

**RESUMEN DE COMUNICACIÓN****ENVIAR ANTES DEL 22 DE ABRIL DE 2011****Área temática a la que se adscribe la comunicación: Periodismo político: del tradicionalismo a la era de la ciberdemocracia****Título de la comunicación:** El *community manager* en los gabinetes de las instituciones políticas: nuevas competencias del periodista de fuente para una gestión eficaz de los medios sociales**Title:** Community manager at the communication department of political institutions: new skills of the cabinet's journalist for an effective management of social media**Nombre y apellidos del autor (1):** Patricia Duránte Stolle**Institución de procedencia y puesto:** Universidad de Valladolid. Personal Investigador**Dirección de correo electrónico:** patriciadurantez@hotmail.com**Nombre y apellidos del autor (2):** Raquel Martínez Sanz**Institución de procedencia y puesto:** Universidad de Valladolid. Personal Investigador**Dirección de correo electrónico:** raquelms2002@yahoo.es**Palabras clave (5):** Comunicación política, medios sociales, gabinete, *community manager*, Web 2.0.**Keywords (5):** Political communication, social media, cabinet, community manager, Web 2.0.**Resumen de la comunicación** (máximo 300 palabras)

El imparable auge de herramientas digitales como redes sociales virtuales, blogs, *wikis*, micro y miniblogs obliga a los actores del panorama político a adaptar el discurso y lenguaje de su comunicación a estos nuevos escenarios y sus públicos.

Los cibernautas modifican la imagen de los políticos con sus conversaciones y les exigen respuestas a través de los medios sociales. Para localizar y gestionar correctamente los flujos de comunicación en la Red referentes a una institución o partido político surge una nueva

figura, el *community manager* (CM). Actualmente, el modelo ideal a seguir se encuentra en el exitoso y continuado trabajo en comunicación a través de medios sociales del equipo de Barack Obama.

La hipótesis de trabajo principal de esta investigación es que los Dircom de entidades políticas están obligados a adoptar las competencias del perfil profesional del *community manager* para mejorar su trabajo, de acuerdo a las consideraciones teóricas actuales de que la comunicación organizacional debe ser global y coherente por parte de los distintos departamentos, pero siempre bajo el control y dirección del gabinete.

A través del estudio y análisis comparativo de diferentes trabajos de investigación desarrollados en este campo por varios autores se ofrece una visión de la evolución y el estado actual de la comunicación política a través de Internet en España, examinando a sus actores, herramientas y escenarios.

El objetivo final del trabajo será:

1. demostrar que el trabajo de los gabinetes de comunicación política españoles está bastante lejos de aprovechar eficazmente los recursos que brindan los medios sociales para contactar con sus públicos
2. ofrecer una serie de pautas para enmendar esta situación, incorporando primero los conocimientos del CM a los gabinetes y, en segundo, a todos los miembros de la organización que generan comunicación pública, incluidos los propios políticos

### **Abstract** (300 words)

The unrelenting rise of digital tools like social network sites, blogs, wikis, micro and miniblogs is forcing all the players of political communication to adapt their discourse and language to these new scenarios and their audiences.

Netizens take part on the construction of politician's public image and demand them answers through the tools known as social media. To locate and properly managing the flow of online communication relating to a political institution or party, it comes a new figure, the community manager (CM) or social media manager (SMM). Currently, the ideal model to be followed is the continued and successfully work in communication through social media developed by Barack's Obama team in recent years.

The main working hypothesis of this paper is that those responsible for the cabinets of political communication are required to take the skills of CM profile in order to improve their job, according to the actual theories that teach the organizational communication has to be developed by all its departments and members, in a global and coherent way, but always under the direction of the cabinet.

This investigation provides an overview of the evolution and current state of political communication by Internet in Spain, making a review of the actors, tools, and scenarios through the study and comparative analysis of different research projects developed in this field by several authors.

The final objective is:

1. Show that the work of Spanish political communication cabinets is quite far from effectively exploit the resources offered by social media to contact their audience.
2. Provide a guideline to redress this situation by incorporating the CM's knowledge in first place to the press office and, secondly, to all of the members of the organization that generate public communication, including the politicians themselves.

