentas, lo que obliga a un ejercicio transparente y fuerza a los funcionarios a justificar sus actos, no solo por el mandato legal sino porque existe una voluntad explícita de la municipalidad.
- Gobernanza, porque el servicio edil se extiende a canales digitales, en concordancia con la presencia de un ciudadano que se va adaptando a las TIC.
- Empoderamiento, ya que se dirige a una primera etapa en la que los ciudadanos intervienen de manera simbólica mediante el aporte de elementos para el mejoramiento del servicio municipal.
- Acción colectiva, porque propone la formación de comunidades que permitan movilizar acciones en bien del distrito.

## 2. Componentes

Respecto de los componentes, estos son nueve: segmentación de usuarios digitales, propuesta de valor digital, canales digitales, estrategia de *engagement*, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de colaboradores y estructura de costos (figura 4.1).

RENDICIÓN DE CUENTAS	GOBERNANZA	EMPODERAMIENTO	ACCIÓN COLECTIVA
<p>8. RED DE COLABORADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades proveedoras de información de la institución</li> <li>• Unidades desarrolladoras de plataformas digitales</li> <li>• <i>Influencers</i></li> <li>• Comunidades <i>on line</i></li> <li>• Instituciones aliadas</li> </ul>	<p>7. ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorización de medios digitales</li> <li>• Diseño de la estrategia digital</li> <li>• Gestión de contenidos</li> <li>• Cultura organizacional / Integración interna</li> <li>• Gestión de crisis</li> </ul>	<p>2. PROPUESTA DE VALOR DIGITAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación y difusión de ejes de política 2.0 a través de una estrategia de márketing digital</li> <li>• Experiencia <i>on line</i>: fortalecimiento del vínculo Estado-ciudadano</li> </ul>	<p>1. SEGMENTACIÓN DE USUARIOS DIGITALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres segmentos identificados.</li> </ul>
	<p>6. RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Community manager</i> (analista / estratega digital)</li> <li>• Gestores de contenidos digitales</li> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Herramientas de monitoreo</li> <li>• Plataformas digitales</li> </ul>	<p>3. CANALES DIGITALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal web</li> <li>• Portal institucional</li> <li>• Canales <i>on line</i>: <i>chat</i></li> <li>• Redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube, Twitter)</li> <li>• <i>e-mail</i></li> </ul>	<p>4. ESTRATEGIA DE ENGAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de escucha</li> <li>• Soluciones digitales personalizadas</li> <li>• Interactividad</li> </ul>
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Personal capacitado en el entorno digital</li> <li>• Desarrollo de contenido audiovisual</li> </ul>		<p>5. FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto del gobierno central</li> <li>• Programa de Mejoramiento de Barrios <i>ad hoc</i></li> </ul>	

Figura 4.1. Propuesta de gestión de la reputación digital para una municipalidad basada en el modelo Caracas

Elaboración propia.

## 2.1. Segmentación de usuarios digitales

La segmentación tiene por objetivo orientar las demandas informativas y de interacción digital para los segmentos identificados. Los resultados permitieron determinar tres tipos de segmentos (cuadro 4.1).

**Cuadro 4.1. Segmentación de los ciudadanos de la municipalidad**

Rubro	Segmento 1 Conservadores	Segmento 2 Pragmáticos	Segmento 3 Transaccionales
Estadio	e-inclusión incipiente	e-inclusión	e-inclusión
Características demográficas	Residen en zonas D y E	Residen en zonas B y C	Residen en zonas A
	Masculino y femenino	Masculino y femenino	Masculino
	Adultos	Jóvenes	Adultos
Intereses	Informativos	Vigilancia ciudadana	Transaccionales
Competencias digitales	Acceso público	Acceso desde el hogar	Acceso desde equipos móviles
Uso de redes	Usuario 1.0	Usuario 1.0 y 2.0	Usuario 2.0
Acceso a la tecnología	Básico, elemental, pública	Infraestructura tecnológica en el hogar	Infraestructura tecnológica compleja

Elaboración propia.

Un primer segmento conservador, caracterizado por acceder a los recursos tecnológicos más complejos bajo un modelo de ciudadano 1.0 interesado en asumir el papel de cliente. Un segundo segmento pragmático, también con acceso a recursos tecnológicos pero básicos, interesado en interactuar bajo el modelo de participación simbólica y clientelística. Y, finalmente, un tercer segmento transaccional, más interactivo.

## 2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se focaliza en tres aspectos:

- Funcional, porque los ciudadanos tendrán acceso a información, consulta y participación de la municipalidad a través de las TIC y aprovecharán sus características de rapidez, gratuidad y actualidad.
- Emocional, porque el ciudadano sentirá la preocupación del municipio al querer buscar un vínculo a través de los medios digitales.

- Autoexpresiva, porque el ciudadano considerará la valoración de su voz a través de la interacción.

### 2.3. Canales digitales

En cuanto a los canales digitales, el objetivo es orientar las demandas informativas y de interacción digital de los tres segmentos identificados, para este fin se utilizarán los medios apropiados (cuadro 4.2).

**Cuadro 4.2. Segmentos de ciudadanos y medios utilizados**

Segmento	Medios
1. Conservadores	Portal web Redes sociales: Facebook, YouTube
2. Pragmáticos	Portal web Redes sociales: Facebook, YouTube, Twitter, <i>e-mail</i>
3. Transaccionales	Portal web Canal <i>on line</i> : <i>chat</i> Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, <i>e-mail</i>

Elaboración propia.

Dirigirse a través de canales adecuados permitirá la visibilidad de la institución en Internet. La presencia de marca de una organización es imprescindible para consolidarse. Las redes Google, Facebook, Twitter y YouTube vuelven a tomar protagonismo por el crecimiento, exponencial y activo, de sus usuarios.

