Del ruido a la señal

Un modelo de detección de señales para la sociedad civil en el entorno digital

Linterna Verde

Del ruido a la señal:

Un modelo de detección de señales para la sociedad civil en el entorno digital

Los contenidos aquí presentados son responsabilidad de Linterna Verde.

Imagen de portada: creada con DALL-E.

Diciembre de 2023

www.linternaverde.org

Correo: contacto@linternaverde.co
X: @linterna

Este informe está hecho con el apoyo de:

NED NATIONAL ENDOWMENT FOR DEMOCRACY
SUPPORTING FREEDOM AROUND THE WORLD

Índice

Índice

01

Introducción

02.

Distinguiendo las señales: crisis, paracrisis y ruido digital

- Crisis: lidiando con la urgencia y la incertidumbre
- Paracrisis: el riesgo del escrutinio público en las redes sociales
- Ruido digital: lo que no podemos clasificar

03.

Modelo de detección de señales

- Primer paso. Configuración y preparación
- Segundo paso. Identificación y evaluación de señales
- Tercer paso. Respuesta y gestión
- Cuarto paso. Revisión y adaptación

04.

Referencias

Introducción

En los últimos años, Linterna Verde ha observado, a través de su trabajo de análisis de la discusión pública en el entorno digital, el surgimiento de un reto sin precedentes para las organizaciones de la sociedad civil: una crisis siempre en ciernes condiciona su participación en el debate.

En las redes sociales cualquier fricción es susceptible de transformarse en un evento de gran magnitud; crece la autocensura y con ella las dudas sobre cómo participar en la conversación sin erosionarla.

Los cambios constantes en el diseño y funcionamiento de las plataformas sociales, la rentabilización de la indignación y la permanente sensación de urgencia que domina en el ecosistema digital, complejiza la tarea y plantea desafíos significativos para las organizaciones sin ánimo de lucro, cuyo trabajo depende cada vez más de la calidad de las conexiones que logra entablar y mantener con sus grupos de interés en este entorno.

Si bien el dinamismo de las redes puede resultar abrumador y confuso cuando se trata de opiniones adversas o de críticas a las ideas que se están impulsando, la mayoría de las situaciones que enfrentan las organizaciones en el escenario digital hacen parte del ruido propio de estos espacios o se quedan en la categoría de 'paracrisis', término acuñado por Timothy Coombs y Sherry J. Holladay para referirse a un tipo específico de señal de advertencia que "parece ser una crisis (pero) en realidad es un riesgo de crisis que debe ser gestionado en público"[1]. Las paracrisis suelen originarse en las redes sociales y canales digitales, por lo que su visibilidad es alta. Aunque menos severas que las crisis, las paracrisis indican que algo va mal, por lo que deben ser atendidas adecuadamente.

[1] Coombs W. T., Holladay J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. Public Relations Review, 38(3), 408–415. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004

La posibilidad de que los grupos interesados, además de espectadores, puedan ser vocales en redes sociales para señalar a la organización por una determinada acción (o inacción), rumor o descontento, y la rapidez con la que esta información puede viajar a través de múltiples canales digitales[2], presiona a las organizaciones a:

- Reaccionar, a menudo de manera apresurada, a comentarios o incidentes aislados en redes sociales
- Subestimar las señales que requieren acciones oportunas debido a la falta de herramientas para comprender la dimensión real de una conversación

Ambas, sobrerreaccionar o reaccionar tardíamente, pueden impactar negativamente la reputación de una organización e incluso convertir una paracrisis en una crisis.

Esta guía diseñada por Linterna Verde, busca contener el sentido de urgencia que lleva a las organizaciones a responder a cualquier comentario negativo sin una estrategia delineada, enfatizando en la importancia del monitoreo proactivo. Partiendo de nuestra experiencia de monitoreo de la discusión pública en el entorno digital y tomando como base los avances en la conceptualización de las paracrisis como eventos específicos de este entorno, creamos un modelo de detección de señales para guiar a las organizaciones en la toma de decisiones estratégicas frente a situaciones críticas en línea.

Este documento proporciona una comprensión amplia de los conceptos fundamentales para el monitoreo, incluyendo una diferenciación clave entre crisis, paracrisis y ruido digital. Además, presenta un modelo de detección de señales en cuatro pasos, a partir de un enfoque estructurado para la detección temprana de problemas, la evaluación de su gravedad y el desarrollo de respuestas efectivas. Estamos seguros de que esta guía será una herramienta valiosa para las organizaciones sin ánimo de lucro que desean navegar de manera proactiva y efectiva el actual panorama digital.

