

MANUAL DE
ORIENTACIÓN
PARA PARTICIPAR
EN REDES
SOCIALES

MAYO 2013

**Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca
Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo**

Manual de orientación para participar en redes sociales.

p. cm.

Incluye referencias bibliográficas.

1. Social media—Handbooks, manuals, etc. 2. Online social networks— Handbooks, manuals, etc. I. Distrito Federal (Brasil). Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. II. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

IDB-MG-157

Código de publicación: IDB-MG-157

© Banco Interamericano de Desarrollo, 2013. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales. Se prohíbe el uso comercial no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



A MODO DE PRESENTACIÓN

La Secretaria de Comunicação Social (SECOM) de la Presidencia del Brasil ha elaborado este manual para orientar la actuación del sector público en las redes sociales. En acuerdo con la División de Capacidad Institucional (ICS) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), hemos editado una versión en español.

Este esfuerzo nace del convencimiento de que los retos sociales más importantes de la región solo podrán resolverse con la plena participación de más personas involucradas en todos los niveles de la sociedad. Internet y las redes sociales se han convertido en el canal más efectivo a la hora de comunicarse y en la herramienta que permite una participación activa de los ciudadanos. Las relaciones entre administraciones públicas y ciudadanos están atravesando una profunda transformación. Son cada vez más los individuos que buscan a través de nuevos medios la solución a sus problemas, que crean nuevas formas para informarse en redes personales, que procuran un diálogo más directo y que consiguen canalizar diversos intereses.

Las administraciones públicas latinoamericanas, al igual que en el resto del mundo, están internalizando cada vez más nuevas modalidades de comunicación y participación, con el fin de lograr una mayor transparencia y eficiencia en la gestión. Son justamente las redes sociales las que nos ofrecen una gran oportunidad para hacer esto posible. La primera premisa a tener en cuenta es que la participación de las oficinas y funcionarios públicos en estas redes va mucho más allá de un nuevo canal de comunicación. Está en juego la posibilidad de poder crear formas de trabajo alternativas que estimulen la necesaria confianza, que potencien la capacidad de escucha y la supervisión por parte de los ciudadanos. Estos nuevos canales de comunicación no sustituyen los anteriores, los complementan y surgen más oportunidades y posibilidades para trabajar junto a la gente.

Quizás la advertencia más importante que debemos hacer parte por reconocer que hay un cambio de modelo. Las formas de administrar lo público que conocíamos hasta ahora van a modificarse radicalmente. Pasamos de una comunicación unidireccional, dirigida “hacia” los ciudadanos, a un modelo en el cual la comunicación y otras actividades pasan a hacerse “con” la gente. Los conocimientos y las habilidades que son necesarias para esta nueva era van mucho más allá del instrumento tecnológico y de la mera comunicación, tienen más que ver con

conseguir alentar y gestionar cambios culturales profundos, el saber construir una nueva dinámica de la gestión y de las relaciones entre gobernantes y ciudadanos.

Los países latinoamericanos deberemos avanzar en varios frentes simultáneos, ya sea en la implementación de normas jurídicas que establezcan las guías para ordenar la participación activa de las administraciones públicas en las redes sociales e Internet, promover nuevas formas de gestión y la reingeniería de los procesos, desarrollar y asegurar información de calidad, garantizar la protección de los datos y promover procesos continuos de mejora.

Con este manual, el gobierno del Brasil y el BID se proponen provocar una reflexión y ofrecer elementos que alienten a la acción pública en las redes sociales. Con este documento no se pretende abarcarlo todo, sería imposible, pues sabemos que no habrá manual que pueda contemplar la multiplicidad de situaciones planteadas y mucho menos la riqueza cultural y administrativa que está detrás del ámbito público de nuestra región.

Los destinatarios de este manual serán aquellas personas comprometidas con el desarrollo de nuevas formas de hacer gobierno. No es un manual para quienes tienen responsabilidades en la comunicación pública, tampoco está pensado para los gerentes públicos o los profesionales vinculados a las nuevas tecnologías. Es un manual, o mejor dicho una guía, para funcionarios públicos y ciudadanos que estén preocupados por el futuro de las relaciones entre gobierno y ciudadanía.

En este esfuerzo, nos hemos cuestionado sobre: ¿qué impacto van a tener las redes sociales en los servicios públicos y en las relaciones que se generen desde las administraciones? Aún no lo sabemos. Lo que sí podemos afirmar, sobre la base de la evidencia que ya disponemos, es que con la simple presencia en la Web ya no alcanza. Son necesarias nuevas habilidades, nuevas actitudes y sensibilidades. Tres son los cambios fundamentales que deberán orientar el desarrollo hacia las nuevas formas de gobernar y de una gestión compartida:

Pasamos de una comunicación unidireccional, dirigida “hacia” los ciudadanos, a un modelo en el cual la comunicación y otras actividades pasan a hacerse “con” la gente.

Los destinatarios de este manual serán aquellas personas comprometidas con el desarrollo de nuevas formas de hacer gobierno. Son necesarias nuevas habilidades, nuevas actitudes y sensibilidades.

Primero

Van desapareciendo los usuarios de Internet que simplemente navegan por las redes procurando información. Las entidades públicas que se concentren en mecanismos tradicionales de la comunicación vía Web (páginas web y portales verticales)

quedarán rápidamente aislados, como hablándole a una comunidad que recorre otros caminos. Los ciudadanos, para informarse, están recorriendo autopistas y navegan mares que son mucho más complejos y diversos. Las páginas web y los portales dejaron de ser suficientes para interactuar con nuevos ciudadanos. Estos se mueven en las redes sociales, crean sus propios instrumentos de información, alimentan a diario con datos y conocimiento nuevos canales sociales de participación.

Cambian los espacios virtuales donde encontrar a los ciudadanos.

Segundo

Ya no alcanza con proporcionar información de calidad cuando la gente la requiera, las redes sociales hacen posible y necesario el poder llegar con información de acuerdo con perfiles de interés y en el mismo momento en el cual se van generando los hechos. Se hace cada vez más necesario saber usar los instrumentos adecuados (Facebook, Twitter, blogs, YouTube, Instagram y otros). *Cambian las formas de comunicarse y de dialogar con grupos de ciudadanos.*

Tercero

Los ciudadanos que participan en las redes sociales se han acostumbrado a dialogar entre ellos y con otros interlocutores. Las empresas son un claro ejemplo de una nueva dinámica y han desplegado un sinnúmero de formas de relacionarse con sus clientes. No entender la doble direccionalidad necesaria para construir redes sociales es sumamente peligroso para las administraciones públicas. Será determinante potenciar y desarrollar la capacidad de escucha para lo que los ciudadanos tienen para decirnos. Escuchar significa saber aceptar la crítica, construir confianza y respeto. *Cambia la actitud frente a lo que los ciudadanos tienen para decirnos en el día a día.*

Construir este nuevo vínculo depende, en gran medida, de nuestra actitud, pero fundamentalmente de confiar en que juntos podemos hacer las cosas mejor. Construyamos nuevas formas de gobernar.

Pablo Valenti

Banco Interamericano de Desarrollo

pablova@iadb.org



ÍNDICE

09 OBJETIVOS DE ESTE DOCUMENTO

10 CONCEPTOS BÁSICOS

- 10 ¿Qué son las redes sociales?
- 12 La formación de opinión en la era de las redes sociales
- 16 Cuantificar la nueva era social
- 24 ¿Cuáles son las principales redes?
- 24 **Twitter**
- 25 **Facebook**
- 26 **YouTube**
- 27 **Flickr**
- 28 **Blogs**
- 29 **Ecosistemas de redes**
- 29 Los 3 dogmas de las redes sociales
- 30 Dogma 1: la verdad es algo que se repite muchas veces por muchas personas
- 31 Dogma 2: las grandes corporaciones están equivocadas hasta que se demuestre lo contrario
- 33 Dogma 3: el usuario solamente comprende a quien habla su mismo idioma
- 34 ¿Para qué se debe preparar?

36 LINEAMIENTOS DEL LENGUAJE VERBAL Y VISUAL

- 36 Lineamientos editoriales

- 37 Tipos de discursos recomendados
- 38 Volúmenes de publicación por red
- 39 Bibliotecas únicas
- 40 La relación con el usuario
- 42 Moderación
- 42 ¿Cuándo utilizar cada tipo de contenido?
- 45 Guía sobre redacción
- 45 Redacción en blogs
- 47 Redacción en redes sociales generales (Twitter y Facebook)
- 47 Reforma ortográfica de la lengua española
- 47 Reforma ortográfica de la lengua portuguesa
- 48 Guía sobre imágenes
- 49 Guía sobre vídeos

51 METODOLOGÍAS Y ACTIVACIONES

- 52 Gestor de comunidades
- 53 ¿Cuál es el perfil del gestor de comunidades?
- 53 Procedimientos de intercambio
- 55 Pautas: Demanda que genera oferta
- 56 Prioridades del órgano
- 56 Temas más compartidos por los usuarios
- 56 Publicaciones que generaron más interacción
- 56 Nuevos temas relevados de la supervisión
- 57 Mapa social e influenciadores
- 58 Acciones de activación

59 SUPERVISIÓN DE REDES SOCIALES

- 59 Configuración de palabras clave
- 60 Creación de tópicos y reglas para su clasificación
- 61 Análisis en tiempo real
- 62 Informes vía Internet, diario y mensual
- 62 Informe vía Internet
- 62 Informe diario
- 63 Informe mensual

**64 MANUAL INTERNO DE CONDUCTA PARA
EMPLEADOS Y COLABORADORES**

- 66 La libertad de opinión
- 66 Sobre los perfiles personales
- 67 Buenas prácticas
- 67 1. Usted es una persona pública
- 67 2. Sus seguidores/amigos confundirán su “yo” personal con su “yo” profesional
- 67 3. Escribir en la red es igual que escribir en una piedra
- 68 4. Protéjase
- 68 5. Nunca deje de ser usted mismo

69 GESTIÓN DE CRISIS DE LA IMAGEN

- 69 ¿Qué es una crisis?
- 71 Las 3 etapas de una crisis
- 71 El origen
- 76 Buzz en las redes

78	Cómo reaccionar ante una crisis
78	Supervisión
78	SEO reactivo
79	Transparencia
80	Estructura recomendada



OBJETIVOS DE ESTE DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo establecer buenas prácticas y guiar a los agentes de la administración pública latinoamericana en la utilización de las redes sociales, incluso la generación de contenido, la interacción con el usuario y el accionar en los casos de crisis.

Para ello, se dividió en 6 partes diferentes:

01.

Conceptos básicos

02.

Lineamientos del lenguaje verbal y visual

03.

Metodologías y activaciones

04.

Supervisión de las redes sociales

05.

Manual interno de conducta para empleados y colaboradores

06.

Gestión de crisis



CONCEPTOS BÁSICOS

¿Qué son las redes sociales?¹

El concepto de medios sociales (*social media*) precede a Internet y a las herramientas tecnológicas, aunque el término no fuera popular en el pasado. Se trata de la producción de contenidos de manera descentralizada y sin el control editorial de los grandes grupos. Es decir: significa la producción de muchos para muchos.

Las “herramientas de los medios sociales” son sistemas vía Internet diseñados para permitir la interacción social a partir del intercambio y de la creación, en colaboración, de información en los formatos más diversos. Estos sistemas permitieron la publicación de contenidos por cualquier persona, con una reducción en el costo de producción y distribución en el *longtail* a prácticamente cero. Antes, esta actividad se restringía a los grandes grupos económicos.

Estas abarcan diversas actividades que integran la tecnología, la interacción social y la construcción de palabras, fotos, vídeos y audios. Esta interacción y la manera en la que se presenta la información dependen de las diversas perspectivas de la persona que compartió el contenido, ya que esto es parte de su historia y de su comprensión del mundo.

Andreas Kaplan y Michael Haenlein definen los medios sociales como “un grupo de aplicaciones para Internet, desarrolladas sobre la base de los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por el usuario (UCG, User Generated Content)”. Los medios sociales pueden tener diferentes formatos como *blogs*, intercambio de fotos, *videologs*, *scrapbooks*, correo electrónico, mensajes instantáneos, intercambio de canciones, *crowdsourcing*, VoIP, entre otros.

Estos son ejemplos de aplicaciones de medios sociales: *Blogs* (publicaciones editoriales independientes), *Google Groups* (referencias, redes sociales), *Wikipedia* (referencia), *MySpace* (red social), *Facebook* (red social), *Last.fm* (red social e intercambio de

El concepto de medios sociales (*social media*) precede a Internet y a las herramientas tecnológicas, aunque el término no fuera popular en el pasado.

Las “herramientas de los medios sociales” son sistemas vía Internet diseñados para permitir la interacción social a partir del intercambio y de la creación, en colaboración, de información en los formatos más diversos.

Los medios sociales pueden tener diferentes formatos como *blogs*, intercambio de fotos, *videologs*, *scrapbooks*, correo electrónico, mensajes instantáneos, intercambio de canciones, *crowdsourcing*, VoIP, entre otros.

¹ Fuente: Wikipedia

música), *YouTube* (red social e intercambio de vídeos), *Second Life* (realidad virtual), *Flickr* (red social e intercambio de fotos), *Twitter* (red social y *microblogging*), *Wikis* (intercambio de conocimiento) y muchos otros servicios.

Los medios sociales o redes sociales (una categoría de medio social) presentan varias características que los diferencian fundamentalmente de los medios tradicionales, tales como los periódicos, la televisión, los libros o la radio. Ante todo, los medios sociales dependen de la interacción entre personas, porque la discusión y la integración entre ellas construyen el contenido compartido, y utilizan la tecnología como conductor.

Los medios sociales no son finitos: no existe un número determinado de páginas u horas. El público puede participar en un medio social haciendo un comentario o incluso modificando las historias. Los contenidos de un medio social, en textos, gráficos, fotos, audios o vídeos, se pueden mezclar. Otros usuarios pueden crear *mashups* y recibir actualizaciones a través de lectores de *feed*.

Medio social significa un amplio espectro de tópicos, con diferentes connotaciones. En el contexto del *marketing* de Internet, los medios sociales se refieren a grupos con diferentes propiedades, siempre formados y alimentados por los usuarios, como fórums, *blogs*, sitios web de intercambio de vídeos y sitios web de relaciones. La optimización en los medios sociales (SMO, *Social Media Optimization*) es el proceso de distribuir de una mejor manera, entre varias redes y medios sociales, el contenido creado por el público.

Los medios sociales presentan dos aspectos importantes. El primero, SMO, se refiere a las características que se pueden mejorar en una página, tácticas que un *webmaster* puede aplicar para mejorar un sitio web en la era de los medios sociales. Estas mejoras incluyen agregar vínculos a servicios como *Digg*, *Reddit* y *Del.icio.us* para que las páginas puedan guardarse y compartirse fácilmente. El segundo aspecto, *marketing* de medios sociales, por otro lado, abarca la creación de contenido memorable, único y con potencial para convertirse en noticia. En tal caso, se puede difundir este contenido por medio de su popularización, o hasta por la creación y propagación de vídeos “virales” en *YouTube*, por ejemplo, cuando conquistan el gusto de los usuarios.

Los medios sociales tratan sobre ser sociales y esto quiere decir “relacionarse e involucrarse con otros *blogs*, fórums y comunidades de nicho”.

Los medios sociales no son finitos: no existe un número determinado de páginas u horas.

La optimización en los medios sociales (SMO, *Social Media Optimization*) es el proceso de distribuir de una mejor manera, entre varias redes y medios sociales, el contenido creado por el público.

Investigadores brasileños, como el profesor Marcelo Coutinho, de la Fundación Getúlio Vargas, desarrollaron visiones muy personales sobre el poder de los medios sociales. En el capítulo del libro “Do Broadcast ao Socialcast”, publicado por la consultora Bites, Coutinho traza un paralelo entre los nuevos medios y su versión clásica.

El libro se puede descargar gratuitamente aquí:

http://www.4shared.com/file/140483420/cbbfd6ce/Do_Broadcast_ao_Socialcast.html

Otro gran pensador al respecto de esta nueva forma de relacionarse es el profesor Silvio Meira, quien entiende que hoy la sociedad tiene a su disposición un instrumento revolucionario que puede modificar no solo las relaciones sociales, sino también la visión empresarial de algunas marcas sobre cómo deben relacionarse con sus consumidores.

La formación de opinión en las redes sociales

Cuando se inicia cualquier tipo de planificación de medios sociales a gran escala, es común cuestionarse la amplitud del alcance de las redes en un país con una gran porción de lo que se acostumbra a llamar “excluidos digitales”.

Sin embargo, confundir la frontera que separa a los ciudadanos digitalizados de los excluidos digitales con el propio proceso de formación de opinión es un grave error, ya que este último parte del principio (fallido) de que las dos camadas de la población no interactúan en ningún momento. El proceso de formación de opinión, desde cualquier punto de vista, es multidimensional por naturaleza e incluye puntos de contacto dentro y fuera de la red, en las diferentes situaciones sociales que engloban la participación activa de los ciudadanos de distintas clases sociales y franjas etarias.

De esta manera, aun considerando a un ciudadano que nunca tuvo ningún tipo de contacto con Internet o con computadoras,

El proceso de formación de opinión, desde cualquier punto de vista, es multidimensional por naturaleza e incluye puntos de contacto dentro y fuera de la red, en las diferentes situaciones sociales que engloban la participación activa de los ciudadanos de distintas clases sociales y franjas etarias.

es creíble (y hasta natural) partir del principio de que parte de sus opiniones estarán formadas por otros ciudadanos y que estos, a su vez, tuvieron alguna especie de contacto con otros grupos sociales, ya sea de forma física o virtual.

La “virtualidad”, en dicho punto, encuadra en la fórmula de manera decisiva justamente por permitir un crecimiento a gran escala de los contactos sociales, que en el pasado se encontraban restringidos a círculos informales de conversación, que acababan perdiéndose en una cantidad esencialmente tácita (y no explícita) de conocimiento.

Desde otro punto de vista, se puede partir del principio obvio de que un flujo de formación de opinión se inicia, naturalmente, donde existe mayor concentración de información.

En un pasado no muy lejano, dicha concentración ocurría en los grandes vehículos de medios, especialmente en la TV y en los periódicos, e iniciaba de esa manera el flujo de formación de opinión de una manera más estructurada y por todo el país, incluso regiones más aisladas y en contacto indirecto con las “fuentes” de información.

Se puede partir del principio obvio de que un flujo de formación de opinión se inicia, naturalmente, donde existe mayor concentración de información.



Figura 1: modelo tradicional de la formación de opinión.

No obstante, el modelo representado en la Figura 1 sufrió muchos cambios bruscos justamente debido a la rotura del papel de la prensa como entidad esencialmente única de difusión de la información en masa.

Observe que, hoy en día, es el propio ciudadano quien primero difunde un determinado hecho. Dada la amplitud de las redes, la suma de las voces de todos terminó “comiéndose” la fuerza de la prensa tradicional y produciendo así un flujo anárquico de información y de opiniones.



