



# Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Diseño y evaluación de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales* de la Dirección de Comunicación Digital

**MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Presenta

**Sandra Elia Martínez González**

Directora:

**Maestra en Sociología Política Karina Sánchez García**

**Toluca, Estado de México, septiembre de 2023.**



## ÍNDICE

	<b>Página</b>
1. Resumen .....	4
2. Importancia de la Temática .....	7
3. Descripción de puesto .....	12
3.1 Antecedentes .....	12
3.2 Funciones y actividades de la Dirección de Comunicación Digital .....	18
3.3 Repercusiones de la formación académica en el ámbito laboral .....	25
4. Importancia de la estandarización de procesos dentro de la Dirección de Comunicación Digital .....	27
4.1 Errores en la elaboración de contenidos digitales. Metodología Marco Lógico .....	28
4.1.1 Identificación del problema .....	31
4.1.1.1 Análisis de involucrados.....	31
4.1.1.2 Análisis del problema .....	33
4.1.1.3 Análisis de objetivos .....	38
4.1.1.4 Análisis de alternativas .....	41
4.1.1.5 Estructura Analítica del Proyecto (EAP) .....	42
4.2 Planificación .....	45
4.2.1 Matriz de (planificación) Marco Lógico .....	45
4.2.2 Evaluación Intermedia .....	50
5. Informe detallado de las actividades respecto a la elaboración de materiales digitales en la Dirección de Comunicación Digital .....	51
6. Solución desarrollada y sus alcances. Propuesta de Guía para la elaboración de materiales gráficos para redes sociales.....	56

7. Impacto de la experiencia laboral .....	61
8. Fuentes consultadas.....	68
Anexo 1. Evaluación de la Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales .....	69

## Lista de tablas

	<b>Página</b>
Tabla 1. Matriz del Marco Lógico	48

## Lista de gráficos

	<b>Página</b>
Gráfico 1. Organigrama de la Coordinación General de Comunicación Social .....	16
Gráfico 2. Elementos analíticos de la Metodología Marco Lógico .....	30
Gráfico 3. Identificación de involucrados .....	32
Gráfico 4. Árbol de efectos .....	35
Gráfico 5. Árbol de causas .....	36
Gráfico 6. Árbol de problemas .....	37
Gráfico 7. Árbol de objetivos .....	40
Gráfico 8. Árbol de acciones .....	42
Gráfico 9. Estructura Analítica del Proyecto .....	44

## Lista de abreviaturas

DCD	Dirección de Comunicación Digital
GEM	Gobierno del Estado de México
OMS	Organización Mundial de la Salud
RRSS	Redes Sociales



## 1. RESUMEN

La presente “Memoria de experiencia laboral” plasma la contribución realizada –en conjunto con otros compañeros de trabajo– a la Dirección de Comunicación Digital perteneciente al Gobierno del Estado de México (GEM), de la cual he formado parte desde el año 2020. A través de esta memoria presento el proceso que se llevó a cabo para el desarrollo de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*, así como los resultados de una evaluación hecha tras su implementación.

La *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales* surge como una solución a los problemas relacionados con la revisión de parrillas, es decir, el proceso a través del cual se autorizan o modifican materiales que serán compartidos en las redes sociales de las cuentas de las diferentes Secretarías y organismos del GEM; por ejemplo, las medidas de los materiales, ubicación de datos generales (fecha, hora, logos, plecas, entre otros) o duración de videos, por mencionar algunos.

Dicha *Guía*, además de ser resultado del trabajo conjunto entre los integrantes de la Dirección de Comunicación Digital, también es producto de los aprendizajes recibidos durante mi formación académica y la adaptación a la vida laboral en la que actualmente me desenvuelvo. Considerando que tanto el área de acentuación elegida como parte del plan de estudios de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública (Comunicación Política) , y como el escenario al que llegué a desarrollarme profesionalmente me han permitido reforzar muchas de las lecciones aprendidas en las aulas; de esta manera, buscar la forma de simplificar y mejorar los procesos para tener una comunicación más efectiva entre las instancias de gobierno y los ciudadanos fue uno de los objetivos principales al desarrollar la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*.

La Memoria de experiencia laboral se integra por seis apartados: en el primero se aborda la importancia de la temática, se recupera el concepto de “comunicación política” para contextualizar respecto a la interacción que se gesta entre los

gobernantes y gobernados. Se mencionan los cambios a los que se enfrentó el Gobierno del Estado de México debido a la pandemia por Covid-19, partiendo del proceso comunicativo entre las dependencias gubernamentales y la ciudadanía; y se realiza una breve descripción sobre las causas que dieron paso a la implementación de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*.

En el segundo apartado, se describen las actividades propias de la Dirección de Comunicación Digital, la cual forma parte de la Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado de México; se recapitula la historia y antecedentes que dieron pie al surgimiento de esta área, retomando como base la Gaceta del Gobierno del Estado de México, mencionando de manera cronológica los cambios en la estructura orgánica de la Administración Pública Estatal hasta llegar al día de hoy; culmina con la explicación de las funciones que cumple esta Dirección con base en la experiencia que he vivido durante más de tres años laborando en dicha área, además de abordar las repercusiones que mi formación académica profesional ha tenido respecto a mis funciones laborales actuales.

En el tercer apartado, se recupera la Matriz del Marco Lógico, apegada a la Metodología del Marco Lógico de Ortigón, Pacheco y Prieto (2005). Partiendo de la problemática que se identificó: la discrepancia de criterios en la elaboración de materiales gráficos para redes sociales. Se describe el ejercicio realizado para crear la Matriz del Marco Lógico, detallando cada uno de los elementos analíticos que componen esta metodología. En esta sección también se incluye un esbozo sobre la evaluación intermedia, que forma parte de la Metodología del Marco Lógico, pero será abordada en su totalidad en otro apartado.

En el cuarto apartado, se presenta un informe detallado de las actividades relacionadas con la problemática que se abordó en el tercer apartado: discrepancia de criterios en la elaboración de materiales gráficos para redes sociales. Además, se describen las actividades específicas que he realizado desde mi ingreso a la Dirección de Comunicación Digital, considerando que estas se basan totalmente en

las responsabilidades que he asumido en los más de tres años laborando en esta área; y se plantean algunas de las premisas consideradas, en su momento, para la creación de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*.

En el quinto apartado, se describe de manera detallada, el contenido de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos para redes sociales*, la cual surgió como una propuesta para dar solución a la problemática identificada. Se describe de manera puntual cada uno de los apartados que la componen. Este documento fue una contribución importante y esencial para el proceso de revisión de parrillas que realiza la Dirección de Comunicación Digital del Gobierno del Estado de México, debido a que sienta las determinaciones específicas para que los materiales que son utilizados a través de medios digitales sean más efectivos al comunicar y permitan mantener una misma línea gráfica en las diferentes Secretarías u organismos.

En el sexto apartado y a manera de conclusiones se hace referencia al impacto de la experiencia laboral. Después de un análisis completo y crítico respecto a los años laborados dentro de la Dirección de Comunicación Digital adscrita a la Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado de México; se plasman las enseñanzas y las repercusiones que esta parte de mi vida laboral ha tenido respecto a mi formación como profesionista y como persona. Además de retomar los resultados que la evaluación intermedia de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos para redes sociales*. De igual manera, se aborda de manera descriptiva la evaluación intermedia, que es parte de la Metodología del Marco Lógico; para efectos de este trabajo se aplicó un cuestionario que fue enviado vía correo electrónico, a los diferentes enlaces digitales de las Secretarías que forman parte de la estructura del Gobierno del Estado de México.

Finalmente, el documento también cuenta con un resumen, una sección de referencias de consulta, así como anexos.

## 2. IMPORTANCIA DE LA TEMÁTICA

La comunicación es parte esencial de una sociedad; el intercambio permanente de ideas, juicios u opiniones permite que los individuos estrechen y fortalezcan las relaciones que existen entre ellos. A través de la historia la comunicación se ha ido adaptando, de acuerdo a los avances que ha tenido la humanidad, así como a los medios que van surgiendo debido a los adelantos tecnológicos o los cambios sociales. En este sentido, es importante tener claro que, la comunicación es un proceso horizontal, es decir, tanto el emisor como el receptor brindan y reciben información. Para efectos de la presente Memoria nos referiremos específicamente a la relación que existe entre gobernantes y gobernados; así, tenemos que el intercambio que se da entre estos dos grupos se le conoce como: comunicación política.

La comunicación política es un intercambio de información entre los gobernantes y los gobernados, a través de canales de transmisión estructurados o informales. Las relaciones entre los gobernantes y los gobernados pueden revestir formas variadas: generalmente lingüísticas, también pueden ser gesticulares, aun a veces musicales. Sin embargo, entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal, solamente la primera de ellas ha comenzado a ser objeto de investigaciones sistemáticas (Cotteret, 1977: 1).

La comunicación política cuenta con la intervención de tres actores, los cuales han creado una estrecha e interdependiente relación:

1. Políticos
2. Ciudadanos
3. Medios de comunicación

Para Wolton, la comunicación política es “el espacio en el que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política, y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos” (1998: 31).

Los políticos hacen uso de los medios de comunicación para legitimar su poder y autoridad, mientras que los ciudadanos los utilizan para hacer llegar sus

propuestas, quejas y peticiones a sus gobernantes. Para los políticos (gobernantes) es indispensable explotar las opciones y ventajas que los medios de comunicación les brindan, establecer una comunicación efectiva entre ellos y los gobernados es esencial, la legitimidad que alcancen se deberá en gran medida al aprovechamiento y buen manejo de estos medios. Los primeros medios como la televisión, radio y periódico, permitieron generar un canal y vínculo importante; sin embargo, debido a los avances científicos y tecnológicos, aparecieron las tecnologías de la información y comunicación, y con ellas el Internet.

Con la aparición de Internet cambió la forma tradicional de comunicarse, este vino a generar un intercambio de información entre emisor y receptor, el proceso se volvió bidireccional.

Independientemente de los medios tradicionales (televisión, periódico, radio), dentro del Gobierno del Estado de México, muchas de las dependencias hacen uso de las nuevas tecnologías, en caso específico de las plataformas digitales, a través de las cuales mantienen informados a los ciudadanos; cada cuenta gubernamental (Secretaría u organismo) difunde contenido a través de sus respectivas redes sociales. Los materiales que se comparten son elaborados por cada Secretaría u organismo, pero antes de su publicación deben ser autorizados por la Dirección de Comunicación Digital; sin embargo, fue hasta 2020 cuando esta Dirección implementó un documento que le permite informar sobre los criterios, lineamientos y características que deben contener tales materiales para que puedan ser transmitidos por redes sociales.

Este trabajo tiene como propósito presentar la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales* que fue elaborada por la Dirección de Comunicación Digital, documento que surge como una propuesta para mejorar el proceso de revisión de parrillas, así como dar avances respecto a la homologación de materiales y disminuir los tiempos de entrega y recepción de los mismos.

La *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales* ha sido el resultado de un análisis realizado sobre el proceso de revisión de parrillas; este

permitió tener claros los principales puntos a resolver, los cuales fueron el punto de partida para su redacción. Su importancia radica en que la comunicación entre gobernantes y gobernados es un tema que debe atenderse de manera inmediata, además, contribuye a dar atención a las exigencias surgidas por el incremento del uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Cuando comencé a trabajar en la Dirección de Comunicación Digital, a inicios de 2020, las actividades que se realizaban respecto a los materiales digitales que las dependencias implementan, estaban enfocadas (en su mayoría) a campañas de concientización (cuidado del agua, medio ambiente, vacunación, entre otras), algunos trámites y servicios (mismos que debían hacerse de manera presencial), efemérides, por mencionar algunos. Para marzo del mismo año, la Organización Mundial de la Salud (OMS) anunció que la enfermedad por Covid-19 podría caracterizarse como una pandemia<sup>1</sup>, situación que orilló a la sociedad y, en este caso particular, al gobierno, a buscar una manera más eficiente para mantenerse en contacto con los ciudadanos, teniendo en cuenta que las nuevas disposiciones de salud no permitían el contacto físico e incluso se obligó a mantener un confinamiento total por un periodo considerable. Aunado a ello, muchas de las dependencias gubernamentales se vieron obligadas a facilitar, a través de medios digitales, los trámites y servicios que se realizaban de manera presencial; en este sentido, el Gobierno del Estado de México, a través de sus diferentes dependencias, ampliaron e innovaron la forma en la que se hacía uso de las plataformas digitales. Algunos de los cambios más significativos que se hicieron fueron los cursos virtuales, por ejemplo, sustituir la asistencia a las aulas para recibir capacitaciones por una reunión virtual. Las nuevas exigencias ocasionaron que las dependencias compartieran convocatorias, citas para realizar trámites (para disminuir las aglomeraciones en las oficinas), pagos a través de Internet, por ejemplo.

---

<sup>1</sup> Consultado el 21 de junio de 2023, disponible en: <https://www.paho.org/es/enfermedad-por-coronavirus-covid-19#:~:text=El%20Director%20General%20de%20la,puede%20caracterizarse%20como%20una%20pandemia>.

En este sentido, para el área de Comunicación Digital resultó imprescindible mejorar la forma en la que las dependencias gubernamentales que comparten contenido a través de redes sociales; se tuvo que buscar una manera de mejorar el proceso de “informar” a las y los ciudadanos. Para la redacción de este documento, mi formación como Politóloga me permitió determinar la importancia de contar con lineamientos formales que, pese a la rotación de personal, se tuvieran las mismas pautas para la elaboración de contenido digital.

Esta *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*, además de facilitar las actividades internas de las distintas dependencias gubernamentales, también ha contribuido a mejorar la comunicación externa, es decir, entre los entes de gobierno y la población en general. Las Secretarías y sus organismos han intensificado y ampliado sus actividades a través de redes sociales, situación que favorece a los ciudadanos que requieren recibir información de manera clara, precisa e inmediata; la *Guía* permite que estos contenidos que son compartidos con los usuarios estén mejor estructurados, contengan los datos que son realmente importantes y simplifiquen la información.

Las tecnologías de la información se sumaron a las herramientas de la comunicación política para mejorar la interacción entre sus actores, en este sentido y a consecuencia de la pandemia por Covid-19, en el Estado de México se avanzó de forma importante en el uso de las plataformas digitales. Desde antes de la pandemia, las Secretarías del Gobierno del Estado de México ya contaban con al menos dos redes sociales: Twitter y Facebook; mientras que otras también hacían uso de Instagram y YouTube.