## **Comunicación:**

### **1. Introducción: La necesidad de comunicar**

El siglo XXI está viviendo un proceso de cambios estructurales que afectan a la composición y el funcionamiento de los sistemas económico, político, social, cultural y comunicativo.

*Las transformaciones históricas en curso no se limitan al ámbito tecnológico y económico: afectan también a la cultura, a la comunicación y a las instituciones políticas, en un sistema interdependiente de relaciones sociales. (Borja y Castells: 1997, 28)*

Una de las consecuencias de esta situación es que la comunicación se ha convertido en un factor determinante en todo tipo de relaciones, ya que incide sobre el estado de opinión de las personas, en la toma de decisiones y en la imagen que éstos tienen de las instituciones (Cervera: 2006, 105).

Todas las organizaciones, ya sean de índole político, económico o social, generan flujos de comunicación con su mera existencia. De la eficacia de su política y actividad comunicativa depende en gran medida que se alcancen los objetivos de cada entidad.

Ante la necesidad de gestionar correctamente la información generada por las instituciones surgen los gabinetes de comunicación, fuentes informativas legitimadas por la entidad que tratan de influir en la opinión de la sociedad mediante la creación y el mantenimiento de una imagen pública positiva para la organización que representan.

Las instituciones políticas no escapan de esta premisa, porque, aunque su objetivo final es la gestión de los asuntos públicos, necesitan que los ciudadanos les otorguen previamente su confianza en las urnas. Por tanto, han de planificar una estrategia comunicativa en firme, dirigida a construir una imagen que inspire credibilidad en la ciudadanía, y que englobe al mensaje persuasivo, soporte de los planteamientos ideológicos (Yanes: 2007). Además, las

iniciativas en comunicación generadas y mantenidas en el tiempo por parte del gabinete contribuyen a modelar el perfil del líder político y/o de la organización política, creando una imagen acorde.

La incorporación de nuevas herramientas digitales –los medios sociales de la Web 2.0– en las estrategias comunicativas ha demostrado la capacidad de éstas para acercar la política a los ciudadanos. Estos nuevos canales fomentan el *feedback*<sup>1</sup>, los foros de debate con conversaciones en tiempo real y la posibilidad de compartir contenidos, entre otras muchas aplicaciones. La campaña electoral de Barack Obama de 2008 y su posterior desarrollo durante el mandato presidencial han evidenciado que la correcta utilización de los *social media* puede movilizar al electorado y fomentar la participación ciudadana en los asuntos públicos.

La presente investigación establece dos objetivos principales:

1. Demostrar que el trabajo de los gabinetes de comunicación política españoles está bastante lejos de aprovechar eficazmente los recursos que brindan los medios sociales para contactar con sus públicos. Esto justifica la necesidad de incorporar a los gabinetes de comunicación el perfil adjudicado al *community manager*. El gestor de comunidades virtuales es el nexo de unión entre la entidad y sus públicos en la Red y sus competencias pueden ser asumidas por una o varias personas, pero sus habilidades y conocimientos deben extenderse al conjunto de profesionales de la comunicación del departamento, con el fin de realizar una estrategia de comunicación global y coherente. Para demostrar la validez de esta hipótesis, se plantea un análisis y la comparación de diversas investigaciones y estudios recientes en el campo de las instituciones políticas que apoyan dicha premisa.
2. Establecer un decálogo para el gabinete de una institución política 2.0. fundamentado en las conclusiones extraídas de dicho análisis.