Figura 2: proceso contemporáneo de la formación de opinión.

De hecho, el gran cambio no solo se produjo en la transmisión de una determinada información en sí, sino en la cantidad de "transmisores" involucrados. A partir del punto en que centenares, miles o aun millones de usuarios asumen el papel de propagadores primarios, se comienza a formar una especie de neblina sobre la propia veracidad de lo que se está comentando. Ante la ansiedad por ser los primeros en divulgar un determinado hecho, es común que los usuarios terminen dejando la confirmación del hecho en un segundo plano y privilegien la velocidad de la transmisión en sí. Y, en este punto, se debe entender cómo los usuarios, no solo personas comunes, sino también la propia prensa tradicional que, con sus perfiles en las redes sociales, "compiten" con su propia audiencia en la búsqueda del papel de fuente primaria.

Ante la ansiedad por ser los primeros en divulgar un determinado hecho, es común que los usuarios terminen dejando la confirmación del hecho en un segundo plano y privilegien la velocidad de la transmisión en sí.

El mayor perdedor en este nuevo escenario es la propia información, como se puede ver en el ejemplo a continuación que ocurrió en el 2011, en los Estados Unidos, luego de que un disparo alcanzara a la diputada estadounidense Gabrielle Giffords en un evento público:

Bala alcanza a congresista Gabrielle Giffords en Arizona

<http://n.pr/ijFc8n>

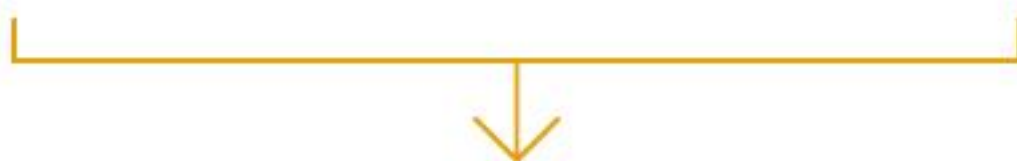
nprnews, 08/01/2011 a las 16:29



@nprnewa ¡Oh Dios! ¿Congresista Gabrielle Giffords recibe disparo en la cabeza? ¡Ojala se trate de un error!

Doctor_Huie,

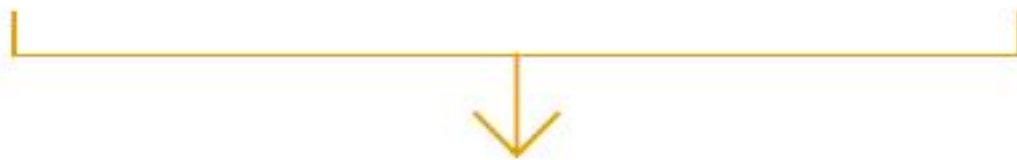
08/01/2011 a las 17:07



ÚLTIMO MOMENTO: Diputada Giffords asesinada, según NPR

<http://huff.to/eSJMEi>

HuffingtonPost, 08/01/2011 a las 17:09



ÚLTIMO MOMENTO: Diputada Giffords, otros 6 muertos por tiroteo en Tucson

<http://n.pr/fjnZW5>

nprnews, 08/01/2011 a las 17:12



NPR modificó artículo que anunciaba la muerte de la congresista Giffords. Buena noticia. NPR puede haber cometido un grave error.

ztruth, 08/01/2011 a las 17:38



FLASH: Congresista Giffords aún vive, en cirugía, otros 9 trasladados del tiroteo: porta-voz del hospital

Reuters, 08/01/2011 a las 17:34



CNN confirma que Gabrielle Giffords murió.

SamFeistCNN, 08/01/2011 a las 17:21



@Reuters: FLASH: Congresista Giffords muere luego de ser alcanzada por una bala en Tucson, Arizona

BreakingNews, 08/01/2011 a las 17:09

Figura 3: cronología de una muerte falsa.

Durante cerca de 30 minutos, centenares de usuarios y medios como Huffington Post, NPR, Reuters y CNN divulgaron la muerte de una personalidad política sin haber recibido ningún tipo de confirmación oficial.

Y, aun considerando una retractación pública posterior, el hecho es que, en un intervalo de una hora, dos “verdades” se publicaron y difundieron a una velocidad poco antes vista.

Situaciones como estas se han tornado cada vez más comunes en todo el “mundo digitalizado”, que diseñan un nuevo escenario de comunicaciones en el cual el compromiso con la verdad queda efectivamente en un segundo plano, rehén de la batalla trabada entre los diferentes formadores de opinión que buscan ser los primeros en divulgar un determinado “hecho”.

Y, aun considerando que esto expone una especie de fragilidad peligrosa en el ciclo comunicacional, este nuevo e irreversible modelo también abre una era en la que la información deja de ser democrática y pasa a ser absolutamente anárquica, guiada por el deseo de comunicar y de consumir información.

Cabe a las diferentes empresas e instituciones lo que se puede considerar la responsabilidad de lidiar con esta nueva era como una cuestión no solo de relación con el público, sino principalmente de supervivencia social y política.

Y, aun considerando que esto expone una especie de fragilidad peligrosa en el ciclo comunicacional, este nuevo e irreversible modelo también abre una era en la que la información deja de ser democrática y pasa a ser absolutamente anárquica, guiada por el deseo de comunicar y de consumir información.

Cabe a las diferentes empresas e instituciones lo que se puede considerar como la responsabilidad de lidiar con esta nueva era como una cuestión no solo de relación con el público, sino principalmente de supervivencia social y política.

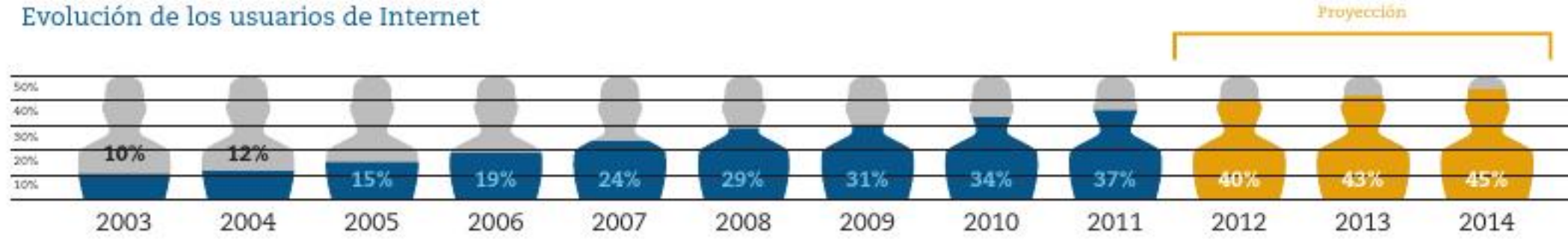
Cuantificar una nueva era social en América Latina

Un panorama sobre el uso y grado de avance de Internet en la región se puede obtener de los informes e infografías que elabora la empresa consultora *Tendencias Digitales* (www.tendenciasdigitales.com)

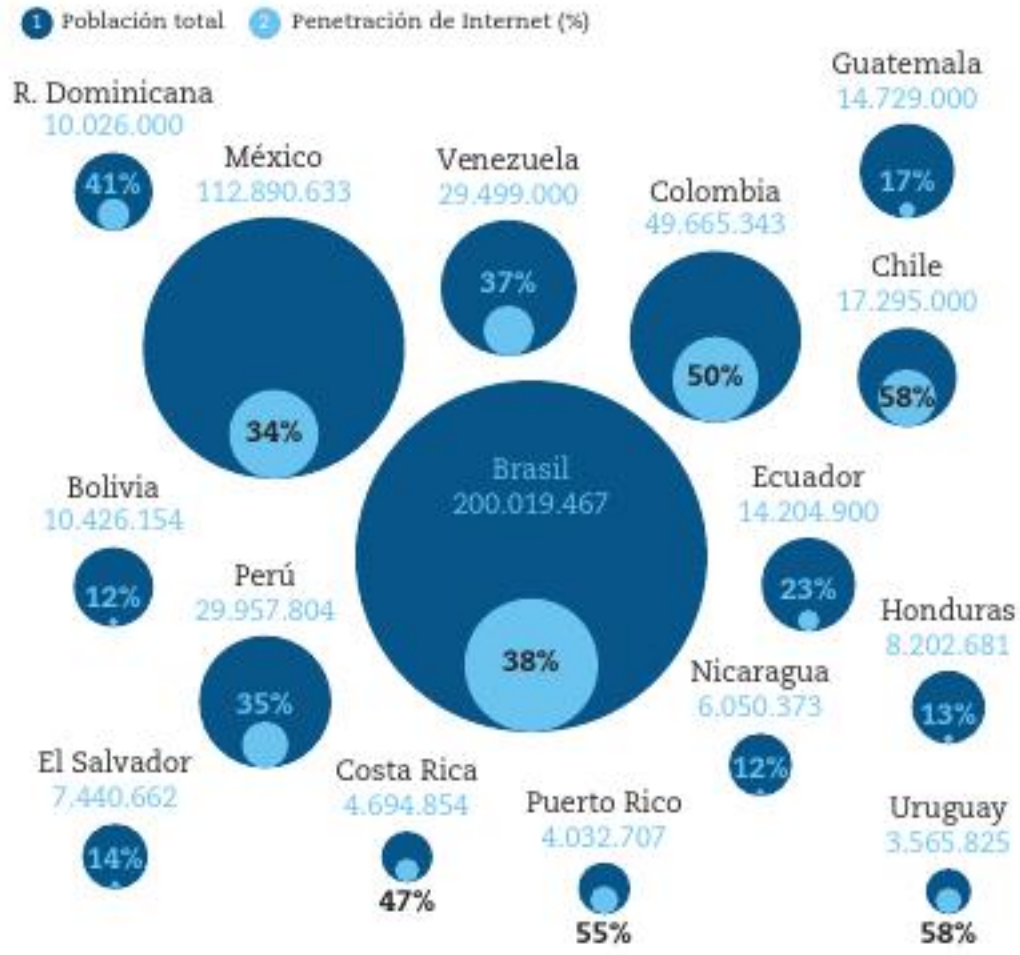
Estado de Internet en Latinoamérica

Latinoamérica sigue creciendo de la mano de los medios sociales y está cerca de convertirse en un medio mayoritario

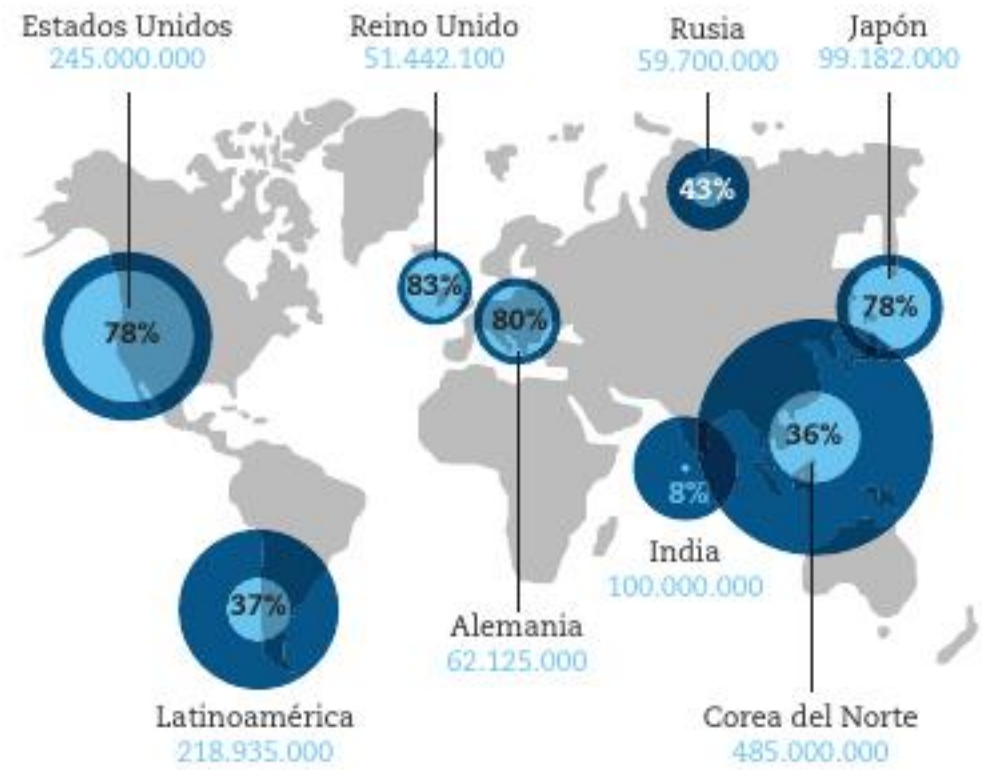
Evolución de los usuarios de Internet



Distribución y penetración por país



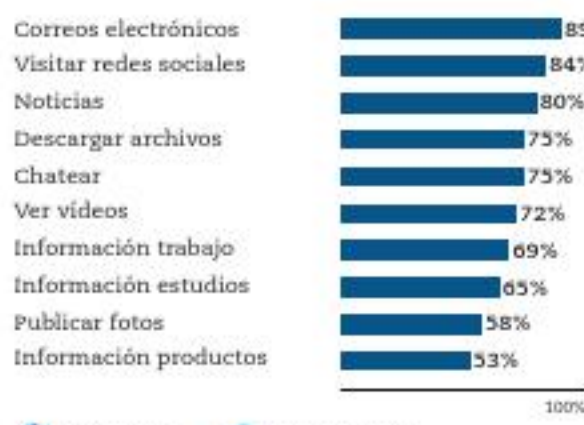
Comparación con otros mercados



Patrón de usos de Internet

Internet sigue socializándose: nuevos medios sociales, sitios web corporativos se socializan, +agregadores.

