

Estrategias de implantación y gestión de las redes sociales en el sector público

**Implantación de un Social Media Plan
en la administración pública**



maytevs

social media al alcance de tod@s

www.maytevs.com

Autor: **Mayte Vañó** Sempere

Edición: Septiembre 2014



Estrategias de implantación y gestión de las redes sociales en el sector público

Documento para su presentación en el V Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG. Instituto Nacional de Administración Pública (Madrid, España) 29, 30 septiembre y 1 octubre 2014.

Mayte Vañó Sempere

Email: info@maytevs.com **Twitter:** @maytevs **Web:** <http://www.maytevs.com>

Resumen/abstract: La consolidación de las redes sociales como un medio de comunicación más en nuestra sociedad, implica la necesidad de una presencia oficial de las administraciones públicas en las mismas. Pero esta presencia debe seguir unos objetivos claros de comunicación bidireccional, debe ser homogénea y coherente, apoyando así los criterios de transparencia de la institución, debe contribuir y fundamentarse en la comunicación interna, y servir de instrumento para la resolución efectiva de situaciones de crisis. Estos objetivos sólo son posibles si la presencia y gestión de la comunicación en redes sociales parten de una estrategia y se asegura su continuidad mediante el establecimiento de unas pautas y la dotación de un equipo humano correctamente formado y dirigido.

En la ponencia se desarrollará como caso de estudio la implantación de la estrategia de comunicación en redes sociales de la Diputación Provincial de Alicante

Palabras clave: redes sociales, administración pública, estrategia, comunicación, social media plan

Nota biográfica: Mayte Vañó Sempere. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, con especialidad en comunicación persuasiva; Técnico en Empresas y Actividades Turísticas; Experto Universitario en Protocolo y Relaciones Institucionales. Social Media Strategist de la concejalía de turismo del Ayuntamiento de El Campello. Formadora de comunicación en Redes Sociales en la Universidad de Alicante, Diputación de Alicante y diversas empresas e instituciones. Consultora de marketing en Social Media.

Social Media Strategist de la Diputación Provincial de Alicante de julio de 2013 a agosto de 2014, como responsable ejecutiva del proyecto de implantación y desarrollo de la estrategia de comunicación en redes sociales de la institución.

I. Introducción

La llegada de Internet y, en particular, de las características interactivas de la Web 2.0 en los últimos años, han dado lugar a una explosión de interés en la participación del ciudadano (Sashi, 2012). Las administraciones públicas, conscientes de ello, han encontrado en las redes sociales un instrumento para apoyar los criterios de transparencia en el desarrollo de su labor, y en los últimos años han iniciado y hecho efectiva su presencia oficial en plataformas de comunicación en social media.

Pero esta presencia debe seguir unos objetivos claros de comunicación bidireccional, debe ser homogénea y coherente, debe contribuir y fundamentarse en la comunicación interna, y servir de instrumento para la resolución efectiva de situaciones de crisis. Estos objetivos sólo son posibles si la presencia y gestión de la comunicación en redes sociales parten de una estrategia y se asegura su continuidad mediante el establecimiento de unas pautas y la dotación de un equipo humano correctamente formado y dirigido.

Se trata al fin y al cabo de la aplicación de un Social Media Plan, o plan estratégico de presencia en redes sociales a la comunicación institucional.

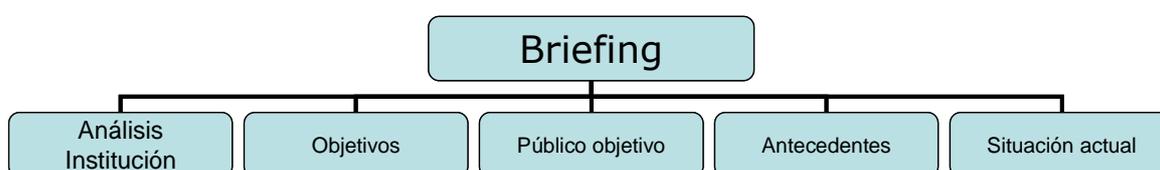
La Diputación de Alicante, fue consciente de la importancia de la comunicación en redes sociales desde el año 2010. Su presencia oficial en las primeras etapas se redujo a los organismos autónomos con público objetivo externo a la provincia (Museo Arqueológico MARQ y Turismo Costa Blanca), aunque posteriormente se sumaron otras áreas u organismos autónomos con clara vocación de cooperación y corresponsabilidad, como el departamento de Formación.

En el año 2013, coincidiendo con la creación de la nueva Web institucional, se hizo palpable la necesidad de la creación de una estructura homogénea de presencia en redes sociales. Para ello, se determinó la incorporación a la plantilla del Gabinete de Comunicación de un experto en comunicación en redes sociales, para ocupar el puesto de Social Media Strategist. Se recurrió a un empleado público que reunía las aptitudes, formación y experiencia necesarias, y se estableció su comisión de servicios en este puesto durante un año, periodo necesario para el establecimiento de la estrategia, creación de canales, formación y supervisión de los responsables de la gestión de los canales.

En el presente documento se analizan los pasos seguidos para la implantación del social media plan en la Diputación Provincial de Alicante.