## 2. El trabajo tradicional del gabinete de comunicación de una institución política

La participación de los partidos políticos en el debate público les exige una respuesta comunicativa contundente y precisa. La presión que la ciudadanía ejerce sobre ellos, no sólo para que trasladen información a los medios de comunicación de forma puntual y regular como prueba de transparencia, sino también para que establezcan verdaderos canales bidireccionales donde las quejas, sugerencias u opiniones sean escuchadas y contestadas,

---

<sup>1</sup> Las autoras de la presente investigación consideran oportuno que, con el fin de favorecer el proceso de lectura y debido a la sobreabundancia de palabras de origen anglosajón vinculados al tema de estudio, se utilice letra redonda en los nombres propios de redes sociales y otras herramientas digitales, tales como Facebook o Google, así como en los términos “web”, “blog” y derivados, pues el primero ya está recogido y aceptado por la RAE y el segundo en el diccionario de la FUNDEU. Para el resto de extranjerismos (*social media*, *feedback* o *wiki*), así como para los nombres propios de institutos, asociaciones o fuentes bibliográficas anglosajonas, se utilizará letra cursiva cumpliendo con la normativa exigida a los textos científicos.

les ha obligado a delegar en equipos de trabajo cualificados la tarea de gestionar el caudal informativo que se desea compartir con el electorado.

Estas exigencias contribuyen a crear y dar un verdadero sentido a la idea de comunicación como servicio público, puesto que ya no sólo se cubren las necesidades de los medios y sus profesionales, sino que se apuesta por tomar en cuenta a los ciudadanos que piden respuestas.

Por norma general, el partido político centra su atención en obtener el voto, movilizar a sus afiliados y difundir y dar a conocer unos planteamientos ideológicos plasmados en su programa político, para alcanzar, en última instancia, el objetivo de llegar o permanecer en el poder.

Por su parte, las instituciones políticas de la Administración pública se esfuerzan en potenciar al máximo las relaciones con los ciudadanos, para reforzar el conocimiento que éstos tienen de la misma y buscar el consenso sobre su gestión, ofreciendo la máxima transparencia posible (García Orosa: 2006, 118).

El afán por conseguir esos objetivos de calidad y excelencia ha convertido a la comunicación en una herramienta de primer orden, que bien gestionada ha demostrado tener una gran efectividad en la consecución de los mismos. Las instituciones han pasado de ser meras fuentes pasivas a asumir el papel de emisores, introduciéndose de lleno en el proceso de la comunicación y condicionando las diferentes fases del proceso de producción de mensajes. Es lo que los expertos denominan “fenómeno de los nuevos emisores” (Ramírez: 1995, 2) y, aunque siguen haciéndose valer de los medios de comunicación tradicionales para difundir su mensaje, han optado por desarrollar sus propios canales de comunicación con el resto de sus públicos, para evitar mediadores y entablar una relación más fluida con su entorno. Esto otorga a las instituciones más autonomía y capacidad de decisión.

El interés del gabinete por ocupar el tiempo y el espacio mediático con sus informaciones les ha obligado a poner en práctica una serie de técnicas informativas atrayentes en sintonía con los criterios de noticiabilidad, de presentación formal y de los ritmos propios de los medios de comunicación que se han constituido como fundamentales para toda agrupación política que pretenda tener presencia en el ámbito comunicacional (Canel: 1999, 71-72).

La mayoría de los autores consultados coinciden en señalar que las tareas principales del gabinete de comunicación de toda institución política son:

- El mantenimiento de una estrecha relación con los medios de comunicación tradicionales. Éstos valoran especialmente la accesibilidad a la información, la cordialidad y buen trato, además de la rapidez de respuesta. Este clima facilita esa colaboración interesada, pero necesaria entre los periodistas de fuente y los periodistas de medio (Fernández y De la Torre: 2009, 105).

- La regularización en el envío de información sobre el desarrollo de las actividades más destacadas de la institución. En el caso de los partidos políticos, especialmente en época de campaña. Para lograr que los medios prioricen los contenidos generados por el gabinete es fundamental convertirse en fuente legitimada de información a través de un trabajo riguroso y profesional asentado sobre sólidos principios deontológicos (Fernández y De la Torre: 2009, 28).
- La elaboración de material propio como memorias, revistas, informes, vídeos o soportes multimedia teniendo en cuenta que todos los mensajes que se emitan deben estar perfectamente coordinados dentro de un plan estratégico de comunicación, previamente definido por el Dircom (Álvarez y Caballero: 2004, 92), dirigido a lograr que la institución profile una imagen de confianza ante la sociedad y de cohesión en su interior.
- La mediación para facilitar y agilizar entrevistas, declaraciones y/o contactos directos con los principales representantes de la institución política (Canel: 1999).
- La organización de convocatorias, ya sean ruedas de prensa, comparecencias, actos electorales o debates públicos en los diferentes medios (Canel: 1999).
- El permanente seguimiento, control y registro de las informaciones, investigaciones, sondeos, u opiniones publicadas que afecten directamente a la institución (conocido como *clipping*) para que con su análisis se establezca el estado de la opinión pública sobre aspectos concretos afines a la organización (Álvarez y Caballero: 2004, 173; Elizalde: 2009, 49).