Principales usos



▲ Aumentó = Se mantuvo

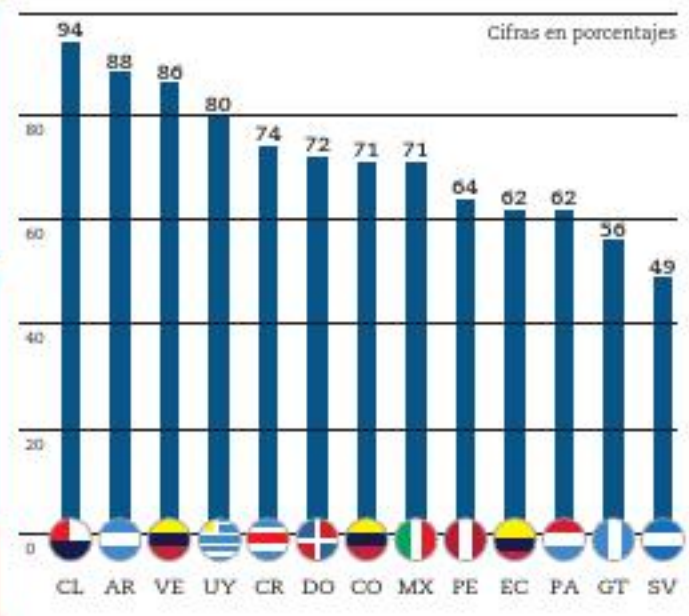
Usos emergentes



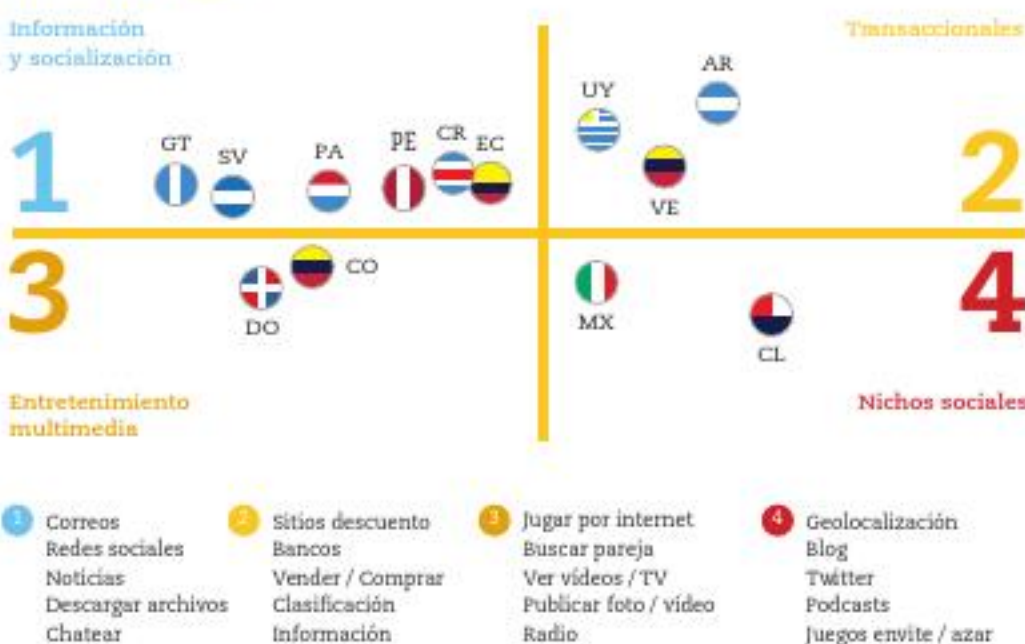
Variación en los usos vs. 2010



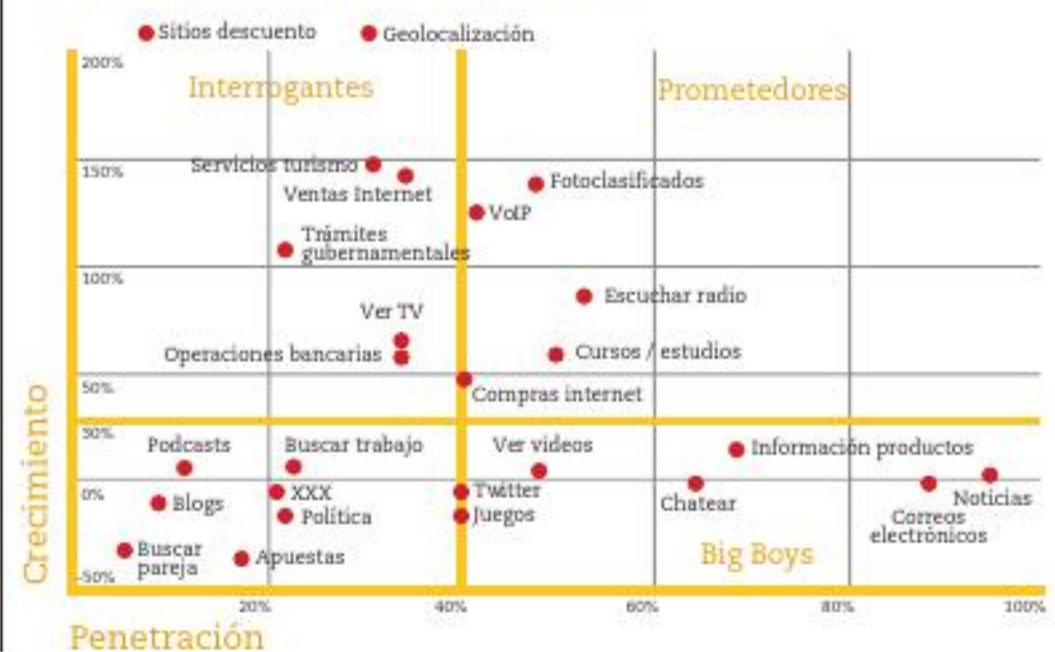
Ranking de usos de Internet



Usos por países



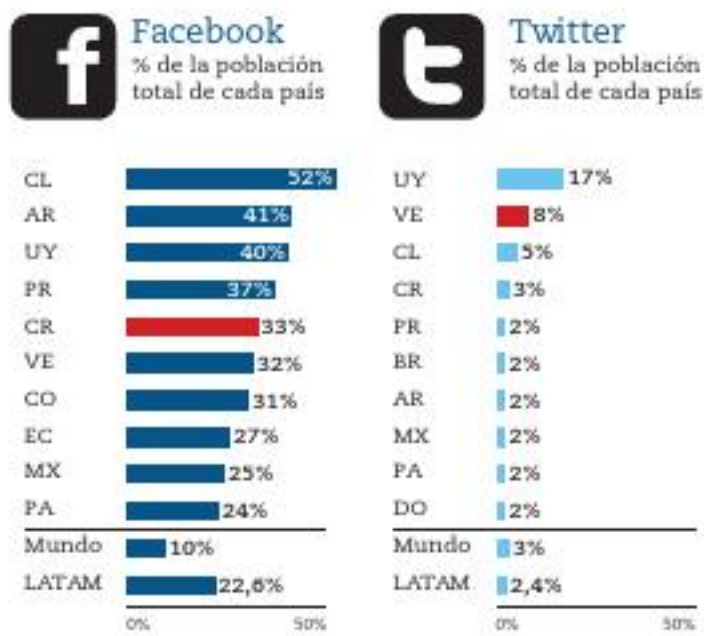
Crecimiento y penetración de usos



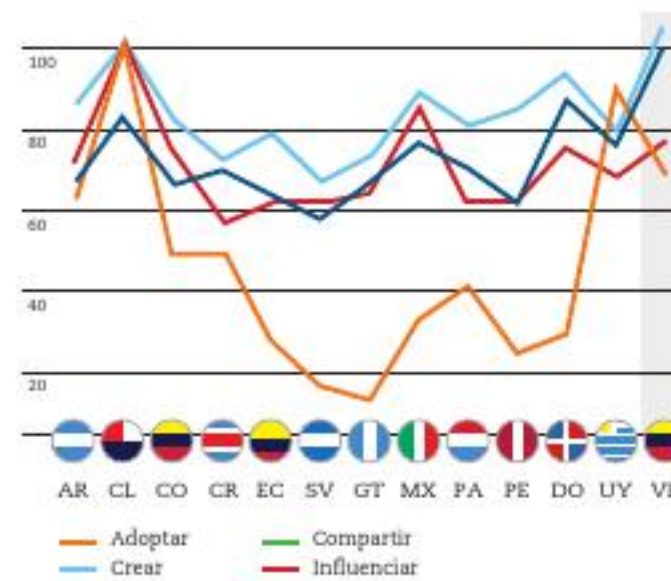
DESTINOS: plataformas predominantes

Usos transaccionales crecen, después de un relativo estancamiento en los últimos años.

Penetración por plataformas



Índice web 2.0



Protagonistas de la web 2.0



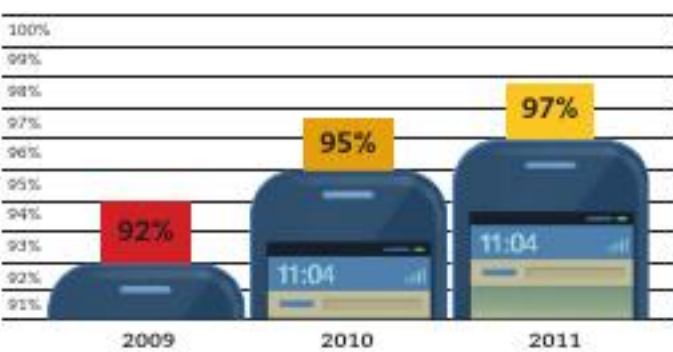
CAMINOS: dispositivos de acceso

El acceso a internet busca movilidad: celulares, tabletas y laptops

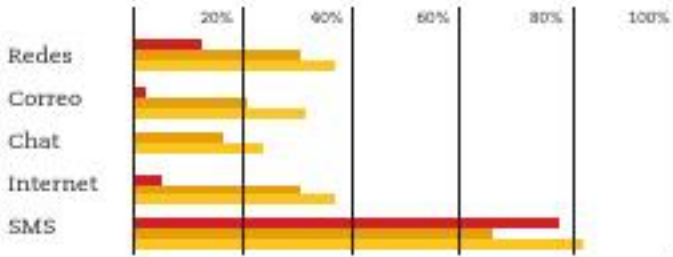
2009 2010 2011

Teléfonos móviles

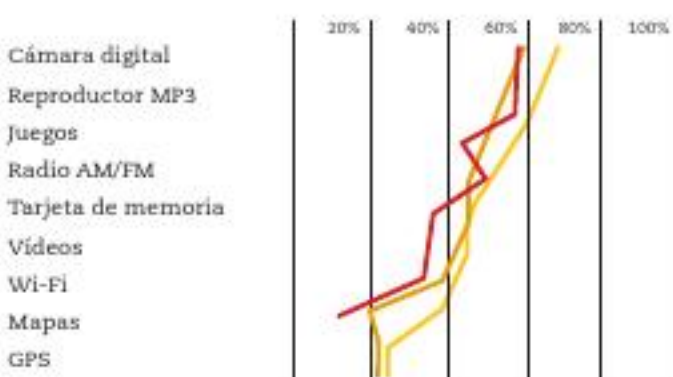
> Penetración



> Usos de móviles



> Principales características

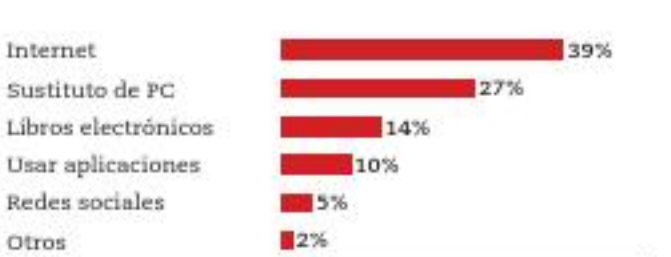


Tabletas

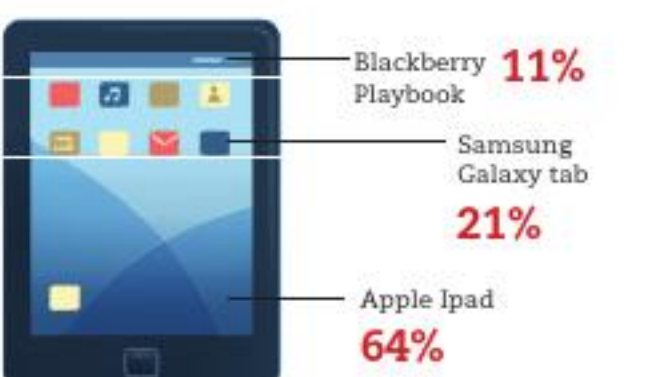
> Penetración



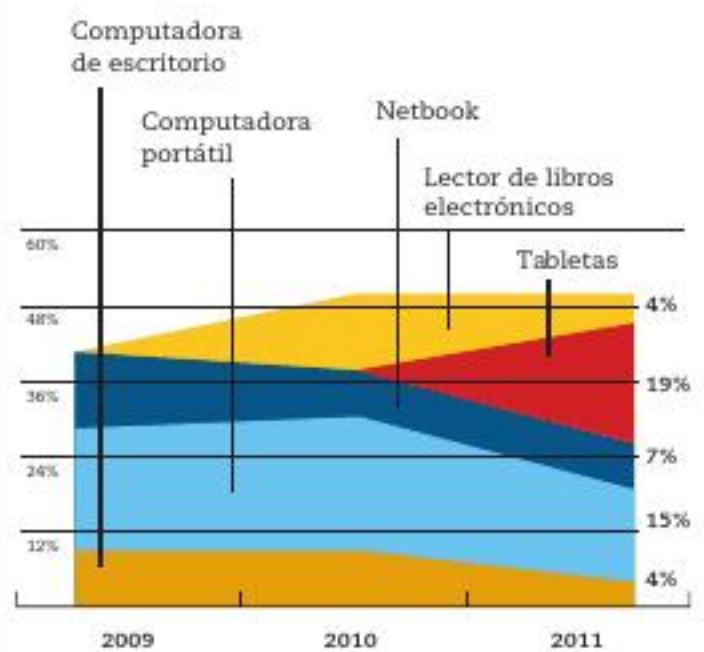
> Usos de tabletas



> Participación en el mercado



Disposición de compra



Matriz BCG para dispositivos



El estudio más reciente sobre el impacto de las redes sociales en América Latina pertenece a la consultora ComScore (www.comscore.com) de 2012. El informe analiza la evolución y el panorama de las redes sociales en América Latina, y ofrece tendencias en los mercados globales, regionales e individuales. Las principales conclusiones del informe se resumen a continuación:

En junio de 2011, 114,5 millones de personas en América Latina visitaron un sitio de red social, lo que representa el 96% de la población online total de la región. Las redes sociales en América Latina no solo son grandes sino que también están creciendo: su audiencia escaló 16% en el último año.

Los latinoamericanos tienen gran afinidad con las redes sociales. La mitad de los principales 10 mercados mundiales en cuanto a tiempo consumido en redes sociales, se encuentran en América Latina, donde Argentina lidera la región con 10 horas por mes en junio del 2011.

La audiencia de redes sociales en América Latina es casi igual en composición entre hombres y mujeres, pero las mujeres representan una mayor proporción de tiempo consumido en redes sociales (53,6%) en comparación con los hombres (46,4%). Esta tendencia fue más significativa en Brasil donde las mujeres representaron 58,7% de todo el tiempo dedicado a redes sociales.

Facebook.com lideró fuertemente el mercado de redes sociales de América Latina y alcanzó más de 91 millones de visitantes. Windows Live Profile se ubicó en segundo lugar con más de 35,5 millones de visitantes en la región. Orkut obtuvo el tercer lugar con 34,4 millones de visitantes, en gran parte conducido por la popularidad del sitio en Brasil, mientras que Twitter.com se ubicó en cuarto lugar con 24,3 millones de visitantes.

Cinco de los principales 10 mercados en cuanto a alcance de Facebook.com son latinoamericanos. Facebook alcanzó el 90,9%

de los usuarios *online* en Chile y se posicionó como el mercado más penetrado en América Latina.

En Brasil, Orkut se ubicó como el destino de red social más visitado y alcanzó 35,7 millones de visitantes, un incremento del 20% desde junio de 2010. Facebook.com, que es el segundo sitio más grande de redes sociales en Brasil, experimentó un fuerte crecimiento y aumentó un 192% a 24,5 millones de visitantes.

Los visitantes de Orkut en Brasil están mucho más involucrados que sus contrapartes de Facebook. Un visitante promedio de Orkut pasó 4,3 horas en el sitio en junio de 2011, mientras que un visitante de Facebook.com pasó 1,6 horas durante el mes.

En México, las vistas de vídeos en Facebook.com se duplicaron desde comienzo del 2011 y alcanzaron 33 millones de vídeos vistos en el sitio en junio de 2011.

Venezuela es el único país en América Latina donde Twitter.com llega al segundo lugar en el ranking de redes sociales. Uno de cada cuatro usuarios *online* en Venezuela visitó Twitter.com en junio (26,5% de alcance).

El recientemente lanzado Google+ alcanzó 28 millones de visitantes a nivel global en sus primeros 33 días de existencia pública (29 de junio al 31 de julio de 2011). Brasil se ubicó como el sexto mayor mercado mundial para el sitio, por aportar 793,923 visitantes.

El sitio para compartir presentaciones Slideshare.net es increíblemente popular en los mercados latinoamericanos. Perú lideró entre todos los mercados a nivel global con 15,5% de su audiencia *online* visitando el sitio en junio del 2011, seguido por Venezuela y Colombia, donde ambos experimentaron aumentos del 10% de poblaciones *online* que visitaron el sitio durante ese mes.

El aspecto social del panorama *online* de América Latina aparente no es solo a través de la popularidad de las redes sociales, sino también de otras categorías basadas en lo social, tales como blogs, personales, compras en grupo y clasificados, que también ayudan a dar forma a la experiencia *online*.

Los medios sociales han surgido en los últimos años para redefinir la forma en que pensamos sobre la diseminación de mensajes de *marketing*. En particular, Facebook ha facilitado la capacidad para que los consumidores identifiquen marcas de interés y se conecten con ellas, lo que ha permitido nuevas formas de compartir entre marcas y consumidores: las marcas y sus consumidores pueden ahora crear relaciones de dos vías y compartir contenido, noticias y retroalimentación.

Cuantificar la nueva era social en un país como Brasil

Es tal la velocidad con la que avanza la era de la información sobre la sociedad que cualquier tentativa de cuantificarla termina siendo hasta irrelevante.

A modo de ilustración, a fines de 2011 surgió una red social llamada Pinterest y, en 3 meses, devoró una suma de 11 millones de usuarios, con un crecimiento a un ritmo mayor que el del propio Facebook; un tiempo después, la red disminuyó su ritmo y prácticamente desapareció del radar.

Sin embargo, sean cuales fueren las redes predominantes, la relevancia de observar los números de Internet y las redes sociales en un país como Brasil es fundamental para comprender el hecho de que esta ya es una realidad irreversible.

En mayo de 2012, el IAB Brasil (Internet Advertising Bureau) difundió un estudio sobre el comportamiento de los 80 millones de usuarios de Internet en el Brasil, que incluyó los siguientes datos:

Sean cuales fueren las redes predominantes, la relevancia de observar los números de Internet y las redes sociales en un país como Brasil es fundamental para comprender el hecho de que esta ya es una realidad irreversible

¿Cómo se comportan **80 millones** de brasileños en Internet?

El **80%** de los usuarios considera que la Internet es el medio más importante.

Al frente de la **TV** con el **50%** y del **periódico** con el **37%**



El **36%**

de los brasileños pasa más de 2 horas por día con fines personales

El **79%**

navega en **Internet** varias veces al día

De tener 15 minutos libres, el

62%

optaría por realizar actividades vía **Internet**

El **56%**

mira **televisión** más de una vez por día

El **60%**

considera que **Internet** es el medio más práctico para realizar compras

El **65%**

busca en **Internet** productos que desearían comprar **offline**



En casa, el uso de **Internet** supera el del **periódico** por la mañana y el de la **TV** por la noche



Figura 4: comportamiento de los brasileños en Internet. Fuente IAB Brasil.

Otro estudio, de ComScore, obtuvo más datos relevantes sobre el comportamiento de estos usuarios en las redes sociales:

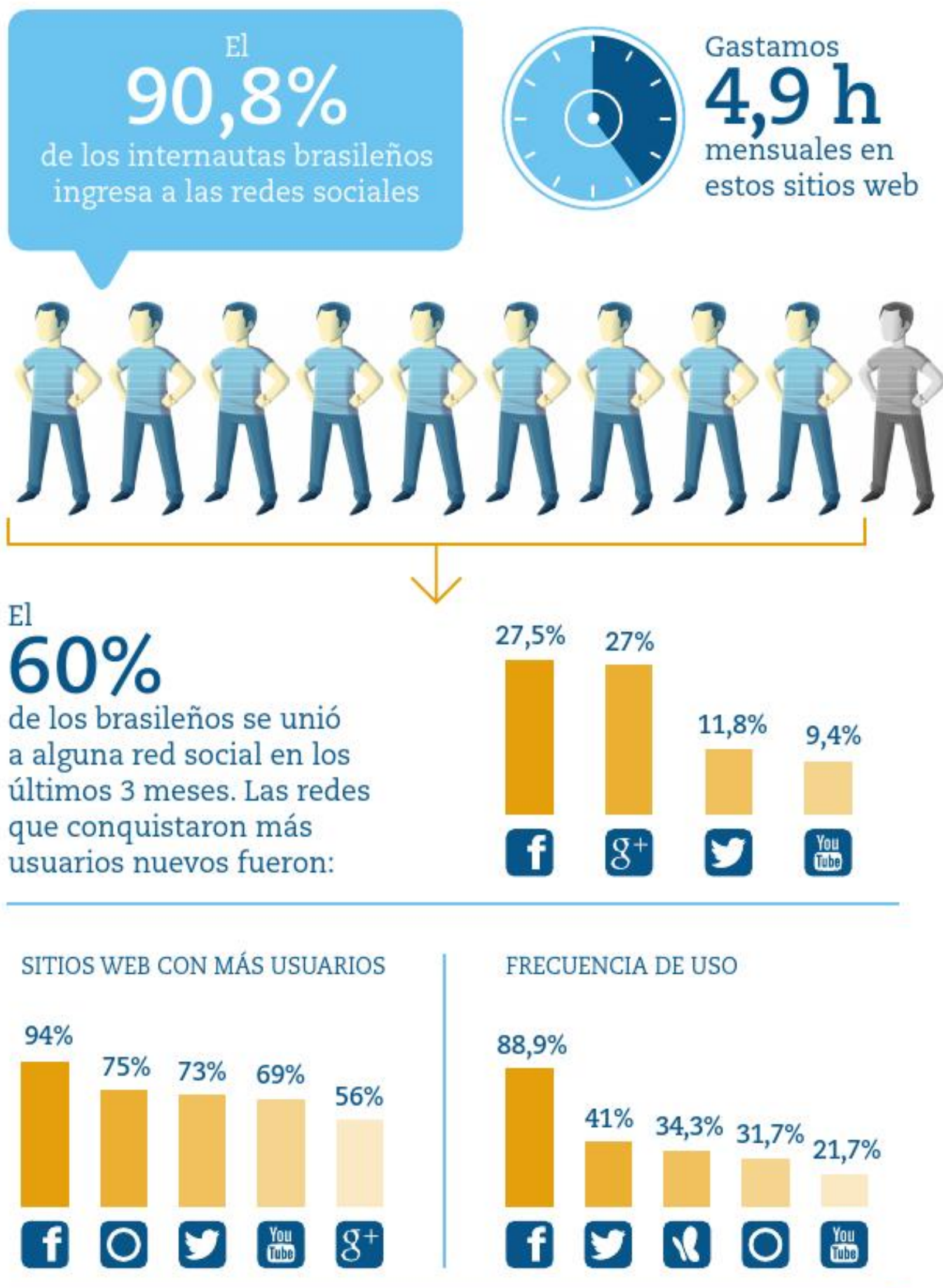


Figura 5: comportamiento de los brasileños en las redes sociales. Fuente: ComScore.