---

[2] Chen, F. (2021) Unpacking the Evolution of a Paracrisis: The Case of #DeleteUber. Corp Reputation Rev 25, 300–311. https://doi.org/10.1057/s41299-021-00129-1

Distinguiendo las señales: crisis, paracrisis y ruido digital

Para determinar en qué medida la interacción es un llamado urgente a la acción, una señal de riesgo o simplemente hace parte del ruido inherente al espacio digital, es clave entender los conceptos de crisis, paracrisis y ruido digital. Aunque profundizar en aspectos como la gestión de crisis reputacionales excede el alcance de esta guía, consideramos relevante acoger una definición de crisis que permita establecer claras diferencias con otros fenómenos presentes en el entorno digital. Entender estos términos también contribuye a implementar una metodología de monitoreo en redes más eficaz.

Crisis: lidiando con la urgencia y la incertidumbre

A diferencia de las paracrisis, las crisis no son eventos exclusivos del entorno digital, aunque bien pueden surgir allí o llegar a potenciarse y aumentar su impacto debido al escrutinio público. Su complejidad radica en la severidad del daño que puede ocasionar a una organización y en la necesidad de desviar los recursos de la estrategia organizacional para contenerla.

Las crisis son situaciones impredecibles que amenazan significativamente las expectativas de los grupos de interés y pueden interferir de manera negativa en la operación y la reputación de las organizaciones si no se responde a ellas adecuadamente[3].

Uno de los enfoques más utilizados en la gestión de crisis es la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis (SCCT por sus siglas en inglés). La SCCT entiende las crisis como “construcciones sociales” y toma como punto de partida la teoría de atribución de responsabilidad, según la cual las personas siempre buscan explicación causal para los eventos, en especial para los negativos[4], lo que las lleva inevitablemente a atribuirle cierto grado de responsabilidad a las organizaciones por su ocurrencia.

La SCCT agrupa las crisis en tres tipos según la percepción que la mayoría de grupos interesados tiene sobre ellas[5]:

[3] Coombs WT (2014) State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge. Research Journal of the Institute for Public Relations 1(1): 1–12.

[4] Coombs, W. T. (2022). Situational Crisis Communication Theory (SCCT) Refining and Clarifying a Cognitive-Based Theory of Crisis Communication. The handbook of crisis communication, 193-204..

[5] Ibid.

Grupo de crisis	Descripción	Percepción de responsabilidad
Víctima	La organización es en sí misma el sujeto pasivo de la crisis	Baja
Accidental	La organización enfrenta eventos desafortunados que no están del todo bajo su control y no son intencionales	Baja
Prevenible	La crisis es generada por un comportamiento humano intencional. Se considera que la organización es responsable.	Alta

Fuente: elaboración propia basada en Coombs, 2022

Para anticipar la atribución de responsabilidad que otorgarán los grupos de interés a una crisis, además de identificar el tipo de crisis, las organizaciones deberán analizar los modificadores del contexto a través de dos elementos concretos: la reputación previa -cómo las partes interesadas perciben a la organización antes de la crisis-; la historia de crisis -si la organización ha atravesado por otras crisis en el pasado-.

Para Timothy Coombs, autor de la SCCT, la primera respuesta a una crisis debe darse siempre en el terreno ético, esto es intervenir de dos maneras: desde la instrucción, decirle a las personas cómo protegerse a sí mismas de una crisis, y desde el ajuste de información, ayudar a las personas a lidiar psicológicamente con la crisis[6]. Luego es posible agregar estrategias para reparar la reputación de la organización que pueden ir de lo más defensivo, como la justificación y la excusa, a lo más comprensivo, como la disculpa y la compensación.

Paracrisis: el riesgo del escrutinio público en las redes sociales

Las paracrisis son señales de riesgo de crisis reputacionales que aparecen en las redes sociales y los canales de comunicación digital y deben ser abordadas y gestionadas de manera pública[7]. Las paracrisis actúan como una señal de advertencia, un indicativo de que una situación negativa puede estar amenazando la reputación de la organización y su operación. Aunque se asemejan a una crisis real, difieren de ella tanto en la severidad como en las estrategias de respuesta. “En comparación con las crisis que generan daños reputacionales y/o financieros a nivel de supervivencia, las paracrisis sólo representan amenazas a nivel superficial que pueden manchar la reputación organizacional”, pero cuyo impacto “no es perjudicial o intolerable, a menos que escale en una crisis“[8] .

[6] Ibid.
[7] Coombs, T. (2022) op. cit., e-book.
[8] Chen, F. (2021) op. cit., p. 301

Las paracrisis son particularmente significativas en la era digital, donde cualquier problema se hace visible rápidamente. Lo que distingue a una paracrisis es que, a diferencia de los esfuerzos tradicionales de prevención de crisis que suelen ser internos y no vistos por el público, una paracrisis se desarrolla y se observa de cara a los públicos de interés. Esto obliga a las organizaciones a gestionar estas situaciones de manera transparente, explicando cómo están abordando el problema o por qué han decidido no actuar al respecto [9].

