



Al servicio
de las personas
y las naciones



GUÍA DE USO DE MEDIOS SOCIALES EN LA **GESTIÓN PÚBLICA PARTICIPATIVA**



Título:

"Guía de Uso de Medios Sociales en la Gestión Pública Participativa".

Primera edición: junio de 2014.

ISBN: 978-956-7469-54-3

Autores:

Marcelo Luis B. Santos, Consultor PNUD

Cristian Ibarra M., Coordinador Proyecto PNUD

Colaboradores:

Ministerio Secretaría General de Gobierno

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile

Proyecto:

"Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social"

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

Dag Hammarskjöld 3241

Teléfono (56-2) 2654 1000 Santiago - Chile

Edición y Diseño:

Secretaría de Comunicaciones - Ministerio Secretaría General de Gobierno

Gobierno de Chile

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
1 ADOPCIÓN INSTITUCIONAL	6
2 PLANIFICACIÓN	8
1. Definiciones Estratégicas	9
a) Institucionalización	9
b) Control Ciudadano	11
c) Cambio Cultural	13
2. Plan de Medios Sociales	15
a) Presencia en Medios Sociales	15
b) Línea editorial y Protocolos de Publicación	17
3 OPERACIÓN	34
1. Infraestructura	34
2. Recursos Humanos	37
3. Integración de canales digitales	39
4. Coordinación	40
5. Métricas y Control Gerencial	41
6. Monitoreo	42
Consideraciones Finales	44
Bibliografía	46
Glosario de Siglas	50

PRESENTACIÓN

El Proyecto Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social, desarrollado conjuntamente por el Ministerio Secretaría General de Gobierno (MSGG) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha realizado diversas actividades en los últimos años en torno a la Participación Ciudadana (PAC), particularmente en el marco de la Ley sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública (Ley 20.500 de 2011) con el objetivo de apoyar a los organismos y servicios del estado sujetos a la norma de participación, desarrollando estudios e instrumentos que faciliten el cumplimiento de las nuevas demandas en dicho contexto. En estos estudios, se han identificado las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) como herramientas fundamentales para el desarrollo de prácticas de Gestión Pública Participativa (GPP).

El proyecto se propuso una reflexión sobre los Medios Sociales, estos nuevos canales de comunicación que se han ido consolidando en los últimos años y penetrado cada vez más en la sociedad chilena. En esta línea, se hizo un estudio sobre el potencial que dichos medios pueden llegar a tener en el fortalecimiento de la Participación Ciudadana (PAC) llamado Uso de Redes Sociales en la Gestión Pública Participativa, en el cual se realizaron entrevistas a algunos encargados de Medios Sociales en el Gobierno de Chile, y una revisión de la reciente bibliografía científica y profesional sobre el tema.

La secuencia del trabajo indicó la necesidad de consolidar este aprendizaje en un material que permitiera el traspaso a los funcionarios públicos que utilizan dichos medios en sus labores habituales. El resultado es un texto que propone reflexionar en torno a una visión integral y efectiva sobre los Medios Sociales, por lo que no se propone ser una guía exhaustiva de buenas prácticas operativas. El propósito de este documento es situar al gestor, junto a las autoridades involucradas en el tema de los Medios Sociales, con las tendencias que se visualizan en el horizonte, aprovechando la disponibilidad de literatura sobre prácticas de publicación digital.

Así se llegó a esta Guía de Uso de Medios Sociales en la Gestión Pública Participativa, dividida en tres partes: inicialmente un breve panorama histórico sitúa los Medios Sociales en el Contexto chileno, para luego entregar las mejores prácticas y directrices identificadas con labores de Planificación y finalmente algunas orientaciones tácticas sobre la Operación de dichos medios. Esperamos que esta guía sirva como un paso más en la maduración institucional en relación al uso de Medios Sociales en la dirección de promover una gestión pública cada vez más participativa.

I. ADOPCIÓN INSTITUCIONAL

Tecnología, instituciones, mentalidades y prácticas cambian en ritmos diferentes. Tecnología, especialmente en la era de lo que se ha llamado la institucionalización de la innovación, cambia rápidamente. La sociedad y sus instituciones cambian en un ritmo más lento, como resultado de lo que se ha llamado inercia institucional. Lo último que se cambia son las mentalidades y las prácticas, ilustrando la presencia del día de ayer en el mundo de hoy. (Burke, 2012, p. 6341)

A partir del año 2010 se dieron muestras de la incorporación de los Medios Sociales de forma definitiva en las funciones de gobierno, al asegurar que las principales autoridades asumieran sus cargos con cuentas en Twitter (STURM, 2010). Un año más tarde, otro indicio claro de reconocimiento institucional de la relevancia de las TICs y Medios Sociales para fortalecer la participación ciudadana en la gestión pública puede ser visto en la Política para la Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad, que acompañó la publicación de la Ley de Participación en Febrero de 2011, en que se establece que “el aprovechamiento y aplicación de TICs constituye una de las prioridades de nuestro gobierno” (MSGG, 2011). Identifica también beneficios esperados del uso de dichas tecnologías:

La aplicación de las TICs y uso de Redes Sociales promoverá la generación de espacios de intercambio de información y generación de relaciones entre la ciudadanía y el Estado. Las plataformas digitales participativas son un elemento facilitador para los tres ejes de la Política de Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad. (MSGG, 2011)

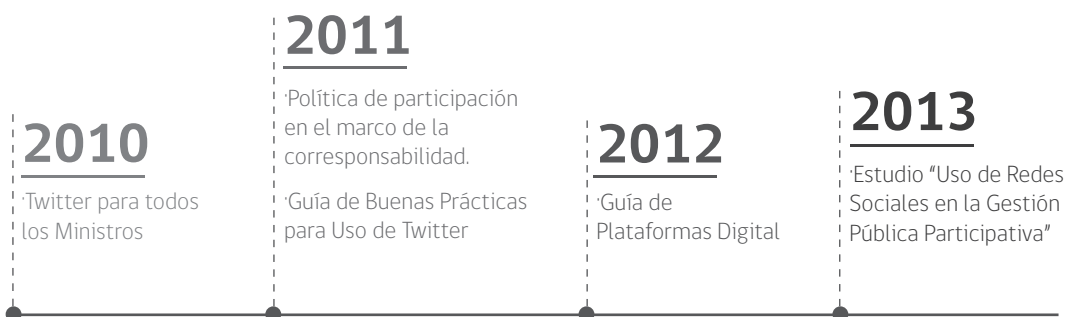
Ya desde el año 2011, se lanzó una Guía de Buenas Prácticas para uso de Twitter, cuyo contenido sigue vigente. Menos de dos años después, a partir de 2013, en la SEGEGOB, se incluye en la inducción a las nuevas autoridades, un módulo con instrucciones sobre uso de Twitter y Facebook con buenas y malas prácticas básicas, recomendaciones y ejemplos para prepararlos para enfrentar con éxito los desafíos de estar en la “nueva plaza del pueblo del siglo XXI” (PNUD/MSGG, 2013).

Además, conforme se mencionó anteriormente, la unidad de Modernización y Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, lanzó en 2012 una nueva versión de la Guía Web, remodelada y reconfigurada como la Guía de Plataformas Digitales de Chile (www.guiadigital.gob.cl) con una sección destinada a la planificación y gestión de Plataformas Sociales. Esta sección incluye orientaciones para enfrentar los desafíos de la Gestión de Comunidades y Medios Sociales, tales como:

1. **Definiciones de Estrategia:** objetivos, público, selección de plataformas, protocolos de estilo;
2. **Orientaciones Editoriales:** planificación de las temáticas, la cantidad de emisiones de contenido y los momentos oportunos para su emisión;
3. **Contexto de los Medios Sociales en Chile:** plataformas más utilizadas en Instituciones Públicas, ventajas y riesgos del uso de Medios Sociales;
4. **Medición de Resultados:** listado de herramientas y prácticas de medición de uso de los Medios Sociales;
5. **Administración de Cuentas:** buenas prácticas de gestión de cuentas en las principales Medios Sociales, que son Twitter, Facebook, YouTube, Flickr, Slideshare.

Tal como la Guía Digital y la Guía de Buenas Prácticas para uso de Twitter, diversas otras iniciativas han emergido con el objetivo de estructurar las prácticas y la presencia de la Administración Pública en los Medios Sociales, motivadas, en general, por la experiencia empírica y el rápido crecimiento de la complejidad administrativa en el área. Para dar cuenta de la situación actual, se realizó también el estudio "Uso de Redes Sociales en la Gestión Pública Participativa" (PNUD/MSGG, 2013) buscando una mejor apreciación de las coincidencias y divergencias que apuntan a las mejores prácticas, dilemas, riesgos y desafíos de la presencia de la Administración Pública en los Medios Sociales y finalmente identificar las oportunidades que brindan dichas redes para fortalecer la Gestión Pública Participativa (Ver Figura 1). Los resultados de este estudio juntamente con las demás fuentes de información fueron sistematizados en un formato de recomendaciones, revisadas a continuación.

Figura 1/
Cronología de hitos en relación a los Medios Sociales



COLABORACIÓN EN EL CAMINO



Según el ESTUDIO DEL USO DE REDES SOCIALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARTICIPATIVA (PNUD/MSGG, 2013), los desafíos técnicos parecen ser un menor obstáculo que los desafíos administrativos y comunicacionales en la gestión de dichas redes.

Tal vez uno de los caminos más sensatos es apoyarse en las mismas prácticas de participación para, entre los profesionales del rubro, en ánimo de colaboración, seguir innovando en el uso de estas tecnologías que se pueden convertir, con el uso adecuado, en potentes herramientas para la Gestión de Medios Sociales. Algunos ejemplos de cómo se pueden dar éstas prácticas son:

- Creación de comunidades de práctica;
- Cooperación entre diferentes actores;
- Recirculación de los contenidos de los pares (coordinación);
- Encuentros para intercambio de experiencias; entre otros.

II. PLANIFICACIÓN

La primera parte de esta Guía tenía el objetivo de enmarcar teóricamente nuestros planteamientos además de situar al lector en el contexto tecnológico y social tanto internacional como nacional, específicamente en el ámbito de la Administración Pública, para con eso prepararlo para comprender con la profundidad necesaria las recomendaciones que componen los próximos dos capítulos para el uso de los Medios Sociales en la Gestión Pública Participativa en cada institución.

Este capítulo y el próximo (OPERACIÓN) están basados no solamente en la literatura vigente, en guías y manuales de diferentes procedencias pero también y en especial en las experiencias buenas y malas, los casos de éxito y aquellos que no lograron sus objetivos. La experiencia empírica recolectada a partir del mencionado estudio PNUD/MSGG, 2013, ciertamente ofrece luces para identificar las mejores prácticas y tendencias para establecer en qué medida los Medios Sociales pueden ser efectivamente una herramienta más para fomentar y fortalecer la GPP en el contexto chileno.