Este tipo de acciones son las que debe crear, coordinar y potenciar el gabinete de comunicación político ante los medios y ante la opinión pública a la que se quiere dirigir y captar electoralmente.

Al frente del gabinete se sitúa el Dircom o responsable de comunicación encargado de establecer la estrategia comunicativa más acorde a los objetivos marcados. El perfil profesional del director de comunicación es muy variable, tanto que todo depende del tipo de institución, de las circunstancias y de los objetivos que se persigan. Es frecuente que el cargo sea desempeñado por personas que procedan del ámbito de la comunicación, ya sea periodismo, marketing o relaciones públicas, o bien del ámbito de la gestión con una capacitación en dirección de empresas, finanzas o recursos humanos ya que los diferentes cometidos del departamento de comunicación son de naturaleza muy variada y requieren de metodologías también distintas (Álvarez y Caballero: 2004; García Orosa: 2009).

La variedad de funciones que se atribuyen al gabinete de comunicación de una institución política recomienda que buena parte de los profesionales que trabajen en él tengan una formación en Periodismo o afines, puesto que la necesidad de mantener una relación constante y de calidad con los medios de comunicación implica, no sólo conocer a la perfección su estructura y organigrama, la forma de trabajar o la configuración de la agenda de todos aquellos medios a los que se desea dirigir, sino de dotar de calidad y uniformidad al contenido de sus mensajes (Vázquez Burgos: 2004).

En síntesis, el gabinete debe centralizar la estrategia de comunicación, previamente definida por la dirección de la organización, mantener una relación con los medios y velar por tender puentes a todo tipo de públicos relevantes, sin olvidar la monitorización constante de medios y opinión pública, con el objetivo de lograr el mejor posicionamiento.

Para muchos autores (García Orosa: 2009; Cotino Hueso: 2011) el trabajo de los gabinetes de comunicación actuales se desarrolla en el marco de la sociedad 2.0, lo que condiciona y revoluciona el desarrollo de su labor.

### 3. La comunicación política 2.0. Cambios, beneficios y riesgos

La Web 2.0, también llamada colaborativa o participativa, se produce con el nacimiento y auge de diversas herramientas que posibilitan al ciudadano, entre otras funciones, crear, compartir y editar contenido, generar conversaciones o participar en comunidades con similares intereses. Algunas de estas herramientas, denominadas medios sociales o *social media* a raíz de la tendencia anglosajona son, según la taxonomía propuesta por Sonia Ruiz Blanco (2010):

- Medios sociales colaborativos: *wikis*, marcadores sociales, sitios de noticias, lectores y agregadores de información
- Medios sociales multimedia: plataformas para compartir todo tipo de archivos: música, imágenes, vídeo...
- Medios sociales para el entretenimiento: juegos *online* y mundos virtuales
- Medios sociales de comunicación: sindicadores de contenidos, foros, blogs, redes sociales virtuales, videoblogs, *podcasts*, microblogs y miniblogs

El concepto de política 2.0 se sustenta en la participación e interacción entre votantes y políticos que utiliza a los *social media* como punto de apoyo, permitiéndoles un *feedback* de pregunta/comentario-respuesta que conlleva escuchar y ser escuchado. Por ello, mientras que la comunicación política 1.0 se dirigía básicamente a los medios de comunicación tradicionales mediante herramientas como la nota de prensa, la entrevista o la rueda de prensa, la comunicación política 2.0 se puede considerar como una nueva actitud ante los públicos y las tecnologías que centra su estrategia en las necesidades e inquietudes de los ciudadanos y que para lograrlo emplea los medios sociales que ofrece la Web 2.0 dependiendo de las especificidades de cada plataforma.