2. Fase I: el briefing

Todo plan de comunicación debe basarse en un *briefing* o documento base, que permita analizar la situación actual de la institución y trace las líneas del trabajo a seguir. Esta primera fase del proceso implicará un estudio en profundidad de los siguientes puntos:



2.1. Análisis de la institución.

El proceso de análisis de la institución al completo es fundamental, ya que una presencia correcta en redes sociales persigue una comunicación homogénea y consecuente con las particularidades y características de la misma como un TODO. El responsable de elaborar la estrategia deberá conocer no sólo la trayectoria de la institución, sino todos y cada uno de los servicios que ofrece, como si de líneas de producto se tratara, para determinar las necesidades reales de comunicación en medios sociales y la estructura de comunicación interna para la resolución de posibles contingencias.

En el caso de la Diputación de Alicante, en este proceso se llevaron a cabo visitas físicas a todas las áreas, departamentos y organismos autónomos. En las reuniones estuvieron presentes los jefes o directores de área, y el personal susceptible de ser en un futuro responsable de la gestión de la comunicación en redes sociales, o responsable activo ya de la misma (en el caso de departamentos u organismos con presencia 2.0 anterior).

2.2. Objetivos

Debemos distinguir dos líneas de objetivos diferentes en la presencia de una institución en redes sociales:

- Los objetivos generales de la institución
- Los objetivos de cada departamento/área/organismo autónomo

Los objetivos generales de la presencia en redes de la Diputación de Alicante se definieron en los siguientes:

- Creación de una estructura homogénea de presencia en redes sociales de la institución.

- Mejorar la imagen corporativa de la Diputación mediante la mejora de la comunicación y difusión de la información sobre la Corporación y los servicios prestados a los Ayuntamientos de la Provincia y a la Ciudadanía.

- Mejorar criterios de TRANSPARENCIA de la institución, dando más difusión a las actividades y convocatorias de las distintas áreas y ofreciendo al ciudadano nuevas formas de contacto y comunicación con nuestra institución.

- Acercar la institución a la ciudadanía, haciéndose eco de la vocación de servicio público que justifica su existencia. Diputación de Alicante somos PERSONAS que trabajamos con la vocación de este servicio.

- Establecer relaciones con personas o grupos de influencia (medios de comunicación, expertos, empresas...)

- Servir como altavoz de las acciones y servicios publicados en redes sociales por los municipios de la provincia de Alicante que tienen presencia 2.0, y de plataforma de comunicación para aquellos que no tienen esta presencia activa en Redes Sociales. Poner a su disposición esta nueva plataforma de comunicación con los ciudadanos.

- Contribuir a la comunicación interna entre los departamentos/áreas/organismos autónomos de la institución, tanto para poder informar correctamente al ciudadano como para crear una estrategia de acciones coordinada.

- Gestionar crisis. Evitar los daños que puedan surgir de una situación adversa y anticipar soluciones al mal ocasionado. Realizar un seguimiento y prestar atención a las opiniones de los ciudadanos para poner en marcha las actuaciones pertinentes

- Potenciar el posicionamiento SEO que relacione en Internet a la institución con los servicios que realiza o avala.

Pero dentro de estos objetivos generales, y en función de los servicios ofrecidos, cada área o departamento debe definir sus propios objetivos. La respuesta a la pregunta "¿qué queremos comunicar?" y más concretamente en el caso de medios sociales "¿qué queremos transmitir?" debe ser muy clara, porque permitirá establecer una estrategia de contenidos correcta adaptada a cada una de las áreas. También determinará si los contenidos a transmitir precisan de una comunicación bidireccional, o es suficiente con un medio de comunicación unidireccional, como pueda ser la propia Web de la institución.

En las reuniones realizadas con todos los departamentos y organismos de la Diputación de Alicante se establecieron las distintas líneas de servicios (lo que sería una línea de negocio en una empresa del sector privado), y se consensuó su integración en la comunicación bidireccional común de toda la institución. Se determinó cuáles de ellos precisaban de canales propios y cuáles de ellos podrían alimentar los canales genéricos de la institución.

2.3. Público objetivo

Es un error considerar que la comunicación de una institución se dirige al ciudadano "en general", sino que cada línea de servicios se dirigirá a un sector concreto de la población. Sólo de este modo se puede lograr adaptar el tipo de contenidos y el lenguaje a utilizar a quienes realmente están implicados en los servicios ofrecidos.

El público objetivo también determinará en qué plataformas de redes sociales es necesaria la presencia de la institución. ¿Dónde "habla" nuestro público? ¿Es nuestro público usuario activo de medios sociales?

Se determinó el público objetivo indicado a cada área/departamento/organismo autónomo de la Diputación de Alicante, pero sin descuidar la homogeneidad y siendo conscientes de que tanto el ciudadano en general, como las administraciones públicas de los diferentes núcleos de población de la provincia y los medios de comunicación deberían encontrar también respuesta en su presencia 2.0

2.4. Antecedentes

Para establecer las necesidades reales de presencia en redes sociales debemos conocer y analizar las características de la comunicación llevada a cabo anteriormente por la institución, y las consecuencias de la misma. No sólo cómo se ha comunicado, sino cómo ha reaccionado el público objetivo.

Al tratarse la Diputación de Alicante de una institución con una línea de servicios tan amplia, encontramos mucha disparidad en este punto, con una buena comunicación unidireccional desde la gerencia, pero con departamentos y organismos cuyo reconocimiento por parte del ciudadano era casi nulo por no tener contacto directo con el mismo. Este hecho provocaba un desconocimiento palpable de la institución por parte de la población general, y una respuesta incorrecta ante situaciones de crisis, así como una insuficiente difusión de los servicios ofrecidos.