Las Secretarías que forman parte del Gobierno del Estado de México, las cuales conforman la estructura digital estatal y respecto las que se hará referencia a lo largo del presente documento son las siguientes:

- Secretaría de Cultura y Turismo
- Secretaría de Justicia y Derechos Humanos

- Secretaría General de Gobierno
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Obra Pública
- Secretaría del Medio Ambiente
- Secretaría de Finanzas
- Secretaría de la Contraloría
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Salud
- Secretaría del Trabajo
- Secretaría del Campo
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Movilidad
- Secretaría de Seguridad
- Secretaría de las Mujeres y,
- Secretaría de Desarrollo Económico.

Para contextualizar y poder llegar al surgimiento de la Guía, es imprescindible retomar las bases formales, así como la historia que dio paso a la creación de la Dirección de Comunicación Digital, para consolidarse como la Dirección que actualmente forma parte de la estructura orgánica del Gobierno del Estado de México.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO O EMPLEO**

El apartado tiene como objetivo principal ofrecer una perspectiva clara y precisa sobre las condiciones, escenarios y labores específicas que se llevan a cabo de manera interna en la Dirección de Comunicación Digital adscrita al Gobierno del Estado de México. En un primer momento se realiza un acercamiento a la historia y antecedentes de la Dirección de Comunicación Digital, el cual permitirá tener un panorama sobre su origen y los cambios que la han llevado a ser lo que hoy en día representa; se describe puntualmente cada etapa. Posteriormente, se realiza una aproximación a las bases formales que han dado pie a la creación y funcionamiento de esta Dirección; desde la estructura y actividades que le fueron asignadas en su instauración, hasta lo que es actualmente.

#### **3.1. ANTECEDENTES**

Como respuesta a las exigencias de la ciudadanía, en la década de los 80's, se impulsó la construcción de un gobierno eficiente que buscaba privilegiar la generación de acuerdos y consensos.

En este sentido, la Coordinación General de Comunicación Social fue creada el 9 de marzo de 1982, como lo establece la Gaceta del Gobierno en su Acuerdo del Ejecutivo del Estado, atendiendo a la demanda de información, para instaurar un sistema de comunicación que permita informar sobre los programas de Gobierno, así como las actividades de la administración estatal.

En este documento se establecen como atribuciones de la Coordinación General de Comunicación Social las siguientes:

- I. Informar con oportunidad sobre las diversas actividades que realiza el C. Gobernador del Estado y, en general, sobre las de las Dependencias del Poder Ejecutivo.
- II. Organizar un eficiente Sistema de Comunicación participativa que permita su más eficaz difusión y que se convierta en instrumento receptor de las demandas y necesidades de los diversos sectores del Estado.
- III. Coordinar con las Dependencias del Poder Ejecutivo la información, divulgación, publicidad y relaciones públicas de las mismas (Gaceta del Gobierno no. 29, 1982, pp. 1).

Tras el surgimiento de esta Coordinación y ante los cambios sociales, políticos y culturales de ese momento, tanto las funciones como estructura orgánica tuvieron que irse adaptando a las demandas de la ciudadanía.

En mayo de 1995, se impulsó el Programa de Reestructuración de la Administración Pública Estatal, el cual implicó una serie de modificaciones a la estructura de esta Coordinación. Cambió la denominación de la Dirección de Proyectos Especiales por Dirección de Publicidad, a su vez, a esta última se le adscribieron cuatro unidades administrativas:

1. Unidad de Programación de Medios, la cual cambió su denominación por Subdirección de Programación de Medios
2. Departamento de Programación
3. Departamento de Difusión
4. Departamento de Comunicación exterior y Señalización (dependía de la Unidad de Apoyo Administrativo).

Para facilitar la desconcentración de actividades de la Coordinación, en noviembre de 1995 se instituyó la Dirección Regional Zona Oriente.

En 1996 la Dirección de Publicidad pasó a ser la Dirección General de Publicidad, esto, debido al aumento de cometidos.

El 6 de enero de 1997 se publicó en la Gaceta del Gobierno el Acuerdo del Ejecutivo del Estado por el que se modifica el diverso que crea la Coordinación General de Comunicación Social, mismo que tiene como objetivo el incremento de las funciones que permita lograr los objetivos fundamentales; también fue publicado el Reglamento Interior, a través del cual se establecen las actividades de las unidades administrativas, que permitirán una óptima distribución del trabajo, así como mejorar el funcionamiento y la organización.

Un nuevo Acuerdo del Ejecutivo del Estado por el que se modifica el diverso que crea la Coordinación General de Comunicación Social fue publicado en la Gaceta del Gobierno el 23 de mayo de 2001, en éste se redefinió el ámbito de su competencia y se estableció la creación de la Unidad de Investigación y Mercadotecnia, que respondería a las necesidades de comunicación de la población mexiquense y fortalecería la apertura democrática, su principal objetivo fue la valoración del impacto de las acciones del gobierno y las estrategias de comunicación, a través de evaluaciones de tendencias de opinión pública. En noviembre del mismo año, se publicó el Reglamento Interior de la Coordinación General de Comunicación Social; sin embargo, para 2011 se abrogó y entró en vigor el que se encuentra vigente, con una serie de reformas llevadas a cabo durante 2014.

En marzo de 2002 se autorizó la estructura de organización a la Unidad de Investigación y Mercadotecnia, misma que quedó integrada por 21 unidades administrativas: una Unidad de Investigación y Mercadotecnia, una Secretaría Particular, una Coordinación Administrativa, dos Direcciones Generales, cinco Subdirecciones y 11 Departamentos.

En el Acuerdo del Ejecutivo del Estado, publicado el 17 de noviembre de 2005 en la Gaceta del Gobierno se derogó el diverso que crea la Unidad de Investigación y Mercadotecnia; las actividades que realizaba la Unidad de Investigación y Mercadotecnia pasaron a ser responsabilidad de la Coordinación General de Comunicación Social.

Para diciembre de 2005 fue aprobada una nueva estructura de organización a la Coordinación General de Comunicación Social; esta Coordinación quedó integrada por 47 unidades administrativas: una Coordinación General, cinco Unidades Staff, cuatro Direcciones Generales, dos Direcciones de Área, siete Subdirecciones, 26 Departamentos y dos Direcciones Regionales.

La Secretaría de Finanzas autorizó, en mayo de 2008, una reestructuración administrativa; se suprimió el Departamento de Relaciones Públicas y a su vez, se creó la Unidad de Relaciones Públicas.

El 16 de octubre de 2008 se autorizó una nueva estructura de organización de la Coordinación; la Unidad de Vinculación con Medios Regionales pasó a ser Unidad de Vinculación de Medios Alternos, surgió la Dirección General de Comunicación Regional y las Direcciones de Investigación y Contenidos, y de Estrategia Informativa. Finalmente, quedó conformada por 50 unidades administrativas: una Coordinación General, seis Unidades Staff de Coordinación, cinco Direcciones Generales, cuatro Direcciones de Área, siete Subdirecciones, 25 Departamentos y dos Direcciones Regionales desconcentradas.

La Coordinación General de Comunicación Social tendría una nueva estructura de organización, en junio de 2014. Quedó integrada por 52 unidades administrativas: una Coordinación General, una Coordinación Operativa, seis Direcciones Generales, una Secretaría Particular, ocho Direcciones de Área, siete Subdirecciones y 28 Departamentos (incluyendo una Secretaría Particular de Dirección General no incluida en su organigrama).

El 3 de noviembre de 2015 se publicó el *Manual General de Organización de la Coordinación General de Comunicación Social*, el cual establece, entre otras cosas, el objetivo de esta área:

Planear, diseñar, coordinar e instrumentar estrategias de comunicación participativa y especializada para difundir las actividades desarrolladas por el titular del Poder Ejecutivo Estatal y por las dependencias de la administración pública estatal, así como para captar los requerimientos y demandas de la población y evaluar, a través del análisis de la opinión pública y de la información generada en los medios, el desempeño y la imagen gubernamental, a efecto de contribuir en el logro de las metas institucionales (Gaceta del Gobierno no. 88, 2015, pp. 7).

En este mismo documento se presenta la estructura orgánica que rige actualmente a dicha Coordinación (véase gráfico 1):

## Gráfico 1. Organigrama de la Coordinación General de Comunicación Social



Fuente: Gaceta del Gobierno No. 88 (noviembre de 2015). Manual General de Organización de la Coordinación General de Comunicación Social.

De acuerdo con esta estructura, y para efectos del presente trabajo, la Coordinación General de Comunicación cuenta con una Dirección General de Mercadotecnia, que a su vez tiene bajo su cargo a la Dirección de Comunicación Digital.

Para ahondar en el tema que nos compete en este proyecto, en sentido vertical, de acuerdo con el organigrama, se abordarán los objetivos de la Dirección General de Mercadotecnia, así como de la Dirección de Comunicación Digital y del Departamento de Estrategia Digital y Contenidos, con base en el *Manual General de Organización de la Coordinación General de Comunicación Social (2015)*.

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, la Dirección de Comunicación Digital, a la cual pertenece el Departamento de Estrategia Digital y Contenido, se encuentra adscrita a la Dirección General de Mercadotecnia. Retomando de lo general a lo particular, comenzaremos abordando los objetivos de cada una de estas áreas, mismos que se reconocen en la Gaceta del Gobierno.

La Dirección General de Mercadotecnia fue creada en el año 2001, a través del Acuerdo del Ejecutivo del Estado por el que se crea la Unidad de Investigación y Mercadotecnia; actualmente tiene como objetivo: “Coadyuvar en el fortalecimiento de la comunicación entre el gobierno y la sociedad, para propiciar la valoración del quehacer gubernamental y motivar la participación social, a través del diseño y desarrollo de estrategias y campañas de difusión, utilizando medios impresos, electrónicos y las nuevas tecnologías de información y de comunicación” (Gaceta del Gobierno no. 88, 2015: pp.29).

La Dirección de Comunicación Digital busca: “integrar, desarrollar y evaluar el Programa de Comunicación Digital del Gobierno del Estado de México, con el fin de asegurar el uso y aprovechamiento de los medios de información, difusión, interacción y colaboración inmediata y permanente que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación” (Gaceta del Gobierno no. 88, 2015: pp.32).

Dicha Dirección se integra por el departamento de Estrategia Digital y Contenidos cuyo objetivo es:

Elaborar y operar proyectos y estrategias para la implementación del Programa de Comunicación Digital del Gobierno del Estado de México, así como la homogeneización de imágenes y contenidos en redes sociales de las diferentes dependencias y medios digitales a nivel estatal y nacional, basándose en el análisis de los diferentes medios digitales y en coordinación con la Dirección de Comunicación Digital, coadyuvando en el logro de objetivos institucionales y los que deriven de la agenda de trabajo del Gobierno del Estado de México (Gaceta del Gobierno no. 88, 2015: pp.33).

Considerando los antecedentes respecto al surgimiento de esta Dirección, así como el organigrama del cual forma parte y que lo coloca como parte de la Dirección General de Mercadotecnia, es necesario hablar sobre las funciones, atribuciones y actividades formales que la Dirección de Comunicación Digital debe cumplir. No obstante, se debe tener claro que para cumplir con las funciones atribuidas a esta área, en muchas ocasiones requiere de implementar labores que no estaban consideradas en un principio.

### **3.2. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DIGITAL**

De acuerdo con la Gaceta del Gobierno del Estado No. 88 (2015), las funciones de la Dirección de Comunicación Digital son:

1. Planear, coordinar y evaluar líneas de acción y contenidos de comunicación digital sobre compromisos, programas, acciones del Gobierno del Estado de México, así como las actividades diarias del C. Gobernador, que permitan fortalecer la imagen institucional.
2. Coordinar las investigaciones para diseñar y desarrollar estrategias de comunicación digital de las diferentes acciones del Gobierno del Estado, para su correcta difusión.
3. Planear y dirigir el desarrollo de contenidos referentes a la comunicación digital de las actividades realizadas por el poder Ejecutivo Estatal.
4. Analizar la información generada por la ciudadanía en redes sociales referente a los acontecimientos de interés para el Gobierno del Estado de México, a fin de crear estrategias eficientes y eficaces de comunicación.
5. Dirigir las estrategias para la difusión y viralización de mensajes en redes sociales, a fin de consolidar la imagen institucional.
6. Conciliar la difusión de temas estratégicos vía redes sociales, que permita una comunicación directa.
7. Dar lectura y seguimiento a las peticiones de la ciudadanía que se reciben a través de redes sociales, a fin de tener retroalimentación.
8. Dirigir y coordinar las transmisiones en vivo en internet a través de las cuentas oficiales de Ustream, Livestream, Twitcams y canales de YouTube, que permitan una comunicación más cercana con la sociedad en la entidad.
9. Conducir publicaciones de información a través de cuentas oficiales del Gobierno del Estado de México, con base a unificación de criterios que mantengan abierta la comunicación con la sociedad.
10. Orientar a las diferentes dependencias del Gobierno del Estado de México para la implementación de estrategias en medios digitales, así como proponer aquellas que favorezcan el logro de objetivos comunes, a fin de unificar criterios.
11. Determinar todas aquellas funciones que coadyuven al logro de los objetivos de la Dirección y las que se deriven de la Agenda de Trabajo del Gobierno del Estado de México.
12. Coordinar la implementación de proyectos orientados al uso estratégico de las redes sociales por parte de las diferentes dependencias del Gobierno del Estado de México, para fortalecer la imagen institucional.
13. Monitorear y dirigir las actividades de los enlaces de comunicación digital del Gobierno del Estado de México en el uso de las redes sociales, a fin de unificar criterios.

14. Desarrollar una base de datos de enlaces de Comunicación Digital en las diferentes dependencias del Gobierno del Estado de México, que facilite la comunicación interna.
15. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia (Gaceta del Gobierno no.88, 2015, pp. 33).

La Gaceta del Gobierno del Estado otorga atribuciones de manera formal y textual, y se espera que sean cumplidas en su totalidad; sin embargo, respecto a este caso en particular, es necesario mencionar que dentro de la estructura orgánica, la Dirección de Comunicación Digital únicamente cuenta con el Departamento de Estrategia Digital, empero, para el desarrollo de sus actividades es necesario implementar algunas áreas internas que coadyuven al buen funcionamiento y desempeño, tanto interno como externo de esta Dirección.