Sumadas, las dos infografías presentadas arriba retratan una conclusión nítida e incuestionable: las redes sociales son una realidad tan concreta como inmutable en las sociedades digitalizadas.

Lidiar con este nuevo modelo va más allá de cualquier intento de reglamentación: por primera vez en la historia, los grupos organizados (ya sean empresas o gobiernos) necesitan efectivamente comprometerse con una relación personalizada – aunque en escala– con millones de ciudadanos.

Las redes sociales son una realidad tan concreta como inmutable en las sociedades digitalizadas

¿Cuáles son las principales redes?

Entre el conjunto de redes sociales existentes, algunas se destacan por el volumen de usuarios que alcanzaron y por la importancia que tienen como medios de comunicación que posibilitan la formación de opinión de diferentes públicos. Vea a continuación.

Twitter

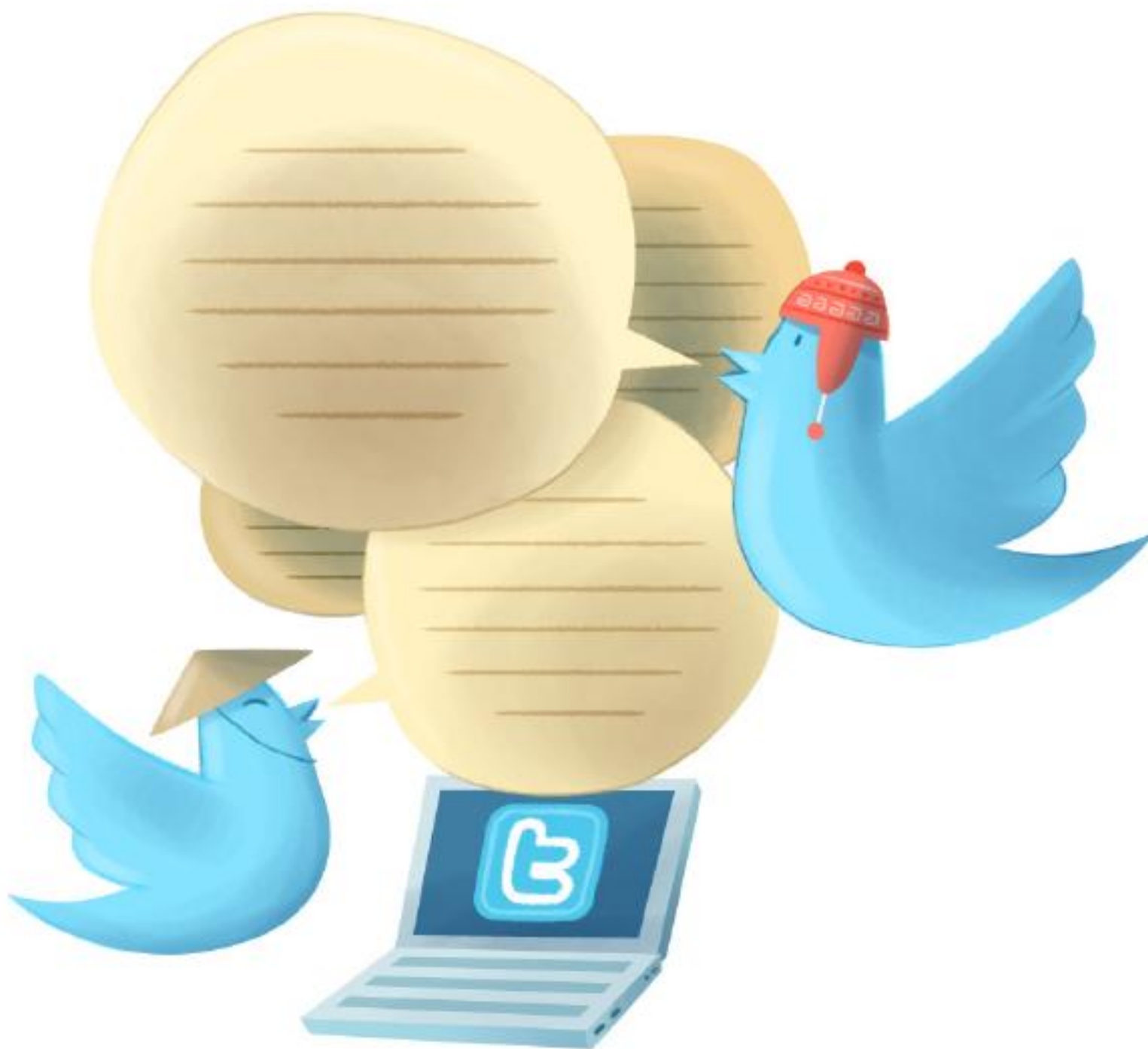


Figura 6: Twitter.

Herramienta de *microblog*, permite que los usuarios publiquen mensajes cortos (de hasta 140 caracteres) para expresar sus opiniones sobre los temas de su preferencia.

Dentro de la red, cada usuario puede escoger “seguir” a otros usuarios, es decir, hacer seguimiento de sus publicaciones en *Twitter*. Cada vez que un determinado usuario realiza una publicación, toda la base de personas que hayan escogido seguirlo tienen acceso a ese mensaje, lo que genera una red cruzada de formación de opinión que, hoy, alcanza a centenares de millones de usuarios en todo el mundo.

Herramienta de *microblog*, permite que los usuarios publiquen mensajes cortos (de hasta 140 caracteres) para expresar sus opiniones sobre los temas de su preferencia.

Facebook



Figura 7: Facebook.

La red social más grande e importante en la actualidad, *Facebook* incluye funcionalidades de otros sitios web diferentes. Por medio de este, es posible montar su base de seguidores (como con *Twitter*) y realizar publicaciones sin límite de caracteres. A esto se le suma también la posibilidad de agregar fotos, vídeos y de utilizar diferentes aplicaciones (de juegos a sistemas bancarios).

Además de comentar publicaciones realizadas por terceros, *Facebook* permite que los usuarios puedan hacer clic en botones llamados “Me gusta” para indicar que un usuario se identificó con dicho contenido/dicha marca. Todos sus clics, comentarios y publicaciones se registran en su propia página, y la alimentan con contenido referente a todo lo que el usuario hizo, lo que le gustó o no le gustó desde que comenzó a utilizar la red.

La red social más grande e importante en la actualidad, *Facebook* incluye funcionalidades de otros sitios web diferentes.

YouTube

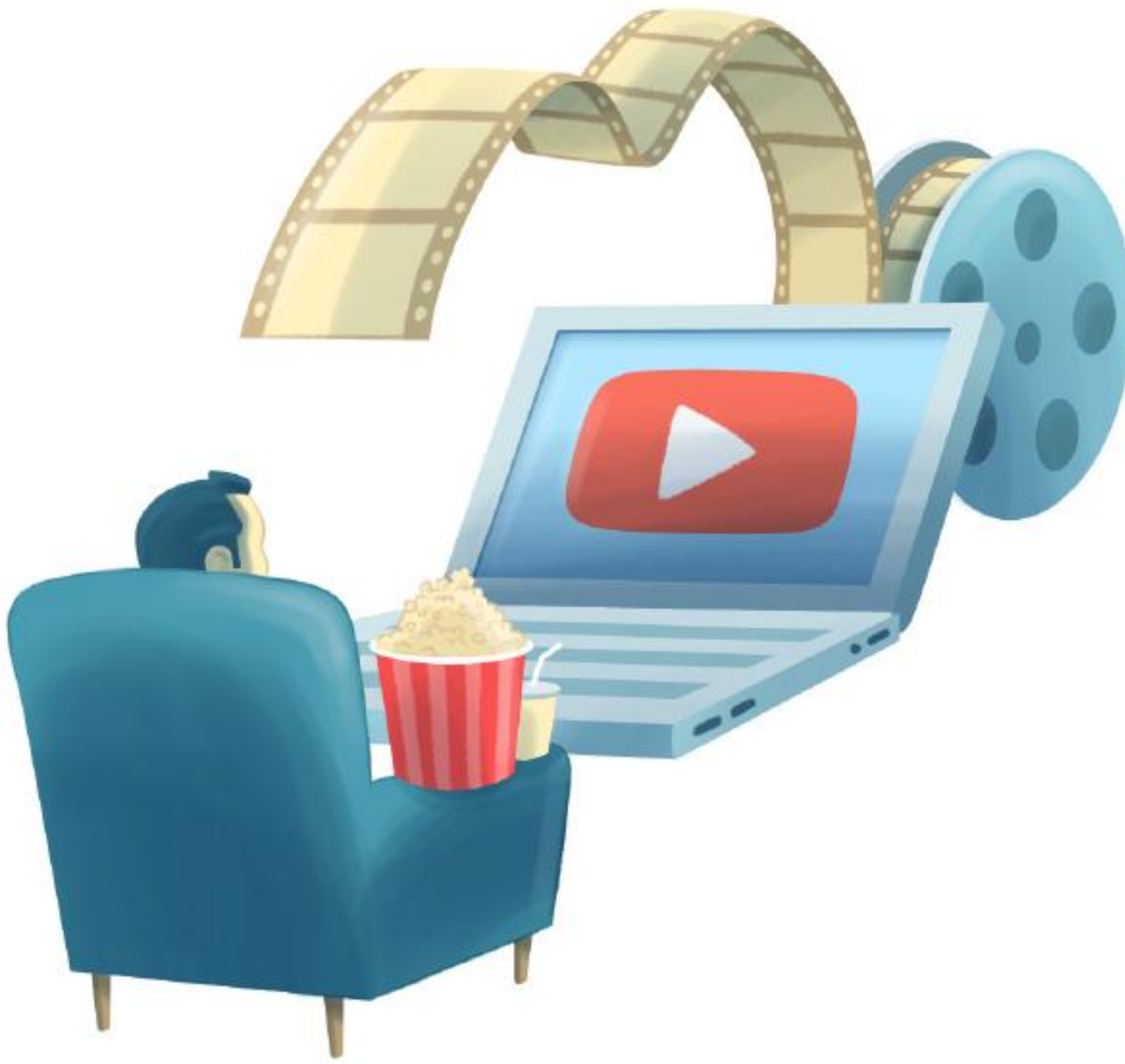


Figura 8: YouTube.

Red dedicada exclusivamente a vídeos, que permite que los usuarios puedan realizar cargas (publicación), visualizar y realizar descargas de vídeos gratuitamente. Actualmente, *Youtube* es la mayor videoteca existente en el mundo, con extractos de películas, trailers y un sinnúmero de filmaciones personales sobre absolutamente todos los temas.

Actualmente, *Youtube* es la mayor videoteca existente en el mundo, con extractos de películas, trailers y un sinnúmero de filmaciones personales sobre absolutamente todos los temas.

Flickr



Figura 9: Flickr.

Como YouTube, Flickr también es una red de intercambio de archivos, solo que lo es de fotos.

Blogs



Figura 10: Blogs.

Los *blogs* no son, por sí solos, una red social estructurada y perteneciente a una compañía. En cambio, son un concepto que permite que todo usuario pueda montar su propio medio de información a costo cero (o al precio que paga por una conexión *web*), publicar lo que desee y dejar sus publicaciones disponibles en la red.

Según la relevancia del blog y del “bloguero”, la audiencia alcanzada puede ser semejante a la de grandes y tradicionales medios de información.

Según la relevancia del blog y del “bloguero”, la audiencia alcanzada puede ser semejante a la de grandes y tradicionales medios de información.

Ecosistemas de redes

De una manera general, ninguna red social es autoexcluyente. Si tenemos en cuenta que el usuario tiene el hábito de navegar en más de una red, prácticamente todas permiten que parte de sus contenidos se “incluyan” en otras (lo que crea un modelo de competencia de cooperación).

Por ejemplo: en un *blog*, es posible insertar una caja con los últimos “tweets”, o publicaciones realizadas en el *Twitter*, en tiempo real, al lado de vídeos provenientes de *YouTube*, álbumes de fotos de *Flickr* y comentarios de amigos realizados vía *Facebook*, todo contextualizado en una publicación única. En otras palabras, el usuario que utiliza una red puede beneficiarse de las características de todas, tanto según el aspecto técnico como el de la generación de audiencia cruzada.

A este modelo se lo llama ecosistema de redes sociales y hoy en día domina los hábitos de uso de Internet en todo el mundo.

El usuario que utiliza una red puede beneficiarse de las características de todas, tanto según el aspecto técnico como el de la generación de audiencia cruzada.

Los tres dogmas de las redes sociales

Dado este panorama, es de fundamental importancia comprender las tres reglas principales de esta nueva y anárquica era de la información.

El análisis del comportamiento de los usuarios en los medios sociales deja en claro que existen algunos patrones de conducta que, aunque puedan ser cuestionables según un aspecto racional o hasta legal, son realmente comunes ante situaciones que involucran a instituciones y marcas de gran porte.

Estos patrones se traducen en dogmas, modelos de creencias claros y raramente cuestionables por la amplia mayoría de los usuarios y que, si son entendidos de igual manera por las empresas/instituciones, sería posible lograr que estas estén mejor preparadas para reaccionar ante una situación adversa de manera más ágil y efectiva, con menos “sorpresas”.

El análisis del comportamiento de los usuarios en los medios sociales deja en claro que existen algunos patrones de conducta que, aunque puedan ser cuestionables según un aspecto racional o hasta legal, son realmente comunes ante situaciones que involucran a instituciones y marcas de gran porte.

Dogma 1: la *verdad* es algo que muchas personas repiten muchas veces.

Al trabajar con usuarios en las redes sociales es importante comprender que se trata de personas con poco tiempo disponible y cuyas opiniones se forman rápidamente por los contenidos que observan en sus redes de relaciones o en los medios sociales como un todo. Es decir, ya no es necesaria la confirmación de un determinado acontecimiento por algún medio creíble para que ese acontecimiento se encare como una verdad por la mayoría de las personas.

Si un usuario lee en las redes sociales que una determinada empresa está, por ejemplo, haciendo pruebas de sus productos en animales, su primera reacción será creerlo. Esta “creencia ciega”, independiente de la fuente de información, se va fortaleciendo en la medida en que más y más usuarios van comentando la misma afirmación.

En muchos casos, las empresas son tomadas de sorpresa por rumores que terminan siendo considerados como “verdades absolutas” por su base de consumidores y tan solamente por haber nacido en las redes sociales y haberse nutrido del boca a boca inherente a ellas.

Lamentablemente, no existe manera de protegerse contra el surgimiento de crisis producidas por ese dogma, pero la agilidad en la reacción se vuelve fundamental. Y, para tener agilidad, también es fundamental supervisar la presencia de la marca y el boca a boca referente a ella, para detectar señales de rumores antes de que se fortalezcan.

Caso Actimel

En marzo de 2007, un usuario identificado como Luis Daniel de Urquiza comenzó a enviar correos electrónicos en Argentina afirmando que el consumo prolongado de la bebida Actimel, de Danone, causaba daño a la salud. En el mensaje, él afirmaba pertenecer al “Colegio de Farmacéuticos de Entre Ríos” y trabajar en el “Hospital de La Paz”, y que los datos eran parte de un informe elaborado por el CEMIC (Centro de Educación Médica e Investigaciones Clínicas).

Esta “creencia ciega”, independiente de la fuente de información, se va fortaleciendo en la medida en que más y más usuarios van comentando la misma afirmación.

En muchos casos, las empresas son tomadas de sorpresa por rumores que terminan siendo considerados como “verdades absolutas” por su base de consumidores, y tan solamente por haber nacido en las redes sociales y haberse nutrido del boca a boca inherente a ellas.

El correo electrónico se expandió de manera viral y, en menos de 30 días, Danone comenzó a sentir la sacudida del rumor directamente en las ventas del producto. El mes siguiente todas las instituciones citadas por el usuario divulgaron comunicados oficiales indicando desconocerlo por completo y no haber realizado ningún tipo de estudio de ese género.

De todas maneras, fue necesario realizar una campaña en Internet, televisión y medios impresos para restablecer la credibilidad de la marca, con una inesperada inversión en publicidad para combatir el rumor que nació de un único usuario cuyas intenciones reales nunca se llegaron a conocer.

Dogma 2: las grandes corporaciones no tienen razón hasta que se demuestre lo contrario.

Este dogma se aplica especialmente a países latinos cuya relación con las empresas se basa en históricas luchas de clase, más que en países europeos o norteamericanos. Aquí se parte de principios más maniqueístas, los que predicán que las empresas de gran porte existen y crecen únicamente explotando a sus empleados y engañando a sus clientes.

Por más que se busque combatir este concepto, el hecho es que las empresas, de manera aislada, difícilmente logran revertir esa imagen basada en el propio fundamento cultural latinoamericano.

Desde el punto de vista práctico, esto significa que los comunicados oficiales de las empresas encuentran una barrera difícil de traspasar: la creencia, muchas veces ciega, de que cualquier intento de dar una explicación también es un intento de “continuar engañando a los consumidores”.

Eso también significa que para combatir una crisis, principalmente aquella que nace de rumores, se debe ser muy prudente, ya que las respuestas dadas en un tono errado pueden simplemente amplificarla.

Los comunicados oficiales de las empresas encuentran una barrera difícil de traspasar: la creencia, muchas veces ciega, de que cualquier intento de dar una explicación también es un intento de “continuar engañando a los consumidores”.

Caso Blogs Abril

En 2007, la editora Abril lanzó una herramienta propia que permitía que todos sus usuarios pudieran abrir *blogs* propios de manera gratuita, siguiendo el modelo de lo que ya se realizaba con herramientas internacionales como *Wordpress* o *Blogger*.

En su estrategia de *marketing*, se seleccionó e invitó a algunos blogueros influyentes para participar de la plataforma, quienes recibirían a cambio algunos beneficios como: encuentros con la redacción de la editora en sus áreas de interés, cursos gratuitos, entre otros.

Alrededor de una semana más tarde, uno de los usuarios decidió aprovechar la situación para aumentar su propia audiencia e hizo una publicación en su *blog* con el título “Propuesta indecente de Abril”.

En el texto el acusaba a la editora Abril de montar una estrategia para “usurpar” el contenido producido por los blogueros, y mantener así una base de contenidos sin la necesidad de contratar a periodistas. El usuario llegó a publicar fragmentos adulterados de los términos de uso de la herramienta con el fin de comprobar su acusación.

Casi instantáneamente, la comunidad creyó en la publicación del bloguero, sin al menos acceder a los términos de uso reales: la opinión pública condenó a la editora Abril sin derecho a defensa.

En ese período, la empresa no emitió comunicados oficiales ni se manifestó públicamente, sino que solo acompañó el movimiento. En algunas semanas, la crisis terminó perdiendo espacio, pero la audiencia que esta generó fue tal que, curiosamente, se terminaron abriendo miles de *blogs* en la herramienta durante todo el proceso.