Los ciudadanos satisfechos se convierten en los mejores vehículos publicitarios de comunicación con rostro humano y son capaces de generar más entusiasmo y emoción para impactar a través de su valoración sobre las marcas; sin embargo, el problema radica en que, según un estudio de Ogilvy, menos del 5% de los clientes satisfechos publica en las redes sociales sus experiencias positivas o aboga por las marcas. Esto debería llevar a considerar los contenidos que se necesita administrar para que sirvan de estímulo a los clientes con el fin de reforzar con sus comentarios (textos y fotografías) los aspectos positivos de la empresa.

Se ha previsto el uso del correo electrónico porque este se ha convertido en el principal medio de interacción con públicos internos y externos.

Su aprovechamiento puede generar rentabilidad, seguimiento de datos, automatización de campañas e inmediatez.

#### 2.4. Estrategia de *engagement*

En cuanto a la estrategia de *engagement*, el objetivo es promover la escucha permanente y las soluciones personalizadas como medios de compromiso y de vinculación ciudadana; para ello se propone: interactividad, estrategia de escucha y soluciones digitalizadas personalizadas.

En la *interactividad* se busca aprender con los ciudadanos. Aunque resulta imposible que todos seamos sabios, sí es cierto que todos tenemos pericia en un área determinada. Si unimos todos esos microsaberemos crearemos una inteligencia colectiva. Se trata, según Lévy (1994), de una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada y movilizada en tiempo real.

En la *estrategia* de escucha se busca aprender del ciudadano. La apuesta ahora es hacia un cliente que es un canal de comunicación humano, lo que significa que, a la vez que consumidor, es productor de sus propios contenidos. Su fin no es lucrativo, es contar con el espacio para ser escuchado y tener el control de elegir qué, cuándo y cómo satisface sus distintas necesidades.

En las *soluciones digitales* personalizadas se busca aprender para el ciudadano. Relacionarse con el cliente desde una plataforma tecnológica significa hablar el mismo lenguaje, compartir su entorno. Los usuarios reclaman instituciones que escuchen de verdad, que logren entender que en estos medios lo más importante son las relaciones. Desean instituciones que estén siempre atentas a responder en forma adecuada tanto a las opiniones positivas como a las críticas que puedan recibir; instituciones que sepan reconocer sus errores con humildad y abandonen la soberbia. Este tercer aprendizaje requiere generar soluciones interactivas que vayan más allá de las palabras, por ejemplo, desarrollar aplicaciones, encuestas, concursos, etc., que impulsen el compromiso del público. De esta manera, los ciudadanos contribuyen a las conversaciones con comentarios, votos o compartiendo aquellos contenidos que les interesan, lo que genera un proceso de comunicación dinámico.

## 2.5. Fuentes de ingresos

Respecto de las fuentes de ingresos, lo que se pretende es acceder a una política 2.0 sostenible con recursos de programas permanentes. Para que la operación del modelo sea sostenible se propone incluir los gastos y las inversiones en el marco del programa Mejoramiento Integral de Barrios, el cual está articulado a la política 2.0 que pretende desarrollar la municipalidad.

## 2.6. Recursos claves

Por otro lado, se busca potenciar los recursos claves, cuyo foco está en el capital humano más que en la tecnología. El modelo plantea el manejo de la reputación digital desde la perspectiva profesional en el cual el *community manager* cumple las funciones de analista, estrategia digital y gestor de contenidos. Asesora sobre los contenidos que se deben gestionar en las redes sociales para que resulten más atractivos y acerca del momento y la hora en que se requiere publicar. Por ello, su capacidad de análisis y manejo de herramientas es importante. El profesionalismo del administrador de las redes sociales va a impactar, positiva o negativamente, sobre la reputación.

## 2.7. Actividades claves

Sobre las actividades claves el objetivo es desarrollar un proceso de gestión de la reputación que implique monitorear, planificar y diseñar la estrategia de gestión de contenidos y la gestión de crisis.

### 2.7.1. Monitoreo de medios digitales

Respecto de la monitorización de medios digitales, la medición del impacto de las relaciones con los diferentes públicos, sobre todo en el entorno de las redes sociales, es actualmente una de las preocupaciones conceptuales y de investigación presente en las organizaciones. Aún existe dificultad en determinar la eficacia y la eficiencia de los planes de los medios sociales, puesto que en la lógica del comportamiento organizacional estos conceptos resultan abstractos, ya que se requiere conocer con exactitud qué ventajas tienen y qué beneficios se obtienen en la reciprocidad relacional.

Por ello, se pretende abordar algunos indicadores que permitan convertir la acción de diálogo en resultados concretos para las ventas y el posicionamiento de la marca. El primer paso es alinear las medidas de las redes con aquellas de la organización, teniendo en consideración que los parámetros no son tan diferentes a los que se han usado en los canales tradicionales. Los factores claves de evaluación de las redes sociales se dividen en tres categorías: exposición, influencia y compromiso.

- Sobre la *exposición* se debe conocer ¿a cuántas personas podríamos llegar con un *post* o un mensaje? En las redes sociales, esta medición debe ser tan fiable como el nivel de circulación de un medio impreso (diario o revista), lo que significaría contabilizarlos en forma manual y equilibrar el esfuerzo del seguimiento de las medidas con el valor que se recibirá de estas para determinar su importancia en la estrategia global. Estas medidas ponen de manifiesto el número de personas que son atraídas hacia la municipalidad a través de las redes. Para mitigar la posible duplicación de usuarios se requiere hacer un seguimiento del promedio de crecimiento en porcentajes acumulados.
- Sobre la *influencia* solo puede usarse una medición subjetiva que para su definición se basa en la perspectiva de la empresa. Básicamente, se desea apreciar si los indicadores de compromiso ya mencionados son positivos, neutrales o negativos desde el punto de vista de la emotividad.
- Sobre el grado de *compromiso* se busca medir ¿cuántas personas actualmente hicieron algo con un mensaje? Esta es una de las medidas más importantes porque muestra cuántas personas están pendientes realmente sobre lo que se publica y listas para ejecutar alguna acción.