Entre las actividades que son responsabilidad de la *Dirección de Comunicación Digital* se encuentran: la coordinación externa de los enlaces digitales (estructura digital) de las diferentes dependencias que pertenecen al Gobierno del Estado de México (GEM), los cuales están compuestos por 16 cuentas principales; el manejo y administración de tres cuentas de redes sociales (Gobierno del Estado de México, Edomex Informa y Comunicación Social) y el sitio web de Edomex Informa; la creación, coordinación y difusión de campañas para redes sociales; transmisión de eventos en vivo del Gobernador; revisión de las parrillas (mensuales) de las diferentes Secretarías del Gobierno del Estado, así como de sus organismos. Es necesario recalcar que el contacto directo e inmediato de la Dirección de Comunicación Digital son los enlaces de las Secretarías y estas a su vez mantienen relación permanente con los enlaces digitales de los diferentes organismos que pertenecen a sus dependencias.

En este sentido y para fines del presente trabajo, enlisto las actividades que se llevan a cabo en la Dirección de Comunicación Digital; la descripción de estas corresponde únicamente mi percepción, así como al papel interno que he desempeñado en la Dirección. En este sentido y partiendo de mi propia experiencia, he nombrado algunas áreas que considerado, contribuyen a cumplir los objetivos,

estas son las siguientes: Dirección, Departamento de Estrategia Digital, Departamento de Diseño y Departamento de Redes Sociales:

1. Dirección, encargada de dar la aprobación final a los materiales gráficos. Planea, organiza y coordina las actividades de los diferentes puestos que integran el área. Genera bases de datos para mantener contacto claro y directo con todos los enlaces de las Secretarías. Elabora reportes para dar a conocer los avances, logros y acciones impulsadas por la Dirección de Comunicación Digital, tanto a los enlaces como a la Directora de Mercadotecnia o a quien lo solicite (Coordinador, Particular de Comunicación, Gobernador, entre otros). Dirige las estrategias para la difusión y viralización de contenido en Redes Sociales (RRSS). Es el contacto directo con la Dirección General de Mercadotecnia, representante externo y máxima autoridad interna dentro de la Dirección de Comunicación Digital. Responsable de convocar a reuniones con los enlaces. Tiene bajo su cargo la cuenta madre, es decir, el perfil de Facebook que posee la capacidad de controlar todas las cuentas que componen la estructura digital estatal. Cuenta con una base de datos completa de las diferentes redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram y Youtube) de las Secretarías, a través de las cuales tiene acceso a estas (correos y contraseñas).

2. Departamento de Estrategia Digital, revisa parrillas de manera mensual y de acuerdo a un calendario que ya es del conocimiento de los enlaces digitales, tanto de las Secretarías como de sus organismos. Es el contacto directo y permanente con los enlaces digitales, se encarga de brindarles atención vía telefónica, por correo electrónico o presencial, disipando dudas y atendiendo inquietudes que surjan en lo referente a lo digital. Revisa y activa líneas que son solicitadas por las Secretarías, las cuales incluyen el material gráfico, mismo que pudo o no haberse incluido dentro de las parrillas mensuales. Colabora y coordina, con las Secretarías, la elaboración y difusión de materiales gráficos digitales. Homologa materiales para redes sociales. Identifica campañas de las dependencias que pueden retomarse con el resto de la estructura. Da seguimiento a bases de datos como: seguidores de Secretarías, seguidores de titulares de las Secretarías; elabora reportes de campañas que son activadas a nivel nacional o estatal. Mantiene activos a los

enlaces a través de la publicación de materiales diarios, calendarizando los días en los que se realizarán dichas activaciones digitales. Monitorea, identifica y notifica a los enlaces en caso de existir algún error en sus publicaciones o las de los titulares de sus dependencias.

3. Departamento de Diseño, es el área encargada de la parte creativa. Diseña y propone elementos apegados a la identidad gráfica institucional. Elabora el material que se usa en las cuentas que están a cargo de la Dirección: Comunicación Social (COMSOC), EDOMÉX Informa (EI) y Gobierno del Estado de México (GEM). De manera periódica diseña efemérides, de acuerdo al calendario o a las fechas más relevantes del mes. Responsable de generar materiales a partir de los eventos que se realizan diariamente. Adapta materiales para usar en páginas web o en redes sociales; crea aplicativos que serán utilizados en *Twitter*, *Facebook*, *YouTube*, *WhatsApp* e *Instagram*. Dentro de los materiales que diseña se encuentran: Videos, Banners, Filtros (*Instagram*, *Facebook*), Stickers y Aplicativos (*Twitter*, *Facebook*, *Instagram*). En eventos como la entrega de Presea Estado de México, Informe de Gobierno, Fiestas Patrias, entre otros, elabora materiales digitales apegados a la línea gráfica que maneja Mercadotecnia. Mantiene actualizada la carpeta de aplicativos institucionales de las Secretarías; diseña las portadas que utilizan Secretarías y organismos, de acuerdo a la temporada del año en la que se encuentre el Gobierno del Estado de México.

4. Departamento de Redes Sociales, su tarea es el manejo, administración y actividades relacionadas con las cuentas que se encuentran bajo el cargo de esta área (EDOMÉX Informa, Gobierno del Estado y Comunicación Social), en las diferentes plataformas: *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, *Twitter* y *Sitio Web*. Colabora con el área de diseño en la elaboración de materiales, revisa, corrige y propone mejoras para resultados más satisfactorios. Planea y difunde estrategias creativas, a partir de las acciones de la Administración Estatal. Monitoreo de tendencias, comportamiento de los temas relacionados con las acciones del GEM o del Gobernador. Coordina y comparte contenidos, así como líneas de acción de comunicación digital sobre compromisos, programas o acciones del GEM y

actividades del Gobernador. De acuerdo a los eventos que tenga programados el Gobernador, se encarga de la elaboración de líneas de activación, las cuales son compartidas con los enlaces de las Secretarías, como textos de apoyo para que se sumen a las publicaciones del mandatario mexiquense.

Las actividades que se realizan como responsable de redes sociales incluye el trabajo durante días festivos y días de descanso, debido a la exigencia del trabajo e itinerarios del Gobernador.

4.1 Gobierno del Estado de México: colabora con el área de diseño para crear material que pueda ser utilizado en las diferentes épocas o temporadas del año (navidad, fiestas patrias, día de muertos), mismo que se emplea como campaña central a nivel estatal. Difunde contenido respecto a eventos del Gobernador o de la Administración Estatal.

4.2 EDOMÉX INFORMA: es un medio informativo, sitio web, creado para fines de promoción institucional, fue una propuesta interna de la Dirección durante el año de 2014. Se encarga de compartir las notas que le son enviadas a través de una fuente de *WhatsApp*. En conjunto con el área de diseño genera material (efemérides) para ser difundido en sus redes.

4.3 Comunicación Social: comparte información que es enviada a la estructura central (enlaces). No genera material propio, pero se suma al resto de las activaciones de las dependencias.

Las siguientes actividades se realizan en la Dirección, pero no están asignadas a algún puesto en particular: 1) atención de llamadas telefónicas, 2) elaboración de oficios del área, 3) transmisión en vivo de eventos por Internet y 4) monitoreo de cuentas de las diferentes dependencias gubernamentales.

Personalmente, a lo largo del tiempo que he estado trabajando en esta Dirección y debido a la rotación constante de personal, así como a los cambios que la pandemia por Covid-19 trajo al contexto internacional, específicamente a la importancia que

adquirieron los medios digitales por la falta de interacción, me he involucrado con un gran número de las actividades descritas anteriormente. En un principio me correspondía realizar reportes de tendencias que implican la manipulación de plataformas para la obtención de esta información, así como la interpretación, análisis de datos y elaboración del material final (gráficas, fichas informativas, resúmenes), el cual era entregado al Coordinador General de Comunicación Social. Más adelante y con el surgimiento de la emergencia sanitaria nos mudamos a la modalidad de “trabajo en casa”, en esta nueva situación realicé monitoreo puntual de medios de comunicación que abordaban este tema, revisión de materiales gráficos relacionados al Covid-19, que serían utilizados en campaña estatal; también elaboré reportes con base en datos que nos eran proporcionados por los diferentes enlaces de las Secretarías. Después se me asignaría la administración de Edomex Informa, redes sociales y sitio web; es un medio de comunicación de carácter institucional, que tiene como propósito difundir las acciones del Gobierno del Estado de México, así como posicionar la imagen del Gobernador ante la ciudadanía. Esta nueva tarea se sumó a las que ya se han mencionado. Asimismo, elaboré bases de datos de las cuentas de los titulares de las Secretarías, en las cuales se buscaba reflejar el alcance que ellos tenían a través de las redes sociales, estas eran interpretadas y plasmadas en documentos que se turnaban al Coordinador. Cuando la pandemia cedió un poco, permitió que el Gobernador y algunas de las dependencias retomaran sus actividades, situación que nos orilló a regresar (paulatinamente) a las oficinas, para compartir, a través de transmisiones en vivo, los pocos eventos que el mandatario mexiquense podía realizar.

La pandemia también modificó la plantilla laboral del área, por lo que dentro de las nuevas responsabilidades, se me asignó la revisión de parrillas de contenidos de las diferentes Secretarías y sus organismos. Esta tarea se comenzó a realizar sin un panorama claro, no se contaba con un documento que mencionara los lineamientos para la aprobación o corrección del material; posteriormente y, gracias al trabajo colaborativo, logramos estandarizar este proceso interno del área.

Cuando el Gobernador tiene algún evento y debemos activar la estructura digital con la que contamos (cuentas de Secretarías y organismos), es necesario compartir una “línea de activación”, que le permite a los enlaces tener un panorama sobre lo que se puede o no mencionar al sumarse a este acto público. La elaboración de estas líneas implica leer el discurso que el Gobernador utilizará, para extraer algunas ideas y plasmarlas en los “copys”<sup>2</sup> que la integran.

En lo que va del presente año, se me ha asignado (además de todo lo anterior), el manejo de las cuentas del Gobierno del Estado de México: *Facebook, Twitter, Instagram y Youtube*.

Dar de baja “cuentas fake” que son detectadas en redes sociales (*Twitter, Facebook*) ha sido una de las últimas actividades que he desempeñado.

Además de lo descrito, me corresponde la elaboración de oficios (internos o externos) para el cumplimiento de las actividades del área, así como responder llamadas y recibir oficios.

El proceso de transición entre la vida académica y laboral fue un gran reto. Experimentar de primera mano las condiciones de trabajo a las que se enfrenta el personal dentro de la Administración Pública Estatal ha sido un proceso interesante. Mi formación académica ha contribuido enormemente en mi crecimiento, así como en las aportaciones para el mejoramiento de la Dirección de Comunicación Digital; una de las implicaciones más importantes en este tiempo ha sido conocer cuáles son mis responsabilidades (de acuerdo a la Gaceta Oficial) y descubrir en el camino las verdaderas actividades que se deben atender. La manera en que mis estudios universitarios contribuyen a desarrollar mis tareas dentro de la Dirección de Comunicación Digital ha sido esencial para los resultados personales y colectivos. Ello se aborda de forma más completa en el siguiente apartado.

---

<sup>2</sup> Texto de ideas cortas para ser utilizadas en redes sociales.

### **3.3. REPERCUSIONES DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA EN EL ÁMBITO LABORAL**

La formación académica que recibí me ha permitido realizar de manera satisfactoria mis actividades dentro de la *Dirección de Comunicación Digital* en la que he laborado por más de tres años.

Dentro de las labores que me ha tocado realizar y que se pueden relacionar directamente con la preparación profesional en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales se encuentra la estandarización de procesos para mejorar los resultados del área. A través de la elaboración de un *Manual de Procedimientos*, tema sobre el cual se me instruyó mientras cursaba la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, se ha logrado que la “Revisión de Parrillas” sea ahora un procedimiento más simple y, por consiguiente, los resultados son más efectivos e inmediatos.

Una vez expuestos los puntos anteriores y considerando que se han dejado claras las funciones que se desempeñan en la Dirección de Comunicación Digital, partiendo de mi experiencia me atrevo a mencionar que la Administración Pública Estatal carece de profesionalización en el ámbito digital, he notado que son muy pocos los servidores públicos que cuentan con una formación óptima para el desarrollo de las actividades que se requieren, en este sentido es importante recalcar que los procesos tampoco (revisión de parrillas, generación de cuentas de organismos nuevos, manejo de contenidos en veda, autorización de campañas de las Secretarías) se han logrado estandarizar; los puestos y funciones tampoco tienen un antecedente formal que las y los describa puntualmente.

Algunas de las desventajas o deficiencias que se pueden retomar y que serán de vital importancia para este trabajo son las siguientes:

1. No se cuenta con un organigrama interno que establezca las áreas necesarias para brindar resultados deseados.
2. No hay estandarización de procesos internos de la Dirección.

La estandarización de procesos internos es importante, para el buen funcionamiento de la Dirección de Comunicación Digital, homologar criterios y establecer lineamientos que permitan realizar las actividades, sin que estas se vean afectadas por la rotación de personal o cambios internos en el área.

En suma, durante el presente capítulo se recuperó que en la Gaceta Oficial del Estado de México (2015) se reconoce a la Dirección de Comunicación Digital como parte de la Coordinación General de Mercadotecnia, su objetivo general y el del Departamento de Estrategia Digital y Contenido. También se abordaron algunas de las principales deficiencias que requieren atención inmediata para efectos del buen funcionamiento del área, subrayando la falta de reglamentos y ordenamientos internos que permitan, en primer lugar, delimitar los puestos necesarios para cumplir con todas las funciones y, segundo, estandarizar procesos internos. Una de las estrategias desarrolladas en mi paso por la Dirección a fin de atender esta problemática es considerada en el siguiente apartado.

#### **4. IMPORTANCIA DE LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DIGITAL**

Desde mi llegada a esta Dirección, tuve conocimiento de que una de las tareas principales que se tenían de manera interna era la Revisión de Parrillas, misma que en ese momento (2020) era responsabilidad de una persona y por consecuencia, el resto no teníamos claridad de la forma en la que este proceso se llevaba a cabo. Al

comenzar la rotación de personal, las tareas fueron creciendo y muchos nos tuvimos que involucrar en otras actividades que implicaban nuevos temas, pero debían realizarse bajo los lineamientos y argumentos que nuestros compañeros de la Dirección nos podían compartir de manera verbal, debido a que esta actividad no tenía un documento escrito que nos brindara las herramientas necesarias para realizarlo de manera estandarizada.

Otra de las pautas que nos obligó a mirar de lleno esta situación fue la pandemia<sup>3</sup>, al tener que realizar todas las actividades a distancia, empleando medios digitales, la Revisión de Parrillas se volvió un problema. Además de la persona que llevaba a cabo dicha tarea, era necesario que el contenido fuera aprobado por la Directora de Comunicación Digital. Cabe resaltar que la revisión era atemporal, el análisis se llevaba a cabo acorde a los tiempos y materiales que eran compartidos por los enlaces digitales; es decir, si era material urgente debía atenderse a la brevedad.