Los blogs, Facebook y Twitter se han convertido en los últimos tiempos en los escenarios web en los que mayor y más rápido crecimiento ha experimentado la presencia de perfiles políticos, constituyendo, hoy día, la base de cualquier estrategia de comunicación política en la Red. Sin embargo, el hecho de “estar” no es suficiente. El desafío consiste en saber explotar todo su potencial, creando comunidad, participando y generando conversaciones. Para ello es clave comprender en toda su magnitud estas herramientas, su lógica de interacción y el estilo de comunicación que generan.

Entre las ventajas políticas que se pueden derivar de la correcta utilización y gestión de los medios sociales destacan:

- Un mayor grado de acercamiento entre los candidatos y el electorado.
- Un aumento de la credibilidad y fortalecimiento de la imagen de la organización si se comunica de forma coherente y constante.
- Un elemento diferenciador de primer orden con respecto al resto de la competencia, al potenciar la visibilidad y la interacción con el ciudadano.
- La movilización de públicos tradicionalmente poco interesados en la política.
- La fácil localización de líderes de opinión con gran capacidad de persuasión e influencia, lo que unido a la alta viralidad de los procesos en Internet puede favorecer el contagio de la intención de voto (Christakis y Fowler: 2010).

Además, la dinámica de los medios sociales exige bidireccionalidad, transparencia y asumir que la participación en el entorno digital ha de mostrar una continuidad, un interés real, no fingido, por estar presente en los debates generados al hilo de los intereses, preocupaciones o sugerencias ciudadanas, más allá de los días de campaña<sup>2</sup>.

### La marca Obama

Icono de la comunicación política 2.0, Barack Obama fue el precursor en otorgar a la Red una relevancia significativa en la configuración de su campaña electoral y en articular en torno a los medios sociales una propuesta comunicativa y de conexión real con el electorado que obtuvo unos resultados visibles, cuantificables, que para muchos autores resultaron fundamentales para su victoria electoral de 2008 (González: 2010, 30-31), gracias a lo cual se constituyó como un referente digital a nivel internacional.

Obama se rodeó de un importante número de expertos en nuevas tecnologías –entre los que se encontraba Chris Hughes, co-fundador de Facebook–, que expresaron al máximo todas las posibilidades que estas nuevas herramientas, tradicionalmente más arraigadas en los jóvenes, podían ofrecer.

La estrategia de comunicación digital planteada, lejos de quedarse en la fase de apertura de perfiles, logró establecer una fuerte vinculación con el electorado, que respondió involucrándose de lleno en la campaña a través de diferentes acciones de voluntariado y la aportación de fondos para la financiación de la misma.

La novedad radicaba en que por primera vez se pusieron al alcance del ciudadano los mecanismos necesarios para hacerle partícipe del proyecto político planteado y facilitar que éste sintiera que formaba parte de él con herramientas como la creación de la propia red social del candidato, mybarackobama.com, el diseño de aplicaciones para seguir la campaña en otros dispositivos como el *iPhone*, el envío de mensajes de texto con alertas e

---

<sup>2</sup> Conclusiones obtenidas de la entrevista realizada por Asela Viar de la agencia EFE al profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra y autor del blog *eCuaderno.com*, José Luis Orihuela. Disponible en: <<http://www.expansion.com/agencia/efe/2011/04/16/16064798.html>> Última consulta en abril de 2011.



informaciones relevantes del transcurso de la campaña o de correos electrónicos personalizados (Novick: 2009).

Sin embargo, la vinculación con los internautas no finalizó ahí y Obama continuó interactuando con los ciudadanos durante los años de su mandato. Este afán por involucrar al electorado ha estado también muy presente en su nueva campaña para las elecciones de 2012 con el lema “*It begins with us*”, que confirma que los medios digitales tendrán nuevamente un papel predominante.