### 2.7.2. Diseño de la estrategia digital

El diseño de la estrategia digital se concreta en un Plan de Social Media, o estrategia de presencia en las redes sociales, con el propósito de crear o mejorar la imagen y la reputación de una organización, marca o producto en el mercado 2.0, aprovechando los nuevos canales de comunicación.

El diseño exige un proceso metódico en tres fases:

- En la primera fase, de *diagnóstico*, se busca realizar un análisis de la situación que intenta averiguar la posición de la organización respecto del entorno y sus grupos de interés, y evaluar sus propios recursos y capacidades. Por ello, se debe estar preparado para responder las siguientes preguntas: ¿Quién y cómo es el público objetivo? ¿Cuenta la organización con los recursos suficientes para producir contenidos que permitan interactuar con el público? ¿Tienen el contenido adecuado para asegurarse que cuando alguien visita la web pueda encontrar lo que busca? ¿Se han identificado las redes sociales que usa el público objetivo? ¿Conocen el funcionamiento total de la organización para responder inquietudes, tanto positivas como negativas?
- La segunda fase es la de *estrategia* y tiene tres pasos: plantear objetivos, generar estrategia y contar con herramientas y tácticas.
  - Plantear objetivos sirve para obtener y medir resultados, considerando las siguientes características: específicos (por ejemplo, generar 30 *likes* en Facebook), mensurable (con referencia), alcanzable (realista), relevante (tener impacto) y un tiempo determinado (plazos). En principio, se recomienda enumerar los objetivos primarios que se esperan lograr con la presencia de cada una de las redes sociales (¿se busca resaltar noticias, logros de la organización o promoción de eventos?). Finalmente, se debe explicar cómo estos objetivos sirven de apoyo para la misión y la visión de la organización.
  - Generar estrategia consiste en definir el método que se utilizará para alcanzar los objetivos, por lo que su elaboración requiere mucho cuidado, sobre todo para seleccionar los canales y los contenidos a difundir. En esta fase es necesario definir con claridad: ¿de dónde se obtendrá el contenido?, ¿será propio o provendrá de una fuente externa?, ¿es el contenido apropiado, basado en los objetivos y el público?
  - Contar con herramientas y tácticas sirve para describir las plataformas que se usarán para la estrategia y explicar detalladamente por qué se seleccionaron (Facebook, Twitter, YouTube,

blog, LinkedIn, Google+, Pinterest o Instagram). Asimismo, se necesita describir las medidas de éxito para cada herramienta y conocer los indicadores específicos que se utilizarán para recoger y analizar la información. Finalmente, establecer cómo se usarán para documentar la recuperación de la inversión.

- La tercera fase está compuesta por dos pasos: *capacitación* y *monitoreo*. La capacitación busca formar adecuadamente al personal de la empresa en el uso de las redes sociales, tanto en su empleo como en la estrategia de la organización. Asimismo, capacitar al *community manager* para que su trabajo se oriente a los objetivos de la empresa. Respecto del monitoreo, el responsable debe seguir la ejecución del Plan de Social Media para evaluar su desarrollo, además de organizar adecuadamente la información que se obtiene del público para una retroalimentación inmediata que consolide los objetivos.

Los contenidos son uno de los pilares de la estrategia de *social media* (*strategy content*) que facilitará la construcción de una comunidad en torno de la marca y los *fans* para aportar valor y reforzar la identidad. En el entorno digital, esta comunidad puede convertirse en un verdadero frente de defensa ante una crisis de reputación digital. En este sentido, es relevante que las estrategias en medios sociales estén alineadas a las estrategias de comunicación de la organización para apoyar los objetivos institucionales. De ahí que los contenidos deben ser coherentes con la misión organizacional. La organización de los contenidos puede desarrollarse con base en los siguientes temas:

- *El entorno*. Al cliente le interesa lo que está ocurriendo en el mundo. Puede incluirse información sobre análisis y tendencias, noticias o novedades, estudios e investigación o datos que llaman la atención en el aspecto tecnológico o de innovación de productos. No olvidar que existe información muy compleja de procesar y, frente a ello, se pueden utilizar infografías para facilitar la lectura y la comprensión de la información.
- *La municipalidad*. Es importante que el cliente conozca con quién está interactuando. Por ello, se sugiere considerar información sobre los hitos más importantes de la organización, generar interacción para innovar o mejorar los productos y no olvidar los programas de responsabilidad social o de apoyo comunitario.

- *Lo comercial.* Es importante informar sobre los negocios y las instituciones que existen en el distrito. Esto apoyará la mejora de la base de datos y el crecimiento de la comunidad.
- *El bienestar.* A los clientes les gusta escuchar consejos y formas de hacer las cosas. Se pueden desarrollar listas, o *top 10*, y recetas con pocos pasos. Asimismo, mensajes motivacionales que generen un mayor vínculo emocional con el ciudadano. Se pueden emplear frases de personajes legitimados y videos con mucha carga emocional. También puede recurrirse a historias o narraciones aleccionadoras.
- *Las consultas.* Son un brazo de apoyo. En ellas se pueden dejar preguntas abiertas para que el ciudadano ayude a través de una lluvia de ideas a innovar o mejorar los productos y servicios, conocer sus demandas y preocupaciones.
- *La cultura organizacional.* Si la organización solo está pensando hacia fuera y deja de lado el comportamiento interno corre el riesgo de impactar negativamente sobre su reputación. La reputación se basa en hechos, en comportamientos empíricamente verificables, lo cual se gesta en el interior.