Durante la pandemia la persona responsable de esta tarea se fue de la Dirección, por lo que la responsabilidad fue atendida por al menos tres personas, quienes, evidentemente presentarían una gran e importante discrepancia de criterios y para efectos de mejores resultados, las observaciones finales debían consultarse entre todos los integrantes de la Dirección de Comunicación Digital, incluyendo a la Directora y a la Jefa del Departamento de Estrategia Digital.

La Administración Pública Estatal no ha logrado abarcar los procesos necesarios para su buen funcionamiento, en el caso de la Dirección de Comunicación Digital ha logrado funcionar con base en el desarrollo de los escenarios, es decir, ha respondido a las necesidades que se presentan en el momento, atendiendo las exigencias específicas y eso lo detecté al involucrarme en situaciones que no eran de mi competencia, al menos no inicialmente.

---

<sup>3</sup> El 11 de marzo de 2020, el Director General de la Organización Mundial de la Salud anunció que la nueva enfermedad por coronavirus 2019 (Covid-19) puede caracterizarse como una pandemia. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

El hecho de no contar con un Manual de Procedimientos, una Guía o algún documento que contenga los lineamientos específicos para realizar la Revisión de Parrillas fue el principal problema y algo que debía atenderse de manera urgente. Esta situación se presentaba de manera permanente en el área, obligando a dejar de lado otro tipo de actividades para dar respuesta y atención a las peticiones de las Secretarías sobre la aprobación o corrección de materiales; siendo esto un impedimento para organizar las actividades cotidianas del personal.

La única opción y la más viable, era la generación del documento que nos permitiera, pese a que el personal cambiara, que este proceso se realizaría de manera óptima, específica y con base en criterios homogéneos. La creación de este podría contribuir a que los enlaces compartan, de manera vertical, las mismas instrucciones a los encargados de las redes sociales de los diferentes organismos.

#### **4.1 ERRORES EN LA ELABORACIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES. METODOLOGÍA MARCO LÓGICO**

En la identificación del problema, para efectos de este trabajo, se empleó la Metodología del Marco Lógico, que es una herramienta útil en la elaboración y desarrollo de proyectos al permitir que la evaluación, diseño, ejecución y conceptualización de este sea más sencilla (Ortegón, Pacheco y Prieto; 2005). A través de la aplicación de esta metodología fue posible realizar un análisis más profundo y detallado sobre los diferentes aspectos del proyecto.

De acuerdo con Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), la Metodología del Marco Lógico se conforma por dos etapas: 1) Identificación del problema y alternativas de solución y 2) Planificación.

La primera etapa “Identificación del problema y alternativas de solución” se conforma por cuatro elementos analíticos, mismos que serán de suma importancia durante el desarrollo del proyecto. En primer lugar tenemos el “análisis de involucrados”, en donde deberán determinarse quiénes (personas o grupos) están

directa o indirectamente relacionados con el proyecto; en segundo lugar, el “análisis del problema”, será necesario delimitar el problema que será el centro del proyecto; en tercer lugar, el “análisis de objetivos”, el propósito de este es establecer hacia dónde se quiere llegar una vez que los problemas hayan sido resueltos; y, en cuarto lugar, el “análisis de alternativas”, en este se generan las acciones operativas tentativas que puedan dar solución al problema planteado; finalmente se realiza la estructura analítica del proyecto (EAP), la cual permitirá determinar los niveles jerárquicos (fin, objetivo central, componentes, entre otros), en este se busca esquematizar el proyecto. Es necesario mencionar que el orden en el que se deben realizar dichos análisis es como se muestra en el gráfico 2, esto, debido a que los resultados de cada uno brindarán las herramientas y pautas precisas para continuar avanzando, así como nutrirán de los elementos que se requieren para el siguiente elemento a trabajar.

En lo que se refiere a la etapa de “planificación”, ya se deberá contar con el proyecto listo para ser puesto en marcha. Lo que caracteriza a esta es la elaboración de la matriz del marco lógico, además de la determinación de actividades y recursos.

**Gráfico 2. Elementos analíticos de la Metodología Marco Lógico**



Fuente: elaboración propia con base en Ortegón, Pacheco y Prieto (2005).

A continuación se describe de forma más precisa cada etapa y se explican los resultados que estos elementos han arrojado, al ponerlos en práctica.

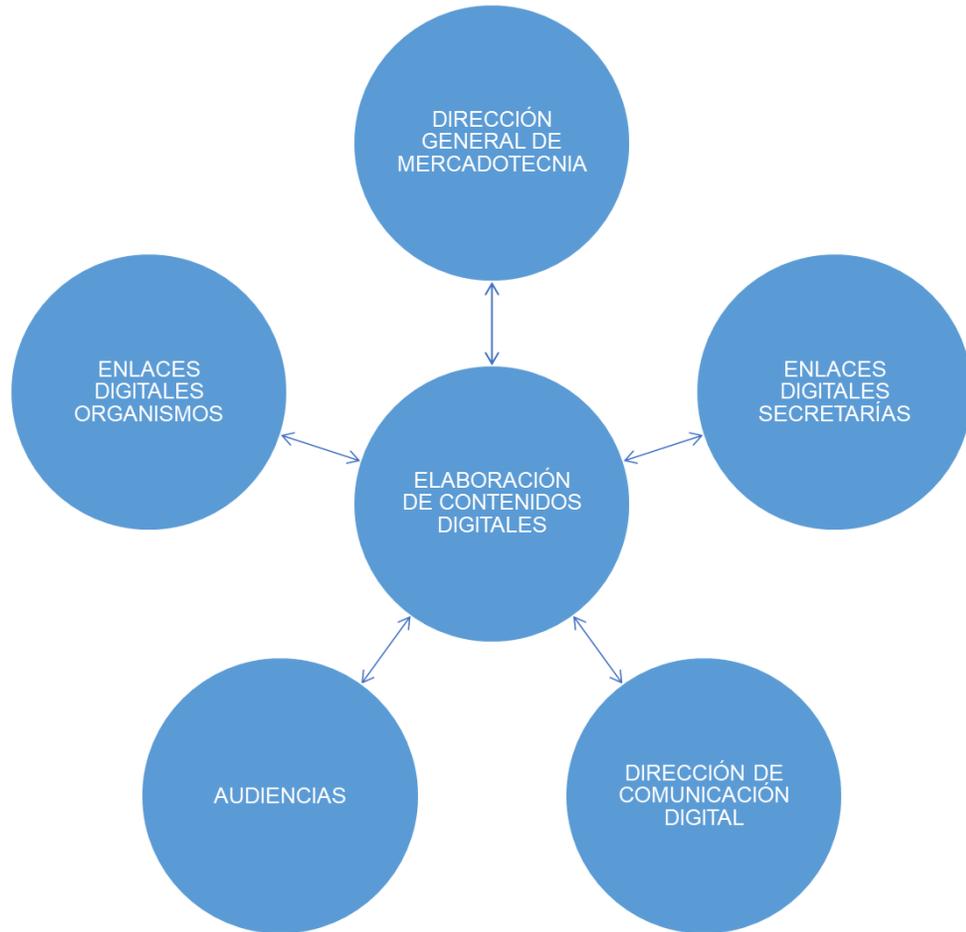
#### **4.1.1 Identificación del problema**

##### **4.1.1.1 Análisis de involucrados**

En este paso se debe identificar a las personas, grupos, empresas o instituciones que tengan relación con el problema. Además de determinar quiénes son, se tienen que delimitar las funciones, acciones y posibles repercusiones que tendrá su actuar en relación al problema. Es indispensable que esta actividad se haga de la manera más puntual posible, debido a que los actores involucrados participarán a lo largo del desarrollo del proyecto y en cada etapa podrían (o no) desempeñar diferentes roles, que a su vez tendrían repercusiones distintas en el progreso del proyecto.

Para efectos de este proyecto hemos identificado a los siguientes actores involucrados: Dirección General de Mercadotecnia, Enlaces Digitales de las Secretarías, Enlaces Digitales de los Organismos, Dirección de Comunicación Digital y las Audiencias. Los actores mencionados cumplen con ciertas responsabilidades para que la elaboración de contenidos digitales se realice (o no) de manera adecuada. A excepción de las “Audiencias”, quienes son los receptores de los materiales que se comparten a través de Redes Sociales, el resto de los actores pertenecen al sector público: Dirección de Comunicación Digital, Dirección General de Mercadotecnia, Enlaces Digitales de las Secretarías y Enlaces Digitales de los Organismos (véase Gráfico 3).

### Gráfico 3. Identificación de los involucrados



Fuente: elaboración propia con base en Ortégón, Pacheco y Prieto (2005).

Las actividades, responsabilidades y el papel que juega cada uno de los actores en este proceso son los siguientes:

#### 1. Enlaces Digitales de las Secretarías:

- a. Recopilación de los contenidos elaborados por los organismos pertenecientes a su dependencia.
- b. Elaboración de materiales propios (de la Secretaría).
- c. Vínculo directo con enlaces digitales de los organismos.
- d. Vínculo directo con la Dirección de Comunicación Digital.
- e. Responsable del manejo de las cuentas de redes sociales y plataformas digitales de la Secretaría.

2. Enlaces Digitales de los Organismos:
  - a. Elaboración de materiales propios (Organismo).
  - b. Responsable del manejo de las cuentas de redes sociales y plataformas digitales de la Secretaría.
3. Dirección de Comunicación Digital:
  - a. Encargado de la revisión de los materiales que elaboran los Organismos y Secretarías.
  - b. Establece tiempos de revisión para las propuestas de contenidos.
4. Dirección General de Mercadotecnia:
  - a. Establece las “líneas gráficas” generales para materiales.
5. Audiencias:
  - a. Receptor de los contenidos que se comparten vía Redes Sociales.
  - b. Interactor con las cuentas de plataformas digitales de Organismos y Secretarías.

#### **4.1.1.2 Análisis del problema**

Para este paso se debe tener en cuenta la importancia de identificar el problema de manera adecuada, debido a que esto definirá los buenos resultados del proyecto. En este ejercicio, el problema que se ha identificado es el siguiente: **“Errores en contenidos digitales”**.

A partir de esta premisa se han determinado los efectos que dicha situación presenta, mismos que se pueden apreciar en el árbol de efectos. Este permite valorar la importancia del problema central; en el gráfico 4 se pueden visualizar las repercusiones que este problema ocasiona y, por consiguiente, es posible determinar la necesidad de darle solución.

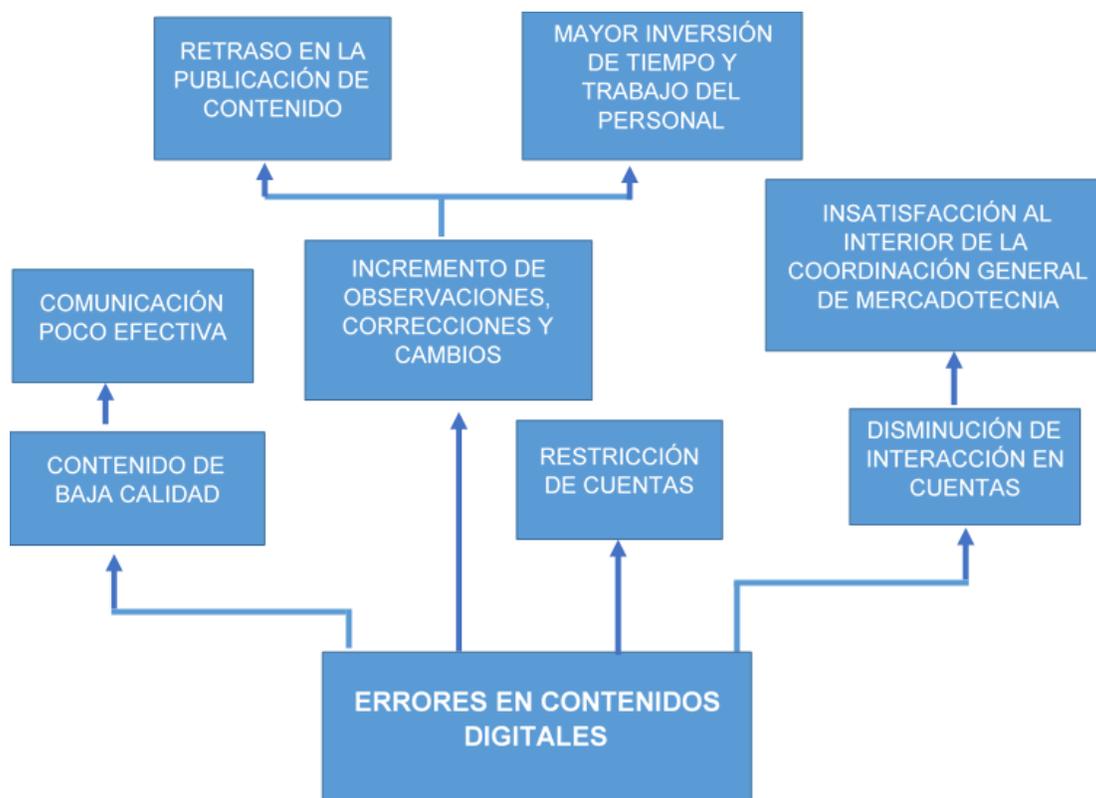
Los **errores en contenidos digitales** originan más problemas y en este ejercicio (árbol de efectos) lo que se busca es puntualizar cuáles son las consecuencias de la existencia del problema en cuestión. Los efectos identificados fueron: 1) disminución de interacción en las cuentas de redes sociales, 2) restricción de

cuentas de redes sociales, 3) contenido de baja calidad y 4) incremento de observaciones, correcciones y cambios.

Algunos de los efectos identificados originan otros (efectos) más; en el caso del “incremento de observaciones, correcciones y cambios”, ocasiona un retraso en la publicación de contenidos, así como una mayor inversión de tiempo y trabajo por parte del personal. En este mismo sentido, la disminución de interacción en las cuentas de redes sociales provoca que exista insatisfacción al interior de la Coordinación General de Mercadotecnia. Aunado a lo anterior, el contenido de baja calidad origina una comunicación poco efectiva.

Es preciso que en este apartado se tomen en cuenta todas las implicaciones que los **errores en contenidos digitales** ocasiona, yendo de lo general a lo particular, es decir, una vez que se han establecido los primeros efectos deberá analizarse si estos generan algunos otros problemas (más específicos). Lo anteriormente mencionado se puede visualizar en el Gráfico 4.

**Gráfico 4. Árbol de efectos**



Fuente: elaboración propia con base en Ortegón, Pacheco y Prieto (2005).