Desde la perspectiva de la planificación, el panorama general de los Medios Sociales en la Administración Pública corresponde a un momento de rápidos cambios, en que la inminente institucionalización de las prácticas de Gestión de Medios Sociales se van instalando en diferentes velocidades, soportadas por diferentes presupuestos y niveles de interés y compromiso por parte de las autoridades de los organismos o servicios del Estado. Esto marca el ingreso y primeros pasos en términos

de maduración y resultados concretos por parte de las instituciones públicas en estos ambientes de conversación y sugiere que para el futuro está el desafío de la sistematización de las iniciativas e incorporación definitiva en la agenda estratégica de las instituciones.

Con ánimo de contribuir a este proceso de maduración, ofrecemos a continuación un conjunto de recomendaciones en los aspectos relacionados a la **Planificación** de Medios Sociales para la Gestión Pública Participativa.

1. Definiciones Estratégicas

a) Institucionalización

Como vimos anteriormente, entre el surgimiento de los sitios web y su debida consideración como una herramienta estratégica, efectiva e institucionalizada de forma transversal en el gobierno, además de su regularización a través de la publicación de normas, decretos, la guía digital, entre otros, hubo un tiempo de maduración. Es el tiempo necesario para que los efectos positivos en otras áreas sean evidentes, que algunas experiencias puntuales en el ámbito de la institucionalidad sean exitosas y a la vez que la presión social/popular se haga oír para que el gobierno se vea impulsado a incorporar la novedad tecnológica, gerencial o cualquier otra que se presente. Estas experiencias innovadoras por lo general se dan en servicios locales o instituciones menos visibles, más "marginales" (BURKE, 2003) y por lo mismo más susceptibles a cambios culturales y/o a la toma de riesgos mayores.

La Administración Pública, en estos casos, suele sumarse cuándo la práctica ya está establecida, asumiendo menos riesgos. Los Medios Sociales están cruzando justamente este punto de inflexión, siendo indiscutible su relevancia, a pesar de las dudas que aún se suscitan en torno a éstos; ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Cuáles Medios Sociales?, entre otras.

Según el estudio PNUD/MSGG, 2013, muchas de las iniciativas de presencia en Medios Sociales fueron impulsadas por autoridades sensibles a dichas redes o por profesionales con la intención de mejorar su servicio al ciudadano (Santos, Ibarra, Del Canto, 2013). Sin embargo, la adopción de nuevas prácticas de comunicación derivadas del advenimiento de nuevos medios puede provocar cierto 'caos' en la organización. Es importante en este momento, cuándo ya se vislumbra un grado mayor de adopción, aceptación y relevancia de dichos medios, fomentar la incorporación de los Medios Sociales en las definiciones estratégicas de la organización.

Esto debiera ayudar a determinar cuestiones del ámbito operativo y táctico cómo ¿cuántas y cuáles cuentas deben ser creadas y gestionadas?, ¿por cuál periodo de tiempo?, ¿es una cuenta institucional, una

campaña, una autoridad? Además, facilita la toma de decisiones importantes, como: periodicidad de publicación; línea editorial (qué se publicará), estilo (más o menos formal: ¿“tu” o “usted”?), hora de publicación, canales y dinámicas de interacción con ciudadanos, entre otros.

Junto con ello, es fundamental incluir la gestión de Redes Sociales en las mediciones acerca de la Participación Ciudadana y en las prácticas de documentación y supervisión de los profesionales que trabajen con dichas redes para que los resultados no queden en el ámbito de lo opcional, sino más bien del cumplimiento de metas y objetivos en torno a tareas específicas hacia un rumbo/visión estratégicamente establecidos.

De ello se desprende, que la creación de incentivos, por parte de la autoridad puede ser fundamental para promover esta institucionalización. Estos incentivos pueden variar: capacitaciones, reconocimientos simbólicos, presupuesto dedicado, creación de posiciones o cargos dentro de la institución, el establecimiento de metas en base a resultados y muchas otras posibilidades. Es una oportunidad concreta de profesionalización y sistematización de la gestión de estos medios, en sustitución a las prácticas tácitas que dominan el área, en gran parte de las instituciones actualmente.

HÁGASE ALGUNAS PREGUNTAS:



- ¿Qué puedo realizar con el apoyo de los Medios Sociales?
- ¿Adónde quiero llegar al adoptar los Medios Sociales?
- ¿Cuál es (o son) mi público-objetivo? ¿Cuál es su lenguaje en los Medios Sociales y cuáles son sus usos? ¿En qué plataformas están presentes? ¿Facebook, Twitter, otras?
- ¿Cuáles son los desafíos y riesgos de adoptar estas plataformas para determinados fines?
- ¿Quiénes deben estar encargados de esta gestión?
- ¿Cómo podré medir el éxito de las iniciativas en Medios Sociales?
-

Otro problema común relacionado a la institucionalización de estos Medios Sociales es la cuestión presupuestaria. Si bien se marcan diferencias importantes entre instituciones que trabajan con poco o ningún presupuesto, con otras que realizan campañas inclusive con medios tradicionales, parece ser un hecho que aquellos que realizan un trabajo sistemático en los Medios Sociales logran instalarse y cultivar un público pertinente a su labor. Sin embargo se observa que hay que mejorar el nivel de profesionalismo y para algunas de estas mejoras es necesario realizar inversiones.

Según el estudio PNUD/MSGG, 2013, se ha alcanzado un consenso en torno a la efectividad de asignar un presupuesto al área de comunicación o específicamente a los Medios Sociales para alcanzar beneficios como la contratación de mano de obra para suplir la creciente demanda operativa de la gestión de dichos medios; reforzamiento de las habilidades de los profesionales en esta temática específica; adquisición de infraestructura (software y/o hardware) para sustituir la gestión de cuentas institucionales, a partir de dispositivos personales como smartphones y iPads.

b) Control Ciudadano

Uno de los objetivos estratégicos de la Política para la Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad es "Promover el control ciudadano de las acciones desarrolladas por los organismos públicos" (MSGG, Julio de 2011). Aunque en la actualidad se observen pocas prácticas de uso de Medios Sociales que apunten en esta dirección, ellas podrían ser un indicador del rol que podrían cumplir dichos medios para apoyar este eje de acción.

Los ejemplos más representativos identificados por el estudio PNUD/MSGG, 2013, en este ámbito son el de SERVEL y el del SERNAC, ambos servicios con una interfaz muy cercana al ciudadano. SERVEL recibió diversas denuncias de malas prácticas durante las elecciones de 2013, aumentando su presencia fiscalizadora, gracias a la colaboración de ciudadanía para detectar situaciones anómalas. De esta manera, logró superar la limitación numérica, propia de los oficiales que se desempeñan en terreno. De esta manera, la intención fiscalizadora y la voluntad de colaborar por parte de los ciudadanos han quedado demostradas, siendo menester implementar canales más eficientes para optimizar sus contribuciones.

SERNAC tiene como práctica monitorear conversaciones sobre temas pertinentes a su labor, práctica que ya ha resultado en más de una mediación colectiva exitosa en contra de los infractores, siendo una respuesta a los reclamos de los ciudadanos que ejercen su derecho de denuncia.

ANTICIPACIÓN DE CRISIS

A mediados de agosto de 2013, el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) identificó en conversaciones por Twitter una molestia con una empresa de telecomunicaciones por la filtración de datos personales.

Anticipando una eventual crisis, SERNAC medió una negociación colectiva beneficiando a los afectados financieramente y resolviendo el conflicto de forma pro-activa.



La estructuración de procedimientos o canales para optimizar este monitoreo activo podría generar resultados aún mejores en este y muchos otros servicios, si el ciudadano se hace efectivamente responsable como indica la Política para la Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad. Así, corresponde a las instituciones públicas desarrollar los instrumentos para acoger y procesar la información pertinente. En este caso particular, acoger y evaluar denuncias o reclamos en el ámbito del consumo de bienes y servicios.

Otro de los sellos de la política que dicta las directrices de la Participación Ciudadana a partir de la Ley 20.500, dice relación con la idea de Corresponsabilidad; es decir, que se llama a los ciudadanos a tomar acciones de manera responsable y comprometida, siendo protagonistas de las soluciones, medidas y propuestas que puedan desprenderse del asunto en cuestión. Ahora bien, su nivel de involucramiento puede variar, pudiendo optar por informarse hasta denunciar, como en el caso de SERNAC, y/o fiscalizar el cumplimiento de una promesa, regla o ley, como en el caso del SERVEL.

En este contexto la publicación de grupos de datos en formato bruto (datasets), incentivada a través, del referido Instructivo Presidencial 005 del 12 de noviembre de 2012, se torna particularmente importante, puesto que el acceso a los datasets permite al ciudadano tomar parte activa en el control de las acciones del estado, por ejemplo revisando cuentas, combinando datos, sacando gráficos, programando aplicaciones, entre otros usos.

Un nuevo factor de origen tecnológico que contribuye a esta discusión, es la movilidad. El ciudadano ya no tiene que estar en un órgano público o en un computador en su casa o trabajo para ejercer sus derechos y/o informarse adecuadamente. Dadas las condiciones técnicas y el conocimiento de uso de la tecnología, el ciudadano puede sacar una foto de un delito, geolocalizar un agujero en la calle, comentar un hito en tiempo real o transmitir un video por streaming desde su celular, independientemente de donde se encuentre.

EL CIUDADANO: EL NUEVO “PERRO GUARDIÁN”



Durante las elecciones presidenciales de 2013, el Servicio Electoral (SERVEL) recibió más de una **denuncia ciudadana** durante el proceso de votación: desde urnas inseguras a procedimientos irregulares de los vocales de mesas.

Estar atento a las denuncias y lograr reaccionar en tiempo puede significar grandes beneficios: eficiencia, gestión de crisis, denuncia, control de imagen entre otros.

Esto ya está pasando en Chile, pero son pocas las iniciativas desarrolladas en el sentido de facilitar este tipo de interacción. Un ejemplo es la aplicación informativa “Garantía Legal” que el SERNAC ha desarrollado con el propósito de empoderar al ciudadano en el acto mismo de la compra. Con esta aplicación, el consumidor puede consultar in situ si es que hay alguna irregularidad en su proceso de compra, como las cuotas, los intereses, la garantía, entre otras, y hacer valer su derecho apoyado en la documentación que, puede proveerle incluso, un Smartphone.