Las paracrisis pueden ser derivadas por la difusión de desinformación sobre la organización, el uso indebido de redes sociales o la acusación de una conducta poco ética. Al respecto, Feifei Chen clasificó los tipos de paracrisis en seis grupos[10]:

Tipo de paracrisis		Descripción
Errores involuntarios	Tipo I: completa responsabilidad de la organización por sus acciones	Situaciones donde la organización toma una acción sin intención de hacer daño, pero es malinterpretada o percibida por algunos sectores como inapropiada, ofensiva o insensible.
	Tipo II: no hay completa responsabilidad de la organización en tanto una entidad externa abusó de sus acciones.	Situaciones donde la organización involuntariamente permite que un tercero genere contenido inapropiado, ofensivo o insensible que puede ser atribuido a la organización.
Desafíos éticos o morales		Situaciones donde se acusa a la organización de una práctica o comportamiento irresponsable o poco ético.
Culpa por asociación		Situaciones donde un actor del que se tiene una percepción negativa es asociado públicamente con la organización.
Desinformación o información imprecisa		Situaciones de riesgo desencadenadas por la circulación de mensajes falsos o con información imprecisa sobre la organización.
Mal uso de redes sociales		Situaciones donde la organización incurre en un riesgo de crisis al violar los principios o normas de las plataformas.
Hackeo de cuentas de redes sociales		Situaciones de riesgo desencadenadas por el contenido inapropiado publicado a través de una cuenta hackeada de la organización.

Fuente: Chen, 2019. Traducción propia

La trayectoria de una paracrisis puede ser influida por cómo la organización se comunica y actúa en respuesta a la situación. Si bien algunas paracrisis tenderán a resolverse de manera natural, sin que ameriten una respuesta de la organización; otras necesitarán de una gestión activa que evite su escalamiento, esta gestión puede incluir el reconocimiento de un error, la negación de una intención de daño deliberada, una disculpa, entre otros.

[9] Ibid.
[10] Chen, Feifei (2019). Understanding paracrisis communication: towards developing a framework of paracrisis typology and organizational response strategies. Doctoral dissertation, Texas A&M University.

Debido a la visibilidad de las paracrisis en el entorno digital y a los desafíos que enfrentan las organizaciones para identificarlas y evaluarlas adecuadamente, el modelo de detección de señales resulta particularmente relevante para detectar este tipo de situaciones. Este enfoque se ha vuelto esencial en un escenario donde las paracrisis pueden surgir sin previo aviso y tener un impacto notable en la percepción pública de una organización.

Ruido digital: lo que no podemos clasificar

Tanto como el tráfico de una ciudad o los gritos incesantes de la tribuna de un estadio, el ruido hace parte del ecosistema digital, especialmente en las redes sociales. En este espacio es común toparse con todo tipo de información –contaminada, problemática, útil–, opiniones diversas y debates que se desarrollan alrededor de temas coyunturales. Todo de manera simultánea.

El ruido digital es un entramado de interacciones que, aunque puede ser hostigante y abrumador, no necesariamente representa un riesgo o amenaza para la organización. Si bien el ruido puede ocasionar una interferencia en los procesos de comunicación que, a la larga, afecta el éxito de los mensajes que organizaciones de la sociedad civil buscan compartir, enfrentarse a esto hace parte de abrirse paso en medio del ecosistema de las redes sociales.

De entrada, las nuevas dinámicas en plataformas emergentes como TikTok representan un reto enorme al momento de desagregar el ruido y detectar señales relevantes para la organización. Sin embargo, los líderes de las organizaciones y quiénes están a la cabeza de los equipos de comunicación deben aprender a navegar el disenso presente en las plataformas sociales. Hacerlo, evita por ejemplo que las críticas negativas sean inmediatamente elevadas a la categoría de riesgo.

Con el fin de ayudar a las organizaciones a ser mejores intérpretes del entorno digital, proteger su reputación en línea y asegurar una interacción más resiliente en redes sociales, Linterna Verde desarrolló un modelo de detección de señales de cuatro pasos:

01 Configuración y preparación

02 Identificación y evaluación de señales

03 Respuesta y gestión

04 Aprendizaje y adaptación

Modelo de detección de señales

01 Configuración y preparación

Este primer paso es fundamental para establecer un sistema sólido de detección de señales que priorice aspectos como la adaptabilidad, la agilidad y el aprendizaje continuo en las organizaciones.

El objetivo es integrar el monitoreo como un elemento clave de la estrategia organizacional. Un proceso permanente y conectado a su vez con la estrategia de comunicación, que se actualiza de manera periódica en función de las nuevas dinámicas y experiencias de interacción con los grupos de interés en las plataformas. Este paso incluye el establecimiento de objetivos, la selección de herramientas de escucha social, la configuración de categorías de análisis y la definición de una línea base.