El esfuerzo del *community manager* no puede concentrarse en «maquillar» el rostro de la empresa, puesto que en la actual era de transparencia es casi imposible que las acciones estén al margen de las redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, entre otros). Se debe evitar situaciones como las que se muestran en el cuadro 4.3.

Cuando una organización se enfrenta a una crisis tiene que focalizarse en tres grandes objetivos:

- Mitigar el impacto negativo que se está generando como consecuencia de la viralización de los comentarios.
- Aprovechar la crisis para resaltar las credenciales, las fortalezas la propuesta de valor de la organización.
- Recuperar la confianza de sus clientes y de la comunidad en general.

Esto será posible si se actúa estratégicamente; es decir, no minimizar el volumen de comentarios del momento sino verlo como una oportunidad para la empresa de sincerarse con sus diferentes públicos y empezar

**Cuadro 4.3. Situaciones que un *community manager* debe evitar**

Situación	Comentario
«Nos llegó la hora. ¿Qué hacemos?»	Estar atentos a ciertas señales, como la queja repetida de un ciudadano por el servicio, con comentarios que van creciendo en volumen en las redes, es una señal de alerta.
«No es para tanto»	Si bien es cierto que las redes sociales no llegan a un gran número de usuarios, su efecto de rebote y viral puede ser apabullante y amenazador.
«Solo unos cuantos están comentando»	No subestimar el impacto de estos medios sociales, esto es pensar que los gigantes nunca caen. En estos medios, la inteligencia colectiva y las multitudes unidas pueden causar un efecto devastador para la reputación.
«Sin comentarios»	Es mejor enfrentar la situación y dar la cara de manera oficial. Se utilizarán los mismos medios en los que se generó la crisis.
«Lo sentimos por los afectados, pero no podemos hacer nada»	En redes sociales, los usuarios siempre tienden a apoyar a los más débiles.
«Fuera los medios de aquí»	Mientras más se esconda información, más rumor se genera.

Elaboración propia.

a gestionar relaciones de largo plazo. Para ello se debe monitorear la reputación: ver qué es lo que la gente está hablando y actuar con rapidez y, sobre todo, con transparencia.

Se requiere del monitoreo y la identificación de los focos de crisis. Las organizaciones deben identificar todos los posibles escenarios de crisis y analizar aquellas a las que se han enfrentado con anterioridad. Esto permitirá recoger información sobre los puntos críticos y la tipología de la crisis actual, en tanto se hace un minucioso seguimiento a los aliados *influencers*. Existen herramientas en la red, unas gratuitas y otras de pago, para conocer el posicionamiento de la crisis y qué, cuánto y sobre qué están hablando los públicos, cuáles son los niveles de impacto y qué *influencers*, o líderes digitales, en el rubro están haciendo que sus seguidores se hagan eco de la crisis.

Se requiere un uso del tiempo preciso (*timing*) y un SEO reactivo. Las primeras 24 horas son claves; es decir, la rapidez en la respuesta es importante para mitigar en menor tiempo el impacto negativo de la crisis *on line*. En las primeras horas se debe tener una posición clara y un discurso alineado.

Para evitar que se sigan socializando rumores o noticias sin confirmar la organización debe emitir un comunicado de prensa o, dependiendo del alcance de la crisis, una conferencia de prensa y empezar a utilizar sus puntos fuertes para dar credibilidad y basarse en su reputación construida. En esta etapa es importante, además, establecer pautas de comunicación interna y externa. Por ello, es vital que exista un gabinete de crisis que permita poner en acción el Manual de Crisis, actualizarlo o crearlo.

Asimismo, la información debe ser directa, precisa y detallada. La municipalidad puede reservar información, pero no difundir información alejada de la verdad. Tampoco debe limitarse a referenciar los hechos porque los distintos afectados querrán conocer la parte que les interesa del acontecimiento.

## **2.8. Red de colaboradores**

El objetivo de la red de colaboradores es generar sinergias y alianzas para un trabajo integrado. Entre los colaboradores están las unidades proveedoras de información de la institución. Es indudable que el recurso humano constituye el activo principal de la organización porque con él se genera el conocimiento organizacional. Las organizaciones que, inteligentemente, han asumido que la capacitación es una inversión y no una obligación legal entienden que ambos logran desarrollarse y alinearse en sus objetivos.

Los colaboradores no solo deben desarrollar competencias que beneficien en rentabilidad, conocimiento y calidad de trabajo a la organización sino que generen actitudes más positivas de identificación y comunicación en esta.

Actualmente, las empresas han creado un modelo educativo para cubrir las necesidades específicas de competencias profesionales a través de cursos MOOC (por la sigla en inglés de Massive Open On line Course), los cuales pueden gestarse con alianzas.

Los *influencers* son los líderes digitales, considerados responsables de la rápida expansión de la información a través de sus seguidores; sin embargo, se debe distinguir si ese liderazgo se debe a si algunas ideas, opiniones y actitudes se extienden por la popularidad de esta persona o

por la susceptibilidad y la coyuntura. Por eso, surge la necesidad de la identificación de estas personas para provocar el rebote requerido.

## 2.9. Estructura de costos

La estructura de costos busca mantener el control de los costos con un máximo aprovechamiento de los recursos gratuitos de Internet, las alianzas estratégicas y el uso eficiente e integrado de recursos del plan operativo para cubrir costos de equipamiento tecnológico, lo que implica la compra de dos computadoras personales adicionales que serán útiles para el productor de contenidos audiovisuales y el practicante. Se requiere un celular con acceso a Internet del *community manager* proporcionado por la municipalidad. Los costos de conexión por Internet se asumen como parte de los costos operativos de la municipalidad.