SERNAM también ha desarrollado una **aplicación para celular** para diagnosticar la violencia en el pololeo en el marco de la campaña “Pololeo sin Violencia”. A partir de siete preguntas, la aplicación “Verdad verdad” advierte al usuario si en su relación existen o no indicios de violencia y lo orienta a buscar ayuda en caso afirmativo.

c) Cambio Cultural

La comunicación en la Administración Pública ha sido, a lo largo de la historia, orientada por el paradigma de los medios tradicionales, el Broadcast, en que uno habla y todos los demás, en este caso los ciudadanos, escuchan, como retrata la Figura 2 a continuación. No es un desafío irrelevante este cambio de paradigma en las prácticas



Figura 2/ Cambios en la Gestión de Medios con el advenimiento de los Medios Sociales.

comunicacionales gubernamentales. En otras palabras, incluir canales de escucha masivos, desestructurados, que demandan repuestas inmediatas o casi inmediatas, como lo son los Medios Sociales, es una tarea que demanda cambios culturales importantes, como la adquisición de competencias, implementación de infra-estructura y otros, de forma a dar con las condiciones para superar esta dificultad, de ‘hablar el idioma de los Medios Sociales’ desde la institucionalidad pública.

El nivel de aceptación y la forma en que se desarrolla la gestión de los Medios Sociales dentro de cada institución varía cuando se encuentra fuera de los departamentos de comunicación. Según el estudio PNUD/MSGG, 2013, se identifican dificultades para consensuar los tiempos de

respuesta demandados por el ciudadano que realiza una consulta por los Medios Sociales, respecto del estilo de las solicitudes por canales tradicionales, inclusive por e-mail. Mientras los tiempos de estos medios van desde 48 horas (e-mail) a 30 días (solicitud por Ley de Transparencia), los Medios Sociales son mucho más dinámicos e inmediatos, particularmente Twitter, en que, pese a no haber una regla oficial, la dinámica de uso hace que el ciudadano espere una conversación casi síncrona.

Se observa también, a partir del mismo estudio, que el patrocinio de una autoridad con alto nivel jerárquico como un subsecretario o un ministro 'predicando con el ejemplo' abre las puertas y aumenta las posibilidades de que las prácticas de Medios Sociales reciban mejor acogida dentro de la institución. En el otro extremo, instituciones que tienen sus redes internas bloqueadas para el acceso a los Medios Sociales crean un verdadero obstáculo a la fluidez, tanto de las acciones de los encargados de dichas redes, como también para su normalización y aceptación dentro de los flujos de trabajo en la misma institución. A los encargados de Medios Sociales les debe ser otorgado un permiso especial para accederlas y así poder gestionarlas, pero los demás funcionarios no tienen como ver los frutos del trabajo hecho por el equipo y existe un alto riesgo de que, entre otros problemas, se perjudique el reconocimiento de los logros y de la relevancia de dicho trabajo.

Se espera que esta resistencia ceda en la medida que historias exitosas se vayan propagando en las instituciones. El aumento de protagonismo de los Medios Sociales y la incidencia cada vez mayor de casos importantes de beneficios gracias a un buen manejo de dichas redes, deben contribuir para su reconocimiento institucional en el gobierno. Casos como el de SERNAC que realizó mediaciones colectivas al escuchar lo que decía la gente en Twitter y otros casos de éxito en diferentes ámbitos, tales como aumento de la participación ciudadana, satisfacción del ciudadano con la atención, reacción inmediata o anticipación en casos de crisis, entre otros, se van acumulando y despertando la atención en las autoridades. Entonces éstas pueden reaccionar con diferentes niveles de reconocimiento: exigencia de más resultados pero sin dotación de recursos, mejoras en la planificación, sistematización del trabajo, oficialización de los canales de Medios Sociales, valoración simbólica de dichos canales sin la debida institucionalización, entre otras. Todas ellas, sin embargo, reflejan un movimiento en el sentido de la mayor institucionalización y reconocimiento de que, aunque de formas diferentes para diferentes servicios, los Medios Sociales son un medio de alta relevancia que debe ser considerado en un nivel cada vez más estratégico en la Administración Pública.

TIPS: HISTORIAS DE ÉXITO



El aumento de protagonismo de los Medios Sociales y la incidencia cada vez mayor de casos importantes de beneficios gracias a un buen manejo de dichos medios, deben contribuir para su reconocimiento institucional en el gobierno.

Es importante celebrar y difundir dentro y fuera de la institución las historias exitosas, pues son un gran impulso para incentivar su aceptación, además de despertar el deseo en otras áreas de tener historias con similar éxito.

Esto puede generar un **contagio positivo** dentro de la institución e impulsar el cambio cultural.

2. Plan de Medios Sociales

a) Presencia en Medios Sociales

En la mayoría de los casos, las cuentas institucionales han sido creadas como respuesta a una demanda popular o un sentimiento de que era necesario estar presente en estos medios, sin mayor planificación. Inclusive hay casos en que la creación de las cuentas fue impulsada por un agente externo a la institución, como una agencia de comunicación contratada para una campaña, generando un beneficio a corto plazo por la inserción de la institucionalidad en el ámbito de los Medios Sociales. Pero el abandono de la cuenta tras el fin de una campaña con plazo definido puede derivar en problemas al momento de transferir la administración de la cuenta al servicio.

También es posible que se hayan creado innumerables cuentas y que la institución tenga dificultad de controlarlas o de alinearlas. Un indicio de un proceso de madurez es el paso de una diversidad de cuentas en Medios Sociales sin visión estratégica o mayor control, a un número limitado de cuentas, en que se definen claramente los objetivos, protocolos y otros aspectos de su gestión.

En muchos casos la apertura de cuentas se da de forma voluntaria, por un profesional o equipo de la unidad o servicio, que quiere proveer un mejor servicio al ciudadano y cree que los Medios Sociales pueden ser un buen aporte y se usa el medio como una extensión de los demás canales, como una herramienta solamente informativa, reforzando los medios tradicionales e imitando sus prácticas. Con el tiempo, sin embargo, lo natural es que se vaya trabajando la visión sobre la herramienta y el rol que podría tener dentro de la institución, hasta el punto en que las cuentas en los Medios Sociales sean herramientas estratégicas, recolectando datos y aportes cualitativos, generando conversaciones, anticipando crisis y solucionando problemas que podrían complicarse con el tiempo.

Al trabajar este acercamiento estratégico con los Medios Sociales, las diferencias entre visión, objetivos, necesidades y usos de estos medios por parte de diferentes organismos o servicios, necesariamente, generan dificultades de gestión del contenido. Si por un lado una campaña de relaciones públicas como las campañas contra la violencia intrafamiliar o a la promoción del voto, tienen el foco puesto en la publicación y visibilidad de información sobre hitos de gobierno, áreas específicas de las instituciones pueden tener la demanda de interactuar directamente con sus beneficiarios. Es, por ejemplo, el caso del lanzamiento de un subsidio o un fondo concursable en que si bien no se justifica un usuario específico de Medios Sociales, como una cuenta en Twitter, dichos medios pueden ser de gran utilidad para poder resolver dudas y preguntas, en particular en fechas cercanas a las postulaciones. En otras palabras, diferentes propuestas de interactividad pueden ser formuladas para diferentes necesidades comunicativas.

	Beneficios	Desafíos y Riesgos
Más Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de nicho, mayor cercanía con el público objetivo. • Mayor autonomía de gestión. • Mayor rapidez de respuesta. • El usuario puede comunicarse con una instancia local de la institución (Por ejemplo Seremi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de Control y dificultad de generar métricas. • Dificultad de coordinar las cuentas. • Posibilidad de divergencias. • Dificultad de mantener línea editorial. • Si una misma persona gestiona más de una cuenta, está en riesgo que se equivoque de cuenta al publicar. • Usuario puede tener dificultad en identificar cuál es el usuario con quien debe contactarse.
Menos Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Más control • Facilidad de coordinación de cuentas • Mayor facilidad de mantener línea editorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en flujo de respuesta de solicitudes. • Línea editorial neutra puede perder cercanía con el ciudadano

Figura 3/ Cuadro comparativo de los beneficios y desafíos y riesgos de tener más o menos cuentas.

A su vez, una gran variedad de instituciones tiene presencia en regiones. Mientras las SEREMIs del Ministerio del Medio Ambiente tienen usuarios de Twitter propios, como @SeremiMA6 en la Región de O'Higgins y @medioambienterm en la Región Metropolitana, la Comisión Nacional de Riego (CNR) centraliza su comunicación en Twitter en uno solo usuario, coordinando las informaciones entre los periodistas en regiones.

Este tipo de escenarios trae a la superficie uno de los dilemas que los Medios Sociales enfrentan en grandes organizaciones: ¿cuál debe ser el criterio para que un sector, área, región geográfica, tema o campaña disponga de su propio “mix” de Medios Sociales? Menos cuentas significan mayor control en la gestión y coordinación de publicaciones y atención ciudadana por un lado, sin embargo, implica flujos más lentos de retroalimentación y menos cercanía con el público-objetivo, entre otros (ver Figura 3). Esta decisión no es obvia y lo más recomendable parece ser que se aprecien ambas posibilidades desde una perspectiva táctico-estratégica, con objetivos claros, a través de una estructura y política comunicacional que la defina.

La recomendación, desde una perspectiva estratégica, es la planificación. Independientemente si se está planificando una cuenta institucional o una campaña informativa o participativa, la definición de los objetivos de las acciones que se apoyarán en dichos medios sociales es condición para tomar decisiones, no solo el qué publicar o no, sino también el cómo y a través de qué cuenta. A continuación se plantean algunas de las preguntas que pueden surgir durante el trabajo de planificación:

HÁGASE ALGUNAS PREGUNTAS:



¿Qué determina si creo una nueva cuenta o uso la(s) cuenta(s) existente(s)? ¿Qué beneficios y qué dificultad me traen una y otra opción?

¿Por qué es importante tener un control institucional sobre mi presencia en los Medios Sociales?

¿Cuáles son los problemas asociados al exceso de cuentas en Medios Sociales? ¿Y cuáles son los problemas de disponer de pocas cuentas/canales?

¿Mi demanda comunicacional es una campaña corta o un proceso de larga duración?
¿Me conviene más una cuenta específica o un agregador (“#”)?

¿Tengo capacidad de absorber la demanda operativa en caso de la creación de un canal nuevo?

¿Es mejor coordinar las diferentes fuentes de información y centralizar la publicación e interacción con el ciudadano o vice-versa? ¿Cuáles son los beneficios y riesgos de cada una de estas opciones?

b) Línea editorial y Protocolos de Publicación

Si bien lo más probable es que la experiencia práctica sea uno de los mejores profesores para un nuevo medio, la sistematización de las mejores prácticas es fundamental para mantener la coherencia en la

Administración Pública y evitar reinventar la rueda, pasando por errores ya cometidos en otro momento o en otra institución. La principal práctica hasta ahora parece ser el sentido común desarrollado por ensayo y error. Por lo tanto, es fundamental que se avance en la definición de Líneas Editoriales, Protocolos o Políticas de Publicación con mención específica a los principales Medios Sociales en que esté presente la institución, tal como varias instituciones ya han hecho, registrando la experiencia empírica y alineando el equipo a partir de dicha documentación.