- **Establecer objetivos:** articular claramente los objetivos de la organización para la detección de señales. Esto puede incluir garantizar la precisión de la información que circula sobre la organización; prevenir la dispersión de desinformación sobre temas de interés; gestionar oportunamente las relaciones con las partes interesadas; proteger la reputación; identificar señales de riesgo de crisis (paracrisis) o alertas de crisis, entre otros.

  En este proceso es importante asegurarse de que estos objetivos estén alineados con los objetivos más amplios de la organización. Por ejemplo, si la organización da prioridad a la participación de la comunidad, la detección de señales debe centrarse en identificar y abordar las preocupaciones de la comunidad con prontitud.

- **Seleccionar las herramientas de escucha social:** el espacio digital ofrece una variedad de herramientas de monitoreo de redes sociales, cada una con características diferentes. La selección de estas herramientas dependerá del tamaño, las necesidades y el presupuesto de la organización. Por ejemplo, tanto los motores de búsqueda y las herramientas open source como Media Cloud le permitirán tener un vistazo importante de una conversación en medios de comunicación. Sin embargo, para acceder a datos históricos o a la información que fluye a través de redes sociales como X (antes Twitter), TikTok y Meta es probable que necesite herramientas de pago más avanzadas o asesoría experta.

Por otro lado, es fundamental definir las herramientas en relación con los espacios que se busca monitorear. Aunque tradicionalmente este tipo de observaciones se han enfocado principalmente en X, la mirada debe estar puesta en los espacios de interacción que son relevantes para los grupos de interés de la organización[11].

- **Configurar las categorías de análisis:** realizar un diccionario para identificar palabras clave, hashtags y frases que estén estrechamente relacionadas con la organización. Esto puede incluir el nombre de la organización, los nombres de empleados o voluntarios de alto perfil y cualquier término específico del sector.

  Un diccionario es una colección de palabras relacionadas con el tema que se quiere investigar. Cada uno de ellos deberá contener la mayoría de términos encontrados en redes sociales para referirse a los diferentes temas y subtemas de una conservación. La cantidad y combinación de palabras escogidas del diccionario es lo que permitirá armar las llaves de búsqueda o queries, esenciales para encontrar los datos necesarios[12].

  En un sistema de monitoreo permanente es importante actualizar periódicamente esta lista para incorporar nueva terminología, términos asociados a problemas emergentes o a campañas actuales. Este enfoque dinámico garantiza que el seguimiento siga siendo pertinente y eficaz.

- **Definir una línea base:** esto significa establecer los parámetros normales de interacción para la organización, con el fin de crear puntos de referencia o umbrales para actividad normal versus anormal. En otras palabras, ayuda a identificar rápidamente desviaciones que podrían indicar un problema potencial.

  La definición de una línea base incluye el número promedio de menciones, acciones, me gusta y el sentimiento típico (positivo, neutral, negativo) de estas interacciones, así como los datos históricos de crisis, paracrisis o problemas previos que haya enfrentado la organización. Documentar estos casos proporciona información valiosa sobre patrones de comportamiento y respuesta de los grupos de interés, lo que ayuda a predecir y gestionar eventos futuros.

[11] Para más información sobre herramientas y recursos de investigación digital consulte: Bellingcat's Online Investigation Toolkit y Online Research Guide with Henk van Ess

[12] Para información más detallada ver: Linterna Verde. (2022), Cómo aproximarse a la información problemática en línea. Una guía para periodistas. Disponible en: https://www.linternaverde.org/guias/como-aproximarse-a-la-informacion-problematica-en-linea-una-guia-para-periodistas

02

Identificación y evaluación de señales

Este paso permite, en primer lugar, monitorear activamente e identificar de manera oportuna cualquier contenido en redes sociales que pueda impactar a la organización a partir del objetivo establecido y del diccionario construido previamente; en segundo lugar, analizar y evaluar estas señales para comprender su contexto y posible impacto.

El objetivo es instaurar un sistema de alerta temprana, que le permita a la organización detectar tanto amenazas como oportunidades en tiempo real o durante un determinado periodo de tiempo. Al rastrear continuamente las plataformas de redes sociales utilizando palabras clave y hashtags predefinidos, y estableciendo alertas para patrones anormales de participación, la organización puede capturar rápidamente una amplia gama de señales, desde amenazas inmediatas hasta comentarios generales.

Para evaluar estas señales, es necesario hacer un examen detallado de la naturaleza del contenido (si es una crítica, desinformación o provocación), evaluando la credibilidad e influencia de la fuente y determinando cómo la señal podría afectar a los principales interesados. Al analizar tendencias y patrones, y comparar señales actuales con datos históricos, la organización puede discernir el contexto más amplio y las posibles implicaciones de estas señales.

Este análisis es crucial para la toma de decisiones y ayuda a la organización a adaptar sus respuestas de una manera que se alinee con su estrategia y objetivos generales. En última instancia, esta fase equipa a la organización con las perspectivas necesarias para gestionar de manera proactiva su presencia en línea, proteger su reputación y mantener un compromiso efectivo con su audiencia.