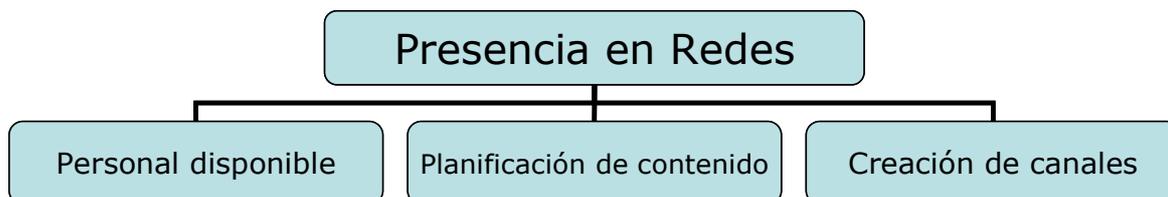
2.5. Situación actual (presencia en redes sociales)

Es el momento del análisis de la presencia en redes sociales anterior a la implantación estratégica. En la mayoría de los casos las instituciones comienzan su andadura en redes sociales de un modo caótico, se abren canales por decisión de un departamento, por iniciativa de un jefe de área, consejo de una empresa externa colaboradora, o simplemente por la voluntad de un empleado público. No se busca la homogeneidad ni se plantean objetivos.

Y sin embargo este hecho no supone que se deba volver al punto de partida, sino que se deberá sopesar qué canales pueden obtener un retorno de la inversión (*ROI*) si se configuran correctamente o si se adaptan convenientemente a los objetivos a conseguir. El trabajo en la comunicación bidireccional es lento y no se obtienen resultados realmente satisfactorios hasta pasados al menos seis meses desde su implantación.

En la Diputación de Alicante el trabajo se centró principalmente en la correcta configuración de los canales, y en la integración de aquellos cuyos objetivos de comunicación fueran comunes. Se eliminaron los canales inactivos y se aprovecharon aquellos en los que las plataformas permitían la fusión o modificación. En el caso de Twitter y Facebook, se recurrió al servicio de ayuda de ambas plataformas para obtener nombres de usuarios concretos, la eliminación de duplicidades o la denuncia por suplantación o uso indebido de marca.

3. Fase II: Presencia en Redes



Concluida la fase de estudio, se comienza a perfilar la estructura real de presencia en redes sociales: qué organismos o departamentos deben llevar a cabo su comunicación en medios sociales y cuáles son los canales indicados.

Es fundamental ser realistas ante las posibilidades de presencia 2.0. A pesar de que la creación de canales en medios sociales no supone un coste directo por uso de la herramienta, sí que supondrá un desembolso económico tanto si se recurre a contratación externa como si se realiza por personal propio de la institución; Las horas de trabajo invertidas en la comunicación tienen un coste personal y económico, y sólo la continuidad de la misma y la consecución de objetivos pueden justificar la inversión.

Tener una presencia mal definida en redes sociales, con una estrategia y una presencia pobre o no continuada, es tan poco recomendable como no tener ninguna presencia. El esfuerzo en el diseño de estrategia y el mantenimiento de los perfiles es imposible de conseguir a un coste cero (González M.R, Llopis J. y Gascó J.L., 2013).

3.1. Personal disponible

La gestión de comunicación en redes sociales puede ser llevada a cabo a través de tres estructuras organizativas:

- Community Manager (responsable de la gestión de comunicación en redes sociales) interno + Social Media Startegist (responsable de estrategia y control) interno
- Community Manager externo + Social Media Startegist interno
- Community Manager externo + Social Media Strategist externo

En el caso de la Diputación de Alicante la fórmula adoptada fue la primera: tanto los community managers como el social media strategist serían internos.

Se determinó la incorporación a la plantilla del Gabinete de Comunicación de un experto en comunicación en redes sociales, para ocupar el puesto de Social Media Strategist. Se recurrió a un empleado público que reunía las aptitudes, formación y experiencia necesarias, y se estableció su comisión de servicios en este puesto durante un año, periodo necesario para el establecimiento de la estrategia, creación de canales, formación y supervisión de los responsables de la gestión de los canales.

El punto clave para la puesta en marcha de la presencia 2.0 de las diferentes áreas/departamentos/organismos autónomos fue la confirmación de disponibilidad de personal suficiente para atenderlas. Cada departamento debe disponer de un mínimo de dos personas, a cuyas funciones se añade la gestión de presencia en redes sociales; Dada la característica fundamental de inmediatez de la comunicación en medios sociales, la responsabilidad de su gestión no puede recaer en una sola persona, ya que quedaría desatendida en caso de los descansos laborales o bajas eventuales. Independientemente de que se determine a un responsable por departamento, existirá siempre como mínimo otra persona que le apoye y sustituya en caso necesario.

A cada uno de los community managers se les pidió un compromiso con su nueva tarea, incluyéndola en sus funciones, establecidas en la RPT (relación de puestos de trabajo) oficial de la institución. La continuidad de los empleados públicos encargados de esta tarea es fundamental, no sólo por la preparación necesaria sino porque es el modo más indicado para asegurar la continuidad de la comunicación eficiente en redes sociales.