Para la capacitación de los encargados de los medios digitales, los funcionarios y los ciudadanos se aprovecharán las alianzas con universidades e instituciones educativas del distrito.

La producción de contenidos audiovisuales se manejará mediante alianzas. La publicidad digital sobre el proceso de aplicación del modelo se asume como parte de los costos operativos sobre la difusión de la gestión municipal.

BAJO ESTE MODELO se pueden superar las debilidades identificadas y potenciar al máximo las fortalezas del uso de los recursos digitales para mejorar la reputación de la municipalidad.

# Conclusiones y recomendaciones

---

En relación a la experiencia de la municipalidad analizada se pueden formular las siguientes conclusiones y recomendaciones.

## 1. Conclusiones

La gestión de los medios sociales no responde a la política 2.0 ni a los objetivos estratégicos del gobierno local para vincularse con los ciudadanos a través de los medios sociales. Si bien existe conciencia acerca de los beneficios de la innovación tecnológica, esta no se está aprovechando por limitaciones tanto tecnológicas como de capital humano, al establecerse territorios de micropoder que no permiten que la información fluya en beneficio de los ciudadanos. El deficiente manejo de la interactividad digital, patente en hechos como no monitorizar el entorno digital o desarrollar contenidos sin una estrategia integrada y sistémica, está afectando la actitud que tienen los ciudadanos hacia su municipalidad.

La reputación no se está considerando como un activo de construcción social, puesto que los responsables de la gestión de los medios sociales no trabajan a partir de un proceso de legitimación a través de la evaluación de las publicaciones o los rebotes de comentarios en Internet. Esto se comprueba por la nula probabilidad de que la municipalidad sea un tema de agenda para la ciudadanía, además del bajo alcance de sus escasos contenidos. Por

tanto, se considera que el poco interés ciudadano de relacionarse con su municipio se debe a una mala gestión de la presencia digital.

Los ciudadanos se caracterizan por ubicarse en el estadio 1, inclusión incipiente, ya que se trata de personas que realizan un uso estándar de la tecnología, es decir, se comunican y acceden a la información a través de la web. Sus perfiles de uso corresponden a la Web 1.0: asumen un papel de consumidores de información y conciben la tecnología como instrumentos específicos para aspectos concretos de su vida profesional o personal, a pesar de contar con una infraestructura tecnológica básica.

Se han identificado brechas tecnológicas que se explican porque, a pesar de disponer de infraestructura tecnológica y tener la posibilidad de fortalecer sus competencias digitales, utilizan herramientas estándar. Por tanto, los ciudadanos requieren primero mejorar sus competencias de uso de las TIC para apropiarse de estas. Si bien la adopción de Internet muestra una transformación de algunos aspectos del interés ciudadano, estos se refieren a procesos de información, no necesariamente a impactos de doble vía.

Las formas de interacción de los usuarios que están presentes en el escenario digital de los ciudadanos se basan en una interacción de tipo instrumental cuyo propósito es el consumo de información oficial sobre los servicios públicos. Sin embargo, también existen, aunque en menor medida, exigencias de los ciudadanos focalizadas en interacciones de tipo consultivo; es decir, los ciudadanos pretenden construir un vínculo con su autoridad. La escasa participación ciudadana no permite fortalecer el sentido de comunidad para proponer temas de agenda a la municipalidad y tener influencia política.

## 2. Recomendaciones

Para la eficaz aplicación del modelo de gestión de reputación digital se sugiere considerar las siguientes cuatro fases:

- *Sensibilización*: busca que los funcionarios de la municipalidad tengan una cultura de servicio adaptada a las TIC, considerando que la reputación se construye desde dentro.

- *Capacitación*: en ella se recomienda dirigirse hacia tres públicos con el fin de atender diferentes flancos: mejoramiento de la capacitación técnica de los responsables de los medios sociales en cuanto a manejo y gestión adecuada de contenidos; capacitación de competencias tecnológicas a los ciudadanos para incentivar el acercamiento a las diversas plataformas; y capacitación a los *influencers* locales para convertirlos en aliados y abanderados de la municipalidad.
- *Planificación de contenidos*: en esta se considerará la creación de cuentas en las diversas plataformas digitales, con su respectivo protocolo de trabajo; y se hará un plan de contenidos que se iniciará con los segmentos 2 y 3, en tanto ellos tienen mayor capacidad de interacción; la identificación de los *influencers* locales; y la generación de un Manual de Crisis.
- *Difusión*: la cual se considera transversal a todas las anteriores, por lo que se recomienda establecer un plan de difusión para cada una de estas.

## Bibliografía

---

- Abad, G. (2015). *Uso de internet en el Perú*. Lima: GFK Perú.
- Aced, C. (2010). *Perfiles digitales 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aerco & Territorio Creativo. (2009). *La función del community manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. Madrid: Asociación Española de Responsables de Comunidades On line / Territorio Creativo.
- Alós Moya, A. (2011). *Guía para el posicionamiento web (proyecto fin de carrera)*. Valencia: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática, Universidad Politécnica de Valencia.
- Antón Ferromoné, E. (2008). Reputación corporativa *on line*: beneficios para las empresas. Recuperado de <http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>
- Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Becerra Rodríguez, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*, 18(32), 27-46.
- Berners-Lee, T. (1996). On simplicity, standards, and intercreativity. *World Wide Web Consortium Journal*, 3, s. n.
- Berners-Lee, T. (con M. Fischetti). (2000). *Tejiendo la red. El inventor del World Wide Web nos descubre su origen*. Madrid: Siglo XXI.

- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S. & Flores, F. (2012). Local e-governmnet 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29(2), 123-132.
- Boza, B. (2006). *Manual de buenas prácticas gubernamentales*. Lima: Ciudadanos al Día (CAD).
- Brugué, Q., Font Fabregas, J. & Gomá, R. (2003). Participación y democracia. Asociaciones y poder local. En M. J. Funes Rivas & R. Adell Argilés (eds.), *Movimientos sociales: cambio social y participación* (pp. 109-113). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Buffet, W. (2010). *Gestión de la reputación digital*. Barcelona: Fundació Factor Humà.
- Capriotti, P. (2009). La comunicación interna en la era digital. De la comunicación unidireccional a la comunicación en red. En M. C. Carretón Ballester (dir.) & I. Ramos Soler (coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp.41-53). Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- Carpentieri, J. D. (2013). Evidence, evaluation and the ‘Tyranny of effect size’: A proposal to more accurately measure programme impacts in adult and family literacy. *European Journal of Education, Research, Development and Policy*, 48(4), 543-556.
- Castelló Martínez, A. (2010). *La figura del community manager*. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16656/1/La%20figura%20del%20Community%20Manager\\_Araceli%20Castell%C3%B3.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16656/1/La%20figura%20del%20Community%20Manager_Araceli%20Castell%C3%B3.pdf)
- Castells, M. (2001). *La galaxia Internet*. Madrid: Areté.
- Castells, M. (ed.). (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Celi Arévalo, K. J. & González Moreno, C. (2015). Impacto de una plataforma tecnológica como observatorio virtual para el empoderamiento ciudadano en el distrito de Víctor Larco. *Pueblo Continente*, 26(1), 227-237.
- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R. & Hovy, E. (2010). Government 2.0: Making connections between citizens, data and government. *Information polity*, 15(1-2), 1-9.
- Cobo Romani, C. & Pardo Kuklinski, H. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona / México, D. F.: Grup de Recerca d’Interaccions Digitals, Universitat de Vic / Facultat Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) México.

- ComScore. (2015). *Futuro Digital Perú 2015*. Lima: ComScore Inc.
- Costa, C. (2009). *Dircom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Valencia: Servei de Publicacions, Universitat de Valencia.
- Costa, C. (2011). Modelo de gestión integral de la reputación digital corporativa: una propuesta. *Innovations in marketing, branding and reputation*. Recuperado de <http://carlosvictorcosta.com/2011/modelo-de-gestion-integral-de-la-reputacion-on-line-corporativa/>
- Cremades, J. (2007). *Micropoder. La fuerza del ciudadano en la era digital*. Madrid: Espasa Calpe.
- Criado Grande, J. & Arteaga Moralejo, J. (2015). *Hacia la participación ciudadana 2.0 en un marco de gobierno abierto: análisis del caso del Ayuntamiento de Alcobendas, España*. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lima.
- De Ugarte, D. (2002). *El libro del posicionamiento en buscadores*. Recuperado de [http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/buscar/el\\_libro\\_del\\_posicionamiento\\_en\\_buscadores.pdf](http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/buscar/el_libro_del_posicionamiento_en_buscadores.pdf)
- Falla, S. (2009). E-book: la función del *community manager* de Aerco y Territorio Creativo. *Maestros del web*. Recuperado de <http://www.maestrosdelweb.com/e-book-la-funcion-del-community-manager-aerco-territorio-creativo/>
- Fanpagekarma. (2009). *Fanpagekarma*. Recuperado de <http://www.fanpagekarma.com>
- Fernández Santos, Y., Gutiérrez López, J. & Fernández Fernández, J. M. (2011). e-gobierno en las entidades públicas: conocimiento, utilidad y valoración de las páginas web de los ayuntamientos. Un caso de estudio. *Auditoría Pública*, 53, 109-119.
- Ferrer, G. (2004). *Las reformas curriculares de Perú, Colombia, Chile y Argentina, ¿quién responde por los resultados?* Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade).
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Foro de Reputación Corporativa. (2005). *Introducción a la reputación corporativa*. [PPT]. Recuperado de <https://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf>

- Gómez, C. (2013). *Facebook: la nueva red de comunicaciones en las empresas* (tesis de licenciatura). México, D. F.: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Gramberger, M. (2006). *Participación ciudadana. Manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Ipsos Perú. (2015). *Hábitos, usos y actitudes hacia el internet 2015: Perú urbano*. Lima: Ipsos Perú.
- Johnson, S. (2001). *Emergence. The connected lives of ants, brains, cities, and software*. Londres: Penguin.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaushik, A. (2011). *Analítica web 2.0. El arte de analizar resultados y la ciencia de centrarse en el cliente*. Barcelona: Planeta.
- Kaushik, A. (2015). Best social media metrics: Conversation, amplification, applause, economic value. *Occam's Razor*. Recuperado de <https://www.kaushid.net/avinash/best-social-media-metrics-conversation-amplification-applause-economic-value/>
- León Trinidad, C. (2006). Publicidad en buscadores. Los enlaces patrocinados I. *Thatzad.com*. Recuperado de <http://www.thatzad.com/assets/pdf/publicidad-en-buscadores-los-enlaces-patrocinados-I.pdf>
- Lévy, P. (1997). *Evoluzione del concetto di sapere nell'era telematica. Mediamente.rai.it*. Recuperado de <http://www.mediamente.rai.it/home/bibliote/intervis/1/levy02.htm>
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva por una antropología del ciberespacio*. Washington, D. C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Loaiza Gallón, H. (2004). *Estado gobierno y gerencia pública*. Bogotá, D. C.: Universidad Santo Tomás.
- Mariñez Navarro, F. (coord.). (2009). *Compromiso ciudadano. Participación y gestión pública en Nuevo León*. Monterrey: Fondo Editorial de Nuevo León.
- Martínez Rodrigo, E. & Marta-Lazo, C. (coords.). (2011). *Jóvenes interactivos. Nuevos modos de comunicarse*. La Coruña: Netbiblo.
- Martínez, V. (2004). *Modelo de redes sociales*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/aleli14/el-modelo-de-redes-sociales>