Para categorizar estas señales según su urgencia y potencial impacto, diseñamos un modelo basado en la metáfora del semáforo. Si entendemos el nivel de riesgo de una situación en particular como un semáforo, ¿qué luz tendría? La clasificación en niveles rojo, señales de urgencia que conminan a tomar acción; amarillo, señales que informan sobre la necesidad de monitorear una conversación antes de que escale; verde, señales que permiten alejarse del ruido de manera consciente, facilita la priorización e informa la respuesta subsiguiente.

Estas son, sin embargo, señales e indicios que deben ser consideradas en conjunto con otros factores de contexto y de ninguna manera constituyen una fórmula mágica aplicable a todas las situaciones. En efecto, es posible que al evaluar una determinada situación o conversación, haya elementos clasificados con distinta luz, por eso es fundamental complementar el análisis con una mirada más amplia de la realidad de la organización y el histórico de situaciones que ha enfrentado.

Categorización de señales

Semáforo rojo

Amenazas significativas como contenido viral negativo, problemas legales o situaciones que amenazan la reputación y la sostenibilidad de la organización. Requieren atención y escalamiento urgente. Pueden señalar la existencia de una crisis.

Semáforo amarillo

Riesgos potenciales que pueden escalar si no se manejan de manera adecuada, como tendencias negativas emergentes o temas controvertidos que están siendo asociados con la organización. Pueden señalar la existencia de una paracrisis.

Semáforo verde

Problemas menores o comentarios generales que no requieren una acción inmediata. Pueden ser parte del ruido digital, tratarse de eventos aislados que es preferible no amplificar o de muestras legítimas y controladas de disenso.

Categorías de observación

Estas categorías ayudan a las organizaciones a hacer una evaluación más precisa de la conversación en línea. Especialmente en el contexto de una paracrisis, este modelo puede orientar a la organización a través del proceso de identificación de señales tempranas, evaluación del riesgo potencial y la formulación de una estrategia de respuesta efectiva que mitigue el impacto negativo y aproveche las oportunidades de fortalecer el compromiso con su audiencia.

Fuente: elaboración propia

I. Tamaño de la conversación

Abarca el volumen y la extensión de las discusiones en torno a un tema relevante para la organización. Esta categoría es un barómetro de la visibilidad y la urgencia con que la organización debe abordar una conversación. Un tamaño considerable implica una atención más inmediata y, posiblemente, una respuesta más robusta para manejar la percepción pública y asegurar que la narrativa se mantenga alineada con los hechos y la misión de la organización.

Elementos del semáforo

- Amplificación: se refiere a cuánto se ha extendido la conversación más allá de su origen, potencialmente alcanzando una audiencia más amplia.

- Alcance: mide qué tan lejos ha llegado la conversación, no sólo en términos de número de personas sino también geográficamente o a través de diferentes segmentos demográficos.

II. Dinámica

Indica cómo evoluciona la conversación a lo largo del tiempo y si muestra signos de crecimiento orgánico o manipulación. Estás dinámicas pueden revelar patrones que sugieren una campaña coordinada o un interés espontáneo en un tema. Comprenderlas ayuda a la organización a identificar la naturaleza de la conversación y a diseñar estrategias de respuesta ágiles y adaptativas.

Elementos del semáforo

- Duración: considera el tiempo que la conversación ha estado activa y sostenida en el tiempo.

- Patrón de crecimiento: observa cómo la conversación crece o evoluciona, ya sea de forma gradual o repentina. Permite identificar los picos de la conversación para determinar en qué momentos el debate se prende o se apaga.

- Señales de coordinación: busca evidencia de esfuerzos organizados o campañas que podrían estar impulsando la conversación de manera artificial o estratégica.

III. Actores

Hace referencia a las cuentas que están opinando en el debate. Estos pueden ser individuos o grupos con distintos grados de credibilidad y motivaciones. Existen muchos actores, desde productores y amplificadores de contenido hasta bots y cuentas falsas. Esta categoría es clave para desarrollar respuestas dirigidas y personalizadas que consideren las fuentes de las señales y su capacidad para moldear el debate público.

Elementos del semáforo

- Involucramiento de figuras públicas: identifica la participación de personalidades con influencia que pueden cambiar la percepción pública o ejercer presión sobre la organización.

- Participación de partes anteriormente neutrales: mide el cambio en la participación de aquellos que previamente no estaban involucrados o tenían una postura neutral en la conversación.

IV. Impacto

Evalúa las posibles consecuencias de la conversación en la organización. Aquí se considera el potencial de daño sobre la reputación, las operaciones y la efectividad de la organización para cumplir con su misión. La evaluación del impacto determina la escala y la naturaleza de la respuesta necesaria y es fundamental para priorizar los recursos y esfuerzos de la organización en la gestión de su presencia en línea.