En este caso, un ataque a la marca terminó indiscutiblemente generándole daños institucionales, pero también le dio una visibilidad que, en el medio plazo, acabó beneficiando su producto.

Casi instantáneamente, la comunidad creyó en la publicación del bloguero, sin al menos acceder a los términos de uso reales: la opinión pública condenó a la editora Abril sin derecho a defensa.

En este caso, un ataque a la marca terminó indiscutiblemente generándole daños institucionales, pero también le dio una visibilidad que, en el medio plazo, acabó beneficiando su producto.

Dogma 3: el usuario solo comprende a quien habla su mismo idioma.

Es común ver a las empresas intentando responder a las críticas de usuarios de dos maneras: utilizando un lenguaje jurídico o simplemente moderando sus comentarios.

Al utilizar cualquiera de estas estrategias es importante entender que algunas crisis nunca se resolverán, sino que se potenciarán.

Es decir: según la fuerza del usuario, la actitud de moderar los comentarios públicos que él hizo, solo por el hecho de ser negativos, puede generar más comentarios y acusaciones, lo que encendería a la comunidad como un todo. A veces es mejor dejar el comentario presente y simplemente responderlo.

El tenor de la respuesta, no obstante, es aún más importante. Cuando se encuentran en las redes sociales, los usuarios buscan un tipo de relación más personal y próxima con las empresas. Por lo tanto, las respuestas en tono jurídico terminan generando la inmediata insatisfacción, no solo de estos usuarios sino de todos los que se encuentren leyendo la conversación que, por naturaleza, es abierta a todo el público.

En este punto es importante tener en claro que casi nunca se está hablando solo con un usuario, sino que se está dialogando con él en frente a una platea compuesta potencialmente de miles de otros.

Reclame Aquí

De todas las redes, Reclame Aquí (www.reclameaqui.com.br) es la que más presenta problemas producidos por la falta de comunicación adecuada con el público.

En casi todos los casos, el usuario publica una crítica y recibe respuestas escritas en forma de “defensa jurídica”.

Los resultados son casi siempre los mismos: los usuarios permanecen insatisfechos, en algunos casos se lleva el problema a Procon (Protección y Defensa del Consumidor) y se obtiene una imagen de la marca públicamente negativa.

Según la fuerza del usuario, la actitud de moderar los comentarios públicos que él hizo, solo por el hecho de ser negativos, puede generar más comentarios y acusaciones, lo que encendería a la comunidad como un todo.

¿Para qué se debe preparar?

Al tener en claro estos tres dogmas, toda institución de gran porte, lo que naturalmente incluye al Gobierno como un todo, debe estar preparada para enfrentar situaciones que incluyan todo tipo de ataques y distorsiones informativas que parten de la base anárquica y anónima de ciudadanos conectados a la red.

Sin embargo, en este caso, estar preparado no significa tener un plan de actuación preestablecido, sino un flujo de definición de la actitud, que se desarrollará más adelante, con el fin de combatir cada caso de forma puntual, directa.

Aun así, es importante tener en mente tres situaciones comunes:

01.

Los mismos empleados públicos hablarán en las redes más de lo que deban. Ya sea criticando programas, acciones o la propia jerarquía gubernamental, es natural que en algún momento uno de los colaboradores termine exponiendo a la institución en las redes sociales y dañando su ecosistema político.

02.

Alguien descubrirá un punto débil suyo y lo utilizará. Normalmente, eso significa que alguna entidad política lance una acción enfocada precisamente en aumentar la exposición de una debilidad suya, de algún “costado” dejándolo más abierto y expuesto en las redes.

03.

Alguien “inventará” o “aumentará” algún problema, y es posible que se lo encare a usted como culpable. Este punto se refiere justamente a los rumores nacidos en las redes y que acostumbran a cargar un gran potencial de crisis.

En general, existen tres maneras de prepararse para enfrentar situaciones como estas:

01.

Supervisar cada uno de los órganos y temas/campañas

principales en las redes sociales, a fin de todo tipo de crisis en potencia;

02.

Tener una relación sólida con su público, cuando sea posible y viable en términos de volumen, que se transforme en una capa de blindado institucional natural, orgánico, fruto justamente de un modelo de confianza mutua;

03.

Estar preparado con un flujo de interpretación y reacción ante crisis en las redes sociales.

Todos los ítems anteriores se desarrollarán más detalladamente en este documento.



LINEAMIENTOS DEL LENGUAJE

VERBAL Y VISUAL

Cuando se publica cualquier tipo de contenido para los medios sociales, se debe tener en mente que estará destinado a un público amplio, con poco tiempo a su disposición y que normalmente no tendrá ningún tipo de problema en reenviar una “información a medias”.

Es decir: si determinada publicación fuera realizada de manera muy extensa (o con un lenguaje muy complicado), es probable que el usuario solo lea el comienzo, interprete el contenido según lo que leyó y reproduzca la información en las redes sociales, ya con su opinión incluida.

En este sentido, toda institución que insista en realizar publicaciones largas y complejas estará, invariablemente, colocándose como objetivo de potenciales crisis, generadas por la propagación de información errónea acreditada a ella.

En Internet, la mejor manera de garantizar que el ciclo de la información se complete no se logra con la publicación de textos absolutamente explicativos, sino con contenidos simples, fáciles, directos y con la menor extensión posible.

En otras palabras, publicar en los medios sociales debe privilegiar la simplicidad y no la complejidad.

Lineamientos editoriales

No obstante, “ser simple” no puede confundirse con transmitir información por la mitad o utilizando un tipo de lenguaje excesivamente íntimo con el usuario.

Más allá de estar en una red social, se debe comprender que el emisor oficial de la información es el Gobierno, y que la mera forma con que se publica el contenido interfiere con su credibilidad.

En Internet, la mejor manera de garantizar que el ciclo de la información se complete no se logra con la publicación de textos absolutamente explicativos, sino con contenidos simples, fáciles, directos y con la menor extensión posible.

Más allá de estar en una red social, se debe comprender que el emisor oficial de la información es el Gobierno, y que la mera forma con que se publica el contenido interfiere con su credibilidad.

Tipos de discursos recomendados

Por naturaleza, la comunicación gubernamental involucra a un gran conjunto de públicos, lo que incluye los perfiles más diversos, tanto en asuntos sociales como políticos, incluso las propias motivaciones para obtener y propagar una información determinada.

Estas características generalmente desembocan en una cultura más fría e impersonal, que se debe modificar. Y nada más práctico que promover ese cambio partiendo del propio Gobierno, que debe encarar las redes sociales como una oportunidad inigualable para acercarse al ciudadano. Sin embargo, se deben tener algunos cuidados para garantizar el éxito de la maniobra, lo que lleva a las siguientes indicaciones:

Tono oficial

La credibilidad que el Gobierno carga trae consigo un tono más coherente, sólido y que se debe mantener. Todos los documentos, hechos y publicaciones, de una manera general, necesitan tener este carácter oficial y sólido. En otras palabras, todo lo que aparezca en los perfiles oficiales, sean cuales fueren las redes, se debe considerar como una verdad irrefutable (a no ser que se indique como contenido enviado por el usuario).

La credibilidad que el Gobierno carga trae consigo un tono más coherente, sólido y que se debe mantener.

Proximidad

Por otro lado, no tiene sentido trabajar con un vocabulario excesivamente formal y burocrático. Por naturaleza, una red social debe aproximar a las personas y no provocarles miedo a participar. El contenido de cada uno de los perfiles gubernamentales debe realizarse para el usuario común, evitando términos inherentes al lenguaje jurídico, duro. No se trata solo de “preservar la sabiduría que emana del Gobierno”, sino también de darle un buen uso, de colocarla a disposición de sus mayores interesados: los ciudadanos. Para ello, naturalmente, ellos necesitan entender cada paso y cada porción de contenido de manera clara.

Volúmenes de publicación por red

Cada red social, por naturaleza, carga características intrínsecas a la motivación del ciudadano por usarla. De esta manera, es imposible definir una regla única para la publicación, con la suma de redes diferentes como *Twitter*, *Facebook* y *YouTube*.

De todas maneras, cabe apuntar algunas buenas prácticas para las principales redes sociales sobre la base de lo que más funciona en ellas:

Red social	Volumen de publicaciones	Tono	Debe incluir
<i>Facebook</i>	1 a 3 publicaciones por día hábil	<ul style="list-style-type: none"> • 1ra. persona del plural (nosotros) • Informal, directo • Invitación a la interacción (comparta, vea, disfrute, etc.) • Tono emotivo, que involucre al usuario en el tema • Textos de, como máximo, 110 caracteres 	Al menos una imagen por publicación
<i>Twitter</i>	1 a 3 publicaciones por día hábil, como mínimo* * Recomendación para perfil institucional, sin activación de campañas	<ul style="list-style-type: none"> • 1ra. persona del plural (nosotros) • Informal, directo • Invitación a la interacción (retuitee, lea más) • Tono emotivo, que involucre al usuario en el tema • Textos de, como máximo, 110 caracteres (para que los usuarios comenten, compartan o para agregar enlaces) 	Enlace para que el usuario vea más información

YouTube o Vimeo	Mínimo de 2 por mes	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción completa del vídeo y tono más formal • División de los vídeos en “playlists” por tema 	Posibilidad de “incluir” el vídeo liberada para los usuarios
Flickr u otra red enfocada en imágenes	Mínimo de 2 galerías de imágenes por mes	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción completa del vídeo y tono más formal • División de las fotos en “canales” por tema 	Posibilidad de utilizar las imágenes liberada para los usuarios
Blog	2 a 5 publicaciones por semana	<ul style="list-style-type: none"> • 3ra. persona del singular • Tono más formal, oficial, pero sin usar lenguaje técnico de difícil comprensión • Invitación a la interacción (opine, comente) • Tono informativo 	Enlaces a contenidos en otras redes o en el sitio web, que generan accesos cruzados

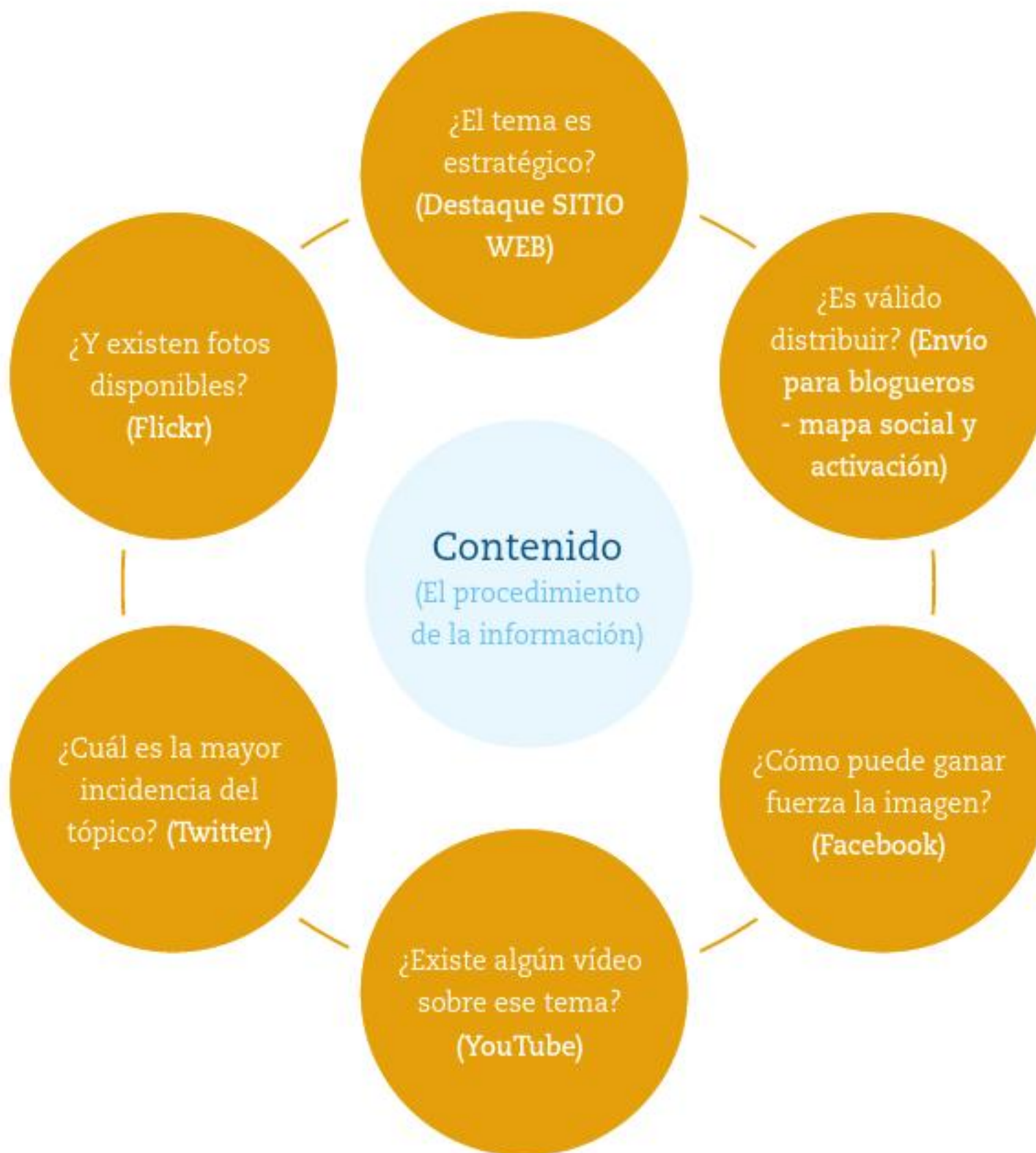
Tabla 1: volúmenes y tonos de las publicaciones en las redes.

Bibliotecas únicas

Cada red social funciona, por defecto, como una biblioteca de conocimientos abierta a todos los usuarios.

Para que esta función se desempeñe con excelencia, se recomienda también que el propio ecosistema de redes mantenido por cada institución se retroalimente.

Es decir: si para una determinada publicación en un *blog*, fuera utilizado un vídeo, ese vídeo debe estar publicado en *YouTube* y estar “integrado” (o agregado) en la publicación del *blog*.



Por lo tanto, cada formato de contenido deberá tener una red responsable por “abordarlo”, lo que incluye:

- Vídeos publicados en *YouTube*
- Imágenes publicadas en *Flickr*
- Textos más largos agregados a un *blog*

Socialmente, esto formará un ecosistema propio, con recomendaciones sobre contenidos en las propias redes sociales utilizadas por la institución como forma de generar accesos cruzados y ampliar la audiencia en todos los canales.

Cada formato de contenido deberá tener una red responsable por “abordarlo”, lo que incluye:

- Vídeos publicados en *YouTube*
- Imágenes publicadas en *Flickr*
- Textos más largos agregados a un *blog*

La relación con el usuario

La relación con el usuario nunca debe ser encarada solo como una práctica para combatir posibles crisis. En general, este punto es esencial para mantener la imagen de la institución lo suficiente para que los mismos usuarios tomen la iniciativa de actuar como la “primera barrera de defensa”.

Es decir: si la institución tuviera una gran base de seguidores o fans, con índices de salubridad superiores al 95%, toda crisis se encontrará en un escenario que le será ampliamente favorable.

Al mismo tiempo, una relación positiva también suele implicar grandes bases de seguidores y fans en los canales oficiales, que sirven como una audiencia primaria (y desvinculada de la necesidad de esfuerzos publicitarios) de toda acción para combatir una crisis.

Se destacan aquí cinco de las mejores prácticas recomendadas:

01.

Modere los comentarios negativos de los usuarios solo cuando las críticas contengan insultos personales a empleados o clientes. En caso contrario, mantenga los comentarios visibles y, en la medida de lo posible, respóndalos.

02.

Invite a los usuarios con problemas a mantener una conversación privada, con el fin de resolver cada una de sus preguntas fuera de los ambientes públicos.

03.

Siempre agradezca la participación, con una postura educada y evitando utilizar todo tipo de tono jurídico.

04.

Si estuviera equivocado, pida disculpas.

05.

Siempre agradezca las críticas, sugerencias y comentarios.

Una relación positiva también suele implicar grandes bases de seguidores y fans en los canales oficiales, que sirven como una audiencia primaria de toda acción para combatir una crisis.

Moderación

Por tratarse de redes sociales, abiertas por defecto, la moderación se debe utilizar solo en casos extremos.

De manera general, el contenido se debe mantener libre y bajo el control del usuario y de la comunidad.

Sin embargo, cuando algún caso llame la atención en el sentido de concentrar cualquier tipo de contenido ilegal o que hiera, de manera abierta, a credos o razas, este debe suspenderse del canal digital en los medios sociales.

Toda moderación en este sentido siempre se debe explicar a los usuarios, y también se debe evitar transmitir una imagen de arbitrariedad en el control editorial y hacer hincapié en que el papel de la institución es procurar que el contenido, ya sea generado por ella o por terceros, tenga como objetivo ampliar la base de conocimientos de los ciudadanos.

También se recomienda dejar visible la política de moderación de la institución, especialmente en los *blogs*.

Cuando algún caso llame la atención en el sentido de concentrar cualquier tipo de contenido ilegal o que hiera, de manera abierta, a credos o razas, este debe suspenderse del canal digital en los medios sociales.

¿Cuándo utilizar cada tipo de contenido?

La manera de trabajar el contenido, no obstante, también debe ser dirigida para lograr un mejor resultado. Es posible que una situación determinada no se pueda expresar con textos simples y que demande un mayor acervo de formatos para poder comunicarla apropiadamente.

En este punto se intrduce el *marco de definición de contenidos*, que evalúa la relevancia y la complejidad de cada información para proponer el formato ideal a trabajar.

Cuanto más simple y menos relevante es un contenido determinado, se deben utilizar menos recursos de multimedia; por otro lado, cuanto más importante y complejo, se deben emplear más recursos.

Todo contenido, por lo tanto, debe obedecer a un patrón de definición de formato de acuerdo con la imagen a continuación:

Cuanto más simple y menos relevante es un contenido determinado, se deben utilizar menos recursos de multimedia; por otro lado, cuanto más importante y complejo, se deben emplear más recursos.