- Matsuura, K. (2003). *On the occasion of the round table on science, the information society and the Millennium Development Goals during the World Summit on the Information Society (WSIS)*. París: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco).
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S. & Santos, B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital. El caso de las tiendas por departamento (Serie Gerencia Global 22)*. Lima: Universidad ESAN.
- Mellado, R. (2001). *Participación ciudadana institucionalizada y gobernabilidad en la ciudad de México*. México, D. F.: Plaza y Valdés.
- Mergel, I. (2012a). *Social media in the public sector. A guide to participation, collaboration, and transparency in the networked world*. San Francisco, CA: John Wiley.
- Mergel, I. (2012b). The social media innovation challenge in the public sector. *Information Polity*, 17, 281-292.
- Mergel, I. & Bretschneider, S. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 73(3), 390-400.
- Merino, M. (2001). *Participación ciudadana en la democracia*. Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México, D. F.: Instituto Federal Electoral.
- Mínguez Arranz, N. (2008). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Recuperado de <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú (Minedu). (2015). *Guía del portal de transparencia estándar y de acceso a la información de aplicación para el Minedu, DRE y UGEL*. Lima: Minedu.
- Moore, G. A. (1999). *Crossing the chasm. Marketing, and selling high-tech products to mainstream customer (revised edition)*. Nueva York, NY: HarperBusiness.
- Mossberger, K., Tolbert, C. J. & McNeal, R. S. (2008). *Digital citizenship. The Internet, society, and participation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- O'Reilly T. (2005). What is web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software. *O'Reilly*. Recuperado de <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.htm>
- Ornelas Ley, A. & López-Ornelas, M. (2009). En busca de la calidad de la información que se publica en Internet. *TEXTOS de la CiberSociedad* (revista electrónica), 12, 1-15. Recuperado de <http://www.cibersociedad.netl>

- Ortiz de Zárate Tercero, A. (2008). *Manual de uso del blog en la empresa. Cómo prosperar en la sociedad de la conversación*. Barcelona: Infonomía.
- Ortoll Espinet, E. (2007). Conceptos clave en alfabetización y exclusión digital. En E. Ortoll Espinet (coord.), D. Casacuberta S. & J. A. Collado, *La alfabetización digital en los procesos de inclusión social* (pp. 13-55). Barcelona: UOC.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Parada, P. (2013). Modelo de negocio. Técnica del Canvas. 25<sup>5</sup>. Recuperado de <https://www.pascualparada.com/modelos-de-negocio-tecnica-del-canvas/>
- Polo, F. (2011). La gestión de la reputación 2.0. En Evoca Comunicación e Imagen, *Identidad digital y reputación digital* (pp. 11-16). Madrid: Evoca.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants (Part 1). *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2010). *Marco normativo en transparencia para la administración pública*. Lima: Secretaría de Gestión Pública, PCM.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2012). *Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017*. Lima: Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (Ongei), PCM.
- Prieto Martín, P. (2012). *Creando la «ciudad simbiótica»: una propuesta para el diseño participativo interdisciplinar y la construcción colaborativa de sistemas de software cívico* (tesis doctoral). Alcalá de Henares: Programa de Doctorado de Ingeniería de la Información y del Conocimiento, Escuela de Postgrado, Universidad de Alcalá.
- ProGobernabilidad. (2013). *Guía práctica: portales web como herramienta de gobierno electrónico* (Serie Herramientas para la Gobernabilidad Regional). Lima: ProGobernabilidad.
- Programa Willay. (2013). *Guía de análisis e implementación del portal municipal y del portal de transparencia estándar*. Lima: Soluciones Prácticas.
- Przeworski, A. (1998). El Estado y el ciudadano. *Política y gobierno*, V(2), 341-379.
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. Madrid: Paraninfo.

- Quiroz Vera, E. & Espinoza Suárez, J. (2007). *Diagnóstico sobre la percepción del ciudadano en cuanto al uso del portal del Estado peruano y el portal de servicios al ciudadano y empresas – Indicadores para la línea base*. Lima: Ongei, PCM.
- Raczynski, D. & Serrano, C. (1998). *Lineamientos para construir una matriz de indicadores de participación social en programas nacionales participativos*. Informe de consultoría. Santiago de Chile: Asesorías e Inversiones Corporación Latinoamericana.
- Remy, M. I. (2005). *Los múltiples campos de la participación ciudadana en el Perú: un reconocimiento del territorio y algunas reflexiones*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Revuelta Domínguez, F. I. & Pérez Sánchez, L. (2009). *Interactividad en los entornos de formación on-line*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rheingold, H. (2002). *Smart mobs. The next social revolution*. Cambridge, MA: Basic Books.
- Rheingold, H. (2004). *Multitudes inteligentes. La próxima revolución social*. Barcelona: Gedisa.
- Rheingold, H. (2005, 21 de abril). Mobile phones, ritual interaction and social capital. *The Feature*.
- Rodríguez del Pino, M., Miranda Villalón, J. A., Olmos Hurtado, A. & Ordozgoiti de la Rica, R. (2010). *Publicidad on line. Las claves del éxito en Internet*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez, E. (2012). *Estudio sobre la reputación on line (proyecto de fin de carrera)*. Madrid: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática, Universidad Rey Juan Carlos.
- Rodríguez, M. & Marauri, I. (2013, jun.-sep.). Políticas de comunicación proactivas. El control de la reputación *on line* para prevenir y gestionar una crisis. *TELOS Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 95, 98-107.
- Ros, V. (2008). *e-Branding. Posiciona tu marca en la red*. Oleiros: Netbiblo.
- Rost, A. (2004). *Pero, ¿de qué hablamos cuando hablamos de interactividad?* Ponencia presentada al Congreso ALAIC. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <http://www.sociedaddelainformacionycibercultura.org.mx/ponencias.html>
- Ruelas Barajas, E. & Poblano Verástegui, O. (2008). *Participación ciudadana en la mejora de la calidad de los servicios*. México, D. F.: Instituto Nacional de Salud Pública / Editorial Médica Panamericana.