#### 4. El *community manager* en la comunicación organizacional

El escenario actual descrito obliga a empresas e instituciones a realizar un esfuerzo de integración en el mundo virtual, no sólo para ofrecer nuevos servicios (como, por ejemplo, la venta *online*), sino también para conocer su reputación digital y crear y participar consecuentemente en nuevos canales de comunicación, informando y conversando con sus públicos en la Red, todos ellos, potenciales clientes. La profesora Araceli Castelló expone:

*Los Social Media, como canales no sólo de información y comercialización, sino también de conversación, han traído consigo la eclosión de nuevos perfiles profesionales, en tanto en cuanto la web social está transformando la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, actuales y potenciales.*  
(Castelló: 2010, 15)

Uno de estos perfiles profesionales emergentes tiene especial vinculación con la comunicación organizacional: se trata del *Community Manager* (CM) o *Social Media Manager*, traducido al castellano como gestor de comunidades virtuales o gestor de medios sociales<sup>3</sup>.

El *community manager* es el encargado de establecer y potenciar los vínculos con los públicos a través de las redes sociales virtuales y otras herramientas de la Web 2.0. Esta figura tiene sus raíces en el administrador o moderador de webs de comunidades *online* como foros, aunque en la actualidad se entiende como el gestor de la comunicación corporativa en las

---

<sup>3</sup> Al tratarse de un fenómeno relativamente reciente y en constante cambio, no existe aún consenso a la hora de denominar dicho perfil o establecer sus competencias. Bajo las siglas CM actualmente se engloban perfiles que en el futuro probablemente se tratarán de forma individual, como *Social Media Manager* (SMM), *Social Media SEO* (SMS) o *Social Media Analyst* (SMA). En España ya se realizan intentos por distinguir entre el *Community Manager* y el *Social Media Manager*. Se considera que el segundo tiene un punto de vista más corporativo y se encarga de definir la estrategia general de la organización en el campo de los medios sociales y adecuar la web consecuentemente, mientras que el CM tendría un enfoque más centrado en el público, relacionándose de forma sencilla y cercana con las comunidades de cibernautas en nombre de la entidad, como señala Gemma del Arco en el artículo “¿Community Manager o Social Media Manager?”, disponible en: <<http://www.e-comunica.info/2011/02/community-manager-o-social-media.html>> Última consulta en abril de 2011.

En la presente investigación, debido a su mayor extensión en la sociedad española actual, se opta por emplear la denominación *Community Manager* (CM) en su faceta más amplia, que incluye las funciones del *Social Media Manager*.

comunidades de los medios sociales: sitios de redes sociales (SRS), foros, blogs y *microblogging*.

Según la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO y Territorio Creativo: 2009), el CM debe constituir el nexo de unión entre las necesidades de los clientes y las posibilidades de la empresa, para lo que necesita ser un verdadero experto en el uso de los medios sociales. Esta tarea ha de realizarse a partir del conocimiento de los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes (Castelló: 2010). Para Connie Bensen (2009), reconocida estratega y gestora de comunidades en medios sociales, el CM debe ser la voz de la empresa puertas afuera y la voz del cliente puertas adentro.

El gestor de comunidades *online* tiene un perfil multidisciplinar, que precisa de conocimientos en comunicación corporativa, marketing, publicidad y nuevas tecnologías. Además, como cualidades deseables para el *community manager* de un partido o institución política destacan: el conocimiento del sector; la creatividad, interés e identificación con la cultura 2.0; el ser un buen conversador y redactor; y tener un carácter accesible y empatía hacia los públicos, pero también capacidad de movilización y credibilidad.

Para conseguir credibilidad ante las comunidades *online*, resulta de gran importancia que el CM desarrolle una actitud abiertamente sincera, honesta, participativa, transparente, coherente y continuada en el tiempo.