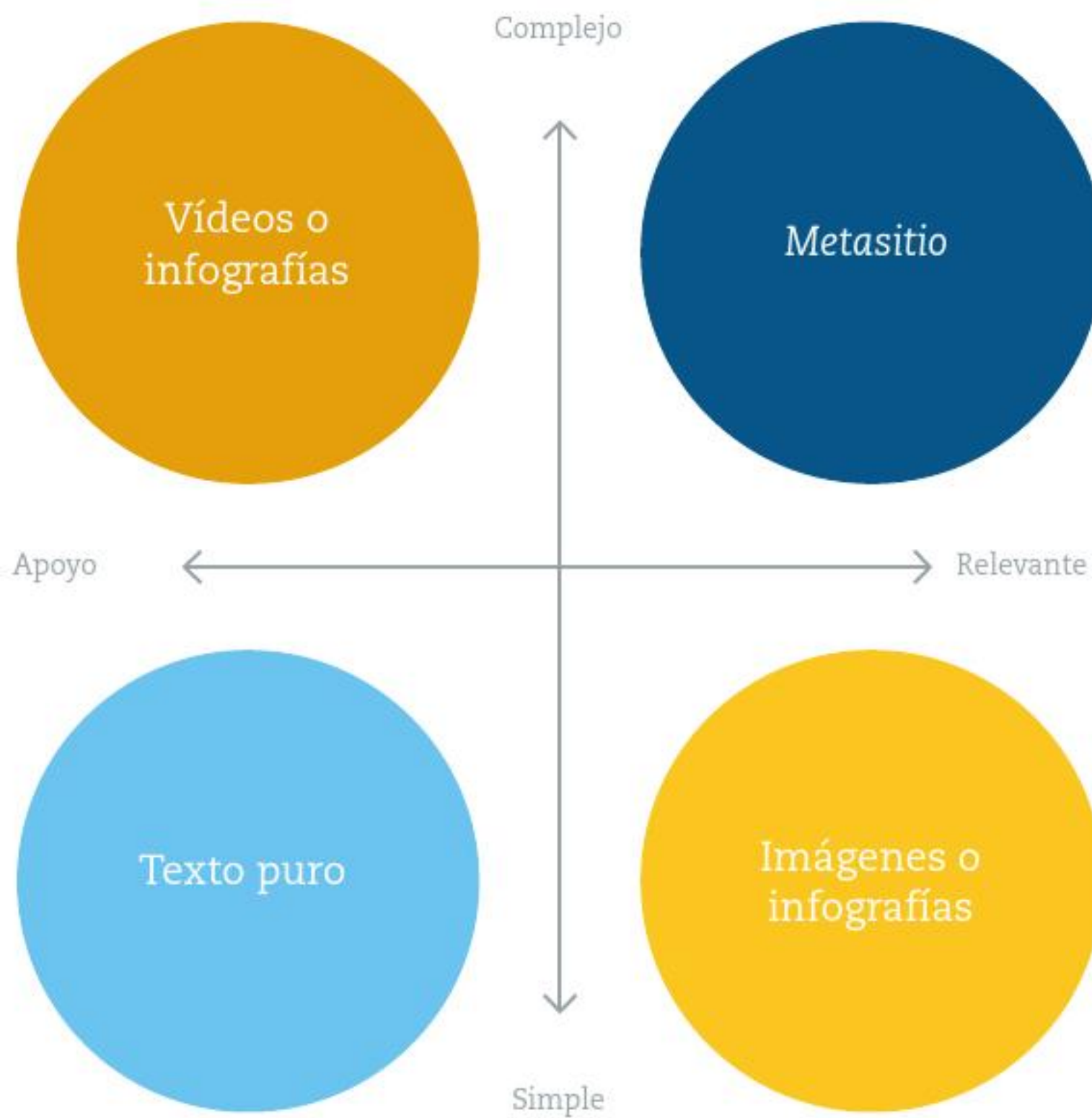


Figura 11: marco de definición del contenido.

Este marco de definición instruye sobre la manera de trabajar el contenido de acuerdo con dos vectores simples:

- **Vector de complejidad:** cuanto más complejo es un contenido, más difícil es, por defecto, lograr que el público lo interprete. Por ejemplo: Un contenido instructivo, como “haga clic aquí para acceder a un sitio web”, es interpretado de manera casi automática por el usuario, mientras que la descripción de un programa relacionado con una secretaría presenta una mayor complejidad.
- **Vector de característica:** en el mismo ejemplo dado antes, el texto instructivo funciona como apoyo, es decir, existe para guiar al usuario en la navegación. Por otro lado, un contenido sobre una secretaría presenta una mayor relevancia y, en consecuencia, demanda más recursos para captar la debida atención del usuario.

Según cómo se comporta cada contenido, se debe dar un tratamiento diferenciado en el ecosistema de redes sociales involucrado:

Este marco de definición instruye sobre la manera de trabajar el contenido de acuerdo con dos vectores simples:

- Vector de complejidad
- Vector de característica

Vídeos o infografías

Orientados a los contenidos complejos y de apoyo (como instrucciones para participar en una determinada acción colaborativa). El uso de infografías debe ser el primer paso, ya que estas tienen un menor costo de producción que el de los vídeos y despiertan un impulso mayor de compromiso que los textos simples. En promedio, una infografía genera niveles de compromiso 349% más altos que los textos simples². Cuando el contenido es muy complejo para describirlo en una infografía, deben entrar en escena los vídeos. El uso de este recurso, que puede transmitir información de una forma más intensa, es especialmente relevante para los usuarios, por ejemplo brasileños: El 89% afirma que ve vídeos vía Internet, lo que hace que Brasil lidere el *ranking* de países en lo que respecta al consumo de este tipo de medio³.

El uso de infografías debe ser el primer paso, ya que estas tienen un menor costo de producción que el de los vídeos y despiertan un impulso mayor de compromiso que los textos simples.

Metasitios

Por *metasitio* se debe entender una estructura de navegación independiente, que incluye páginas jerarquizadas bajo un menú propio, pero necesariamente subordinado a una estructura macro. Es algo que se puede estructurar, por ejemplo, en un blog aparte o una aplicación en *Facebook*, lo que permite un nivel de profundización más frecuente en los sitios web que en las redes. De esta manera, cuando el contenido es muy complejo y relevante, se lo debe agregar en un metasitio propio, con navegación interna que le permita al usuario profundizar en los temas. Vale destacar aquí que cada contenido del metasitio también debe pasar por un análisis de contenido. Es decir: si determinado metasitio de un programa tiene, en uno de los contenidos que lo componen, algo que se encuadra en el marco “apoyo + complejo”, se deben utilizar vídeos o infografías.

Texto puro

Es un recurso que debe utilizarse solo para contenidos simples, lineales y que funcionen como apoyo de la navegación como un todo.

² Fuente: BitRebels.com

³ Fuente: Accenture

Imágenes o infografías

La mayor parte del contenido de las redes se encuadra en este punto, compuesto por información relevante pero fácil de entender. Esto incluye desde publicaciones de relación hasta ilustraciones de resultados de programas.

Guía sobre redacción

La redacción en las redes sociales debe dividirse en dos grandes categorías:

01.

Publicaciones en *blogs*, más extensos y completos

02.

Publicaciones en redes sociales generales, con limitación (técnica o editorial) de tamaño

Redacción en *blogs*

Por ser una herramienta que se posiciona como intermediaria entre un sitio web y una red social, un *blog* debe asumir una postura y una vida propias, e incluir los siguientes elementos:

- **Informalidad controlada.** Si las publicaciones en nombre del gobierno son excesivamente informales y abusan de abreviaturas conocidas por los usuarios expertos (y presentes en todos los idiomas), como “vc” (você), “q” (que), “entaum” (então), etc., la credibilidad termina por perderse. Las abreviaturas de este género se deben evitar y mantener como regla la utilización de un portugués correcto pero no rebuscado ni excesivamente sofisticado.
- **Ser personal.** Es importante que el *blog* sea lo más personal posible, es decir: siempre que se responda a algún comentario de un ciudadano, el nombre del usuario debe estar presente en la respuesta. Debe ser dirigido directamente, como si fuera, de hecho, una conversación entre la institución y el usuario. La

La redacción en las redes sociales debe dividirse en dos grandes categorías:

01. Publicaciones en *blogs*, más extensos y completos

02. Publicaciones en redes sociales generales, con limitación (técnica o editorial) de tamaño

Por ser una herramienta que se posiciona como intermediaria entre un sitio web y una red social, un *blog* debe asumir una postura y una vida propias, e incluir los siguientes elementos:

respuesta debe ser siempre franca y abierta, y se debe invitar al usuario a una reflexión.

- **Ejemplificar con casos reales.** Uno de los puntos que más atrae la atención y genera curiosidad en el público es que las publicaciones sean tangibles. Y esto se logra trabajando con más medios. Es decir: en lugar de realizar solo publicaciones textuales, se deben utilizar fotos y vídeos, especialmente cuando estos cuenten con la participación de miembros del gobierno y ciudadanos.
- **Respuestas a los comentarios.** No todos los comentarios deben responderse, como si fuera una regla. Los comentarios principales deben responderse y con una regularidad aparente (aunque dentro de un flujo cotidiano próximo al diario).

Uno de los puntos que más atrae la atención y genera curiosidad en el público es que las publicaciones sean tangibles.

Reglas para la construcción de publicaciones en blogs

01.

Todos los títulos deben tener un llamado a la acción (ya sea por estar en forma de pregunta o por abordar, de manera directa, un tema de alta demanda)

02.

El nombre de la institución (que posee el *blog*) siempre debe estar en caja alta y contar con el enlace a su sitio web oficial.

03.

Los nombres de otras instituciones deben estar en negrita, y contar con el enlace a sus sitios web oficiales.

04.

Los datos o información provenientes de fuentes externas se deben escribir en cursiva e incluir el enlace del sitio web en el cual se puede encontrar la información completa.

05.

Las imágenes, vídeos o archivos para descargar, aun los incluidos a través de otras redes sociales, deben poseer una leyenda.

06.

Los textos de los *blogs* no deben tener más de dos páginas.

Redacción en redes sociales generales (Twitter y Facebook)

Otras redes sociales, por incluir un contenido más simple, principalmente desde el punto de vista de la extensión del contenido, deben seguir las reglas ya descritas en este documento (Tabla 1), además de las siguientes:

01.

Extensión máxima de 110 caracteres, para permitir que los usuarios tengan espacio para realizar “RTs – retweets” (en el caso de Twitter) y que el intercambio sea más eficaz.

02.

Las publicaciones en Twitter siempre deben contener enlaces para ver más información sobre el contenido.

03.

Las publicaciones en Facebook siempre deben contener algún complemento, preferentemente imágenes y, en el caso del uso de textos puros, evitar también sobrepasar los 110 caracteres para que el texto no sea cortado automáticamente por la plataforma y se elimine la posibilidad de llamar la atención de los usuarios.

Las publicaciones deben contener enlaces y complementos y evitar también sobrepasar los 110 caracteres.

Reforma ortográfica de la lengua española

Diccionario de la lengua española, Vigésima segunda edición vigente, para referencias acceda al enlace:

<http://www.rae.es/rae.html>

Reforma ortográfica de la lengua portuguesa

Aprobado en 1995 en Brasil, el Acuerdo Ortográfico de la Lengua Portuguesa no entró en vigencia hasta 2009.

Para referencias, acceda al enlace: http://www.brasil.gov.br/navegue_por/aplicativos/reforma-ortografica

Guía sobre imágenes

Por tratarse del Gobierno, se deben realizar los mayores esfuerzos para que las imágenes permanezcan públicas y utilizables por todos los usuarios.

De hecho, uno de los principales objetivos de las redes sociales es justamente potenciar el intercambio de información.

No se debe establecer un conjunto rígido de reglas para la publicación de imágenes justamente para evitar crear ataduras que dificulten la publicación y el efecto viral, pero se deben establecer algunos lineamientos, a saber:

01.

Todas las imágenes se deben publicar en una biblioteca única, clasificada por tema y que contenga información sobre las posibilidades de uso (*copyright*, *copyleft*)

02.

Todas las imágenes deben estar disponibles en alta resolución para descarga.

03.

Todas las imágenes deben contener un título y una leyenda que la describan, con la indicación de los nombres de las personalidades involucradas, lugar y fecha (día, mes, año). Esto, además, colabora con la estrategia de SEO (Search Engine Optimization – optimización de las herramientas de búsqueda) y facilita encontrar la imagen en las herramientas de búsqueda.

De un modo general, las imágenes deben seguir una especie de polarización extrema en su construcción:

- Las imágenes que muestren los bastidores de un determinado programa o acción deben publicarse sin demasiado trabajo artístico, a fin de que la atención principal sea su contenido y la inmediatez de la publicación. Cuanto más demuestre un contenido de “retrato de bastidores”, mejor.
- Al mismo tiempo, las imágenes que presenten escenas o regiones deben trabajarse en un nivel más artístico y atraer a la audiencia por su belleza.

No se debe establecer un conjunto rígido de reglas para la publicación de imágenes justamente para evitar crear ataduras que dificulten la publicación y el efecto viral.

Las imágenes que muestren los bastidores de un determinado programa o acción deben publicarse sin demasiado trabajo artístico, a fin de que la atención principal sea su contenido y la inmediatez de la publicación.

Guía sobre vídeos

Al igual que con las imágenes, los vídeos deben estar disponibles con reglas simples solamente para evitar que se creen más barreras para la existencia de un canal más completo.

Aquí también se deben realizar los mayores esfuerzos para que las imágenes permanezcan públicas y utilizables por todos los usuarios.

Los lineamientos para los vídeos son:

01.

Los vídeos se deben publicar en una biblioteca única, clasificada por tema y que contenga información sobre las posibilidades de uso (*copyright, copyleft*).

02.

Todos los vídeos deben estar disponibles para ser “incluidos” por los usuarios que así deseen hacerlo.

03.

Todos los vídeos deben llevar un título y una leyenda que los describan, con la indicación de los nombres de las personalidades involucradas, lugar y fecha (día, mes, año).

Si bien no existe una manera de establecer una regla temática para todos los vídeos, se recomienda la creación de tres grandes categorías, a saber:

- **Minidocumentales**, que muestren casos en los que se pusieron en práctica determinadas acciones o programas (destacando siempre los números). Estas piezas serán más útiles para completar contenidos publicados en *blogs* o en otras redes.
- **Publicación de propagandas oficiales**, en muchos casos realizadas para la TV y publicadas en las redes. Existe una demanda constante de este tipo de vídeos en las mismas redes (como *YouTube*). A pesar de tener un bajo efecto viral, siempre existen usuarios que llegan a ellos por medio de búsquedas en *YouTube*.

Los vídeos se deben publicar en una biblioteca única, clasificada por tema y que contenga información sobre las posibilidades de uso (*copyright, copyleft*).

Todos los vídeos deben estar disponibles para ser “incluidos” por los usuarios que así deseen hacerlo.

- **Videos de contenido más artístico**, que contienen un tono más dramático o cómico. Estas piezas son las que producen un efecto viral con mayor facilidad y generan un boca a boca fundamental para que la propagación alcance niveles más altos.



METODOLOGÍAS Y

ACTIVACIONES

Estar en las redes sociales no significa simplemente construir perfiles y alimentarlos con datos con una periodicidad específica.

El primer principio de partida es que una red está pautada esencialmente por el intercambio de información, y el intercambio presupone una devolución de ambas partes. Esto se debe tratar según el flujo que aparece a continuación, ya detallado en este documento en relación con cada una de las redes involucradas.

El primer principio de partida es que una red está pautada esencialmente por el intercambio de información y el intercambio presupone una devolución de ambas partes.



Figura 12: flujo de interacción oficial.

En la medida en que la presencia de determinada institución va creciendo, es natural que haya un mayor volumen de comentarios y consultas provenientes de la comunidad. Y, como es natural, buena parte de los comentarios serán solo manifestaciones sin la necesidad concreta de una respuesta.

Toda institución debe implementar una rutina de verificación del contenido por día hábil y seguir estas reglas:

01.

Todas las preguntas realizadas directamente por los usuarios se deben responder en la misma red.

02.

Los comentarios realizados por los usuarios que no requieran respuestas directas no deben dirigirse individualmente, como regla. Sin embargo, se recomienda que algunos de los comentarios reciban respuesta por parte de la institución para dejar en claro que está presente y efectivamente involucrada en una relación concreta.

Aquí cabe hacer una observación: estamos hablando del gobierno, con la capacidad de alcanzar a casi todos los brasileños conectados o a una porción significativa de ciudadanos. Esto conlleva algunas limitaciones en casos específicos y cada órgano o institución debe evaluar la posibilidad y la infraestructura necesarias para promover y fomentar este modelo de interacción.

Gestor de comunidades

La presencia de una institución pública en las redes depende en gran medida de la frecuencia y la actividad de contenido publicado en su ecosistema. No obstante, este contenido no se caracteriza solamente por las publicaciones propias, sino también por las respuestas dadas a los usuarios.

Dado el nivel de relación involucrado, se debe delegar la función de supervisar las redes sociales a un perfil denominado gestor de comunidades, es decir, una especie de editor responsable de la presencia en las redes.

Dado el nivel de relación involucrado, se debe delegar la función de supervisar las redes sociales a un perfil denominado gestor de comunidades, es decir, una especie de editor responsable de la presencia en las redes.

Este perfil es responsable de:

01.

Producir contenido semanal en los medios sociales, incluso el *blog*, *Facebook*, *Twitter*, *Flickr* y otras redes que formen parte del ecosistema.

02.

Interactuar en *blogs* y foros relacionados con los temas de la institución y firmar su opinión de manera pública.

03.

Responder a los usuarios las dudas y preguntas publicadas mediante los canales de atención siempre y cuando sea viable y posible.

¿Cuál es el perfil del gestor de comunidades?

El gestor de comunidades deberá ser un personaje ficticio que represente a la institución. De esta manera, se logrará crear una personalidad más tangible para el público sin correr el riesgo de vincular la imagen de la marca a un empleado real (que eventualmente puede desligarse de la institución, lo que llevaría a la pérdida del patrimonio de relación creado).

Técnicamente, el profesional que desempeñe este papel debe tener un perfil que combine el periodismo y la publicidad, y comprenda la necesidad existente de sintetizar la información como forma de involucrar al público.

El gestor de comunidades deberá ser un personaje ficticio que represente a la institución.

Procedimientos de intercambio

Independientemente de la actuación del gestor de comunidades, la presencia de una institución en las redes no solo está vinculada al contenido que pueda publicar en dichas redes.

De modo general, todo el contenido en su sitio web oficial debe ser pasible de socialización, por lo que deberá contar con un procedimiento de intercambio estándar.

De modo general, todo el contenido en su sitio web oficial debe ser pasible de socialización, por lo que deberá contar con un procedimiento de intercambio estándar.

La figura a continuación ilustra el procedimiento en el sitio web de noticias IDGNow: basta que el usuario haga clic sobre cualesquiera de las redes indicadas para que el enlace de la noticia se comparta en su perfil, lo que aumentará la audiencia para este contenido.



Figura 13: ejemplo de procedimiento de intercambio social.

Esto también será una herramienta de fundamental importancia para el gestor de comunidades, pues le permitirá ver, de manera más precisa, los tipos de demanda de información de la masa de usuarios.

Si, por ejemplo, se compartiera una noticia sobre determinado tema en gran volumen, el gestor podrá crear contenidos sobre ese tema en el *blog* y *Facebook*, así como usar el *Twitter* para llamar más la atención.

De ese modo, las redes sociales también comienzan a trabajar de forma más cercana al sitio web y completan la presencia digital de la institución.