Una vez que se tienen claros los efectos del problema, es indispensable plantearse la pregunta: ¿qué está ocasionando los errores en contenidos digitales? Buscar el origen del problema, identificar las causas generales y avanzar hacia las particulares es un paso fundamental.

Se deben buscar las causas que están ocasionando este problema, mientras más se indague en los orígenes, más posibles soluciones se encontrarán para este. El objetivo del árbol de causas es contribuir a la resolución del problema.

Al llevar a cabo el análisis de preguntas como: ¿qué ocasiona los errores en contenidos digitales?, ¿de dónde vienen los errores en contenidos digitales? o ¿por qué hay errores en contenidos digitales? se han logrado obtener las siguientes respuestas: el incremento de revisiones urgentes, mismo que tiene su origen en la falta de programación para revisar contenidos; la poca profesionalización o

capacitación por parte del personal; el mal uso de elementos gráficos (plecas, logos, escudo), que es causado porque no hay instrucciones escritas; y por último la comunicación fallida entre las áreas. De manera resumida, el gráfico 5 Árbol de causas, presenta la descripción que se realizó en renglones anteriores.

**Gráfico 5. Árbol de causas**

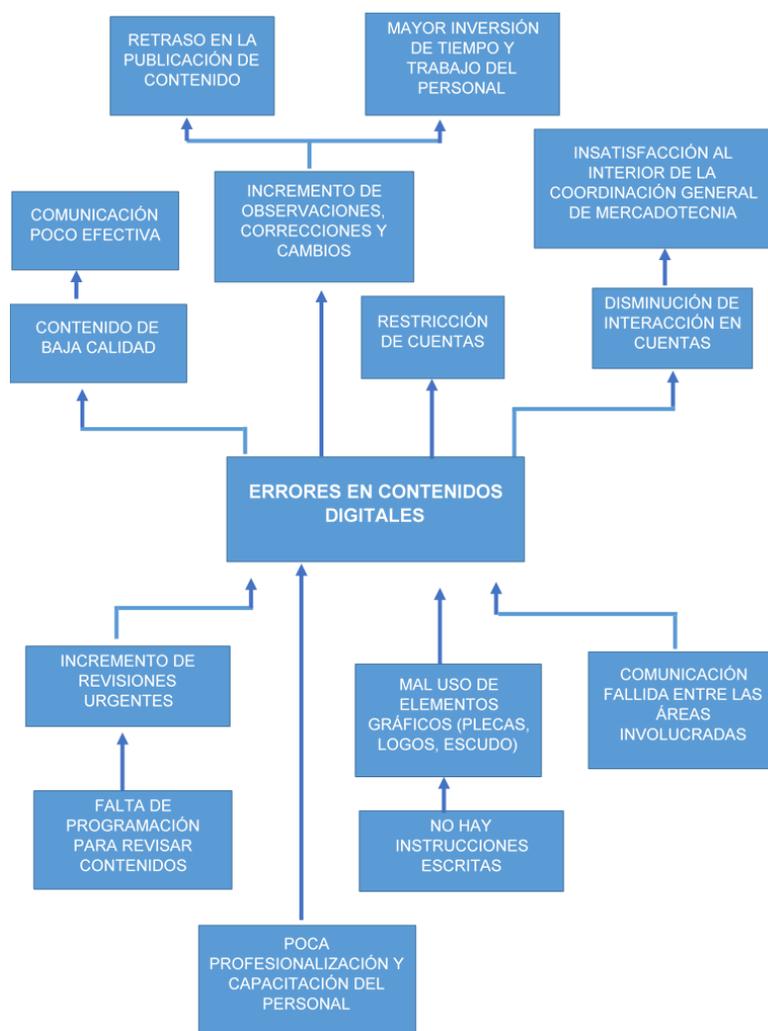


Fuente: elaboración propia con base en Ortégón, Prieto y Pacheco (2005).

Se han determinado cuáles son los efectos y las causas del problema, para continuar avanzando con este proyecto y buscando que se tenga una visión clara sobre la situación actual de las causas y efectos que los **errores en contenidos digitales** implican, se presenta el Gráfico 6 Árbol de problemas. En el nivel superior encontraremos señalados de manera ascendente los efectos que el problema

identificado nos ha arrojado, mientras que en la parte inferior se refieren las causas que se consideran dan pie a la existencia de **errores en contenidos digitales**.

**Gráfico 6. Árbol de Problemas**



Fuente: elaboración propia con base en Ortigón, Pacheco y Prieto (2005).

A partir del árbol de problemas se cuenta con un panorama sobre la situación existente (errores en contenidos digitales). Para que este árbol sea útil es necesario revisar constantemente que tanto las causas como los efectos se identifiquen de manera adecuada.

El árbol de problemas muestra la relación existente entre las causas y efectos, es decir, el análisis que se ha realizado acerca de los errores en contenidos digitales

tiene un origen y un alcance (repercusiones), no es un asunto aislado. Por lo anterior, es necesario que se le dé solución a dicho problema desde las causas que lo han dado origen, con el fin de evitar que los efectos persistan y continúen ocasionando complicaciones.

#### 4.1.1.3 Análisis de Objetivos

En el libro “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” (2005), Ortegón, Pacheco y Prieto resaltan la importancia de que las actividades anteriores se hayan realizado de la mejor manera, debido a que serán el punto de partida para determinar los medios, fines, así como el propósito del proyecto u objetivo central.

El Árbol de Objetivos tiene como propósito tomar las premisas “negativas” que se plantean en el Árbol de Problemas y convertirlas en enunciados “positivos”. El problema central es: **errores en contenidos digitales**; en el Árbol de Objetivos se plantea como un enunciado positivo: **contenidos digitales correctos**, que explica hacia dónde queremos llegar, es decir, sabemos que existen errores en contenidos digitales, pero nuestro propósito es que se elaboren contenidos digitales correctos. El ejercicio consiste en pasar de los enunciados o premisas negativas que aparecen en el Árbol de Problemas, a plantearlas en forma positiva, lo cual permitirá tener claro cuál es nuestra meta.

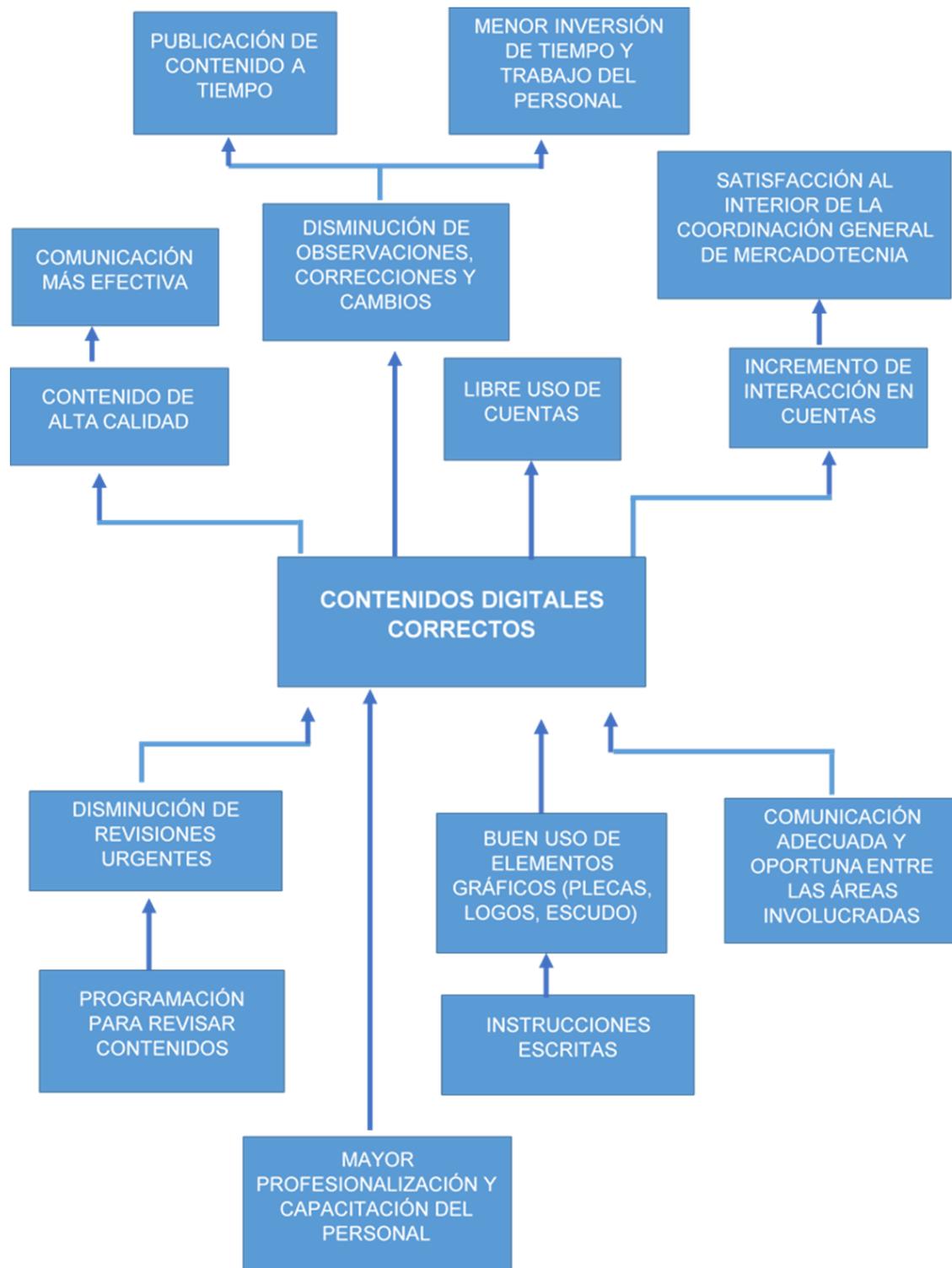
En este sentido, el objetivo es que pasemos del incremento de observaciones, correcciones y cambios a la disminución de observaciones, correcciones y cambios, al hacer esto se podrá contar con publicación de contenido a tiempo, así como la implicación de una menor inversión de tiempo y trabajo por parte del personal; en lugar de la disminución de la interacción en las cuentas de redes sociales, se pretende que exista un incremento de la interacción en las cuentas, lo cual permitirá que exista satisfacción al interior de la Coordinación General de Mercadotecnia; buscar ir de la restricción de cuentas de redes sociales al libre uso de las cuentas;

sustituir el contenido de baja calidad por contenido de alta calidad, mismo que permitirá que haya comunicación más efectiva y no comunicación poco efectiva (como en el árbol de problemas).

Este ejercicio tiene que realizarse tanto en la parte superior como inferior, teniendo en cuenta que a partir de este árbol de objetivos el punto central son los **contenidos digitales correctos**. De esta manera vamos de falta de programación para revisiones a una programación para revisiones, que permitirá una disminución en las revisiones urgentes; la poca profesionalización y capacitación por parte del personal pasará a una mayor capacitación y profesionalización del personal; las instrucciones escritas darán paso a un buen uso de elementos gráficos (logos, escudo, placas); sustituir la comunicación fallida entre las áreas involucradas por una comunicación correcta y oportuna entre las áreas involucradas.

Así, mientras el árbol de problemas nos presenta de manera clara y puntual cuáles son las repercusiones de los **errores en contenidos digitales**, el árbol de objetivos nos permite ir visualizando las posibles soluciones y consecuencias de tener **contenidos digitales correctos** (véase gráfico 7).

**Gráfico 7. Árbol de Objetivos**



Fuente: elaboración propia con base en Ortigón, Prieto y Pacheco (2005).

#### 4.1.1.4 Análisis de alternativas

Con base en lo establecido en el paso anterior (árbol de objetivos) se buscaron acciones específicas para dar una solución práctica a los **errores en contenidos digitales**, cuya causas fueron explicadas líneas arriba.

De esta manera, para resolver el problema planteado/identificado, es necesario encontrar la forma de eliminar aquellas situaciones que lo originaron y, ¿cómo se eliminarán? Dando soluciones concretas, estableciendo acciones específicas.

El gráfico 7 presenta que el objetivo principal es la generación de **contenidos digitales correctos**, para lo cual se deben delimitar las acciones concretas que permitirán llegar a este.

Los objetivos que arrojó el ejercicio anterior y a los que se les deberá definir una acción concreta son las siguientes: mayor profesionalización y capacitación del personal, programación para revisar contenidos, instrucciones escritas, comunicación adecuada entre las áreas involucradas.

La primera pregunta que se ha planteado para definir la acción que permitirá llegar a la elaboración de **contenidos digitales correctos** fue: ¿cómo se puede tener mayor profesionalización y capacitación del personal? La respuesta y por consiguiente la acción concreta que se identificó fue: promover cursos y campañas. En cuanto al objetivo de contar con una programación para revisar contenidos, es necesario establecer un calendario. Para tener instrucciones escritas deberá elaborarse una guía para la creación de contenido digital. Y, para lograr una comunicación adecuada y oportuna entre las áreas involucradas se deberán promover reuniones, charlas o diálogos informativos.

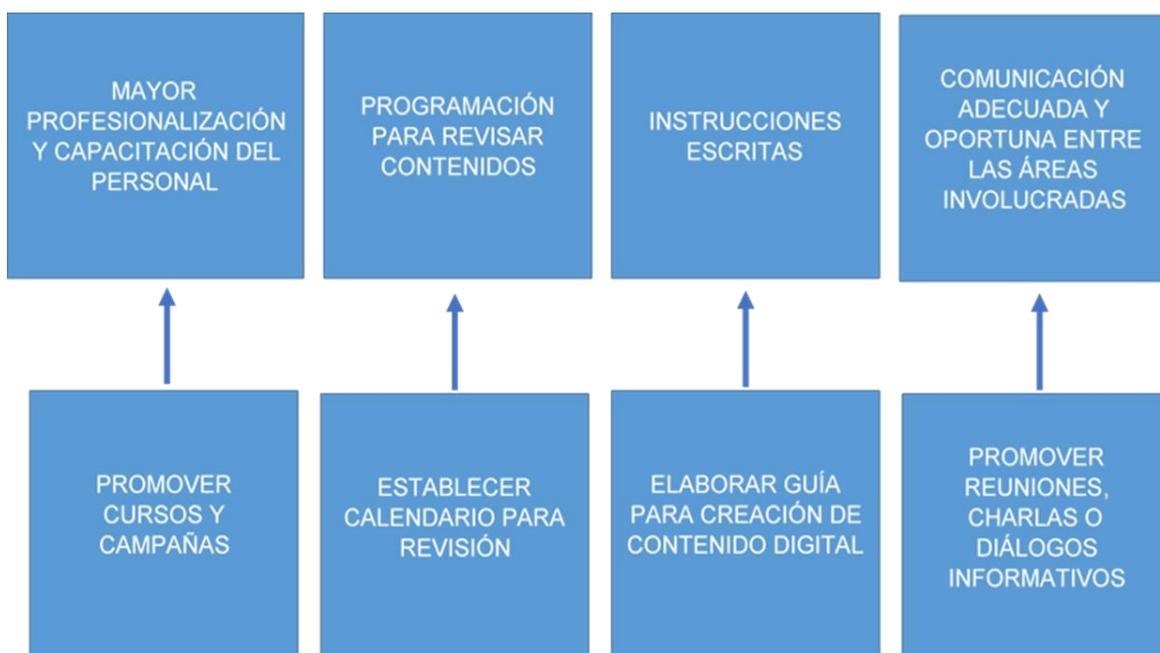
El ejercicio anterior permite agrupar las acciones que fueron mencionadas y como resultado se proponen las siguientes premisas:

1. “Promover reuniones para impartir capacitaciones y mejorar la comunicación al interior”.