Las funciones más importantes del *community manager* son (AERCO y TC: 2009, 7):

- Escuchar: monitorizar constantemente la Red en busca de conversaciones sobre el producto-marca-persona (*clipping online*).
- Hacer circular esa información dentro de la entidad a las personas que corresponda.
- Explicar la posición de la organización a la comunidad, en función de sus características y de la plataforma utilizada, con un lenguaje inteligible, una actitud honesta y contenidos de interés.
- Buscar líderes de opinión.
- Encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la institución.

Los dos últimos puntos resultan de especial interés para la comunicación política. En el caso de la búsqueda de líderes de opinión, porque el poder de las personas influyentes en la Red es mucho mayor que en la vida *offline* (hay personas con decenas de miles de lectores-seguidores) y, además, resultan fácilmente identificables. En cuanto a la última de las funciones, el hecho de ofrecer información veraz y transparencia para crear una reputación *online* positiva en los *social media* repercutirá en beneficio de la organización política, tradicionalmente con una imagen lejana o negativa para los públicos.

Como herramientas para desarrollar este trabajo, la AERCO y Territorio Creativo (2009: 12-15) diferencian:

- Servicios 2.0 o medios sociales virtuales, como *blogging*, *livestreaming* (Tumblr), *microblogging*, redes sociales virtuales, o servicios de publicación de todo tipo de contenidos (vídeos, *podcasts*, imágenes, *powerpoints*...).
- Herramientas de productividad: aplicaciones para gestionar la información de clientes, o el perfil de la organización o persona en diferentes plataformas de medios sociales. Por ejemplo, Tweetdeck, que integra Twitter, MySpace y Facebook y permite gestionar grupos y varias cuentas al mismo tiempo; o UserVoice, para rastrear y manejar el *feedback* de usuarios y consumidores.
- Herramientas de monitorización para seguir las conversaciones en la Red y medir la visibilidad de productos, marcas o personas, como Google Blogsearch, Socialmention o Radian6.

Obviamente, no resulta necesario participar en todos los medios sociales virtuales o utilizar todas las herramientas digitales mencionadas, sino que el CM debe seleccionar los más adecuados a los objetivos y estrategias de comunicación definidos por el gabinete y la dirección de la organización y emplearlos teniendo en cuenta las especificidades de cada medio o plataforma y los deseos de la comunidad.

Respecto a qué departamento de la organización debe estar adscrita esta figura, Sira Coll, *community manager* de varios sellos de Planeta, afirma que se trata de “la evolución de jefes de prensa y relaciones públicas, que gestionan los medios dentro y fuera de la Red” y considera que sólo las empresas grandes pueden tener responsable de medios y CM por separado<sup>4</sup>.

Aunque no existe aún una convención respecto a qué departamento de la organización debe estar adscrita la figura del *community manager*, lo habitual es que pertenezca al departamento de comunicación o marketing, y en caso de que sean independientes, resulta razonable que se adscriba al primero de ellos, puesto que las funciones y responsabilidades del CM están ligadas a las tareas de los relaciones públicas y los directores de comunicación (AERCO y Territorio Creativo: 2009, 6).

Si se unen las observaciones anteriores a las teorías de comunicación corporativa actuales, que consideran que debe existir una estrategia global y coherente bajo la dirección y supervisión del gabinete de comunicación (Álvarez y Caballero: 2004), se llega al establecimiento de una primera conclusión para la presente investigación: la existencia en la organización de otros trabajadores con conocimientos o competencias de CM no exime a los miembros del departamento de comunicación de realizar un reciclaje formativo que les dote de ese mismo perfil para mejorar el desarrollo de su trabajo.

---

<sup>4</sup> Declaraciones recogidas por el diario El País en “Se necesita ‘community manager’”, disponible en: <[http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/necesita/community/manager/elpepirtv/20110327elpepirtv\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/necesita/community/manager/elpepirtv/20110327elpepirtv_1/Tes)> Última consulta en abril de 2011.