- Sáenz López, K. A. C. & Vera Carrera, J. M. (2011). La negociación en el contexto de actividad política de la sociedad civil. En M. Gonzalo Quiroga & F. J. Gorjón Gómez (dirs.) & A. Sánchez García (coord.), *Métodos alternativos de solución de conflictos: herramientas de paz y modernización de la justicia* (pp. 149-166). Madrid: Dykinson / Universidad Autónoma Nuevo León / Universidad Rey Juan Carlos.
- Saltalamacchia, H. R. & Ziccardi, A. (2005). Las ciudades mexicanas y el buen gobierno local: una metodología para su evaluación. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(1), 31-97.
- Santana, M., Cabello, J., Cubas, R. & Medina, V. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento* (Serie Gerencia Global 21). Lima: Universidad ESAN.
- Stuart, H. & Jones, C. (2004). Corporate branding in marketspace. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 84-93.
- Suárez, M. A., Gutiérrez, S., Calaf, R. & San Fabián, J. L. (2013). La evaluación de la acción educativa museal: una herramienta para el análisis cualitativo. *Clío History and History Teaching*, 39, 1-45.
- Surowiecki, J. (2004). *Cien mejor que uno. La sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Barcelona: Urano.
- Triquell, X. & Vidal, E. (comps.). (2007). *¿Recursos virtuales para problemas reales? Experiencias y reflexiones en torno a la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza-aprendizaje*. Córdoba: Brujas.
- Valdiviezo del Carpio, M. (2013, enero). La participación ciudadana en el Perú y los principales mecanismos para ejercerla. *Gestión y Desarrollo*, A9-A12.
- Villafañe, J. (2011). La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. *Dircom*, 93, 8-16.
- Zamora Serrano, E. (2006). *Guía para la evaluación del impacto de Internet en las organizaciones*. San José de Costa Rica: Fundación Acceso.
- Zickuhr, K. (2010). *Generations 2010*. Washington, D. C.: Pew Research Center.
- Zinkdo Digital. (2014). *La gestión de la reputación on line de las ciudades. Problemas habituales y recomendaciones sobre cómo resolverlos a partir de seis casos reales*. Barcelona: Zinkdo Digital.

## Sobre los autores

### **Otto REGALADO PEZÚA**

oregalado@esan.edu.pe

Profesor asociado de la Universidad ESAN. Doctor en Gestión de las Organizaciones por la Université de Nice-Sophia Antipolis, Niza, Francia; máster en Márketing Cuantitativo por la Université Pierre Mendès France, Grenoble, Francia; magíster en Administración por la Universidad ESAN y licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima. Actualmente es profesor e investigador del área de Márketing de la ESAN Graduate School of Business. Ha sido profesor visitante en el CERAM Sophia-Antipolis (hoy Skema), la Université de Nice Sophia-Antipolis y la École Supérieure de Commerce de Troyes; todas instituciones francesas. Asimismo es profesor visitante en la Escuela de Posgrado del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, México, y en la Escuela de Negocios de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Autor del libro *La planificación estratégica sostenible en turismo: conceptos, modelos y pautas para gestores turísticos* (Cengage Learning, 2011).

### **Karla CELI ARÉVALO**

kjceli@hotmail.com

Doctora en Educación por la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), magíster en Dirección de Márketing y Ventas por la Universidad ESAN, en Marketing Intelligence por la ESIC Business & Marketing School (España) y en Gerencia Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Comunicadora social y docente investigadora de pregrado y posgrado de la UPAO en el área de Comunicación Corporativa y Responsabilidad Social. Especialista y consultora en gestión de programas y proyectos de comunicación estratégica y de responsabilidad social para organizaciones y programas sociales. Experiencia en organización, coordinación y supervisión de eventos, así como en la elaboración, el monitoreo y la evaluación de proyectos institucionales con nuevas tecnologías.

### **Mario CHORRES GONZALES**

mchorresg@gmail.com.pe

Magíster en Dirección de Márketing y Ventas por la Universidad ESAN. Comunicador social, responsable del área de Márketing y Ventas de la Universidad Privada Antenor Orrego. Consultor y especialista en estrategias de márketing, ventas

y fidelización del cliente; experiencia en el diseño de planes de comunicación, capacitación y márketing. Consultor de márketing y ventas en Ediciones Corefo.

**Leonardo MENACHO CHONCÉN**

lmenachoch@gmail.com

Magíster en Dirección de Márketing y Ventas por la Universidad ESAN y contador público colegiado. Experiencia como administrador y contador de empresas dedicadas al comercio. Es administrador de Agropecuaria Menacho E. I. R. L. y ha sido subgerente de Agromen Group S. A. C. Experiencia en el manejo de clima laboral, desarrollo y aplicación de estrategias para mejorar los negocios, y ejecución y mejora de procesos.