2. “Elaborar una guía para la creación de contenidos digitales y calendario para la revisión de estos”.

Con las alternativas claras será necesario que se consideren diferentes aspectos para saber cuál es la más viable: costos, sostenibilidad, aceptación por parte de los beneficiarios, entre otras.

**Gráfico 8. Árbol de acciones**



Fuente: elaboración propia con base en Ortegón, Pacheco y Prieto (2005)

Una vez analizadas las premisas anteriores se integra una sola que es la siguiente: “Realizar reuniones periódicas para mejorar la comunicación entre los involucrados, elaborar una guía para la elaboración de contenidos digitales, así como un calendario para la revisión de estos”.

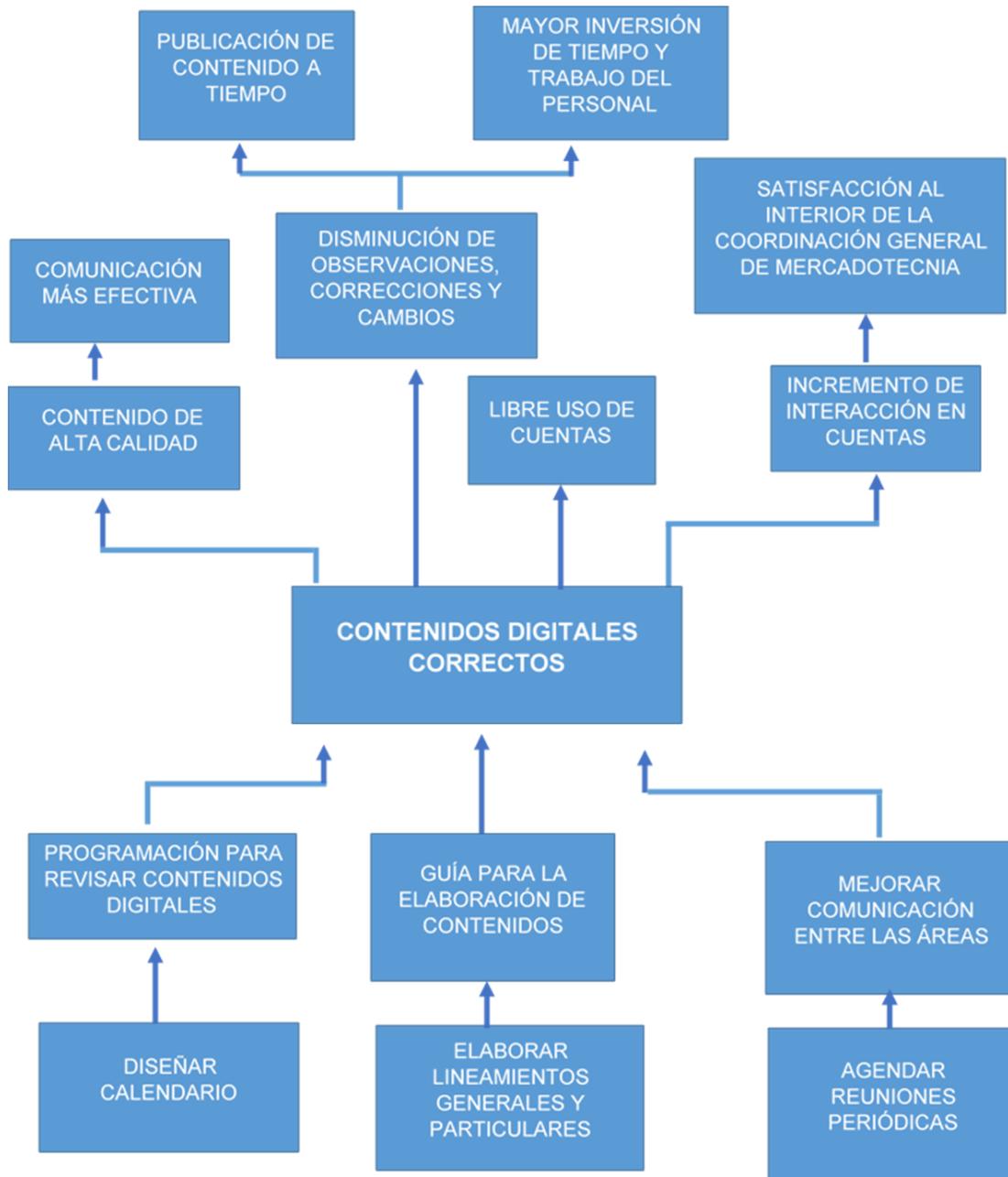
#### **4.1.1.5. Estructura Analítica del Proyecto (EAP)**

Tomando como referencia la premisa antes mencionada y con base en la identificación de problemas, objetivos y acciones, se desarrolló una estructura

analítica del proyecto que considera: en la parte inferior, de acuerdo al árbol de acciones, las medidas que se tomarán para lograr la elaboración de contenidos digitales correctos y, en la parte superior se abordan las consecuencias que el cumplimiento del objetivo traerá.

En el gráfico 9 podemos apreciar el efecto que las acciones (parte inferior) pueden provocar; para llegar al objetivo que son los contenidos digitales correctos, necesitamos diseñar un calendario y a su vez, programar la revisión de contenidos, de igual manera se requiere la elaboración de una guía, así como agendar reuniones periódicas. Esto ocasionará que los resultados sean cada vez mejores para efectos internos y externos de las dependencias. La programación para la revisión de contenidos, la guía para la elaboración de contenidos, así como mejorar la comunicación entre las áreas involucradas son alternativas viables y reales. Han cumplido con los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia; en este sentido, la estructura analítica del proyecto se puede apreciar de la siguiente manera.

**Gráfico 9. Estructura analítica del proyecto**



Fuente: elaboración propia con base en Ortegón, Prieto y Pacheco (2005).

## 4.2. Planificación

### 4.2.1 Matriz de (planificación) Marco Lógico

Una vez establecidos los análisis anteriores, teniendo en cuenta las implicaciones del proyecto y conociendo a detalle este, se prosigue a elaborar un resumen narrativo.

Apegados a la Metodología del Marco Lógico (Ortegón, Prieto y Pacheco, 2005), la Tabla 1 está compuesta por cuatro columnas, las cuales contienen la siguiente información:

1. Resumen narrativo de los objetivos y actividades.
2. Indicadores (resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

De forma vertical (filas), se abordan:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados. (Ortegón, Prieto y Pacheco, 2005:22)

Para ser más precisos respecto a la información que contiene la Matriz del Marco Lógico, a continuación se presenta de manera descriptiva el contenido de la misma.

Teniendo en cuenta la composición de la Tabla 1, la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales* tiene como fin la homologación del contenido, la cual permitirá generar más interacción entre las cuentas de las dependencias gubernamentales y, a su vez, favorecerá la posibilidad de brindar más información a los usuarios; el indicador es la reducción de errores en dichos materiales; los supuestos o riesgos considerados al respecto son la resistencia al cumplimiento de

sugerencias que se hagan por parte de la Dirección de Comunicación Digital (en adelante DCD) en relación con los materiales.

El propósito recae en la elaboración de materiales digitales diseñados de acuerdo con los criterios determinados por la DCD; el indicador es mejorar los materiales, cumpliendo con la utilización de elementos gráficos establecidos por la DCD; un supuesto (riesgo) es el desinterés que los enlaces podrían manifestar respecto a las indicaciones emitidas por la DCD.

Los componentes o resultados que se buscan con la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales* son generar una programación para revisar los contenidos y, mejorar la comunicación entre los diferentes actores involucrados; el indicador (resultado a alcanzar) es desarrollar criterios unificados que permitan mejorar la comunicación entre las áreas que forman parte de este proceso; los supuestos (riesgos) son inexistencia de antecedentes formales (escritos) respecto a este tema, pues en su mayoría se trataba en conversaciones informales a través de redes sociales.

Por otro lado, se propone implementar tres acciones o actividades: diseñar un calendario para la revisión de los materiales; elaborar lineamientos generales y particulares para la generación de contenidos; y, agendar reuniones periódicas. En el primer caso, el calendario permitiría determinar fechas para la recepción y revisión de materiales; el indicador es la calendarización de la entrega y recepción de los contenidos; el medio de verificación es un calendario anual para esta actividad; y los supuestos contemplados son la omisión de fechas por parte de los enlaces.

La segunda actividad, traducida en una *Guía*, contempla las especificaciones bajo las que deben estar diseñados los materiales; el indicador es la promoción de esta *Guía* con la DCD; teniendo como supuestos la falta de cooperación por parte de los enlaces digitales para difundir este documento entre sus organismos, así como el poco interés para involucrarse en esta actividad.

Con la tercera actividad, se busca retroalimentar la *Guía*, a través del intercambio de opiniones en reuniones calendarizadas; el indicador es la implementación de entrevistas o cuestionarios que den un panorama más específico respecto a los avances o retrocesos que la *Guía* ha ocasionado; para ello, el medio de verificación serán reuniones de evaluación, así como las entrevistas o cuestionarios; uno de los supuestos es la libre decisión de los enlaces para formar parte de estos actos, así como la posibilidad de dar respuesta (o no) a las entrevistas.

En la Tabla 1 se presenta de manera resumida y gráfica la Matriz del Marco Lógico.

**Tabla 1. Matriz del Marco Lógico**

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Homologar materiales digitales para impactar en las audiencias y con ello incrementar la interacción de las páginas gubernamentales, buscando un mayor alcance de usuarios, así como brindar mayor información a las y los ciudadanos.	Reducir errores en materiales digitales de las dependencias u organismos del Gobierno del Estado de México.		Resistencia al cumplimiento de sugerencias, observaciones y criterios definidos por la Dirección de Comunicación Digital.

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>PROPÓSITO</b>	Elaborar materiales para las plataformas digitales que se adapten a los lineamientos establecidos por la Dirección de Comunicación Digital.	Mejorar materiales digitales en un 100%; implementar la utilización (obligatoria) de determinados elementos gráficos, mismos que fueron referidos por la Dirección de Comunicación Digital, a través de la Guía. El mes inmediato a la implementación de la Guía se comenzaron a percibir los primeros resultados, en su mayoría procedentes de las parrillas de las Secretarías. Se considera una revisión trimestral para valorar el avance y funcionalidad de la Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales.		Desinterés por el tema; los enlaces podrían desacatar las instrucciones dictadas por la Dirección de Comunicación Digital.
<b>COMPONENTES</b>	Guía para la elaboración de contenidos digitales. Programación para la revisión de contenidos digitales. Mejorar la comunicación entre las áreas involucradas.	Desarrollar criterios homologados y mejorar la interacción entre las áreas involucradas. Se propone que las evaluaciones puedan realizarse cada tres meses.		Existen antecedentes sobre criterios para la elaboración de materiales, pero son informales: correos, mensajes de WhatsApp, conversaciones orales.

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>				
<b>1. Diseñar calendario para revisar contenidos</b>	Establecer fechas específicas para la recepción de materiales que se revisarán.	Calendarizar mensualmente la entrega-recepción de materiales.	Un calendario anual para la revisión de contenidos.	Omisión sobre las fechas establecidas para la entrega de los materiales.
<b>2. Elaborar lineamientos generales y particulares para la generación de contenidos</b>	Crear una guía específica que contenga, de manera puntual y gráfica, las condiciones que debe cumplir el material digital de todas las dependencias.	Promover la guía de contenidos con la Dirección de Comunicación Digital.	Una Guía para la Elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales.	Falta de cooperación por parte de los enlaces para implementar la guía entre sus organismos. Poco interés sobre el tema por parte de los enlaces digitales.
<b>3. Agendar reuniones periódicas</b>	Gestionar la realización de un calendario mensual para evaluar las condiciones, avances y externar comentarios sobre posibles mejoras en cuanto a materiales digitales.	Realizar reuniones periódicas de revisión Realizar entrevistas sobre la percepción de la implementación de la guía de contenidos digitales.	Una reunión trimestral de evaluación con enlaces de la Secretaría. Aplicación de entrevistas.	Los enlaces podrían aceptar o no, de acuerdo a la disponibilidad de sus agendas, sumarse a las reuniones. Pueden o no responder las entrevistas.

Fuente: elaboración propia con base en Ortegón, Prieto y Pacheco (2005).

#### **4.2.2. Evaluación Intermedia**

Una vez puesto en marcha el proyecto, se buscó evaluar el cumplimiento de objetivos, este ejercicio permite obtener un panorama respecto a las posibles mejoras o modificaciones que pueden implementarse para alcanzar los objetivos. La aplicación y resultados de dicho ejercicio se mencionan en el apartado de “Impacto de la experiencia laboral”.

El proceso de elaboración de parrillas es parte importante de las actividades que realiza la Dirección de Comunicación Digital, empero no es su única tarea. Existen diferentes funciones y obligaciones que debe cumplir esta Dirección para que el Gobierno del Estado de México pueda cumplir cabalmente con el objetivo de informar de manera clara e inmediata a los ciudadanos mexiquenses. En este sentido, en el siguiente apartado se presentan, de forma particular, las responsabilidades que he asumido en el tiempo que he trabajado en esta Dirección; en forma cronológica se recapitulan mis funciones.