3.2. Planificación de contenido

El eje principal para la continuidad de la comunicación en redes sociales es la calidad y la constancia de los contenidos. Se debe buscar la generación de contenidos interesantes para los ciudadanos, más allá de los exclusivos de la institución; Por otro lado, se debe mantener un diálogo constante, comprometido con los intereses de los usuarios (Legorburu, J.M., Barceló, T., Alcudia, M., 2012)

No todos los contenidos son susceptibles de ser publicados en medios sociales, ni todos los departamentos o áreas de una administración pública generan la suficiente cantidad de contenidos como para justificar una presencia 2.0 constante.

Se desarrolló un plan de contenidos en redes sociales exclusivo para cada una de los departamentos de la Diputación de Alicante. Un plan editorial justificado por un público y unos objetivos singulares que trazase la línea editorial común pero que transmitiera correctamente los servicios ofrecidos por cada uno de ellos, y permitiera una interacción con el ciudadano.

Una máxima fundamental en la que se basan los contenidos en redes sociales de la Diputación de Alicante es aquella que debería observar cualquier administración pública: Comunicación institucional no es comunicación política. Es la institución la que tiene presencia 2.0, no el partido político que eventualmente la gobierna.

3.3. Creación de canales

Sólo aquellas áreas/departamentos/organismos autónomos de la Diputación de Alicante que cumplieran los requisitos señalados en los puntos 3.2 y 3.3 tienen [presencia actual en redes sociales](#), lo que no excluye la posibilidad de que los canales se amplíen en un futuro.

Web 2.0

Presencia de las Áreas de la Excm. Diputación de Alicante en Redes Sociales.

| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| Diputación de Alicante | ● | ● | ● | ● | ● | | | | | |
| Adda - Auditorio | ● | ● | ● | | | | | ● | | |
| Agencia Energía | ● | ● | | | | | | ● | | |
| Bienestar Social | ● | ● | | | | | | | | |
| Ciclo Hídrico - Agua | ● | | | | | | | | | |
| Ciudadanos Extranjeros | ● | ● | | | | | | | | |
| Documentación | | ● | | | | | | | | |
| Formación | ● | ● | ● | | | | | | | ● |
| Instituto de la Familia P.H. | ● | ● | | | | | | | | |
| Igualdad | ● | ● | | | | | | | | |
| Instituto Gil-Albert | ● | ● | | | | | | | | |
| Juventud | ● | ● | ● | | | | | | | |
| Marq Alicante - Museo | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● | ● |
| Medio Ambiente | ● | ● | | | | | | | | |
| Mubag - Museo | ● | ● | | | | | | | | |
| Muboma - Museo | ● | ● | ● | | | | | | | |
| Turismo Costa Blanca | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● |

Como se ha señalado en el punto 2.5, en algunos departamentos/áreas no fue necesaria la creación de nuevos canales, sino la adaptación, modificación o mejora de los existentes.

Aquellos contenidos generados por la institución cuyos departamentos/áreas no tienen presencia activa en redes sociales son compartidos en el canal genérico de la Diputación de Alicante, que también sirve de altavoz para el resto de canales. Se logra así una uniformidad de la presencia en Internet de la institución, y unos contenidos adaptados para cada tipo de público.

La presencia en redes sociales de la Diputación de Alicante debe ser un reflejo de su vocación de asistencia y apoyo a los municipios de la provincia. Por ello, las áreas/organismos podrán combinar la información generada por la institución con la que puedan generar los municipios al respecto de su actividad. Servirán de este modo como altavoz de las acciones y servicios publicados en Redes Sociales por los municipios de la provincia de Alicante que tienen presencia 2.0, y de plataforma de comunicación para aquellos que no tienen esta participación activa.

La elección de las plataformas en que los diferentes departamentos de la Diputación no es casual. Responden a los resultados obtenidos en las fases anteriores del Social Media Plan. Obedecen a las respuestas a las preguntas: *¿Cuál es objetivo? ¿Cuál es el público objetivo? ¿Dónde está presente este público objetivo? ¿Qué tipo de contenidos se van a compartir? ¿Con qué personal se dispone para atender la publicación y gestión de la conversación generada?*. Debido a la singularidad de sus contenidos y público objetivo diferenciado, los organismos autónomos Museo Arqueológico MARQ y Turismo Costa Blanca tienen presencia en un mayor número de canales, y personal dedicado exclusivamente a la comunicación en redes sociales. El resto de departamentos o áreas centran su conversación casi exclusivamente en Facebook y Twitter, y son apoyados por los canales genéricos de la Diputación de Alicante para compartir otro tipo de contenidos (como puedan ser por ejemplo vídeos en la plataforma Youtube o documentos en Issuu)