Al no haber una buena Política de Publicación y/o Manual de Estilo, varios problemas de Gestión de Conocimiento pueden afectar a la institución: pérdida de conocimiento tácito, por ejemplo con la salida del profesional; centralismo en la gestión, generando dependencia hacia un profesional; cambios involuntarios en el estilo de la comunicación, por ejemplo durante turnos o vacaciones de los profesionales del equipo; entre otros.

Tratándose de la Administración Pública, la preocupación por el registro del conocimiento para uso de la institución independientemente, de la presencia del profesional encargado y la transferencia del conocimiento al siguiente equipo, adquiere relevancia y debe ser una preocupación central de los encargados de Medios Sociales.

Las definiciones sobre qué se puede o no responder vía Medios Sociales, cuándo y cómo se responde, quién responde, son cuestiones que no son fáciles. Hay una gran variedad de estrategias para enfrentar estas decisiones pero todas ellas tienen en común una necesidad: definir bien las líneas editoriales, protocolos de publicación y flujos de trabajo relacionados a los Medios Sociales, de forma que el uso esté sistematizado y obedezca a las definiciones estratégicas de la institución.

En cuanto a la forma en que se usan los medios en términos de lenguaje, las líneas editoriales pueden variar incluso, dentro de una misma institución. Esto no necesariamente es equívoco, pues dado el nivel de cercanía que permiten los Medios Sociales, se justifican pequeñas o medianas variaciones en la política editorial dentro de una institución o entre diferentes instituciones. Lo que emerge como la cuestión más importante es si, ¿habrá rasgos comunes que configuren un hilo conductor que une a toda la comunicación de una institución, y la del gobierno, a través de los Medios Sociales? Si los hay, ¿estarán las interacciones a través de los Medios Sociales debidamente institucionalizadas y alineadas con objetivos estratégicos de la institución?

Según las evidencias encontradas en el estudio PNUD/MSGG, 2013, las respuestas son variables. Hay diferentes niveles de madurez de la

gestión, los lineamientos y el profesionalismo en torno a la Gestión de Medios Sociales en los organismos y servicios entrevistados. En una fase de maduración de la institucionalización de esta nueva tecnología de comunicación, que viene acompañada de nuevas prácticas de escritura, el talento individual, una iniciativa puntual, una autoridad que cree (o que no cree) en la novedad, incluso una iniciativa externa a la institucionalidad pueden determinar los primeros pasos de la institución.

En este contexto, no es sorprendente que los protocolos de respuesta sean variados entre las principales presencias en Medios Sociales observadas. Dichos medios pueden ser usados para entablar conversaciones, una de las características intrínsecas de estos medios, pero con diferentes protocolos y procedimientos inclusive en de una misma institución. A continuación se muestran algunas opciones:

- **Exposición:** una de las tónicas a ser utilizadas es “responder en público, atender en privado”, como una forma de gestión de las cuentas en los Medios Sociales que busca mantener las cuentas con informaciones que sean relevantes para todo el público y defender la privacidad del ciudadano (ver Figura 4). En el caso de que un tipo de duda, solicitud o reclamo se de en forma reiterada, se hace pública la respuesta con el fin de fomentar la auto-atención y evitar nuevas consultas reiteradas;



Figura 4/ Atención a cuestiones privadas, sea por la privacidad de los datos necesarios (SERVEL, a la derecha) o por la sensibilidad del tema (SERNAM, a la izquierda).

Fuente: Facebook y Twitter

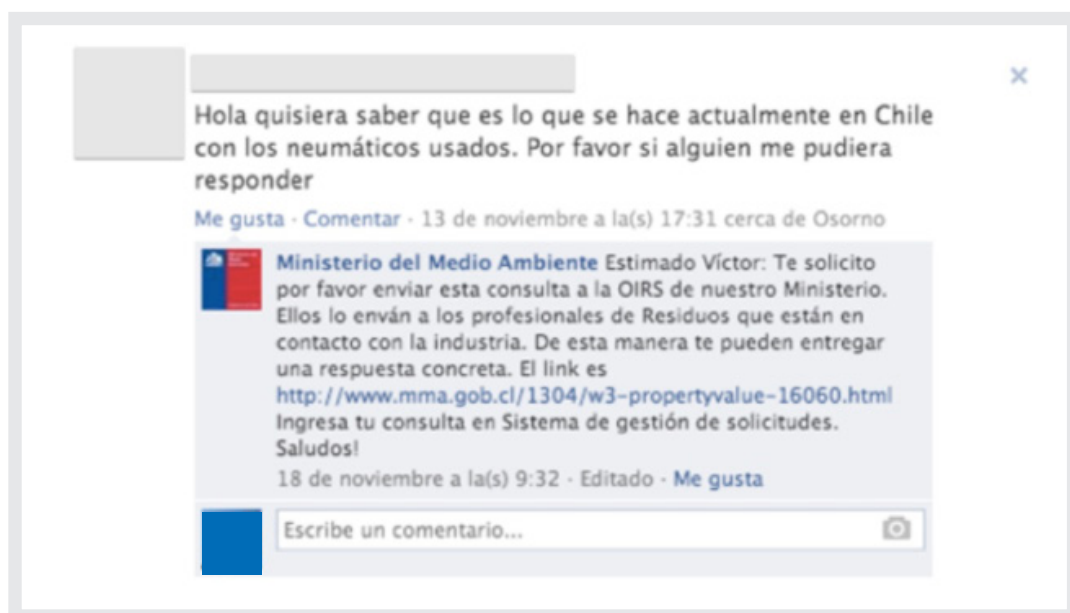
• **Canalización:** El público usa los Medios Sociales como destino de solicitudes de información, reclamos etc., y el órgano o servicio tiene la disyuntiva de responder encarnando un servicio de atención, una especie de OIRS alternativo, o reenviar para el canal oficial de OIRS;

• **Orientación:** El gestor de comunidades se convierte en un articulador de contenidos. Gracias a la experiencia y su inserción dentro de la estructura organizacional gubernamental, el gestor puede buscar la información pretendida aunque no sea, en estricto rigor, de su área o departamento. La idea detrás de esta opción de gestión es que el ciudadano tiene que ser atendido, no importa si está en el sitio, área, tema, Twitter o Facebook equivocado.

El tema de la atención ciudadana, si bien no es técnicamente asociado a la participación en su sentido más estricto, también suscita diferentes interpretaciones dentro de los casos observados, llegando a ser diametralmente opuestas. Hay situaciones en que la orientación es que se derive la atención hacia canales oficiales pre-existentes como las OIRS en el caso de Chile. Esto lleva a los encargados a operar como un articulador, reenviando la solicitud ciudadana hacia los canales oficiales, como se puede apreciar en la Figura 5.

Figura 5/
Mensaje de MMA canalizando la solicitud al sistema OIRS.

Fuente: Facebook



Al otro lado de la vereda hay instituciones que consideran oficialmente los Medios Sociales como canal de atención. El SERVEL llegó a contratar un Call Center para responder las principales solicitudes en los Medios Sociales durante el periodo de elecciones de 2013 a través de guiones (scripts) de respuestas para las preguntas más frecuentes.

Un tema parece ser unánime en el universo de los Medios Sociales es que el trato debe ser informal ("Tu") sin que se pierda la seriedad y la sobriedad de una institución del gobierno. Dentro de esta variabilidad, sin embargo, hay evidentes diferencias en las interpretaciones, unas más cercanas, informales, otras más semejantes al tono burocrático y otras más técnicas, informativas y de nicho (ver en la Figura 6 y 7).

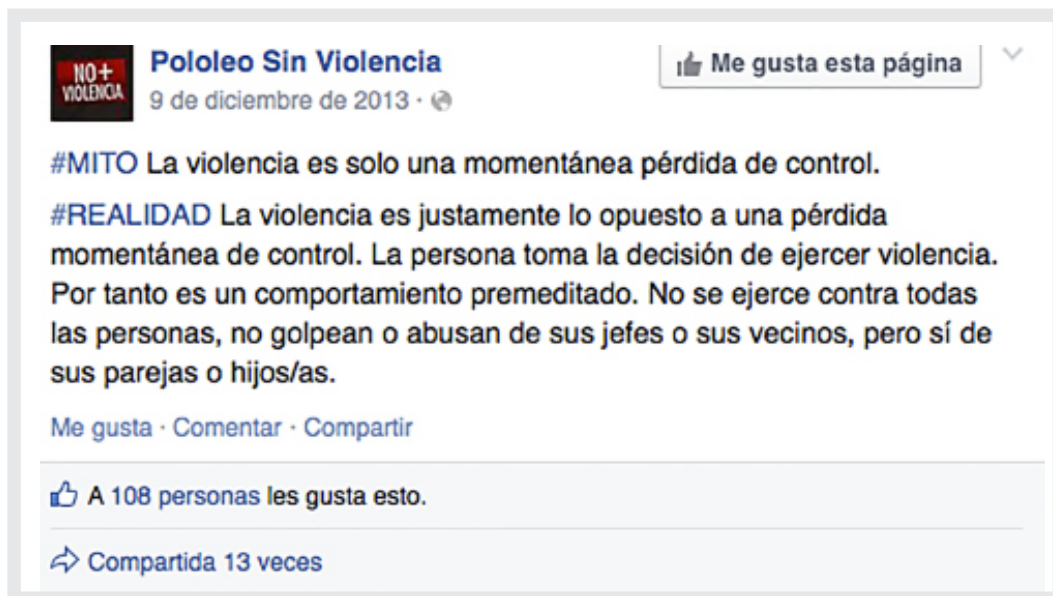


Figura 6/
Uso de lenguaje de Medios Sociales ("#") para comunicarse con la ciudadanía indica una política de comunicación de nicho, en este caso con los jóvenes en la campaña de SERNAM "Pololeo sin Violencia". Fuente: Facebook



Figura 7/
Tweets de CNR revelan uso técnico de lenguaje, otra vez una opción por una comunicación más dirigida a un público objetivo determinado. Fuente: Twitter

TWITTER CENSURA LOS “ROBOTS”



No es un desafío menor combinar el lenguaje protocolar, robotizado, impersonal de Centros de Atención con la cercanía y atención personalista de estos nuevos medios. El caso del SERVEL es emblemático ya que efectivamente tuvieron una experiencia con contratar un Centro de Llamados para responder a las principales solicitudes ciudadanas durante el periodo de las elecciones 2013 a través de los Medios Sociales. Más allá de la expectativa del ciudadano de ser tratado como único y no como uno más, ocurrió que la repetición de mensajes de respuesta estandarizadas por los guiones fue interpretada por la administración de Twitter como un **robot**, como propaganda no solicitada (SPAM) y la cuenta fue bloqueada temporalmente, generando la necesidad de revisar el procedimiento.