## 5. INFORME DETALLADO DE LAS ACTIVIDADES RESPECTO A LA ELABORACIÓN DE MATERIALES DIGITALES EN LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DIGITAL

En este apartado se presenta una reseña sobre las actividades que he realizado durante más de tres años, dentro de la Dirección de Comunicación Digital adscrita al Gobierno del Estado de México. Dentro de la Dirección de Comunicación Digital las labores que realizamos son cambiantes, debido a la rotación que ha habido desde mi ingreso a esta. Así, actualmente (mayo 2023) tengo entre mis responsabilidades nueve actividades principales, a saber: 1) manejo de sitio y redes de Edomex Informa, 2) manejo de redes sociales del Gobierno del Estado de México, 3) transmisiones en vivo de eventos del Gobernador, 4) elaboración y entrega de oficios para trámites del área, 5) trabajo conjunto con los diseñadores para la generación de materiales gráficos, 6) monitoreo de contenidos de dependencias gubernamentales, 7) monitoreo de tendencias en Twitter, 8) reporte de cuentas falsas (*Fake*) de redes sociales y 9) revisión de Parrillas de Contenidos de los diferentes enlaces. A continuación se describe brevemente cada una de ellas.

1) Manejo de sitio y redes de Edomex Informa. Edomex Informa es un medio de comunicación creado para informar y promover las acciones de las distintas dependencias del Gobierno del Estado de México y su titular. Cuenta con un sitio Web, así como Twitter y Facebook. A través de un grupo de Whatsapp son compartidas las notas informativas que deben publicarse en el sitio y las redes; la actividad que se realiza aquí es de manera permanente (7 días a la semana y sin horario establecido). Además de compartir las notas, también se genera material propio para algunas campañas, relacionadas con temas coyunturales, por ejemplo: covid, fiestas patrias, día de muertos, periodos vacacionales, navidad, cenizas volcánicas.

2) Manejo de redes sociales del Gobierno del Estado de México. Alimentar las redes (*Facebook, Twitter, Instagram, YouTube*) es la principal responsabilidad. Aunado a ello también se deben generar materiales (aplicativos, videos, gifs, historias, entre

otros) para promocionar los eventos, logros y actividades del Gobernador de la entidad, cuando los tiempos electorales lo permitan.

3) Transmisiones en vivo de eventos del Gobernador. Emitir los eventos del Gobernador que se soliciten, configurar la transmisión a través de una plataforma digital diseñada para esta actividad. Este trabajo se realiza en conjunto con el área de video, con quienes se intercambia información (claves de restream).

4) Elaboración y entrega de oficios para trámites del área. Solicitar el abastecimiento de artículos de papelería o de oficina, según las necesidades del área. Corresponde realizar todo el proceso de entrega y recepción tanto de oficios como de material.

5) Trabajo conjunto con los diseñadores para la generación de materiales gráficos. Cuando se generan campañas centrales, que son materiales que se comparten con las Secretarías para su difusión, los diseñadores se encargan de la parte creativa con base en las ideas (textos) que se les comparten. Algunas de las que se han impulsado son sobre covid, cáncer de mama, fiestas patrias, fiestas decembrinas, día de muertos, entre otras.

6) Monitoreo de contenidos de dependencias gubernamentales. Se da seguimiento permanente a las cuentas de las Secretarías que nos son asignadas por la Directora de Comunicación Digital. Esto con el objetivo de detectar errores o que se sumen a las activaciones centrales que se comparten diariamente.

7) Monitoreo de tendencias en *Twitter*. A través de un grupo de Whatsapp se da seguimiento a los temas más relevantes del momento, en caso de detectar algún comportamiento negativo en cuanto al Gobierno del Estado de México, se comunica a la Directora y esta a su vez a su superior inmediato, teniendo como resultado una estrategia para contrarrestar dicho suceso.

8) Reporte de cuentas *Fake* (falsas) de redes sociales. A través de *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* y como resultado del monitoreo, así como de los reportes que realizan los enlaces, se detectan y solicitan la baja de cuentas que no son las oficiales, ya sea de organismos o Secretarías. Se llenan formularios

(proporcionados por las plataformas, de acuerdo al tipo de reporte que se realiza), envían correos y esperan respuesta.

9) Revisión de Parrillas de Contenidos de los diferentes enlaces. Mensualmente, los enlaces envían Parrillas de Contenidos de las cuentas de sus Secretarías y de sus Organismos. En un principio todo esto se hacía vía correo electrónico, enviaban un archivo que se debía descargar, hacer observaciones y reenviar con los comentarios correspondientes. Ahora se realiza a través de un documento en Drive.

Cabe mencionar que enfoqué mi formación académica en la Comunicación Política, en donde conocí la manera en la que los ciudadanos-gobernantes interactúan y, al llegar a esta dependencia tuve la oportunidad de conocer “realmente” y por experiencia propia, cómo es que llevan a cabo estas interacciones. Haciendo referencia, específicamente a mis actividades, relacionadas con la **revisión de parrillas de contenidos**, es necesario mencionar que: como consecuencia de la emergencia sanitaria por Covid-19, para las Secretarías y organismos las redes sociales se han convertido en el principal canal de comunicación.

La elaboración y difusión de contenidos de carácter gubernamental deben realizarse de manera muy puntual, pues estos buscan mejorar y agilizar la comunicación, así como reforzar la interacción.

En el transcurso de los años de la Licenciatura aprendí que, para impulsar, reforzar y posicionar a una figura política es necesario que el receptor de la información (ciudadano) lo identifique de manera inmediata, en ocasiones sin necesidad de textos o la imagen misma del político. En el caso del Gobierno del Estado, ya cuenta con un *slogan* y un *logo* que permiten diferenciar esta administración del resto; asimismo, todos los materiales (videos, fotos, spots, oficios, entre otros) relacionados con el Gobierno en turno deben incluir alguno de estos elementos, con base en lo que se establece en el *Manual de Identidad Gráfica*.

En cuanto al material digital, si bien, se han utilizado elementos como escudo de armas y logo; en muchas ocasiones no se emplean de la mejor manera, la distribución de estos podría no favorecer a una buena presentación.

Además del uso de logos y escudo, con el propósito de mejorar la comunicación, así como establecer lineamientos que permitan generar una misma línea gráfica, en el área se impulsó la **Guía Para la Elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales**.

Esta Guía, además de tener como objetivo mejorar la línea gráfica que se apega al *Manual de Identidad Gráfica*<sup>4</sup>, también busca reducir el tiempo de revisión y mejorar la comunicación entre las dependencias y ciudadanos, a través de materiales gráficos más claros y concisos.

La necesidad de agilizar las actividades internas de la Dirección de Comunicación Digital y al mismo tiempo mejorar y facilitar la elaboración de materiales digitales para las diferentes dependencias y organismos fue una de las razones para trabajar en esta Guía.

Tanto para las dependencias (Secretarías y organismos) como para el personal de la Dirección de Comunicación Digital, era necesario implementar un documento que presentara clara y explícitamente los criterios, lineamientos, reglas y condiciones que deben cumplir los diferentes materiales que se publican en las redes sociales.

Para minimizar los errores, así como las implicaciones en la entrega y recepción de materiales gráficos entre los enlaces digitales y la Dirección de Comunicación Digital, en 2022 se optó por elaborar la *Guía Para la Elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*, misma que fue implementada durante ese año. En este

---

<sup>4</sup> Consultado el 20 de mayo de 2023, disponible en: [https://edomex.gob.mx/sites/edomex.gob.mx/files/files/Manual\\_EDOME%CC%81X\\_FINAL\\_compressed.pdf](https://edomex.gob.mx/sites/edomex.gob.mx/files/files/Manual_EDOME%CC%81X_FINAL_compressed.pdf)

sentido, en el siguiente apartado se abordará de manera más específica el contenido de dicha Guía.

## **6. SOLUCIÓN DESARROLLADA Y SUS ALCANCES. PROPUESTA DE GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MATERIALES GRÁFICOS PARA REDES SOCIALES**

Durante el proceso de revisión de parrillas, los enlaces de las diferentes Secretarías se encargan de llenar un documento (Drive) con los aplicativos y videos que se activarán durante el siguiente mes, con el objetivo de que la Dirección de Comunicación Digital los revise y en su caso, apruebe.

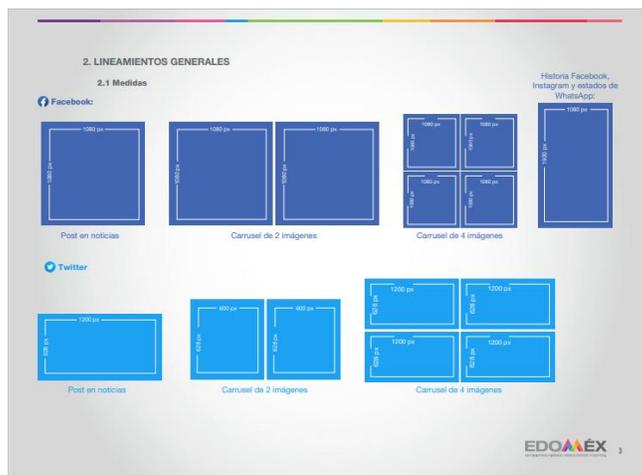
La *Guía Para la Elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales* fue elaborada por la Dirección de Comunicación Digital, para fines internos del área. De manera personal contribuí con la elaboración del índice, delimitando cuáles serían los puntos a cubrir en el desarrollo del documento; estableciendo el objetivo principal de la Guía; redactando los diferentes apartados y, revisando el documento final, antes de pasar al área de Dirección para la aprobación de la misma.

Se encuentra integrado por diez apartados, a saber:

1. Especificaciones previas
2. Lineamientos Generales
3. Datos Generales
4. Contenido
5. Historias
6. Fotografías
7. Videos
8. Copy
9. Líneas de activación
10. Consideraciones finales

En el primer apartado “Especificaciones previas” se establecen las fechas y medios a través de los cuales deben entregarse las parrillas, así como el periodo de revisión en el cual la Dirección de Comunicación Digital deberá emitir los comentarios u observaciones respecto a estos materiales.

En el segundo apartado “Lineamientos generales” se establecen de manera gráfica los tamaños que deben tener los materiales, de acuerdo con cada plataforma y dependiendo del formato que se utilice (carrusel de 2, carrusel de 4, historia, estado para whatsapp).



Fuente: Dirección de Comunicación Digital (2020), Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales. Gobierno del Estado de México: México.

De igual forma se presentan los colores de fondo que están aprobados para utilizarse. Dependiendo del tamaño del texto será la tipografía que se deba emplear, citando textual y gráficamente cada una de ellas. Se menciona la forma adecuada del uso de la pleca de logos y cintillo, apegados al *Manual de Identidad Gráfica (2017)*, en donde se incluye la forma en que estos deben utilizarse en caso de requerir incluir el logo del Gobierno Federal, Organismo Federal, Organismo Interno y Dependencia Externa.

En el tercer apartado “Datos Generales” se incluye la forma correcta para colocar información como la fecha, horas y ubicación; si es un evento también debe colocarse la modalidad. El uso del *hashtag*<sup>5</sup>, su ubicación y la importancia de identificar materiales a través de este. Esta *Guía* fue realizada durante la pandemia por Covid-19, por ello se incluye un apartado en donde se señala que debe incluirse

<sup>5</sup> Traducida al español puede entenderse como: etiqueta, va acompañado del símbolo “#”.

una leyenda que haga mención de las recomendaciones sanitarias, como se muestra en el siguiente ejemplo:



Fuente: Dirección de Comunicación Digital (2020), Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales. Gobierno del Estado de México: México.

En el cuarto apartado “Contenido” se estipula la estructura del encabezado, felicitaciones, convocatorias, efemérides, cursos, talleres, foros, conferencia, webinar, inauguraciones, conciertos, aniversario luctuoso, natalicio, así como la forma de distribuir los elementos en un carrusel de 2 y 4 cuadrantes.

En el quinto apartado “Historias” se hace referencia al objetivo de emplear este tipo de material.

En el sexto apartado “Fotografías” se detallan las características que deben tener estas al ser utilizadas como material para *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*

En el séptimo apartado “Videos” se mencionan las particularidades para hacer uso de este tipo de material, teniendo en cuenta que este requiere del uso de audio, imagen y texto a manera de subtítulos.

En el octavo apartado “Copys” se incluye los requisitos que deben tener estos textos, recordando que es un apoyo para el material visual.

En el noveno apartado “Líneas de activación” se explica qué son, cuándo deben referirse para su aprobación a la DCD.

### ***Línea de activación: Ciudad Mujeres***

*Hashtag:*

*#CiudadMujeres, #SeMujeresEdomex*

*Cuentas a mencionar:*

*Fb: @SeMujeresEdomex*

*Tw: @SeMujeresEdomex*

### ***Ideas de copys (No copiar y pegar):***

*1.- En #CiudadMujeres atendemos a todas las mexiquenses en situación de violencia de género, de cualquier tipo y modalidad.*

*¡No estás sola, estamos contigo!*

*El servicio es gratuito. Te esperamos en Amecameca, La Paz y San Mateo Atenco.*

*2.- Acércate a #CiudadMujeres, un espacio donde encontrarás asesoría y atención especializada a mujeres, sus hijas e hijos víctimas de violencia. Además de protección inmediata.*

*Ubica la sede más cercana:*

* [bit.ly/CM\\_Amecameca](https://bit.ly/CM_Amecameca)*

* [bit.ly/CM-LaPaz](https://bit.ly/CM-LaPaz)*

* [bit.ly/CM-SanMateo](https://bit.ly/CM-SanMateo)*

3.- En el #Edom x, las mujeres, sus hijas e hijos en situación de violencia pueden acudir a #CiudadMujeres, un espacio donde podrás recibir atención integral y gratuita.

Las atenciones son gratuitas.

[bit.ly/CM\\_Amecameca](https://bit.ly/CM_Amecameca)

[bit.ly/CM-LaPaz](https://bit.ly/CM-LaPaz)

[bit.ly/CM-SanMateo](https://bit.ly/CM-SanMateo)



Fuente: Elaboración propia con base en comunicación directa para el desarrollo de líneas de activación

En este caso, la línea anterior está compuesta por tres copys, además de haberse establecido el *hashtag* del que se hará uso, las cuentas de la Secretaría para que no haya errores al momento de etiquetar en las diferentes plataformas, así como los materiales (autorizados) para la difusión de este contenido.

Y por último, en "Consideraciones Finales" se hacen algunas observaciones para que este proceso se realice de la mejor manera, haciendo referencia principalmente las responsabilidades del enlace.

## 7. IMPACTO DE LA EXPERIENCIA LABORAL

En el tiempo que llevo desempeñándome como miembro del equipo de trabajo de la Dirección de Comunicación Digital, la cual forma parte del Gobierno del Estado de México, he logrado conocer un poco más sobre el funcionamiento de la Administración Pública Estatal de nuestra entidad, en materia de comunicación interna y externa. Enfrentarme a un ambiente laboral como lo es el sector público, después de haber laborado en el sector privado, me permitió detectar diferencias importantes y esenciales, según mi percepción; en el Gobierno del Estado de México la comunicación interna es un gran problema, la falta de recursos o limitación de estos también complica o merma el trabajo interno, el desconocimiento sobre el funcionamiento de las diferentes áreas no permite que las actividades se realicen de manera óptima.