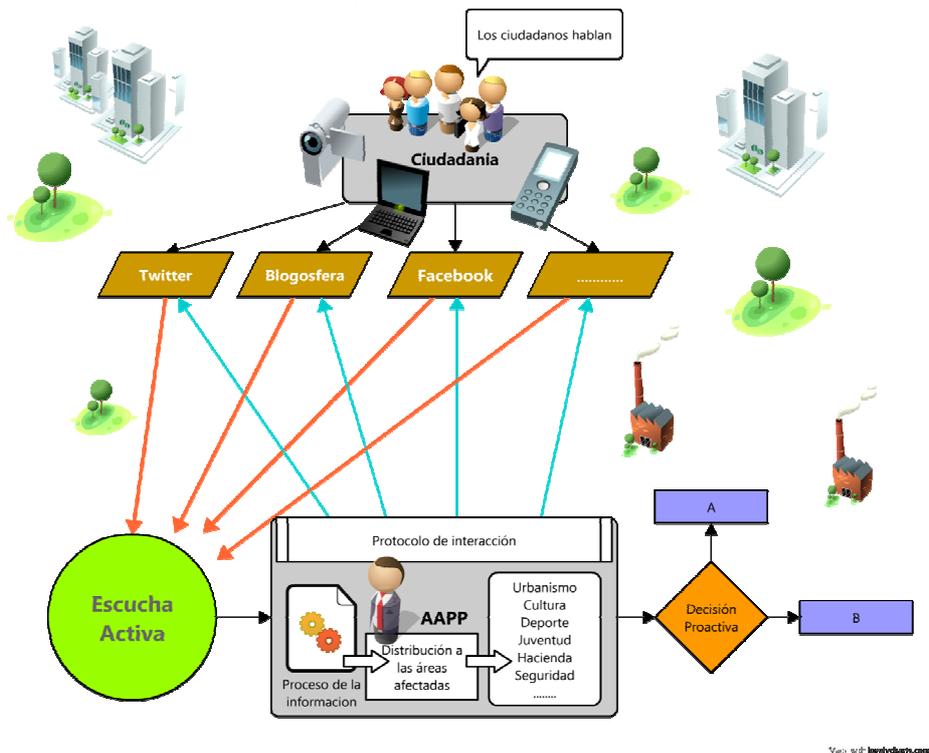
4. Formación



La base de una óptima comunicación en medios sociales es la implicación de todos los agentes relacionados directamente con la misma. No solamente por la correcta generación y comunicación de contenidos, sino para asegurar la bidireccionalidad de los mismos con respecto al ciudadano.

Aseguramos así un modelo de atención ciudadana basado en la escucha activa y la resolución efectiva de situaciones de crisis.

Carlos Guadián lo ejemplifica en su esquema "Modelo de atención ciudadana basada en el Social Media y la escucha activa" (Blog K-Government, 2009)



La presencia 2.0 de una administración pública implica la escucha activa de las opiniones de los ciudadanos en los diferentes canales de comunicación en Internet. Pero esta escucha debe completarse con un protocolo de acción y reacción; la información es recibida por los responsables de la gestión de comunicación en Social Media, y es procesada y transmitida a los diferentes departamentos, lo que provoca una decisión proactiva que es transmitida de nuevo al ciudadano. Y esto sólo es posible con una implicación real de toda la institución.

4.1. Formación de los community managers o gestores de cuentas

Al frente de la comunicación en Internet de una administración pública debe haber profesionales formados, con unas aptitudes y unas actitudes que les validen para realizar sus funciones.

En el modelo seguido por la Diputación de Alicante, estos profesionales fueron seleccionados entre el personal de cada departamento/área/organismo autónomo. Los criterios que se siguieron fueron en primer lugar la voluntad de llevar a cabo la tarea, y la implicación con el proyecto. Aunque se valoraron sus conocimientos previos de gestión de cuentas en redes sociales, no fue este el ítem más valorado, sino que prevalecieron valores fundamentales para un community manager, como puedan ser la empatía, la capacidad de redacción, el conocimiento de los servicios ofrecidos y la actitud proactiva hacia la toma de decisiones.

El proceso de formación se realizó con un curso de iniciación de 20 horas de duración, punto de partida de una formación continua que les acompañará a lo largo del desarrollo de su gestión.

4.2. Formación de la corporación

Para que pueda desarrollarse con éxito un protocolo de reacción a las necesidades, crisis y demandas de los ciudadanos en redes sociales, y para que los gestores de cuentas vean apoyadas sus funciones, es fundamental que la clase política conozca y comprenda la estrategia de comunicación bidireccional llevada a cabo por la institución

Dada la vocación de la Diputación de Alicante, de asistencia y apoyo a los municipios de la provincia, desde el departamento de formación de la institución se preparó una jornada formativa de estrategias de comunicación en redes sociales, dirigida tanto a la corporación provincial como a alcaldes y concejales de toda la provincia. En ella se

desarrollaron las claves de la presencia del organismo central en redes sociales como la posibilidad de desarrollo individual por cada municipio.

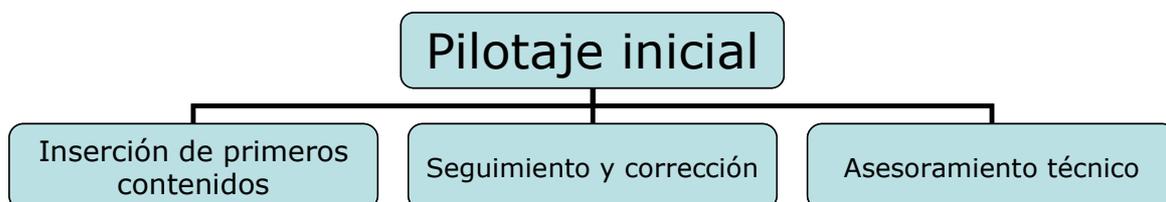
4.3. Formación de técnicos y personal base

Del mismo modo, es importante que toda la organización conozca y se implique en la comunicación de la institución, y para ello debe existir una formación previa, que les permita conocer el funcionamiento y las particularidades de la conversación en las diferentes plataformas sociales.