Si, por ejemplo, se compartiera una noticia sobre determinado tema en gran volumen, el gestor podrá crear contenidos sobre ese tema en el *blog* y *Facebook*, así como usar el *Twitter* para llamar más la atención.

Pautas: demanda que genera oferta

El trabajo del gestor de comunidades dependerá en gran medida de la coordinación de las pautas con las que se trabajará. No basta con que él escriba el contenido, también es necesario que defina qué contenidos deben incluirse en la temática de la institución durante esa semana en particular.

El trabajo del gestor de comunidades dependerá en gran medida de la coordinación de las pautas con las que se trabajará.

Se recomienda celebrar una reunión semanal sobre pautas, en la que se analicen los siguientes elementos:



Figura 14: componentes de la formación de la pauta.

Prioridades del órgano

Uno de los primeros y principales elementos de formación de la pauta es justamente la prioridad temática de la institución. Si una determinada campaña, por ejemplo, estuviera lista para salir al aire en otros medios, es de vital importancia que las redes sociales logren desempeñar el papel de reforzar su visibilidad.

Temas más compartidos por los usuarios

Cuando un tema es compartido muchas veces, significa que existe una mayor demanda sobre dicho tema. En ese sentido, los temas publicados en el sitio web oficial y que recibieron diversos comentarios, tweets y otros tipos de reproducción deben considerarse como potenciales temas para el próximo período.

Publicaciones que generaron más interacción

Sigue el mismo razonamiento que el de los temas más compartidos, aunque enfocados en las redes sociales. Es decir: si el ítem anterior aborda intercambios de contenidos publicados en el sitio web, este incluye intercambios de contenidos publicados en la propia red, lo que permite que se sume una visión más completa de la demanda.

Nuevos temas relevados de la supervisión

Ítem que aún se tratará en este documento, la supervisión de los medios sociales será una especie de base viva y espontánea de investigación sobre todo lo que el usuario piense sobre la institución pública y sus programas y acciones. Este análisis también debe considerarse como componente de la definición de la pauta.

Mapa social e influenciadores

En la medida en que la presencia de la institución crece y se consolida en las redes sociales, es natural que los grupos de usuarios más influyentes comiencen a circular en torno a las publicaciones, y las compartan o critiquen con mayor frecuencia.

La institución debe supervisar la relación de los influenciadores de manera cercana, que sirva de base para todo tipo de acción o respuesta que se dará, principalmente en casos de crisis potenciales o de lanzamientos de campañas.

Para ello, se debe considerar influenciador a todo usuario con un perfil activo en las redes sociales y que compartió cualquier tipo de contenido relacionado con la institución.

Los influenciadores con más peso son aquellos con más seguidores o fans en sus perfiles, y que, por lo tanto, logran efectos de reproducción más altos. Sin embargo, existen otros criterios que pueden calificar con más acierto a estos usuarios.

Los influenciadores que acostumbran formular comentarios positivos sobre la institución se deben considerar como sus evangelizadores naturales, mientras que los más críticos se deben considerar sus agresores.

Si bien no existe una línea fija que divida los perfiles (ya que el mismo usuario puede elogiar una acción y criticar otra), el objetivo de la creación de un mapa social es justamente conocer mejor a los usuarios que tienen posturas más claras con relación a la institución.

Por lo tanto, se debe priorizar a los evangelizadores más influyentes en todo tipo de campaña y bombardearlos con información directa mediante la relación con los perfiles oficiales coordinados por el gestor de comunidades.

Se destaca, además, que este mapa social se debe construir vía Internet y se utilizan para ello herramientas de supervisión de marcas en las redes sociales.

La institución debe supervisar la relación de los influenciadores de manera cercana, que sirva de base para todo tipo de acción o respuesta que se dará, principalmente en casos de crisis potenciales o de lanzamientos de campañas.

Los influenciadores con más peso son aquellos con más seguidores o fans en sus perfiles, y que, por lo tanto, logran efectos de reproducción más altos.

Acciones de activación

Por último, las acciones de activación de determinadas campañas o programas relacionados con la institución siempre se deben incluir en las redes sociales. Si bien estas acciones tienen objetivos diferentes definidos por cada una de las instituciones, se deben tener en cuenta algunas reglas:

01.

No se deben crear nuevos perfiles en las redes sociales exclusivamente para campañas. Esto significa invertir en la creación de una base de fans que, al finalizar la campaña, se abandonará y no contribuirá en nada con patrimonio social de la marca. Los objetivos de todas las campañas se deben trabajar en sus perfiles sociales, aunque para ello se necesite agregar pestañas o construir aplicaciones en *Facebook*.

02.

Las campañas siempre deben incluirse en la pauta de las publicaciones; cuantas más redes se involucren, más completa será la campaña.

03.

Todas las campañas deben contar con una supervisión aparte en las redes sociales y debe apuntarse a su evolución como un todo.

04.

Todas las campañas deben contar con un componente de relación en el que se deberán trabajar los principales evangelizadores desde el punto de vista de la relación.

05.

Las acciones de medios en las redes sociales siempre deben tener como objetivo, aunque sea secundario, el aumento de la base de fans y seguidores de la institución.

Las acciones de activación de determinadas campañas o programas relacionados con la institución siempre se deben incluir en las redes sociales.



SUPERVISIÓN DE LAS REDES

SOCIALES

Por supervisión de las redes sociales debe entenderse el barrido sistemático de todos los términos relacionados con el nombre de la institución en las redes sociales.

Este tipo de barrido se realiza utilizando una combinación de herramientas de mercado con el aporte humano para la categorización de cada una de las menciones realizadas, según el flujo a continuación:



Figura 15: proceso de supervisión de medios sociales.

Configuración de las palabras clave

La primera etapa de un proceso de supervisión es la configuración de la marca que se supervisará. Aquí, es necesario considerar que solo se debe supervisar la marca y no la totalidad de los temas relacionados con ella.

Por ejemplo: si se tratara de la marca “Petrobras”, se debería configurar la herramienta de supervisión de redes sociales para que capte la totalidad de menciones realizadas por los usuarios, en todas (o al menos en las principales) redes sociales, que incluyan términos como “Petrobras”, “Posto BR”, “Lubrax”, etc. El tema “petróleo” no se debe medir, ya que este no es el objetivo; medirlo sería lo mismo que crear una base de miles de millones de menciones en las redes, lo que aumentaría los costos de forma sustancial y generaría beneficios cuestionables.

La primera etapa de un proceso de supervisión es la configuración de la marca que se supervisará.

En otro ejemplo, una institución como el MEC (Ministerio de Educación) debe supervisar temas tales como “MEC”, “ENEM”, etc. Pero nunca “educación” de manera aislada, ya que esto también generaría una cantidad de publicaciones captadas sin, necesariamente, ninguna relación (o utilidad) para el ministerio.

La configuración de una marca para realizar la supervisión requiere, sobre todo, un objetivo: es necesario saber no solo lo que se está supervisando, sino también el motivo.

Y, en este sentido, el objetivo es entender cómo los usuarios ven a la institución y no el tema en el cual ésta se involucra.

Creación de temas y reglas para su clasificación

Una vez definida la configuración de la marca, la herramienta de supervisión comenzará a captar todas las menciones realizadas con respecto a ella de manera automática.

Sin embargo, a esta altura solo se tendrá un conjunto de datos brutos de poca utilidad y es aquí donde ingresa el proceso de clasificación.

En tiempo real, un equipo de responsables del mapeo social (normalmente tercerizado a empresas especializadas) clasifica cada una de las menciones realizadas sobre la marca según dos características:

En tiempo real, un equipo de responsables del mapeo social (normalmente tercerizado a empresas especializadas) clasifica cada una de las menciones realizadas sobre la marca según dos características.

Tema

Es fundamental crear una serie de temas bajo los cuales se puedan “ubicar” las menciones, lo que permitirá al gestor de comunidades tener una visión más clara sobre los principales asuntos que se están tratando. En el caso de Petrobras, ejemplificado antes, los temas podrían incluir “comportamiento de acciones”, “derrames y crisis ambientales”, “acciones de comunicación”, etc. No deben existir límites para la creación de los temas, pero se debe aplicar el sentido común para evitar que la lista sea tan extensa que termine comprometiendo el proceso de análisis.

Es fundamental crear una serie de temas bajo los cuales se puedan “ubicar” las menciones, lo que permitirá al gestor de comunidades tener una visión más clara sobre los principales asuntos que se están tratando.

Polarización

Todas las menciones pueden introducir un contenido positivo, negativo o neutro sobre la marca. Es necesario establecer una guía para que el equipo de mapeo sepa cómo clasificar cada una de las menciones de acuerdo con la polarización. De esta manera, se crearán indicadores que reflejen la salud de la institución en las redes sociales de una manera más simple y directa.

Es necesario establecer una guía para que el equipo de mapeo sepa cómo clasificar cada una de las menciones de acuerdo con la polarización.

Análisis en tiempo real

Una vez configurada la marca y establecidas las reglas, entra en escena la tarea cotidiana de supervisión.

A partir de aquí, se debe iniciar un proceso transparente para la institución, con menciones recogidas automáticamente y clasificadas de forma manual.

Siempre se deben comunicar al equipo de supervisión los nuevos servicios, programas o acciones lanzadas para que ajuste los filtros de configuración con el fin de captar cada vez más menciones que reflejen la salud de la institución.

Informes vía Internet, diario y mensual

Luego, se deben proporcionar tres tipos de informes al gestor de comunidades:

Informe vía Internet

Acceso a un panel que permita seguir, en tiempo real, todos los movimientos en las redes sociales y que incluya (pero no taxativamente):

- Volumen de publicaciones por hora
- Volumen de publicaciones por tema
- Volumen de publicaciones por polarización
- Nube de etiquetas con las palabras más mencionadas

Este panel se debe mantener de forma visual y gráfica para que el gestor de comunidades pueda detectar eventuales oscilaciones que indiquen crisis u oportunidades. Al mismo tiempo, se recomienda la creación de reglas que disparen alertas cuando el sistema detecte las oscilaciones (como aumentos súbitos de publicaciones).

Este panel se debe mantener de forma visual y gráfica para que el gestor de comunidades pueda detectar eventuales oscilaciones que indiquen crisis u oportunidades.

Informe diario

Al finalizar cada día hábil, el gestor de comunidades debe recibir un informe simplificado, preferentemente en el cuerpo del correo electrónico, que señale la evolución de la marca de la institución en ese día.

El informe debe incluir:

- Principales puntos de atención
- Ejemplos de publicaciones que circularon en el día
- Volumen de citas por hora durante el día
- División de menciones por tema
- División de menciones por polarización (positivo/negativo/neutro)

Al finalizar cada día hábil, el gestor de comunidades debe recibir un informe simplificado, preferentemente en el cuerpo del correo electrónico, que señale la evolución de la marca de la institución en ese día.

Informe mensual

Por último, se debe finalizar cada mes con un informe analítico, cualitativo y cuantitativo, que posicione claramente la marca de la institución.

El informe debe incluir:

- Movimientos de la marca en ese mes
- *ShareofBuzz* (participación de cada red en el volumen de menciones)
- Evolución del índice de salubridad general de la marca
- Evolución del índice de salubridad por red/ambiente social medido
- Evolución de la actividad de la marca por red/ambiente social medido
- *Share* positivo y negativo por red/ambiente social, que señale cuáles son los temas mejor o peor tratados en forma de gráfico de torta
- *TagCloud* (nube de etiquetas) de la marca, que señale, de manera visual, los temas más impactantes para la marca (tanto positivos como negativos)
- Lista de los principales evangelizadores y agresores de la marca en los medios sociales (mapa social)
- Análisis cualitativos por red/ambiente social medido y generales
- Análisis del desempeño de la empresa frente a oportunidades o crisis en los medios sociales
- Análisis del desempeño de campañas específicas lanzadas por la institución y que se destacaron en los medios
- Puntos fuertes y débiles de la marca en relación con su presencia en los medios sociales en ese mes
- Recomendaciones técnicas de acciones basadas en los análisis de los medios sociales

Se debe finalizar cada mes con un informe analítico, cualitativo y cuantitativo, que posicione claramente la marca de la institución.



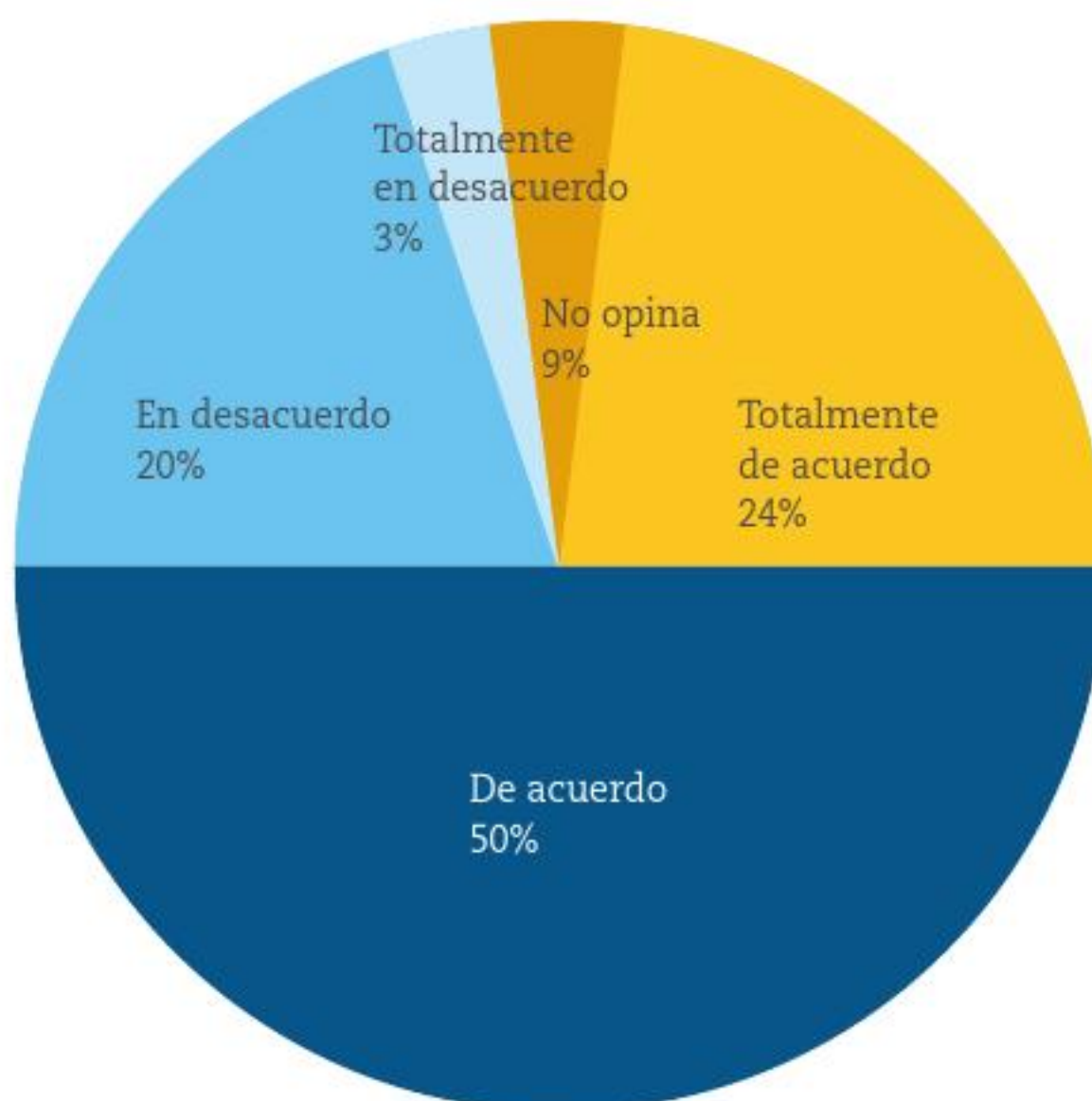
MANUAL INTERNO DE CONDUCTA PARA EMPLEADOS Y COLABORADORES

Una investigación reciente, realizada por Deloitte en los Estados Unidos, señaló a los colaboradores de las empresas como sus principales fuentes de crisis en las redes sociales, porque causan daños potencialmente grandes y generan perjuicios financieros, jurídicos y patrimoniales.

Los mismos colaboradores de las empresas están de acuerdo, como se puede observar en el cuadro a continuación⁴:

La mayoría de los colaboradores no presta atención a los riesgos que implica publicar contenidos dañinos en las redes.

¿Es fácil perjudicar la reputación de una empresa en las redes sociales?



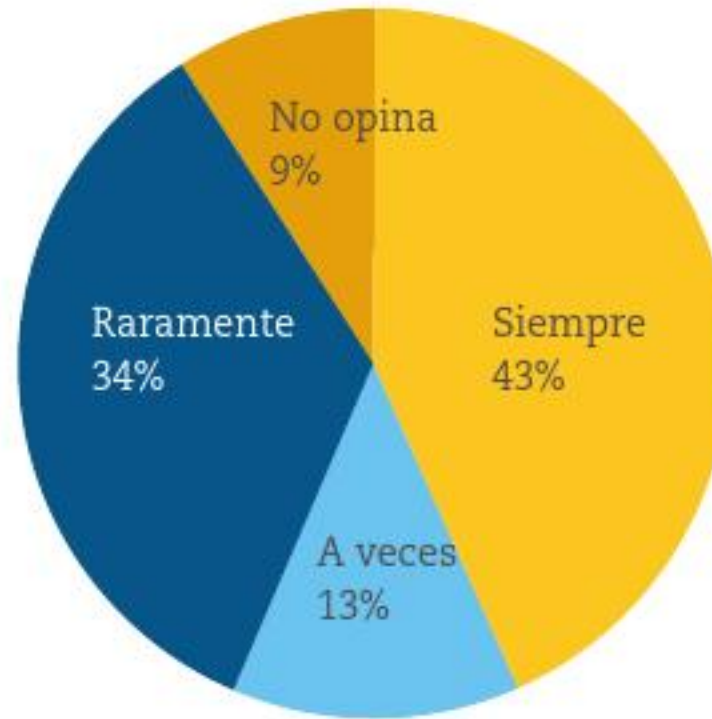
Lamentablemente, la mayoría de los colaboradores no presta atención a los riesgos que implica publicar contenidos dañinos en las redes, como demuestran los gráficos a continuación⁵:

⁴ Fuente: Deloitte Consulting

⁵ Fuente: Deloitte Consulting

¿Usted le da importancia a la opinión de sus colegas sobre lo que publica en las redes?

¿Usted le da importancia a la opinión de sus clientes sobre lo que publica en las redes?