Una de las dificultades principales de una institución, una vez que el rol de los Medios Sociales va ganando relevancia y complejidad en el día a día es la gestión de múltiples cuentas. Algunas instituciones avanzaron y tienen propuestas para esta gestión. Otras tienen planes pero no hay avances claros todavía. Finalmente hay aquellas que tienen prácticas sistematizadas pero no documentadas, en otras palabras, tiene acuerdos tácitos en la organización respecto a cómo gestionar las cuentas de Medios Sociales. Una forma que toma esta gestión es a través del desarrollo de un protocolo de publicación con las principales indicaciones de estilo, prácticas, errores a evitar entre otras informaciones sistematizadas por la coordinación central. El documento es compartido, por ejemplo, con las representaciones regionales, generando un mejor alineamiento entre estas múltiples cuentas del servicio.

¿“SEGUIR” = “ME GUSTA”?



Otra cuestión que no es obvia es la selección de los Medios Sociales en las cuales la institución se debe instalar y esto debe obedecer a un estudio preliminar que cruce las características de cada canal con los objetivos de la institución. Para el ciudadano, no es lo mismo apretar un botón “seguir” (neutro) que un botón “me gusta” (positivo), así como no da lo mismo publicar un video en YouTube que en Facebook. En este último su propagabilidad se limita a la misma red de Facebook, mientras en YouTube puede ser incorporado en blogs, mencionado en Twitter y hasta incorporado en el mismo Facebook, generando resultados diferentes.



Seguir



Me gusta

Como se vio anteriormente, hay iniciativas en curso que buscan disminuir el número de cuentas en Medios Sociales para, por ejemplo, optimizar la gestión, garantizar cierta convergencia de línea editorial y tener mayor control gerencial. Por otro lado también genera un problema que es la dependencia de otros servicios u organismos en relación a éstos canales y sus gestores, protocolos, disponibilidad de tiempo y calificación. Los flujos de los Medios Sociales son rápidos, la demora en la respuesta puede minar su utilidad y su credibilidad, perjudicando la legitimidad del medio, la imagen de la institución y finalmente la atención y servicio al ciudadano. Apreciar cuál es el balance adecuado para su institución es un desafío que tiene que ser enfrentado.

Hay casos en que se coordina el uso de las plataformas existentes para apoyar procesos de difusión de otros servicios, una práctica positiva que evita la apertura desmedida de cuentas para propósitos inmediatos. Sin embargo, la retroalimentación de dicha difusión, al pasar por este canal poco fluido entre la parte interesada (cliente interno) y su vocero (gestor de la cuenta en el Medio Social), no siempre fue fluida, perdiéndose a veces su eficiencia y parte también de su eficacia. Este dilema es importante: si bien por un lado la multiplicidad de canales permite un contacto más personalizado con el ciudadano desde la institución misma que le interesa, puede generar una dificultad gerencial y una mayor dosis de complejidad no solo en la gestión gubernamental sino también para el ciudadano que tendrá la tarea de escoger entre un listado de posibilidades, preguntándose al fin y al cabo cuál es, por ejemplo, el usuario de Twitter que le solucionará su demanda (Ver Figura 8).

Figura 8/
La figura muestra la búsqueda en Twitter por "segegob".

Para el ciudadano puede que no sea muy claro si debe dirigirse a su oficina regional o nacional, o si a un departamento específico o administración central.

Fuente: Twitter, consultado en marzo de 2014



Realizando el mismo ejercicio en Facebook, podemos identificar la falta de estándar de las páginas regionales de SEGEOB. Esto puede ser entendido, como vimos, como una característica de la implementación inicial de los Medios Sociales sin normas o procedimientos, más bien ad hoc, es decir, de forma inorgánica, respondiendo a una necesidad institucional específica, un impulso individual o una demanda ciudadana hacia la organización. El resultado de la búsqueda por "Segegob" en Facebook nos presenta diversas páginas de los servicios locales que a primera vista parecen estandarizados, al menos visualmente (Ver Figura 9).



Figura 9/
Búsqueda por "Segegob" en Facebook tiene como resultados diferentes tipos de páginas.

Fuente: Facebook, consultado en Marzo de 2014

Observando bien las cuentas en el resultado de la búsqueda, vemos que cada servicio optó por un tipo de inserción en la plataforma:

•**Personas Naturales:** Tarapacá y Los Lagos usan el perfil de usuario de personas naturales provisto por Facebook, con nombre SEGEGOB, es decir, usuarios creados, con fecha de nacimiento, lugar donde trabaja y otras informaciones relacionadas a una "persona". Dependiendo de cómo esté configurada la privacidad de la cuenta, para poder ver la información, contactar la institución, el ciudadano tiene que "solicitar amistad". Otro problema es que, a la fecha, personas naturales tienen un límite de 5.000 amigos en la plataforma;

•**Grupo de Personas:** Coquimbo optó por este formato, usado en general para comunidades virtuales de práctica, de intereses u otros. El punto fuerte son las conversaciones y la discusión y hay poco control sobre la jerarquía de los miembros y de la información publicada por los usuarios;

•**Fan Page:** La Administración Central de SEGEGOB optó por el perfil de Organización Gubernamental, la opción más recomendable según las definiciones y funcionalidades ofrecidas. La Fan Page es abierta, es decir, todos acceden al contenido, e invita a que los ciudadanos se conecten. Un simple "me gusta" automáticamente hace que las actualizaciones aparezcan en la Línea de Tiempo del usuario y permite una gestión de la información de forma más adecuada. Además, este tipo de página dispone de funcionalidades de medición y monitoreo de uso de la página, fundamentales para evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones llevadas a cabo por este medio.

Otra cuestión importante a ser discutida al definir una Línea Editorial y Protocolos de Publicación es el propósito a que va a servir cada nuevo canal. El uso de los Medios Sociales, de forma generalizada, parte como un canal más de difusión. Es decir, es un canal más de comunicación que la institución tiene para publicar sus informaciones, dar a conocer sus eventos, distribuir contenido y materiales, entre otros.

Si bien los Medios Sociales pueden tener una característica importante que es un incremento en el alcance de la comunicación institucional gracias a este nuevo canal, hay otros usos y ventajas que lo distinguen de los medios tradicionales. Una de estas ventajas es la multimodalidad¹, es decir, la convergencia de diferentes formatos de mensajes en un mismo canal de difusión, potenciando la entrega de información a través de diferentes estrategias. El SERVEL, por ejemplo, hizo uso de videos e infografías para apoyar al ciudadano en la tarea de informarse acerca de las diferentes dudas que le pueden surgir durante el año electoral durante 2013. Midiendo bien el tiempo de lanzamiento, la centralidad de la temática

¹ Se usa la palabra en el sentido de que el medio abarca múltiples medios y modos en un solo canal: texto, audio, video, hipertextualidad (enlaces hacia otros contenidos), interacción y movimiento (sinestesia).

es tanta que rápidamente se logra una gran difusión por el impulso dado por los mismos usuarios de estas redes, como se puede observar en las figuras a continuación:

Figura 10/ Video informativo sobre cómo doblar la cédula para Presidente.

Observe la estacionalidad, un video pertinente en este momento específico, lanzado a algunos días de las elecciones.

Fuente: Youtube, consultado en Diciembre de 2013



Figura 11/ Infografía explicando lo que se puede y lo que no se puede hacer en una cédula electoral

Aclara la polémica generada en torno a la campaña "marca tu voto" en las elecciones presidenciales de 2013 que llamaba a marcar con las letras "AC" el extremo superior del voto.

Fuente: Twitter



Otra buena práctica relacionada a la difusión es el desplazamiento de la actividad mediática del formato PUSH -el periodista llama a los medios para informar sobre las actividades de la autoridad- para un formato PULL -los medios suscriben a la cuenta de la institución para saber en tiempo casi real y de forma autónoma las actividades de dicha autoridad o de la institución. Esto implica una ganancia de eficiencia tanto para los medios como para el Gobierno y es una lógica que se puede aplicar para diversas otras actividades. El establecimiento de conexiones con públicos estratégicos opera como una caja de resonancia para aumentar el alcance de los comunicados de la institución, sin tener que usar otros canales y sin tener que contactar activa e individualmente estos usuarios clave, pues ellos siguen al servicio y se informan de manera proactiva. De esta forma, asumiendo que ambas puntas de la comunicación tengan el hábito de usar estas plataformas de Medios Sociales, está comprobado que puede ser una potente herramienta para maximizar la eficiencia de la comunicación con otros actores clave como los medios de comunicación para ambos lados.

El desafío en este caso es disponer de informaciones de relevancia tal que convoquen a la ciudadanía y a las organizaciones a estar atentos a las publicaciones de su organización de forma que suscriban y acompañen sus actualizaciones de manera activa. “Contaminar” los Medios Sociales con informaciones en un grito desesperado por aparecer, ser escuchado, llamar la atención, con el objetivo de “ganar seguidores” no necesariamente agrega valor a la gestión gubernamental.

¿DIFUSIÓN O PARTICIPACIÓN?



Es común observar el uso de los Medios Sociales principalmente como un medio de comunicación masivo más, aprovechando algunas de sus posibilidades como la masividad, la multimodalidad y por veces la inmediatez, pero sin capitalizar otras dimensiones como la retroalimentación, la interactividad, la posibilidad de entablar conversaciones. Es lo que advierte el informe de diciembre de 2012 OCDE sobre uso de Twitter por los gobiernos:

Popularidad no significa necesariamente participación. Hasta ahora, se observa la tendencia de los gobiernos en **usar Twitter y otras plataformas de Medios Sociales como canales para comunicación unilateral** (OECD, 10/12/2012, p. 3, lo resaltado es nuestro).

Se observa que gran parte de las actividades en los Medios Sociales detectadas en la Administración Pública en Chile contemplan solamente uno de los mecanismos de participación previstos en la Ley 20.500: Acceso a Información Relevante (AIR), relacionado a la idea de transparencia, a través de la publicación de informaciones para el acceso por parte de la ciudadanía y de otras organizaciones.

¿“SEGUIR” = “ME GUSTA”?



De forma complementaria, la rendición de cuentas también es publicada, difundida a través de los Medios Sociales, apoyando lo que sería el mecanismo de Cuentas Públicas Participativas (CPP), sin contar, sin embargo, con la inclusión de la retroalimentación ciudadana. Esto significa que la componente participativa, la segunda “P” de la sigla, no está presente. Como se menciona en el mismo informe de la OCDE sobre uso de Twitter por los gobiernos asociados, dichas redes no sirven solamente como medio de difusión unilateral, del gobierno al ciudadano:

Eventos recientes demuestran claramente que los medios sociales pueden ser instrumentos no solo para “empujar” la información, pero también para ajustar, y en determinados casos dar forma a la opinión pública. (OECD, 10/12/2012, p. 3)

III. OPERACIÓN

Además de los aspectos que anteceden las acciones en Medios Sociales enmarcados en un ámbito más abstracto de los lineamientos y la estrategia, que componen el capítulo anterior sobre Planificación de Medios Sociales, hay otra clase de recomendaciones de carácter **operativo** que pueden apoyar al gestor de Medios Sociales.