El personal base puede de este modo convertirse también en el principal "influencer", o agente influyente en la difusión de la presencia 2.0 de la institución.

Las administraciones públicas deben afrontar las nuevas necesidades de capacitación de su personal dentro de la dimensión digital. No solo se trata de establecer los usos esperados, sino también de ofrecer herramientas concretas que permitan afrontar con garantías la relación cada vez más directa con la ciudadanía. (Criado, J.I. y Rojas F. 2013)

5. Pilotaje inicial



5.1. Inserción de primeros contenidos

Una vez creados los canales de comunicación en redes sociales, es desde la dirección estratégica de comunicación desde donde se realizan y/o supervisan los primeros contenidos publicados.

De este modo se ejemplifica y se establecen las bases que permitirán a cada departamento llevar a cabo una comunicación homogénea y correcta según las normas y la filosofía de cada plataforma o herramienta.

5.2. Seguimiento y corrección

Todos los contenidos publicados por los diferentes departamentos/áreas/organismos autónomos deben ser supervisados desde la dirección estratégica de comunicación en redes sociales.

Como bien define Rafa Rubio (2014): "Las funciones de las redes sociales van mucho más allá, hasta configurarse como el frontdesk del gobierno abierto". Las plataformas sociales ponen a disposición del ciudadano un mostrador expuesto permanentemente al público, lo que implica la necesaria rigurosidad de los contenidos publicados, y el extremo cuidado ante las respuestas y comentarios que se ofrecen.

Sin el debido seguimiento y la rápida corrección de errores el resultado de la comunicación en medios sociales puede llegar a ser el contrario al pretendido en los objetivos planteados, o incluso contraproducente para la imagen de la institución.

En la Diputación de Alicante el pilotaje inicial de seguimiento y corrección de contenidos publicados se realizó a lo largo de toda la fase de implantación de la estrategia, no sólo como instrumento de control sino también como parte de la formación continua ofrecida a los gestores de las cuentas (community managers).

Este seguimiento se realiza desde la sección de redes sociales del gabinete de comunicación, pero es supervisada también por los responsables técnicos y políticos de cada área u organismo. Tal y como se indicaba en el punto 4 del presente documento, sólo la implicación de los responsables puede asegurar la correcta implantación de una comunicación 2.0. Un control deficiente podría suponer consecuencias no deseadas para la institución en el caso de errores no subsanados o incorrectamente desarrollados.

5.3. Asesoramiento técnico

Las herramientas, plataformas y software de redes sociales cambian constantemente, lo que provoca la necesidad de reciclaje continuo de los responsables de su gestión.

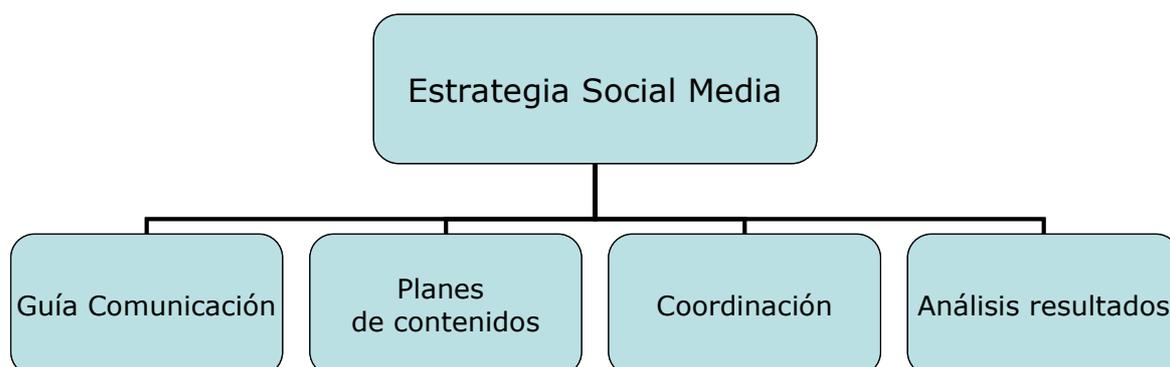
En el caso de las administraciones públicas con una gestión externalizada, será el profesional responsable de la comunicación en social media quien deberá estar al tanto de cualquier novedad o modificación en el uso de las herramientas. También deberá

identificar los posibles cambios en el uso de las mismas por parte de los ciudadanos, o los nuevos canales de comunicación que eventualmente puedan resultar indicados para mejorar la comunicación bidireccional de la institución.

En el caso de las administraciones en las que, como en la Diputación de Alicante, la gestión de la comunicación en redes sociales es interna, este hecho implica la necesidad de una formación y asesoramiento constante del personal responsable. Este asesoramiento puede también subcontratarse externamente, aunque lo idóneo es contar con un equipo o asesor interno dentro de la organización. De este modo la comunicación es más fluida, y el conocimiento de las necesidades tanto de la institución como del personal responsable y los ciudadanos es más certera.