Elementos del semáforo

- Potencial de daño: evalúa el posible daño a la reputación, financiamiento o operaciones de la organización basado en la naturaleza de la conversación.

- Grado de indignación / sentimiento negativo: mide la intensidad de las emociones negativas como la ira o la frustración expresadas en la conversación.

- Filtración de datos personales: considera las implicaciones de la divulgación de información sensible. Esto no solo incluye las implicaciones legales y las violaciones a la privacidad, sino también el efecto a largo plazo en la confianza de los donantes, beneficiarios y empleados.

Categoría	Elemento	🔴 Semáforo rojo	🟡 Semáforo amarillo	🟢 Semáforo verde
Tamaño	**Amplificación**	La participación está ganando fuerza en las redes sociales y en los medios tradicionales. Esto contribuye a la rápida difusión de la indignación y del sentimiento negativo.	La participación se nota pero no se está extendiendo de manera extensa ni rápida. Está contenida dentro de ciertos círculos o plataformas. El tema recibe cierta atención en los medios de comunicación locales o menos influyentes.	La participación pasa en gran medida desapercibida o sólo se discute en círculos muy limitados o especializados. Hay poca o ninguna cobertura en los medios tradicionales.
	Alcance	La situación aparece de manera generalizada en múltiples plataformas de redes sociales y otros canales de comunicación.	El problema aparece en varias plataformas, pero no es dominante en ninguna.	El problema está contenido en una única plataforma y no se propaga.
Dinámica	**Duración**	La situación persiste durante un periodo prolongado (p.ej., más de una semana) y sigue siendo un tema destacado en las discusiones.	La cuestión se prolonga durante varios días, pero muestra signos de disminución del interés o del compromiso.	El tema desaparece rápidamente, en uno o dos días, lo que indica un interés público limitado.
	Patrón de crecimiento	Aumento repentino y sustancial de menciones, que indica una rápida difusión y un mayor interés o preocupación del público.	Aumento notable en menciones, pero no a un ritmo exponencial. Indica un interés creciente pero controlado. El tema puede presentar picos de efusividad en el debate.	Ligero aumento en las menciones que se estabiliza rápidamente.
	Señales de coordinación	Evidencia clara de esfuerzos organizados para difamar a la organización, involucrando múltiples cuentas o grupos trabajando al unísono.	Hay algunos signos de coordinación, pero están limitados a grupos o plataformas específicas.	Las críticas o ataques parecen esporádicos y desorganizados, probablemente de usuarios individuales.

Actores	**Involucramiento de figuras públicas**	La figura pública tiene un alto nivel de influencia en redes sociales y sus mensajes suelen tener un impacto significativo en la opinión pública.	La figura pública tiene un número moderado de seguidores y su influencia se limita a grupos o sectores específicos.	La figura pública tiene un número limitado de seguidores y es poco probable que sus declaraciones tengan un impacto significativo en la opinión pública en general.
	Participación de partes anteriormente neutrales. Centro movible*	Una parte importante de esta audiencia se está inclinando rápida y fuertemente hacia un sentimiento negativo, lo que indica un posible cambio generalizado en la opinión pública.	Es notable la participación de este grupo en las discusiones, pero su participación se centra más en buscar información que en expresar opiniones negativas fuertes.	Esta audiencia interactúa con el contenido de forma limitada y no muestra ningún cambio de sentimiento fuerte, ni positivo ni negativo.
Impacto	**Potencial de daño**	La situación plantea una amenaza directa para las operaciones, la financiación o la reputación pública de la organización.	La situación podría plantear riesgos para ciertos aspectos de las operaciones de la organización, pero no amenaza inmediatamente su continuidad.	La situación plantea un riesgo insignificante para las operaciones o la reputación de la organización.
	Grado de indignación o sentimiento negativo	Los comentarios o declaraciones tienen una connotación negativa y apuntan directamente a la organización. En ocasiones están marcadas por un fuerte sentimiento de indignación.	Los comentarios o declaraciones no son abiertamente dañinos, pero podrían interpretarse negativamente o generar controversia.	Las declaraciones o acciones son neutrales, están relacionadas indirectamente con la organización o implican críticas constructivas.
	Filtración de datos personales	Inclusión de información sensible o privada sobre el personal o las partes interesadas, con riesgo de daño legal y reputacional.	La discusión puede llegar a involucrar información privada, pero no existe una amenaza directa de uso indebido o incumplimiento legal.	La conversación no involucra violaciones de datos sensibles.

Fuente: elaboración propia

** Personas o grupos que no suelen tener una opinión o postura firme sobre los asuntos relacionados con la organización o sobre un tema específico de interés, pero que ahora participan activamente de una conversación.*

03 Respuesta y gestión

La fase de respuesta y gestión es un componente crítico del modelo de detección de señales para las organizaciones de sociedad civil. Esta fase implica desarrollar e implementar estrategias para abordar las señales identificadas basándose en su categorización.