A continuación están sistematizadas las mejores prácticas de Gestión de Medios Sociales identificadas en dicho ámbito, que deben ayudar a dirigir el uso de dichos medios hacia la Gestión Pública Participativa en el trabajo cotidiano de los gestores y los equipos en su entorno.

1. Infraestructura

Un buen uso de la tecnología no necesariamente depende de una infraestructura de última generación, sino más bien de una apropiación estratégica, consciente, como se discutió en el capítulo anterior. Sin embargo, hay que reconocer que se demandan recursos materiales de un determinado nivel para que el trabajo se lleve a cabo sin obstáculos. También, evidentemente, al disponer de infraestructura adecuada, al menos actualizada, para el desarrollo de su labor, el profesional tendrá la posibilidad de aumentar su eficiencia.

El primer aspecto es la propiedad de la infraestructura usada. Disponer de un equipo provisto por la institución para su trabajo es fundamental, el profesional no debiera depender de sus recursos propios, individuales, para llevar a cabo su trabajo. Esto también evita el cruce entre la vida personal y profesional del encargado, ya que no tendrá

que verificar si está usando su cuenta personal o la de su institución, evitando errores clásicos como la publicación de comentarios personales en la cuenta institucional por desatención.

Basta navegar un poco en Internet buscando la expresión #fail (“error” o “fallo” en español) para ver que no son infrecuentes los casos de crisis de imagen, conflictos diplomáticos, brechas de confidencialidad u otros problemas originados por publicaciones no intencionales en el rubro de la Gestión de Medios Sociales. Una de las principales causas es el uso de un mismo dispositivo para la cuenta personal y la profesional, una distinción que no es muy clara en algunas interfaces de software, haciendo que la persona (o un tercero) publique un contenido de tenor personal, como un chiste, una opinión o una crítica, en la cuenta de su institución.

Por otro lado, cuándo se dispone de la infraestructura adecuada y dirigida a la labor profesional, por ejemplo un celular específicamente designado para la gestión de la cuenta institucional, se evita el uso indebido y no intencional de otras cuentas como la personal, evitando estos llamados “Fail” (ver ejemplo en la Figura 12).



Figura 12/
Famoso caso de
“Fail” del diario
chileno La Hora.

Fuente: Twitter.

#FAIL² · En uno de los episodios más conocidos entre los Gestores de Redes Sociales figura el “fui a hacer caca”. Según la explicación del mismo encargado, publicado en un blog en el diario online, el error fue consecuencia de una broma de un compañero de trabajo que se equivocó creyendo que estaba publicando en la cuenta personal del amigo. (Delgado, 2011).

² A “Fail” se designa de forma genérica en la jerga de Internet errores que ponen su autor en situaciones incómodas o vergonzosas, como sucede, en el rubro del community management al hacer un comentario personal a través de una cuenta corporativa u organizacional.

Los software de gestión de Medios Sociales tienen también otras funcionalidades, proyectadas para tornar el trabajo profesional con Medios Sociales más eficiente y eficaz. Con este tipo de software, el encargado podrá programar la publicación de contenido y monitorear las actividades de su cuenta y las principales temáticas abordadas por su institución de forma más eficiente, algo importante que veremos más adelante (ver ítems 5. MÉTRICAS Y CONTROL GERENCIAL, y 6. MONITOREO en este mismo capítulo). Hoy en día se constata que los encargados utilizan mayormente las herramientas nativas de los servicios (como la página de Twitter o de Facebook) o herramientas gratuitas para realizar esta gestión, las cuales son más limitadas en términos de su funcionalidad y muchas veces un upgrade sería bienvenido. También, dispositivos con desempeño adecuado para el trabajo en las distintas plataformas que se complementan entre sí, son una premisa fundamental para el trabajo seguro y eficiente, tales como cámaras, tabletas, computadores y smartphones, entre otros.



HÁGASE ALGUNAS PREGUNTAS:

En una situación en que un profesional se ve obligado a usar sus propios recursos para cumplir con su trabajo, la institución debiera preguntarse:

• ¿Qué pasa si el profesional pierde el celular? O ¿si se triza la pantalla de su tablet?

• ¿Cuál es el impacto si el celular personal usado para su trabajo es de bajo rendimiento y no le permite desempeñar su trabajo con la agilidad necesaria?

• ¿Cómo debe proceder el Gestor de Medios Sociales si no tiene una conexión móvil para trabajar en terreno?

• ¿Cómo se sentirá el profesional si pasa algo con su equipamiento personal mientras está desempeñando su labor y tiene perjuicio financiero, pierde sus datos y otros daños? Y ¿qué pasa con los datos sensibles de trabajo que pueda contener su aparato si es extraviado, como clave y contactos?

NUEVAS HERRAMIENTAS, NUEVOS PROBLEMAS. NUEVOS PROBLEMAS, NUEVAS HERRAMIENTAS.



Si bien aparecen nuevos problemas y desafíos con las nuevas herramientas, igualmente aparecen nuevas soluciones para acompañarlos. Se recomienda la atención constante con las nuevas herramientas que son desarrolladas para buscar algo que pueda aportar para mejorar la Gestión de Medios Sociales en cada institución.

El desarrollo de nuevas herramientas, tanto de forma interna, como por la misma ciudadanía a partir del desarrollo de aplicaciones en base a iniciativas de apertura de datos y conectores (Datasets, APIs, RSS, Gadgets etc.), es dinámico y el uso creativo de las tecnologías, aliado a un profundo conocimiento del área, su público y de la institución, pueden llevar a soluciones innovadoras para apoyar la gestión de estos nuevos medios.

Diversas iniciativas han tenido resultados positivos a partir de la pro-actividad del ciudadano o del Gestor de Medios Sociales. Sin embargo, son lanzadas constantemente nuevas herramientas en el mercado que pueden servir para optimizar y sistematizar este trabajo. Otra opción es buscar desarrollarlas internamente o en alianza, por ejemplo, con centros de estudios para atender a las demandas específicas que el órgano o servicio tiene, buscando suplir la demanda específica de la Administración Pública.

2. Recursos Humanos

La penetración y el uso de los Medios Sociales no parece que vaya a disminuir en intensidad en el futuro cercano, lo cual seguramente tiende a aumentar la demanda de gestión de dichos canales. Esta perspectiva abre desafíos en la Administración Pública: ¿cómo estar presente en los Medios Sociales en un régimen 24/7, obedeciendo las expectativas de los ciudadanos conectados, pero sin faltar el respeto con los horarios de descanso del funcionario?

Por otro lado, hay instituciones que presentan demandas diferenciadas en determinadas estaciones, épocas del año, o cuando protagonizan alguna crisis. Es el caso del Servicio de Impuestos Internos en la época que se declaran los impuestos o del Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes en las fechas de postulación de sus fondos de apoyo a las artes y cultura. Pero no es difícil imaginar otros casos como épocas de postulación a subsidios, becas y fondos, elecciones, vacaciones, cambios en la legislación entre otros. Esto implica un desafío muy particular, respecto de cómo lidiar con esa demanda variable en instituciones que no tienen necesariamente un perfil flexible.

Y todo esto sin perder la Línea Editorial y los Protocolos de Publicación definidos a priori, ni comprometer la calidad de vida de los encargados, que necesitan y tienen derecho legal a fin de semana, vacaciones y otros momentos desconectados de su trabajo.

Otra cuestión importante a destacar es que el Jefe de Prensa es un profesional diferente que el Gestor de Comunidades o Gestor de Redes Sociales. Si bien son dos profesionales del rubro de la comunicación, muchas veces periodistas, hay grandes diferencias en su perfil, la actividad y las competencias que ambos ejercen. El producto de su trabajo muchas veces se entrecruza y se complementa entre sí, pero la gestión de comunidades amerita un profesional apto para ello, con entrenamiento específico y sus competencias, herramientas, experticia y experiencia en el tema. Además, el uso creciente de éstas plataformas implica una demanda también creciente de tiempo dedicado a gestionarlas. Según testimonios de los profesionales entrevistados, al menos un 30% de su tiempo es consumido con estas actividades hoy en día. Suponiendo la tendencia de aumento de la penetración de las tecnologías digitales, generando un crecimiento orgánico de la presencia ciudadana en la red, y el uso de los medios en su potencial óptimo como se propone en este documento, dicha gestión seguramente demandará al menos un profesional dedicado a ello y, según la institución y la época, más de uno.

Un tema que necesariamente emerge en la medida que aumenta la relevancia de los Medios Sociales es la formación de los profesionales encargados de su gestión. El trabajo con Medios Sociales demanda capacidad y conocimiento tanto del punto de vista técnico, como comunicacional. El primero puede parecer irrelevante, pues ¿quién no sabe usar Facebook o Twitter? Sin embargo, es diferente el uso como miembro común del medio social a usarlo de forma profesional, como fuente de información y difusión, como plataforma de atención ciudadana, entre otras, y estar rigurosamente informado sobre las cuestiones de privacidad y derechos de los usuarios y ciudadanos. Como vimos, escoger el tipo de página para cada institución parece una cuestión sencilla, pero es de gran relevancia a mediano plazo. Técnicas como el uso del hashtag, citar a una persona o institución, uso de los diversos recursos de cada plataforma: listas, “seguir”, “me gusta”, comentar, programar publicaciones, recibir notificaciones en una interfaz unificada, configurar apropiadamente la seguridad y la privacidad, junto con comprender el funcionamiento de las licencias de publicación de contenido, adquieren una cada vez mayor importancia. Como se ve, son muchas las variables que hay que dominar y que pueden y deben ser facilitadas con una buena capacitación.

La formación del punto de vista comunicacional es aún más delicada y compleja. Desde una nueva autoridad elegida o designada hasta el periodista encargado de gestionar un Medio Social, todos deben poseer determinados conocimientos acerca de las buenas prácticas en Medios Sociales, en particular en el ámbito de la Administración Pública; prácticas que en los últimos años se han ido ratificando poco a poco. Ejemplos radicales que reflejan la dificultad o el miedo del manejo comunicacional de estos medios son, por un lado, un nuevo ministro que deja de usar su Twitter personal para evitar equívocos, o una autoridad que lo use demasiado y puede no ser capaz de mantener una postura constructiva y positiva para su trabajo, discutiendo con usuarios, publicando opiniones personales y otras prácticas no recomendadas.

3. Integración de canales digitales

La información digital es fluida, y los medios digitales permiten que este flujo se de en forma coordinada y en buena medida casi instantánea. El sitio web no es algo divorciado de la página de Facebook, del canal de YouTube o de la cuenta en Twitter. La integración de todos los canales de forma de generar una gestión más eficiente puede tener efectos muy benéficos en la comunicación del órgano o servicio, tal vez de la misma manera, que la falta de integración puede generar información inconsistente, doble trabajo sobre determinado tema, generando problemas de eficiencia y eficacia.