Desde la sección de redes sociales del gabinete de comunicación de la Diputación, este asesoramiento se llevó a cabo de forma colaborativa, con reuniones periódicas con todos los community managers y una comunicación constante y abierta a través de un grupo cerrado en Facebook. La elección de este canal interno de comunicación obedece tanto a una razón operativa como de gestión de equipos; Muchos de estos gestores de cuentas comenzaban su andadura en redes sociales con la gestión de los canales oficiales, y mantener una plataforma de formación dentro de la propia herramienta fomentaba en ellos el hábito en su uso. Además, el carácter informal de la plataforma Facebook permite mayor fluidez en las conversaciones, y propicia la sensación de pertenencia al grupo.

6. Estrategia de Social Media



El paso final en la implantación de la comunicación en redes sociales, sea en una empresa privada o en una administración pública, es la definición de la estrategia propiamente dicha que se llevará a cabo.

Esta estrategia no puede ser en ningún caso inalterable, sino que deberá ser revisada periódicamente y adaptada a los cambios tanto en las herramientas como en la propia institución y la sociedad.

6.1. Guía de comunicación en redes sociales o guía de usos y estilo

Las guías de comunicación o guías de usos y estilo son documentos escritos en los que se desarrollan objetivos, normas de conducta, usos y estilo, pautas sobre la propiedad intelectual, protección de datos, e, igualmente, se debe informar acerca de las consecuencias de la inobservancia de estas pautas. Y es que igual de importante resulta conocer el entorno tecnológico y el marco legal en el que la Administración debe moverse como diseñar un marco legal interno que establezca con precisión qué se espera de los empleados públicos adscritos a la organización en cuestión (Pereyra, T., 2012)

La guía de comunicación redactada para la Diputación de Alicante se planteó como un documento de trabajo integral, que implica a la Institución completa, incluyendo todas las áreas, departamentos, organismos autónomos y los empleados públicos y responsables políticos que en ella trabajan.

Se trata también de un documento flexible, que será revisado por los responsables de su gestión y puesta en práctica para adaptarla y mantener su eficacia. Para ello, a través del departamento de formación de la Diputación, se ha creado una COP (comunidad de aprendizaje) formada por todos los community managers de la institución y tutorizada por la responsable de la implantación de la estrategia de comunicación en redes sociales. Esta COP será la encargada de elaborar la revisión anual y adaptación de la guía, en función de su propia experiencia y los errores o posibles mejoras detectadas en el desarrollo de su labor.

La guía se desarrolló alrededor de cinco grandes bloques:

- Normas de uso y participación. Que recoge tanto las relativas a los ciudadanos como a la propia institución y a sus empleados.
- Contenidos. Se desarrollan los tipos de contenidos de carácter general que se compartirán en redes sociales, así como los usos lingüísticos, el tono y estilo.

- Plataformas. Recoge las normas de uso y características propias de todos los canales de comunicación en redes sociales utilizados por la institución, y sirve de guía para su correcta administración.
- Gestión de comunicación online. Promoción, licencia de protección de contenidos, monitorización, subcontratación de servicios y gestión de crisis.
- Medición de resultados.

6.2. Planes de contenidos

Dada la diversidad de contenidos que una administración pública debe compartir en medios sociales, en función de su público objetivo concreto y los servicios que realiza, cada departamento, área u organismo autónomo debe disponer de un plan de contenidos propio. Se tratará siempre de un documento de trabajo interno, susceptible de ser modificado por las partes implicadas en su desarrollo, y previo consenso con la dirección de comunicación en redes sociales.

Cada plan de contenidos debe desarrollar los siguientes puntos:

- Objetivos del departamento/área/organismo
- Público objetivo
- Canales de comunicación. Enumeración de los canales activos, con posible referencia a un proyecto más amplio si lo hubiese.
- Tipos de contenido. Desarrollará todos los contenidos propios a publicar, siguiendo siempre las pautas definidas en la guía de comunicación para la institución completa.
- Planificación de contenidos. Establece unas pautas de publicación para cada tipo de contenido concreto, señalando en qué momento y plataforma se debe llevar a cabo su difusión.

Ejemplo:

| Tema | Pre-evento/acción | Desarrollo | Post-evento/acción |
|--------------------------------|--|---|--|
| Actividad propia Diputación | Anuncio una vez aprobada la acción Facebook y Twitter. Youtube en su caso si hay vídeo presentación. Recordatorio semana previa al evento en Facebook y Twitter | Anuncio evento a primera hora de la mañana. Facebook y Twitter. Seguimiento en Twitter con el hashtag, en su caso * Contenido compartido desde perfiles en RRSS de otro área/organismo en su caso. Contenido compartido desde perfiles en RRSS de otros organismos oficiales/medios de comunicación. | Facebook y Twitter Fotografía aforo evento /premiados concursos/escenario. Enlace a noticia si hay eco en medios de comunicación. Vídeo en Youtube si se ha grabado. Slideshare si tenemos presentaciones a compartir. |

- Frecuencia de publicación. Se establecerá una frecuencia de publicación por plataforma o canal, en función del tipo de herramienta, contenidos y personal disponible para la gestión de la comunicación
- Gestión de crisis. Especifica los niveles de crisis (utilizando un sistema similar a los estados progresivos de alerta DEFCON) y los responsables implicados en cada uno de ellos.

6.3. Coordinación

Uno de los objetivos más importantes que debe perseguir la estrategia de comunicación en redes sociales de una administración pública es la homogeneidad de su mensaje. La institución es un TODO, que aglutina diferentes servicios al ciudadano, pero cuyo objetivo de atención ciudadana debe ser siempre común.