El proceso que vivimos como egresados universitarios y la vida laboral ha resultado muy interesante. Los antecedentes que me dio la Universidad Autónoma del Estado de México y en particular la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales como estudiante de la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública me han resultado de gran utilidad. En muchas ocasiones se cuestiona la formación académica profesional que recibimos; sin embargo, en algunas circunstancias es un factor determinante para desempeñarnos de la mejor manera en nuestros empleos. Recibí los conocimientos y las bases para poder continuar fortaleciendo mi formación laboral y los estoy aprovechando de la mejor manera.

Después de haber analizado las condiciones laborales internas de la Dirección de Comunicación Digital, las cuales me llevaron a identificar algunos de los problemas que complican y merman los resultados de esta dirección y, tras enfocarme específicamente en lo relacionado al proceso de revisión de parrillas, así como en la propuesta de *Guía* que se presentó y se encuentra vigente, es importante recalcar que este proceso (revisión de parrillas) es una de las actividades fundamentales para la Dirección de Comunicación Digital, por ello es indispensable que se continúe

mejorando la Guía, tomando en cuenta las percepciones de los enlaces que hacen uso de ella.

Considerando la transición que se asumió a principios de 2020, tras el inicio de la pandemia por Covid, que sí bien, fue una improvisación debido a la falta de tiempo para diseñar algún plan de acción, es necesario que se valore la forma en la que se hace uso de los contenidos digitales y por consecuencia, se puedan aprovechar las facilidades que las redes sociales ofrecen: rapidez, alcance, interacción bidireccional, por ejemplo. Esta situación contribuirá de manera significativa a mejorar la comunicación entre gobernantes y gobernados, así como podría facilitar los trámites y servicios que brinda el GEM.

El trabajo que se ha presentado en este documento refleja parte de mi trayectoria laboral dentro de la Dirección de Comunicación Digital, a lo largo del cual he podido analizar, visualizar, identificar y mejorar, algunas de las circunstancias a las que me he enfrentado. Resaltar la importancia que tienen los materiales digitales, a partir de la gran importancia que han adquirido las tecnologías de la información, ha sido uno de los principales objetivos desde mi ingreso a esta Dirección. La interacción que debe de existir entre los distintos actores de la comunicación política tiene que fortalecerse, comenzando al interior de las diferentes instancias gubernamentales.

Como parte la “evaluación intermedia”, de la cual se hizo mención en la Metodología del Marco Lógico, se estructuró un cuestionario que fue enviado de manera virtual a los 16 enlaces de las diferentes dependencias gubernamentales. Este grupo está integrado por 9 mujeres y 7 hombres, quienes se desempeñan en las siguientes dependencias: Secretaría General de Gobierno, Secretaría de Cultura y Turismo, Secretaría de Justicia y Derechos Humanos, Secretaría de Desarrollo Urbano y Obra Pública, Secretaría de Finanzas, Secretaría de la Contraloría, Secretaría de Educación, Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría del Campo, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría del Trabajo, Secretaría de Seguridad, Secretaría de

Movilidad, Secretaría de las Mujeres, Secretaría de Desarrollo Económico y el DIFEM<sup>6</sup>.

El cuestionario se encuentra compuesto por ocho preguntas, cinco de ellas son de opción múltiple, mientras que las otras tres fueron preguntas abiertas (véase Anexo 1). Se aplicó del 6 al 12 de julio de 2023, obteniéndose la colaboración de 14 de los 16 enlaces. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

A la pregunta sobre si hacen uso de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*, los 14 participantes (100%) respondieron de manera afirmativa.

Al cuestionarlos respecto a cuáles consideran que son los objetivos de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*, nueve de los 14 participantes (64.28%) hicieron referencia a la homologación y unificación de materiales, así como a la identidad gubernamental; dos de los participantes (14.28%) mencionaron que era brindar una base para la elaboración de materiales; dos de los participantes (14.28%), generar los pasos y orientar a los enlaces en este proceso de creación de materiales; por último, uno de ellos (7.14%) mencionó que el objetivo de esta Guía era agilizar la revisión y aprobación de materiales, cumpliendo con el principal propósito para el cual fue realizado dicho documento.

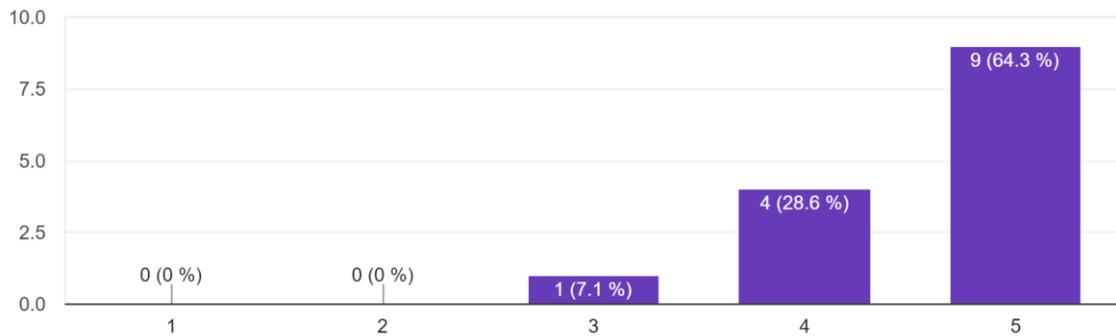
Al pedir una calificación para la Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales, estos fueron los resultados: nueve de los 14 participantes (64.3%) la consideran excelente; cuatro (28.6%) creen que es buena y uno (7.1%) la califican como regular. Cabe mencionar que ninguna de las 14 respuestas que dieron los enlaces fue de carácter negativo.

---

<sup>6</sup> En la estructura digital del Gobierno del Estado de México, el DIFEM cuenta con su propio enlace, a pesar de formar parte de la Secretaría de Desarrollo Social.

### 3. ¿Cómo calificas la Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales?

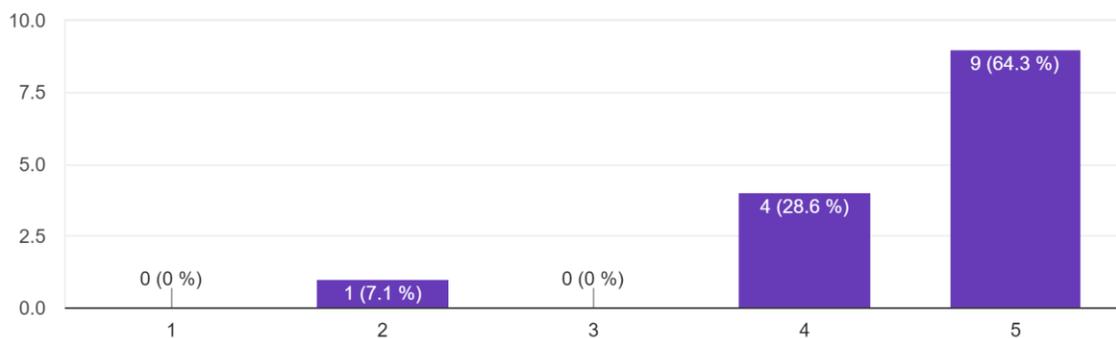
14 respuestas



Respecto a si la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales* les brinda información que les permite mejorar los aplicativos que realizan, nueve de los 14 enlaces (64.3%) respondieron que la información es excelente; cuatro de los 14 participantes (28.6%) contestaron que la información es buena y uno de los 14 enlaces (7.1%) dijo que esta información es mala.

### 4. ¿La Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales te brinda información que te permite mejorar los aplicativos que realizas?

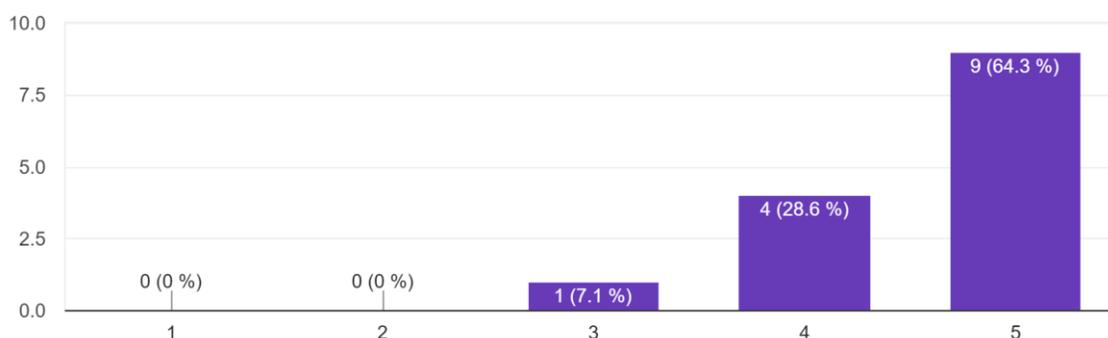
14 respuestas



La interrogante acerca de si la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales* les facilita el trabajo al interior de su área, nueve de los 14 participantes (64.3%) respondieron que les facilita de forma excelente el trabajo; cuatro de los 14 enlaces (28.6%) dijeron que les facilita de buena manera el trabajo, mientras que, uno de los 14 participantes (7.1%) refirió que les facilita el trabajo de manera regular. Las respuestas, aunque han sido divididas, son positivas.

5. ¿La Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales ha facilitado el trabajo dentro de tu área?

14 respuestas



Los 14 enlaces (100%) que participaron en la resolución de este cuestionario, consideran que la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales* brinda los lineamientos para homologar los contenidos digitales.

Cuando se les pidió mencionar las fortalezas que identifican en la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*, mencionaron que al contar con ejemplos gráficos es de sencilla comprensión y a su vez les permite tener más claridad en la realización de sus aplicativos, además de proporcionar los pasos para generar su contenido de manera homologada.

Por último, en la pregunta final se les cuestionó sobre las mejoras que ellos proponen respecto a la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*, cinco de los 14 enlaces mencionaron que no agregarían nada ni le

cambiarían nada y uno de ellos añadió que lo ideal debió haberla tenido al inicio del Gobierno; el resto de los participantes comentaron que es necesario contar con más ejemplos gráficos, vídeos, además de citar el Manual de Identidad Gráfica para tener más clara la información, asimismo dijeron que la Dirección de Comunicación Digital y la Coordinación General de Mercadotecnia tienen que establecer los mismos lineamientos para evitar confusiones.

Una vez descritas las respuestas de las preguntas que formaron parte del cuestionario para evaluar la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*, se detectó que más del 50% de los enlaces digitales de las diferentes dependencias consideran que este documento es útil, contiene lo necesario para realizar sus actividades y ha contribuido a mejorar sus actividades; sin embargo, una parte de los enlaces mencionan que se puede mejorar a través de más ejemplos y homologación de criterios con otras áreas.

Este cuestionario permitió tener un panorama más claro respecto al aprovechamiento del contenido de la Guía; los enlaces digitales tuvieron la oportunidad de emitir sus puntos de vista respecto a este documento. Gracias a esta evaluación, la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos* ha sido calificada y por consiguiente, podrán realizarse modificaciones para cubrir las necesidades que hacen falta por parte de los enlaces.

Evaluar de manera periódica los materiales que se emplean dentro de esta área es el primer paso para mejorar los resultados internos. A lo largo de, poco más de tres años, no se había realizado un ejercicio como este.

En lo referente a la evaluación realizada a la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*, y, de acuerdo a los resultados obtenidos con base en las respuestas de los enlaces que participaron en dicho ejercicio, se proponen las siguientes mejoras:

1. Incrementar el número de ejemplos de materiales: videos, fotografías, aplicativos.

2. Homologar criterios con la Dirección General de Mercadotecnia, para evitar diferentes puntos de vista en la aprobación de materiales.

Personalmente, realizar este ejercicio me permitió realizar una retroalimentación importante en cuanto al impacto que ha tenido la *Guía para la elaboración de materiales Gráficos* dentro de la estructura digital del GEM.

Contribuir a mejorar los procesos y a sentar las bases para realizar actividades tan importantes para el área de Comunicación Digital ha sido una de las mejores satisfacciones laborales que he experimentado.

Para mí, que formo parte del personal que labora en la Dirección de Comunicación Digital ha sido importante dejar un antecedente que puede mejorar las actividades y resultados de las personas que trabajan en la administración estatal, específicamente en lo relacionado a las redes sociales.

## Fuentes consultadas

Cotteret, Jean Marie (1977) *Comunicación Política Gobernantes y Gobernados*. Argentina: Ed. El Ateneo.

Gaceta del Gobierno No. 29 (1982), *Acuerdo del Ejecutivo del Estado, que crea la Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado*. Disponible en:

<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/1982/mar092.PDF>

Gaceta del Gobierno No. 88 (2015), *Manual General de Organización de la Coordinación de Comunicación Social*. Disponible en:

<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2015/nov031.PDF>

Dirección de Comunicación Digital (2020) *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*. Gobierno del Estado de México: México.

Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evolución de proyectos y programas*. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Wolton, Dominique (1998), *La comunicación política: construcción de un modelo*, en Ferry, Jean.

## Anexo 1. Cuestionario de evaluación de la Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales

### Evaluación de la *Guía para la elaboración de materiales gráficos en redes sociales*

El objetivo del presente cuestionario es evaluar la implementación de la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*.

Instrucciones: lee cuidadosamente cada pregunta y responde con honestidad a partir de tu experiencia.

elia.25margon@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Haces uso de la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*? \*

Sí

No

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

### Evaluación general de la Guía

2. ¿Cuál consideras que es el objetivo de la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*? \*

Tu respuesta

3. ¿Cómo calificas la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*? \*

Pésimo      1      2      3      4      5      Excelente

4. ¿La *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales* te brinda información que te permite mejorar los aplicativos que realizas? \*

Pésimo      1      2      3      4      5      Excelente

5. ¿La *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales* ha facilitado el trabajo dentro de tu área? \*

1      2      3      4      5

Pésimo                        Excelente

6. ¿Consideras que la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales* brinda los lineamientos para homologar los contenidos digitales? \*

Sí

No

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

### Identificación de fortalezas y debilidades

7. ¿Qué fortalezas identificas en la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*? \*

Tu respuesta

---

8. ¿Qué mejorarías de la *Guía para la elaboración de Materiales Gráficos en Redes Sociales*? \*

Tu respuesta

---

Atrás

Enviar

Borrar formulario