Resultados: en todo el mundo, los casos de problemas que involucraron publicaciones de colaboradores en los medios sociales repercutieron negativamente en todos los ámbitos. En Brasil, por ejemplo, un director de la empresa Locaweb, una de las líderes en alojamiento de sitios web, publicó un comentario negativo sobre el equipo de fútbol San Pablo en su cuenta de Twitter. Dado que el equipo era patrocinado por la empresa en la que él se desempeñaba, esto terminó repercutiendo negativamente en los medios, lo que causó un daño a la imagen de la empresa y le costó el puesto al profesional.



Figura 16: tweet publicado por Alex Glikas, ex director de Locaweb.

La libertad de opinión

Todos tienen libertad de opinión y deben continuar teniéndola, pero a partir del momento en que se vincula a una institución, todo lo que se publique puede ser entendido por los usuarios como un mensaje de la propia institución (aunque no exista nada oficializado en este sentido).

En la práctica, esto ocurre porque los usuarios en las redes sociales, se convierten, quieran o no, en personas públicas. Imagine, por ejemplo, si una empleada de una productora de cine decidiera criticar a una cadena de cines en su perfil personal.

En teoría, por ser su perfil personal, ella tiene la libertad de hacerlo. En la práctica, eso traería consecuencias negativas en la relación de la productora con la cadena de cines.

Por lo tanto, los desafíos de interactuar en redes sociales incluyen:

- Representar a una empresa sin que lo haya nombrado portavoz oficial
- Mantener la propia libertad de expresión (que es diferente de la libertad de opinión)
- Convivir en una realidad en la que todos son personas públicas (a no ser que no se posea ningún perfil personal en los medios sociales)

Sobre los perfiles personales

En virtud de esta información, se recomiendan algunas buenas prácticas a los empleados públicos con el fin, justamente, de mantener la integridad de todos los involucrados: institución, proveedores, socios y, claro, los mismos empleados.

A ninguna institución le cabe el privilegio de prohibir que sus colaboradores tengan sus propios perfiles en los medios sociales, esto debe ser libre y mantenerse como una opción para cada individuo.

La información escrita en la red es de responsabilidad del empleado, pero alcanza a todos los involucrados en los contenidos de sus mensajes, ya sean personas o empresas.

A partir del momento en que se vincula a una institución, todo lo que se publique puede ser entendido por los usuarios como un mensaje de la propia institución.

La información escrita en la red es de responsabilidad del empleado, pero alcanza a todos los involucrados en los contenidos de sus mensajes, ya sean personas o empresas.

Buenas prácticas

Los contenidos publicados son siempre del orden personal, pero a partir del momento en que el usuario define su lugar de trabajo, estos invariablemente tendrán también un tenor profesional.

Esto significa que existen algunas buenas prácticas simples que se deben seguir:

01.

Usted es una persona pública

Cuando decida publicar algo en las redes sociales, entienda que el contenido de su mensaje será visto por colegas, jefes, clientes, proveedores, socios de negocios, amigos y familiares.

Nunca publique nada que pueda usarse en su contra en la esfera profesional.

Cuando decida publicar algo en las redes sociales, entienda que el contenido de su mensaje será visto por colegas, jefes, clientes, proveedores, socios de negocios, amigos y familiares.

02.

Sus seguidores/amigos confundirán su “yo” personal con su “yo” profesional

Es posible que usted no sea el portavoz oficial de su lugar de trabajo, pero a partir del momento en que lo hace público, será considerado por los demás usuarios (amigos, seguidores, colegas, fans) como alguien que habla en nombre de la institución.

Evite publicar algo que pueda producir un daño a la institución en la que se desempeña.

Escribir no es igual que hablar: sus palabras permanecen en la Web y se indexan casi instantáneamente en otras redes.

03.

Escribir en la red es igual que escribir en una piedra

Escribir no es igual que hablar: sus palabras permanecen en la Web y se indexan casi instantáneamente en otras redes. De esta manera, aunque elimine una publicación de la que se haya arrepentido, probablemente ya habrá sido indexada por Google y por otros sitios web, por lo que permanecerá en Internet y al alcance de todos los usuarios.

Piense antes de publicar, si es algo de lo que se pueda arrepentir, arrepíentase antes de escribirlo.

04.

Protéjase

Una crisis debido a publicaciones realizadas por un colaborador en las redes sociales y que perjudique a la empresa, nunca tiene a la empresa como único objetivo; el mismo colaborador terminará siendo marcado en la red, lo que dificultará su carrera en todo el mercado.

05.

Nunca deje de ser usted mismo

Esto no significa que usted no pueda tener su opinión. Como cualquier ciudadano, usted tiene libertad para pensar y expresar lo que desee, de la forma que prefiera. Pero, como cualquier persona pública, debe entender que todo lo que exprese probablemente traerá consecuencias, ya sean positivas o negativas.

Una crisis debido a publicaciones realizadas por un colaborador en las redes sociales y que perjudique a la empresa, nunca tiene a la empresa como único objetivo; el mismo colaborador terminará siendo marcado en la red, lo que dificultará su carrera en todo el mercado.



GESTIÓN DE CRISIS DE LA IMAGEN

¿Qué es una crisis?

Uno de los mayores riesgos de reaccionar ante una crisis es justamente equivocarse en su dimensionamiento.

Es decir: en algunos casos, las instituciones pueden interpretar críticas simples a la marca como una situación de crisis, por lo que responderán a ellas y generarán una atmósfera pública de debate sobre un asunto que por naturaleza es perjudicial para la marca.

En definitiva, al interpretar la manera de reaccionar, es importante tener siempre en cuenta que toda respuesta pública de la marca ante una situación adversa terminará por aumentar también la masa de usuarios que conocen esa situación.

Imagine, por ejemplo, que un usuario hipotético con 100 seguidores en su cuenta de Twitter comience a criticar la marca X, cuya presencia en la red suma 10 mil seguidores. Mientras la crítica se mantenga restringida a los 100 seguidores del usuario agresor, el potencial de escalabilidad y del efecto viral es pequeño.

Sin embargo, una respuesta pública de la marca X hará que sus 10 mil seguidores conozcan la situación, lo que aumentará el universo de la crisis y, por ende, el potencial del efecto viral.

Por lo tanto, es absolutamente fundamental medir la situación antes de tomar una actitud, así como también saber qué configura una crisis que demanda cierto tipo de actitud, como se puede observar en la tabla a continuación:

Al interpretar la manera de reaccionar, es importante tener siempre en cuenta que toda respuesta pública de la marca ante una situación adversa terminará por aumentar también la masa de usuarios que conocen esa situación.

Una crisis es

Una crisis no es

Volumen de menciones que haya alcanzado a grandes audiencias

Usuario que demuestra su descontento con algún programa o acción

Volumen alto de menciones y con fundamento

Usuario que declara su preferencia por la gestión de algún otro partido

Volumen alto de menciones y con amparo legal contrario a los intereses de la institución

Usuario que realiza un reclamo con respecto a algún representante de la institución, en alguna situación

Menciones con alto potencial de efecto viral

Menciones restringidas a un número pequeño de usuarios

En la práctica, lo que termina por definir una situación de crisis es justamente la audiencia, ya sea existente o futura, y los consecuentes daños que pueden causar a la marca.

Tabla 2: definición de crisis.

En la práctica, lo que termina por definir una situación de crisis es justamente la audiencia, ya sea existente o futura, y los consecuentes daños que pueden causar a la marca.

Las tres etapas de una crisis

Por lo general, toda crisis sigue un máximo de tres etapas:



Tabla 3: flujo de una crisis.

Entender la manera en que se desarrollan estas etapas es esencial para combatir cualquier situación de la mejor manera posible y preservar los intereses de la entidad.

El origen

Toda crisis se inicia por algún hecho específico, ya sea un rumor o una denuncia. Existen maneras de interpretar los orígenes, ya que diferentes situaciones requerirán reacciones distintas, pero la supervisión, nuevamente, se torna esencial para lograr prever situaciones potencialmente dañinas.

La detección de los orígenes se debe realizar en dos etapas:

01.

Análisis de curvas de menciones: cuando la relevancia de algún tema comienza a aumentar, se pueden observar picos súbitos en el volumen diario de menciones realizadas a marcas en las redes sociales. Estos picos, medidos con herramientas de supervisión de presencia en las redes sociales, deben informarse inmediatamente al gestor de comunidades y analizarse con mayor profundidad.

Existen maneras de interpretar los orígenes, ya que diferentes situaciones requerirán reacciones distintas, pero la supervisión, nuevamente, se torna esencial para lograr prever situaciones potencialmente dañinas.



Figura 17: ejemplo de pico de accesos que indican una potencial crisis.

02.

Análisis del contenido: este tipo de estudio puede generarse tanto por picos de menciones que llamaron la atención como por evaluaciones realizadas directamente por el equipo de supervisión de redes sociales, que puede determinar que cierta situación tiene mayor potencial de efecto viral. Cualquiera sea el caso, los contenidos considerados con alto riesgo de crisis también deben comunicarse al gestor de la marca y se deben supervisar más cuidadosamente.



Figura 18: contenido con alto potencial de efecto viral.

Los diferentes tipos de origen

Al analizar un origen es de fundamental importancia encuadrarlo en diferentes tipos de categorías, ya que cada una provocará reacciones específicas.

Estos diferentes tipos de origen incluyen tres variantes, a saber:

Sensacionalismo

Cuando es	Indica	Sobre lo que se debe meditar
Poco interesante	Baja probabilidad de que la crisis escale	Supervisar y actuar solo si el volumen de menciones aumenta de forma acentuada
“Bomba sensacionalista”	Alta probabilidad de que la crisis escale	Preparar acciones para combatir la crisis en función del contenido de los orígenes

Tabla 4: menciones sensacionalistas.

Origen

Cuando es	Indica	Sobre lo que se debe meditar
Interna, iniciada por empleados o colaboradores	Mayor probabilidad de control	Contacto con el empleado para alertarlo sobre la violación de políticas de la institución y la eliminación de los contenidos dañinos
Externa, iniciada por usuarios sin vínculo laboral con la marca	Menor probabilidad de control	Evaluación de los perfiles que producen el efecto viral, el contacto directo (y privado) solo se puede realizar si los usuarios no se muestran como “agresores” incondicionales de la marca

Tabla 5: menciones por origen.

Veracidad

Cuando es	Indica	Sobre lo que se debe meditar
Verdad	Problema concreto por el que aumenta el volumen de menciones al encontrar bases sólidas que confirmen eventuales acusaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Corrección del problema • Comunicados explicando las soluciones que se están llevando a cabo
Mentira	Las bases para el crecimiento de una crisis son menores, pero aun así son concretas	Acción lúdica para el esclarecimiento a los usuarios

Tabla 6: menciones por veracidad.

Buzz en las redes

Se debe entender “buzz” como el volumen de menciones, citas o diálogos sobre un tema determinado, ya sea de la propia marca o del contenido referido a una crisis específica.

Dicho esto, también queda claro que los efectos de cualquier crisis están directamente vinculados a la medición de este *buzz*, de forma que cuanto más grande sea este, mayores serán los riesgos enfrentados.

Mientras que las tres tablas de definición arriba presentadas ayudan a definir los temas con potencial de crisis, la medición de este *buzz* determinará si la crisis ya está consolidada o no.

No existe una fórmula universal aplicada a la medición de crisis pero, por otro lado, la experiencia práctica y el análisis de casos reales indican que una situación de riesgo para la marca está en curso y debe atenderse cuando se da por lo menos una de las tres situaciones a continuación:

- El índice de crecimiento de *buzz* es igual o superior al 25% por día (si se compara con el mismo día de la semana de un período anterior), por un período de al menos 3 días. Es decir: si durante un día miércoles determinado el volumen de *buzz* fuera 25% superior al del miércoles de la semana anterior, y si este ritmo de crecimiento se mantuviera el jueves y el viernes, se deberá considerar que existe una crisis. Naturalmente, se deben exceptuar las situaciones en las que el aumento de *buzz* fuera generado por acciones publicitarias de la marca que estén aumentando su visibilidad de manera positiva.

- La participación de un determinado tema dañino para la marca ocupa por lo menos un 10% del total de menciones realizadas en un período de al menos 1 día.

- Las menciones sobre un determinado tema dañino se hacen presentes todos los días, durante 30 días como mínimo

De nuevo, la supervisión de la presencia de la marca es una herramienta esencial para realizar las debidas mediciones y determinar los diferentes tipos de reacción.

No existe una fórmula universal aplicada a la medición de crisis pero, por otro lado, la experiencia práctica y el análisis de casos reales indican que una situación de riesgo para la marca está en curso y debe atenderse cuando se da por lo menos una de las tres situaciones a continuación.

De nuevo, la supervisión de la presencia de la marca es una herramienta esencial para realizar las debidas mediciones y determinar los diferentes tipos de reacción.

Daños a la marca

Cuando se consolida una crisis, se observa que la imagen de la marca se perjudica inmediatamente mediante su índice de salubridad en las redes sociales.

El índice de salubridad es el resultado del siguiente contexto:

iS = suma de menciones positivas o neutras/totalidad de menciones a la marca

Es decir: si la marca X tuviera 2000 menciones en las redes sociales en un período determinado, de las cuales 1000 fueran positivas, 600 neutras y 400 negativas, su índice de salubridad (iS) será:

$$iS = (1000 + 600) / 2000 = 0,8 = 80\%$$

Si surgiera una crisis de grandes proporciones, es natural que este índice caiga casi de inmediato, y ese será el resultado exacto de los daños institucionales causados en las redes sociales.

No obstante, el cálculo de iS se debe realizar de forma mensual marcando su evolución a lo largo de los meses y determinar, con una visión más amplia, los daños reales que causó una crisis determinada.

Por ejemplo, si la salubridad de la marca en el ejemplo anterior cayera al 60% y se recuperara al 70% luego de algunos meses, sin crecer más allá de ese nivel, el daño concreto a largo plazo quedará ya establecido en un 10% de la percepción saludable de la marca en las redes.

Si surgiera una crisis de grandes proporciones, es natural que este índice caiga casi de inmediato, y ese será el resultado exacto de los daños institucionales causados en las redes sociales.

El cálculo de iS se debe realizar de forma mensual marcando su evolución a lo largo de los meses y determinar, con una visión más amplia, los daños reales que causó una crisis determinada.

Cómo reaccionar ante una crisis

Cada crisis requiere formas de reacción específicas, por lo que es virtualmente imposible crear una única pauta de conducta.

Sin embargo, es posible describir algunas de las principales opciones de reacción, cuya decisión por una o algunas de ellas debe ser tomada directamente por el gestor según el flujo de detección de crisis y reacción ante ellas, que se presenta más abajo en este documento.

Supervisión

La supervisión se debe realizar siempre, pero principalmente ante la existencia de una crisis. Sin embargo, en algunos casos, la supervisión debe ser la única actitud que tomará la marca, cuando es claro que cualquier reacción tendrá como único efecto el aumento de la propia crisis.

Como se indicó antes, la reacción pública ante una determinada situación hará que la base de seguidores y fans de una marca, que posiblemente no conozcan la situación, se terminen enterando.

En otras palabras, siempre se debe considerar que uno de los efectos colaterales de reaccionar públicamente ante cualquier crisis es divulgar su existencia y ampliar su potencial de efecto viral.

La supervisión se debe realizar siempre, pero principalmente ante la existencia de una crisis.

SEO reactivo

Uno de los efectos producidos por las crisis de gran proporción es que dejan sus marcas en los buscadores por un tiempo prolongado.

Es decir: aunque el “tema” haya muerto, sus picos fueron tan altos en determinado momento que los sitios web o *blogs* que hicieron referencia a este permanecerán en las primeras páginas de los buscadores como *Google* cuando los usuarios realicen búsquedas sobre la marca.

Uno de los efectos producidos por las crisis de gran proporción es que dejan sus marcas en los buscadores por un tiempo prolongado.

El problema es que, en forma relevante, los rastros de una crisis pasada terminarán actuando de manera constante y recordarán o hasta informarán a los usuarios sobre lo sucedido y dañarán la marca de manera persistente.

La mejor manera de combatir estos rastros es trabajar con SEO (“search engine optimization” u optimización de buscadores) reactivo, que básicamente consiste en generar un gran volumen de contenido en diferentes páginas, con el uso de todas las técnicas de optimización para forzar la pérdida de relevancia de los contenidos dañinos ante los algoritmos de búsqueda.

En este sentido, se recomienda contratar servicios especializados en la optimización de buscadores para la producción de contenido a gran escala, con la máxima prioridad de eliminar toda mención de una crisis pasada o presente de las primeras dos páginas de resultados.

En este sentido, se recomienda contratar servicios especializados en la optimización de buscadores para la producción de contenido a gran escala, con la máxima prioridad de eliminar toda mención de una crisis pasada o presente de las primeras dos páginas de resultados.

Transparencia

En muchos casos, la mejor manera de combatir una crisis, principalmente cuando ya es de conocimiento de la amplia mayoría de los usuarios, es actuar de forma personal y transparente.

Para ello, la institución debe utilizar sus canales en las redes sociales para explicar la situación a los usuarios y exponer las causas del problema, las medidas que se están tomando y las expectativas claras para solucionarlo.

Además, se debe publicar el estado de la resolución al ritmo en que se desarrolla la crisis.

Esta postura suele producir resultados altamente positivos en la reversión de imágenes negativas, ya que deja en claro la predisposición de la empresa de asumir errores y solucionarlos de manera franca y honesta.

En muchos casos, la mejor manera de combatir una crisis, principalmente cuando ya es de conocimiento de la amplia mayoría de los usuarios, es actuar de forma personal y transparente.

Estructura recomendada

Todo el modelo definido por el proceso de reacción ante crisis y por los demás puntos tratados en este documento puede optimizarse con una estructura de gestión compuesta por los siguientes ítems:

Una crisis es Componente de la estructura	Objetivo
Gestor de comunidades	Profesional directamente responsable de la salud de la marca en las redes sociales, a cargo de la coordinación de todo el equipo de manera sincronizada con los líderes internos
Supervisión de la marca	Debe supervisar todas las marcas relacionadas con la institución a través de la medición de índices de salubridad, la detección de acciones, oportunidades y crisis, que servirán de base para tomar decisiones.
Equipos tácticos	Ya sea de forma activa o en “stand-by”, los gestores deben contar siempre con equipos tácticos (internos o tercerizados) aptos para implementar acciones correctivas, SEO reactivo u otros, como parte de eventuales planes para combatir la crisis. Se deben establecer inmediatamente bases contractuales para impedir que las burocracias de aprobación de acciones hagan que la empresa pierda un tiempo valioso.

Tabla 7: estructura recomendada para la gestión de crisis.

Si bien la existencia de cada uno de estos componentes no es fundamental para la gestión de la crisis, se recomienda principalmente para las marcas con mayor exposición y reconocimiento público, lo que les permite estar más preparadas para una era en la que no se trabaja más con formadores de opinión, sino con *formadores de formadores de opinión*, un contexto mucho más delicado y que, si se lo maneja bien, suele generar beneficios inmensamente mayores para cada marca involucrada.

Institutions for People



Inter-American Development Bank/ www.iadb.org