Para lograr esta homogeneidad en el mensaje es muy importante la coordinación entre todos los departamento con presencia 2.0, entre ellos y con respecto a la estrategia de comunicación global de la institución. En ningún caso los canales de comunicación en redes sociales pueden sustituir la labor realizada por los diferentes gabinetes de comunicación, sino que la complementarán.

Para lograr esta coordinación, en la Diputación de Alicante se decidió establecer un sistema de calendarios de publicación, específico para cada uno de los departamentos

con presencia en redes sociales, pero visible para el resto. Cada community se responsabiliza del mantenimiento de su calendario, y puede consultar los calendarios del resto de compañeros a la hora de establecer su cronograma o a la hora de publicar contenidos.

Lo que se logra con este sistema es de nuevo fomentar el trabajo en grupo, se evita la duplicación de contenidos o la no difusión de determinados eventos o servicios, y se favorece el que unos departamentos puedan servir en un momento dado para dar mayor difusión desde sus canales a determinados contenidos, compartiéndolos o mencionándolos.

La coordinación también se apoya en el grupo de trabajo en Facebook, así como en las posibilidades que ofrece cada herramienta, como pueda ser por ejemplo el seguimiento de una lista en Twitter participada por todos los perfiles de la institución.

6.4. Análisis de resultados

La presencia de una institución en redes sociales no debe tener como objetivo simplemente una visibilidad directa de la institución, sino la amplificación de su información, la recomendación y la comunicación con los ciudadanos y municipios. Por este motivo la medición de resultados de la presencia en redes sociales de una administración pública no se basará únicamente en datos de seguidores sino de alcance e interacción.

La sección de redes sociales del gabinete de comunicación de la Diputación de Alicante es la responsable de recoger los datos mensualmente, analizarlos y realizar un informe trimestral. Este informe es revisado junto con el responsable de gestión de cada cuenta para adaptar la estrategia de comunicación en función de los resultados. Se emite un informe semestral de resultados y acciones adoptadas, que se entrega al jefe de área/departamento o director de organismo autónomo y al jefe del gabinete de comunicación.

El cuadro de mando integral de cada cuenta recoge los siguientes parámetros:

- Audiencia. Seguidores y publicaciones
- Interacciones. Acciones de los usuarios ante las publicaciones (me gusta, compartidos, retuits, alcance, impresiones...)
- Interés. Interacciones en función de las publicaciones.

- Compromiso. Interés en función de la audiencia.

Estos parámetros están basados en las recomendaciones aportadas por Jordi Graells en su presentación “Redes Sociales para transformar la Administración Pública” (2012), aunque con algunas modificaciones propuestas por el Social media Startegist de la Diputación de Alicante. Puede consultarse el cuadro de mando integral completo en el enlace: <http://www.maytevs.com/el-cuadro-de-mando-integral-para-medir-nuestra-actividad-en-redes-sociales/>

Los datos son extraídos de las estadísticas de las propias plataformas, o mediante la subcontratación de herramientas de medición de pago.

Sólo un correcto análisis de los parámetros anteriormente mencionados permitirá comprobar la correcta comunicación en medios sociales de la institución, siendo de especial relevancia la comparativa de su evolución a lo largo del tiempo. Se deben marcar objetivos reales y alcanzables que impliquen una mejora continua en la comunicación bidireccional de la administración pública. A este análisis cuantitativo se unirá un análisis cualitativo, que permita demostrar la correcta atención al ciudadano y el resto de objetivos planteados.

La comunicación en redes sociales es un proyecto de larga duración, que en ningún caso debe plantearse a corto plazo. Sólo con un esfuerzo real y una vocación clara de servicio público se puede obtener la máxima rentabilidad tanto para la imagen de la institución como para la implicación del ciudadano en los procesos y acciones de la misma.

Referencias

ALCUDIA, M., LEGORBURU, J.M. y BARCELÓ, T. (2012): "Convergencia de medios Nuevos desafíos para una comunicación global". P. 211

CRIADO, J.I. Y ROJAS, F. (2014): "Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas...". P. 29

GONZÁLEZ RAMÍREZ, M.R., LLOPIS, J. y GASCÓ, J.L. (2013) "Redes sociales en industrias culturales: opiniones desde la praxis". P. 74

GRAELLS, J. (2012): “Redes Sociales para transformar la Administración Pública”. Publicado en <http://www.slideshare.net/jordigraells>

GUADIÁN, C. (2009, marzo 3): "Atendiendo a los ciudadanos con Social Media".
Publicado en <http://www.k-government.com/>

LATORRE, J.A., CANO, C. y LIFANTE, R. (2013): "Las comunidades de aprendizaje
en la Diputación de Alicante". Publicado en <http://formacion.diputacionalicante.es/>

PEREYRA, T. (2012): "Las administraciones públicas en las redes sociales". P. 471

RUBIO, R. (2014, abril 4): "Las redes sociales, el front desk del gobierno abierto".
Publicado en <http://www.rafarubio.es/>

SASHI, C.M. (2012): "Customer engagement buyer-seller relationships and social
media". Management Decision. Vol 50, nº 2, pp. 253-272

VAÑÓ, M (2014): "Guía de comunicación en redes sociales de la Diputación de
Alicante"



maytevs

social media al alcance de tod@s

www.maytevs.com