La adopción de buenas prácticas y protocolos definidos desde una perspectiva táctico-estratégica para el uso de los distintos canales, en los momentos correctos, puede tener efectos importantes. Algunas de las prácticas que hacen referencia a al menos una de las prácticas participativas (conexión, coordinación, cooperación, colaboración) son:

- **Retweets (RT)** de informaciones entre diferentes usuarios/cuentas de la institución o de distintas instituciones se potencian entre sí, dando mayor visibilidad a sus usuarios y/o la información compartida;
- **Articulación de información** de diferentes fuentes y derivación a los organismos competentes;
- **Menciones** a través del usuario (@usuario) como @avanzacontodos o hashtag (#texto) de una campaña, como #pololeosinviolencia, #tefaltaparque, #yocuidoelagua entre otros.

Muchas otras recomendaciones pueden ser encontradas en las guías específicas dirigidas a cada medio social, por ejemplo, en la sección de plataformas sociales de la **Guía de Plataformas Digitales del Gobierno de Chile**.

4. Coordinación

La inmediatez del canal demanda que los equipos que trabajan con los Medios Sociales sean capaces de coordinarse de forma rápida y eficiente. Hoy en día los equipos en general se coordinan con aplicaciones que complementan de forma improvisada el flujo editorial, ya que los Medios Sociales no presentan las facilidades de dicho flujo en su software nativo y las herramientas comerciales son caras y no necesariamente, responden a las necesidades específicas de la institución. Una de las herramientas más usadas para esta coordinación es WhatsApp, que es un aplicativo de carácter personal y está en proceso de dejar de ser gratuito. Aquellos que no tienen necesariamente la demanda de la inmediatez con tanta frecuencia pueden coordinarse con el uso del correo electrónico. En todo caso, se recomienda seguir atento y probando las herramientas que se vayan popularizando en el mercado y considerar, en casos más críticos, el desarrollo o integración de aplicaciones específicas para esta gestión.

Los desafíos de cambios culturales dentro de la organización, vistos anteriormente, también pueden afectar otros niveles más complejos de coordinación interna. Si no hay un consenso sobre el rol, la relevancia y las responsabilidades respecto a los Medios Sociales, pueden haber desajustes entre las necesidades y demandas del equipo involucrado directamente con el tema y los demás profesionales que pueden ser solicitados, por ejemplo, para responder una pregunta más técnica de un ciudadano. Para que los flujos de trabajos y demandas internas fluyan de forma coordinada, es fundamental la definición de **objetivos, roles y responsabilidades** (ver ítem 1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS del capítulo anterior) asociadas a los Medios Sociales, además de su valoración en la institución a través del patrocinio y apoyo de las autoridades.

HÁGASE ALGUNAS PREGUNTAS:



- ¿Qué se responde y qué no se responde en los Medios Sociales?
- ¿Quién o quiénes pueden acceder a las cuentas y cuándo?
- ¿Cómo son los flujos de respuesta para demandas que el Gestor de Medios Sociales no tenga autonomía para responder? ¿Cuáles son los plazos para estas respuestas?
- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades relacionadas a la Gestión de Medios Sociales? ¿A quiénes están asociados dichos roles? ¿Esto está debidamente documentado y difundido? ¿Todos en la institución lo tienen claro?

5. Métricas y Control Gerencial

La lógica participativa de la propagabilidad hace que las audiencias usen el contenido de formas inesperadas en la medida que los adaptan a los contornos de su comunidad. Tales actividades dificultan cuantificar y controlar el contenido por parte de sus creadores. (Jenkins, Ford y Green, 2012, p. 6)

Un factor fundamental para el éxito de iniciativas en la Administración Pública es la capacidad de medir, monitorear y evaluar las actividades realizadas, como campañas, proyectos, programas. Pero, los Medios Sociales son redes de conversaciones, por lo tanto, son necesariamente desestructuradas, pues no obedecen a estructuras rígidas de clasificación de bases de datos cómo lo hace por ejemplo, el sistema OIRS o un Centro de Llamados (Call Center).

La profesionalización del área, como vimos anteriormente, pasa también por la adquisición de herramientas que permitan un mejor desempeño en el trabajo. En este caso, los software para monitorear y medir las menciones, acciones y reacciones, el sentimiento, las conversaciones, las búsquedas, y otros contenidos que toman forma en los Medios Sociales, pueden marcar la diferencia entre un tiempo de respuesta óptimo y uno insuficiente, entre detectar una crisis a tiempo o cuando ya es tarde, entre actuar de forma preventiva y económica o, gastar grandes cantidades de recursos para recomponer el daño ya causado.

HÁGASE ALGUNAS PREGUNTAS:



- ¿Cómo gestionar de forma estructurada la información que llega a través de redes desestructuradas de información para poder medir, por ejemplo, el número o la calidad de atenciones realizadas por un Gestor de Medios Sociales y sobre qué temas específicos ha atendido?
- Los operadores de Centros de Llamados tienen guiones de respuestas concebidos a partir de la sistematización de su historial de atención ¿Cómo preparar los Gestores de Medios Sociales para responder a estas demandas desestructuradas?
- ¿Mi institución debe disponer de guiones para los Gestores de Medios Sociales? En caso afirmativo ¿en qué situaciones?

Iniciativas como la reciente estandarización de las OIRS tienen una raíz en la sistematización de datos, permitiendo mayor y mejor control sobre las atenciones al ciudadano. Por otro lado, se pierde la flexibilidad de la

atención inmediata por otros canales como el email o, en el caso de esta Guía, vía Medios Sociales. Es un gran desafío investigar como incorporar este tipo de relacionamiento sin enyesar, mediante el exceso de estandarización, y sin perder los beneficios de la estructuración de datos. Capitalizar discusiones fragmentadas en muchos canales, controlar la cantidad y calidad de las atenciones son apenas algunos de los desafíos originados de este dilema entre la estructuración y flexibilización de la gestión de los canales de comunicación con la ciudadanía.

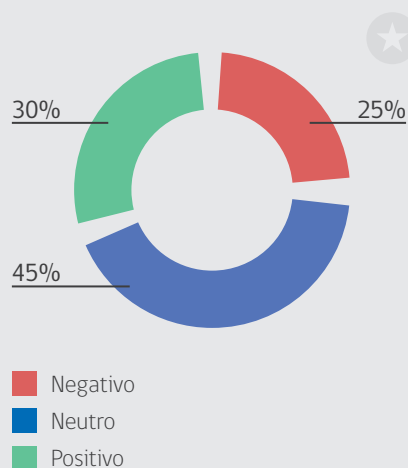
6. Monitoreo

Los Medios Sociales son ambientes públicos que operan en plataformas digitales y que se apoyan mucho en el texto como hilo conductor de las narrativas y conversaciones. Las palabras son fácilmente rastreables por diferentes claves de texto como menciones de usuario o campañas (hashtag), búsqueda por expresiones o palabras-clave sobre el quehacer de la institución o sencillamente, a través de la lectura mecánica o por una persona, de lo que publican en su línea de tiempo los actores, considerados clave para el área en que su institución se desempeña.

Monitorear los Medios Sociales es definitivamente una práctica que, cuando bien ejecutada y consciente de las reglas de privacidad y términos de uso de los ambientes y contenidos de dichos medios, puede traer grandes beneficios para la institución y para la ciudadanía. En el ámbito de la Gestión Pública Participativa, el monitoreo apoya, por ejemplo, la labor de escucha: es un canal más de donde recoger información sobre el sentimiento, la opinión, los reclamos de la ciudadanía, con el objetivo de cosechar ideas, identificar problemas o discusiones, anticipar posibles crisis o mitigar problemas rápidamente.

LA TEMPERATURA DE LAS REDES

Una de las formas de sentir la temperatura de los Medios Sociales es aplicando la fórmula del clipping periodístico tradicional, en que se valora las notas de la prensa en positivo, neutro y negativo para elaborar un 'termómetro' de la imagen de las autoridades o del gobierno en los Medios Sociales. La opción se refleja en la idea de que "No se responde, pero se escucha" y son elaborados informes sistematizando los números que resultan de este análisis.



Se puede inclusive evaluar, como vimos anteriormente, la adquisición o instalación de software para llevar a cabo la Gestión de Medios Sociales, los cuales pueden apoyar y facilitar enormemente el monitoreo de temas y actividades de interés de la institución. Si bien esto puede significar una inversión por parte de la organización (como monitoreo por Radian6, Hootsuite versión con Plan Pagado u otros), el retorno en eficiencia y en la disponibilidad de información relevante y oportuna para la toma de decisión, es un beneficio indispensable. Dependiendo del nivel de sofisticación necesario, sin embargo, se pueden aprovechar versiones gratis (como Hootsuite versión gratis, Socialbro, Tweetdeck, Google Analytics u otros), como muchos encargados lo hacen en la actualidad. No obstante, es necesario hacer hincapié en que la adopción de herramientas, pagadas o gratuitas, supone un conocimiento que no necesariamente está presente, lo que probablemente deriva en la mencionada necesidad, de planificar capacitaciones en el área.

Es importante resaltar que detectar los problemas, reclamos, sugerencias, ideas, no es el fin del trabajo. Es necesario contar con planes de reacción a la contingencia, pues la inmediatez de los Medios Sociales demanda decisiones rápidas. Sin embargo, decidir rápidamente no implica publicar rápidamente. Una de las buenas prácticas de reacción en situaciones de conflicto, crisis o emergencias se apoya en la tranquilidad y a veces silencio en un primer momento, mientras se sigue monitoreando el desarrollo subsiguiente. La reacción rápida tiene que ser bien calculada para que la rapidez no se convierta en un arma de doble filo o un error.

El monitoreo del uso de Medios Sociales, a partir de métricas adecuadas para estos medios, es una gran herramienta cuyo uso responsable permite, según los ejemplos vistos y las prácticas internacionales, anticipar tendencias, contener crisis, identificar demandas ciudadanas, perfeccionando así, el carácter participativo de las políticas públicas.

CONSIDERACIONES FINALES

Los ejemplos mencionados en esta Guía, tal como las interfaces detrás de las figuras que la ilustran y las herramientas mencionadas, podrían estar obsoletas en poco tiempo. Sin embargo, el sentido de este trabajo, se orienta a la búsqueda de prácticas y mecanismos para compartir conocimientos que no dependen del sitio web más reciente, aparato comunicacional o innovación tecnológica, sino más bien de prácticas administrativas que esperamos, puedan ser aplicadas a dichos medios por un periodo de tiempo extendido.

Más que en instrumentos, nos enfocamos en procesos; más que de Twitter o Facebook, hablamos de Medios Sociales; más que indicar botones, identificamos acciones. Se espera así dotar no solo a los gestores de los Medios Sociales, sino a sus colegas de las áreas de Comunicación, TICs u otras afines, y también a las autoridades que asuman esta responsabilidad, de una visión estratégica sobre el tema. Esperamos de esta forma aportar a una apropiación consciente y eficiente de los Medios Sociales, explotando de forma positiva sus características y su potencial participativo, dentro del marco legal que rige el país.