Para ello, es clave tener protocolos de respuesta predefinidos según la luz del semáforo (roja, amarilla, verde), asegurando que las respuestas sean oportunas, apropiadas y estén alineadas con los valores y las directrices de comunicación de la organización.

Luz roja

Para amenazas inmediatas, la respuesta debe ser rápida y decisiva. Esto podría involucrar declaraciones públicas, comunicados de prensa o un contacto directo con los interesados para mitigar el problema. Es crucial tener claridad sobre el proceso de escalamiento interno de estas situaciones, así como un plan de comunicación de crisis con roles y responsabilidades claramente definidos.

Luz amarilla

Este tipo de riesgos requieren de un enfoque más medido y a menudo involucran un monitoreo específico de la situación para determinar el tipo de respuesta. Aunque estas situaciones suelen gestionarse de manera pública, en algunos casos se podrá optar por el silencio, esto dependerá del nivel de riesgo y el potencial de escalamiento de la conversación.

Luz verde

Estas señales se pueden manejar generalmente con mensajes estándar y discretos, como respuestas rutinarias o reconocimientos, si es que alguna acción es necesaria. En la mayoría de los casos, el silencio será la opción más estratégica.

La comunicación efectiva es vital en esta fase. Dependiendo de la naturaleza y el impacto de la señal, la organización podría necesitar interactuar con diferentes partes interesadas a través de varios canales.

- **Comunicación directa:** implica abordar directamente las preocupaciones de los interesados a través de redes sociales, correos electrónicos o incluso reuniones personales.
- **Comunicación pública:** en algunos casos, especialmente cuando se trata de situaciones categorizadas en el semáforo rojo, es necesario dar una respuesta pública, como un comunicado de prensa, una declaración en redes sociales, entre otros.
- **Comunicación interna:** igualmente importante es la comunicación interna dentro de la organización para asegurar que todos los miembros del equipo estén informados y alineados en sus respuestas.

Como se mencionó anteriormente, en el contexto de una paracrisis, las respuestas pueden variar según el tipo de paracrisis que se esté enfrentando. Aunque este es un campo en continuo desarrollo, el trabajo realizado por Feifei Chen[13] arroja importantes luces sobre los seis grupos de paracrisis hasta ahora identificados y las respuestas más comunes para cada caso.

Tipo de paracrisis		Estrategias de respuesta más comunes	
Errores involuntarios	**Tipo I**	Reconocimiento	Para admitir la legitimidad de la acusación
		Refutación	Para negar una intención deliberada
		Revisión	Para retractarse de las acciones y/o prevenir errores similares en el futuro
	Tipo II	Reconocimiento	Para admitir la legitimidad de la acusación
		Refutación	Para negar una intención deliberada
			Para confrontar al tercero y reducir la responsabilidad percibida de la organización por la generación de contenido inapropiado
Desafíos éticos o morales		Reconocimiento	Para admitir las preocupaciones expresadas por los públicos de interés
		Refutación	Para negar una intención deliberada
		Revisión	Para implementar cambios que aborden las preocupaciones de los públicos de interés
		Referencia a los valores organizacionales	Para reforzar una conexión positiva con los públicos de interés. Se utiliza como refuerzo a otra estrategia de respuesta
Culpa por asociación		Disociación	Para romper vínculos con el/los actor/es que son vistos negativamente cuando los costos de hacerlo sean aceptables
		Inhibición	Para permanecer deliberadamente en silencio y evitar alienar a las partes interesadas descontentas con una posible respuesta
		Inhibición + Revisión	Para realizar cambios sugeridos por los públicos retadores (quienes hacen la asociación), absteniéndose de las declaraciones públicas
Desinformación o información imprecisa		Refutación	Para negar una acusación falsa y proporcionar información correcta
		Represión	Para silenciar o denunciar cuentas que al difundir información falsa violan las reglas de la plataforma o causan daño a los stakeholders
		Inhibición	Para ignorar de manera deliberada una información falsa y evitar amplificarla
Mal uso de redes sociales		Reconocimiento	Para admitir y ofrecer disculpas por el error
		Revisión	Para retractarse de la acción problemática
Hackeo de cuentas de redes sociales		Reconocimiento	Para aceptar el carácter inapropiado del contenido
		Disociación	Para aclarar que la organización no es autora del contenido
		Revisión	Para eliminar el contenido y mejorar la seguridad de la cuenta

Fuente: elaboración propia basada en Chen, 2022

[13] Chen, F. (2022). Antifragile paracrisis communication: Managing paracrises as crisis risks and potential opportunities. In W. T. Coombs & J. S. Holladay (Eds.), The handbook of crisis communication. John Wiley & Sons.