El nombre lo dice: son medios SOCIALES. Y dónde el ciudadano esté conversando, el gobierno debiera estar atento en un afán de escuchar y recolectar información, crear, co-crear, consultar y evaluar integrarse a la conversación, permitiendo que el ciudadano se integre a ese quehacer.

Como vimos, la tecnología no necesariamente cambia la sociedad, esto más bien depende de la apropiación que la sociedad hace de ella. Pero sí puede facilitar procesos que, si bien pueden existir desde antes, son potenciados con un dispositivo, un software, un medio, permitiendo nuevas formas de "acción colectiva" (Rheingold, 2002). Los futuros gestores tendrán que optar, definiendo que tipo de apropiación se hará: ¿será un medio más de difusión unilateral o se explotarán las excitantes nuevas posibilidades de interacción a los que estos ambientes de conversación invitan? Esperamos que esta Guía sea una invitación ineludible a la segunda opción y que de estas conversaciones se cristalice un Gobierno cada vez más participativo.

BIBLIOGRAFÍA

- AXNER, Marya (2013) Community Tool Box. Capítulo 24, sección 3: Section 3. Promoting Coordination, Cooperative Agreements, and Collaborative Agreements Among Agencies. University of Kansas. Disponible en <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/improving-services/coordination-cooperation-collaboration/main> Recuperado en marzo de 2014.
- BURKE, P. (2003) Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot. Rio de Janeiro: Zahar Ed.
- BURKE, P. (2012). A Social History of Knowledge: Volume II. From The Encyclopedie to Wikipedia. Polity Press, edición Kindle.
- BOLTER, J. D. & GRUSIN, R. (1999). Remediation: Understanding New Media. Cambridge, MIT Press.
- BOWMAN, S; WILLIS, C. (2003) We Media. Stanford, The American Press Institute.
- CARR, D. (9/11/2008) How Obama Tapped Into Social Networks' Power. The Media Equation, New York Times, EEUU. Disponible en http://www.nytimes.com/2008/11/10/business/media/10carr.html?_r=0 Recuperado en diciembre de 2013.
- CASTELLS, M. (1996) Era da Informação: Economía, sociedad y cultura. La Sociedad Red Vol 1. México, Siglo XXI, 2005, 6ª edición.
- CASTELLS, M. (2009) Comunicación y Poder. Madrid, Alianza Editorial, 2010.
- COMSCORE (Marzo de 2013) Comscore Media Metrix.
- DELGADO, F (30/03/2011) Viral por Accidente. Diario La Hora. Disponible en <http://www.lahora.cl/2011/03/30/01/noticias/dos-minutos/2-7783-9-viral-por-accidente.shtml> Recuperado en diciembre de 2013.
- DINUCCI, D. (1999). Fragmented Future. Revista Print, número 53. Recuperado en abril del 2012. Traducción del autor.
- EMOL (30/03/2012). Chile es el país con mayor penetración de redes sociales en el mundo. EMOL, disponible en <http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2012/03/30/533536/chile-es-el-pais-con-mayor-penetracion-de-redes-sociales-en-el-mundo.html> Recuperado en junio de 2013.
- FERRO, E., et al. Policy making 2.0: From theory to practice, Government Information Quarterly (2013). Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.018> Recuperado en noviembre de 2013.

- GLADWELL, M. (4 de outubro de 2010) Small Change: Why the revolution will not be tweeted. *Annals of Innovation*, The New Yorker.
- GREENBERG, B. S., & SALWEN, M. B. (2008). Mass communication theory and research: Concepts and models. In D.W. Stacks & M.B. Salwen (Eds.), *An integrated approach to communication theory and research*. New York, NY: LEA. Capítulo 5 (pp. 61-74).
- HIMMELMAN, A. (2002) Collaboration for a Change: Definitions, Decision-making models, Roles, and Collaboration Process Guide. Himmelman Consulting. Disponible en http://depts.washington.edu/ccph/pdf_files/4achange.pdf
Recuperado en marzo de 2014.
- IAB Chile (23 de noviembre de 2012) Uso de Redes Sociales en Chile. IAB Chile. Disponible en <http://www.iab.cl/uso-de-redes-sociales-en-chile-octubre-2012/>
Recuperado en enero de 2014.
- JENKINS, H., FORD, S., GREEN, J. (2012): *Spreadable Media. Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. New York, New York University Press. Edición para Kindle.
- JOHNSON, S. (2001). *Cultura da Interface*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.
- LEE, G.; KWAK, Y.H. An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, 29 (2012) 492-503.
- LÉVY, P. (2004) *Inteligencia Colectiva*. Organización Panamericana de la Salud, Washington, D.C. Disponible en <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>
Recuperado en enero de 2014.
- LYOTARD, J.F. (1979). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. EEUU, Manchester University Press, 1984.
- MILGRAM, S. The small world problem. *Psychology Today*, v.1, n.1, 61-67 May 1967.
- MSGG - Ministerio Secretaría General de Gobierno. (octubre de 2013) *Inducción a los nuevos gobernadores a los Medios Sociales*. Departamento de Comunicación Digital.
- MSGG (Julio 2011). *Política para la Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad*. El documento completo está disponible en: <http://www.msgg.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/PoliticaParticipacion.pdf>
Recuperado en 22 de marzo de 2013.

- MORAES, D. (2009) A Batalha da Mídia: Governos progressistas e políticas de comunicação na América Latina e outros ensaios. Rio de Janeiro, Pão e Rosas.
- MORAES, D. (Org.) Mutações do Visível: Da comunicação em massa à comunicação em rede. Rio de Janeiro, Pão e Rosas, 2010.
- MORENO MENA, José Ascención (2010). Procesos de gestión pública innovadora: el caso de los módulos de atención a migrantes en Baja California. *Estud. front* [online]. 2010, vol.11, n.21, pp. 143-170. ISSN 0187-6961. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v11n21/v11n21a5.pdf>
Recuperado el 2 de abril del 2013.
- OECD (26-27/03/2012) Summary Report OECD E-Government Project: New Solutions for Public Sector Agility. E-leaders Meeting, Mexico City.
- OECD (10/12/2012) OECD E-Government: Social media use by governments: Focus on Twitter. OECD e-Government Project, Paris, Francia.
- O'REILLY, T. (23 de febrero de 2006). Qué es Web 2.0: Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software. Tribuna, España.
- O'REILLY, T. (2003). The Architecture of Participation. OnLamp.com. Disponible en <http://oreilly.com/pub/wlg/3017>
Recuperado el 3 de diciembre de 2013.
- OYARCE, H. (2010). La Reforma del Estado. Diapositivas y notas de clase del autor, Diplomado en Gerencia Social y Políticas Públicas, FLACSO, Santiago, Chile.
- PNUD/MSGG, 2013 Uso de Redes Sociales en la Gestión Pública Participativa.
- RAYMOND, E. S. (2000) The Cathedral and the Bazaar. Eric Raymond's Home Page, Versión 3.0. Disponible en <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar/index.html>
Recuperado en marzo de 2013.
- REIG, D. (2013) Redes Sociales para la Participación Ciudadana. Conferencia en Tercer Encuentro de e-Participación. Santiago, Chile: MSGG.
- REIG, D. (2011) TIC, TAC, TEP y el 15 de octubre. El Caparazón. Disponible <http://www.dreig.eu/caparazon/2011/10/11/tic-tac-tep/> Recuperado en marzo del 2013.
- RHEINGOLD, H. (2002) Smart Mobs: The next social revolution. USA, Basic Books.
- RHEINGOLD, H. (2012) Netsmart: How to thrive online. (EUA, MIT Press), Kindle.

- SANTOS, L. G. (2003) Politizar as Novas Tecnologias: O impacto sociotécnico da informação digital e genética. SP, Editora 34, 2011, 2ª edição.
- SANTOS, M. L. B.; FRANCO, C.; TERRA, J. C. C. (2009) Gestão de Conteúdo 360°. Integrando Negócios, Design e Tecnologia. São Paulo, Saraiva.
- SANZ, L. (junio de 2003) Análisis de Redes Sociales: o como representar las estructuras sociales subyacentes. Apuntes de Ciencia y Tecnología, No 7, junio de 2003.
- SOUZA, J. M. B. G. (coord.) (2012). Manual de Conduta em Mídias Sociais: Práticas de comportamento dos empregados e colaboradores da Embrapa nas mídias sociais. SECOM Embrapa.
- STURM, C. (11 de marzo de 2010) Chile: Twitter de los nuevos ministros de gobierno. Fayerwayer, disponible en <http://www.fayerwayer.com/2010/03/chile-twitter-de-los-nuevos-ministros-de-gobierno/> Consultado en octubre de 2013.
- TAPPSCOT, D (14 de fevereiro de 2011). The Debate on Social Media and Revolutions: Reality Steps In. Blog Don Tapscott, The Huffington Post.
- TAPPSCOT, D; WILLIAMS, A. D. (2006) Wikinomics: How mass collaboration changes everything. USA, Portfolio, 2008.
- TUFEKCI, Z. (3 de junio de 2013) Networked Politics from Tahrir to Taksim: Is There a Social Media-fueled Protest Style? DML Central. Disponible en <http://dmlcentral.net/blog/zeynep-tufekci/networked-politics-tahrir-taksim-there-social-media-fueled-protest-style> Recuperado en marzo de 2014.
- WOLTON, D. (2000) ¿Internet, y Después? Una teoría crítica de los nuevos medios de comunicación. Barcelona, Gedisa Editorial.
- WOLTON, D. (2010) Informar no es Comunicar: Contra la ideología tecnológica. Barcelona, Gedisa Editorial.
- ZUCKERMAN, E. (6 de diciembre de 2013) New Media, New Civics? Blog de Ethan Zuckerman. Disponible en <http://www.ethanzuckerman.com/blog/2013/12/06/new-media-new-civics-my-bellweather-lecture-at-the-oxford-internet-institute/> Recuperado en 10 de diciembre de 2013.

GLOSARIO DE SIGLAS

API: Application Programming Interface

CMS: Content Management System (ver también SGC)

CGU: Contenido Generado por el Usuario

GPP: Gestión Pública Participativa

HTML: Hypertext Markup Language

IAB: Interactive Advertising Bureau

IDH: Índice de Desarrollo Humano (desarrollado por PNUD)

MSGG: Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile

ONG: Organización No Gubernamental

PAC: Participación Ciudadana

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RSS: Really Simple Syndication

SGC: Sistema de Gestión de Contenidos (ver también CMS)

TEP: Tecnología de Empoderamiento y Participación

TIC: Tecnología de la Información y Comunicación

UGC: User Generated Content o, en castellano (ver también CGU)



ISBN: 978-956-7469-54-3



9 789567 469543