04 Revisión y adaptación

Este último paso asegura que las organizaciones sin fines de lucro no sólo identifiquen, evalúen y respondan efectivamente a las señales de riesgo, sino que también evolucionen y se adapten a los cambios del entorno digital. Este enfoque cíclico ayuda a las organizaciones a mantener resiliencia, receptividad y relevancia en su gestión de la reputación en línea.

Después de responder a una señal, es esencial realizar un análisis exhaustivo para evaluar la efectividad de la respuesta y el impacto en la organización. Este análisis debe considerar tanto el resultado inmediato como las lecciones aprendidas y cómo estas pueden informar y mejorar las estrategias futuras.

Entre los aspectos más relevantes para revisitar están:

Efectividad de las respuestas	Examinar si la respuesta fue adecuada, oportuna y si logró los resultados deseados. Esto incluye revisar la eficacia de la comunicación, el nivel de participación de los interesados y la percepción pública posterior.
Oportunidades de mejora	Identificar qué funcionó bien y qué podría mejorarse. Esto podría implicar ajustar los protocolos de respuesta, actualizar los criterios de monitoreo o mejorar la capacitación del equipo de trabajo.
Utilidad de las herramientas y técnicas	Evaluar periódicamente la efectividad de las herramientas y técnicas de monitoreo utilizadas. Esto podría incluir explorar nuevas tecnologías o ajustar las configuraciones existentes para mejorar la captura de señales.
Comprensión de las nuevas tendencias	Mantenerse al tanto de las nuevas tendencias en redes sociales, cambios en el comportamiento de los usuarios y la aparición de nuevas plataformas. Esto ayuda a garantizar que el modelo sea relevante y efectivo en el cambiante paisaje digital.
Sugerencias de las partes interesadas	Realizar encuestas, grupos focales o reuniones para recoger opiniones y sugerencias de los interesados sobre la percepción que tienen de la organización y de su respuesta a un evento en particular.

Referencias

Bellingcat Online Investigation Toolkit. Disponible en: https://www.bellingcat.com/resources/2022/11/23/how-to-maintain-mental-hygiene-as-an-open-source-researcher/

Chen, Feifei (2019). Understanding paracrisis communication: towards developing a framework of paracrisis typology and organizational response strategies. Doctoral dissertation, Texas A&M University.

Chen, F. (2021) Unpacking the Evolution of a Paracrisis: The Case of #DeleteUber. Corp Reputation Rev 25, 300–311. https://doi.org/10.1057/s41299-021-00129-1

Chen, F. (2022). Antifragile paracrisis communication: Managing paracrises as crisis risks and potential opportunities. In W. T. Coombs & J. S. Holladay (Eds.), The handbook of crisis communication. John Wiley & Sons.

Coombs W. T., Holladay J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. Public Relations Review, 38(3), 408–415. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004

Coombs WT (2014) State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge. Research Journal of the Institute for Public Relations 1(1): 1–12.

Coombs, W. T. (2022). Situational Crisis Communication Theory (SCCT) Refining and Clarifying a Cognitive-Based Theory of Crisis Communication. The handbook of crisis communication, 193-204.

Coombs W. Timothy. (2022). Ongoing Crisis Communication : Planning Managing and Responding. 6th edition revised and updated ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Crisis Communication Coalition.(2022). POP: Power Of People. Disponible en: https://grady.uga.edu/wp-content/uploads/2022/05/CCTT-2022-e-Booklet.pdf

Fiorella, G. (2022) How to Maintain Mental Hygiene as an Open Source Researcher. Bellingcat. Disponible en: https://www.bellingcat.com/resources/2022/11/23/how-to-maintain-mental-hygiene-as-an-open-source-researcher/

Haupt, Brittany "Brie," and Lauren Azevedo. (2022). Crisis Communication Planning and Strategies for Nonprofit Leaders. 1st ed. Taylor and Francis.

Hilary Fussell Sisco (2012) Nonprofit in Crisis: An Examination of the Applicability of Situational Crisis Communication Theory, Journal of Public Relations Research, 24:1, 1-17, DOI: 10.1080/1062726X.2011.582207

Henk van Ess. (2023) Online Research Guide. Disponible en: https://gijn.org/resource/online-research-guide-with-henk-van-ess/

H. Kim. (2022). Improving Crisis Communication When Good Advice Becomes Impractical. In W. T. Coombs & J. S. Holladay (Eds.), The handbook of crisis communication. John Wiley & Sons.

Jin, Y., & Austin, L.L. (Eds.). (2017). Social Media and Crisis Communication (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315749068

Linterna Verde. (2022), Cómo aproximarse a la información problemática en línea. Una guía para periodistas. Disponible en: https://www.linternaverde.org/guias/como-aproximarse-a-la-informacion-problematica-en-linea-una-guia-para-periodistas

Linterna
Verde