Otra consideración a valorar por toda institución política que incorpore las funciones del *community manager* a su estrategia comunicativa es que resulta necesario un cambio de mentalidad: pasar del gabinete de prensa al gabinete de comunicación, relegando la información unidireccional tradicional –en muchas ocasiones, el cambio de nombre no se acompaña por un cambio real de comportamiento, como advierten Celaya (2008) o García Orosa (2009)–. Esta conclusión se deriva del propio perfil y sentido de ser del CM, que busca crear una comunidad que genere *feedback* útil para públicos y organización, confianza y credibilidad. Por esta razón deben abandonarse en la medida de lo posible las estrategias comunicativas de opacidad, manipulación y silencio informativo que se puedan producir en el seno de los gabinetes de instituciones políticas y ser capaz de gestionar de forma eficaz las críticas empleando las herramientas de la Web 2.0.

En resumen, la adopción de las competencias del perfil de *community manager* por parte de los gabinetes de comunicación de las organizaciones políticas proporciona los conocimientos para una gestión eficaz de los medios sociales, cuyas ventajas se describen en el apartado 3 de la presente investigación. Políticos como Barack Obama o James Cameron ya han descubierto sus beneficios y conceden una gran importancia al perfil del CM en sus equipos de comunicación<sup>5</sup>.

Las preguntas que se deben plantear ahora son: ¿en qué punto se hallan las figuras e instituciones políticas españolas en la concienciación de la importancia de los medios sociales en sus estrategias comunicativas? ¿Su implicación en dichos medios demuestra la existencia de los conocimientos de un *community manager* en sus equipos de trabajo? ¿Bajo qué forma o herramientas se realiza la adaptación al escenario digital?

## 5. Estudios e investigaciones

Para dar respuesta a las cuestiones planteadas, se ha realizado un análisis comparativo de varios estudios desarrollados en el campo de la comunicación política 2.0 en España por diversos autores, examinando las herramientas y los escenarios de su desarrollo. Los resultados, que se ofrecen a continuación, se estructuran según los actores principales de la actividad: partidos, instituciones y públicos.

### 5.1. Aproximación de los partidos políticos a los entornos digitales

Sobre la incorporación de los partidos a los entornos de la Web 2.0, las investigaciones del catedrático José Luis Dader (2009) sobre la campaña electoral de 2008 demostraron que las agrupaciones y sus candidatos no aprovechaban las posibilidades de los servicios 2.0. La mayoría de partidos sólo disponía de *websites* al servicio del marketing político sin ofrecer posibilidades de diálogo; mientras que los líderes nacionales más relevantes tenían webs pero

---

<sup>5</sup> No hay más que ver las ofertas de empleo publicadas por ambos gobiernos que demandan un CM, en: <<http://alphaver.wordpress.com/2010/02/17/barack-obama-busca-un-community-manager/#more-128>> y <<http://www.libertaddigital.com/internet/david-cameron-busca-un-community-manager-con-sueldo-de-primer-ministro-1276419918/>> Última consulta en abril de 2011.

no las enlazaban con la página del partido. Como puntos positivos destaca el comienzo de una batalla por los vídeos en Youtube con canales temáticos propios de los partidos, o los inicios de vinculación con blogueros afines, aunque tardía. Como datos negativos, sorprende la ausencia de blogs personales de los principales candidatos y un débil y erróneo uso de redes sociales virtuales como Facebook o Tuenti.

Según Albert Medrán, experto consultor en comunicación política *online*, PP y PSOE ya disponían en 2009 de páginas públicas de Facebook, que funcionaban como remezcla de varios perfiles y centro emisor de mensajes. Otros partidos no contaban con páginas de perfil en la plataforma, pero sí sus candidatos. En el caso de Twitter, hubo un crecimiento espectacular durante el periodo de campaña de las elecciones europeas, pero fueron pocos los políticos que lo emplearon más allá del fin publicitario o que contestaron al resto de cibernautas (Medrán: 2009).

En la actualidad, muchos políticos tienen blogs propios o perfiles en Facebook o Twitter, pero en su mayoría poco actualizados, con contenidos de escaso atractivo y un lenguaje no adaptado a la plataforma. Muchos parecen activos sólo durante la campaña y olvidan la interacción y conversación, según indican el profesor José Luis Orihuela y el experto en política estadounidense Diego Beas<sup>6</sup>. En comparación con los políticos europeos, los españoles se encuentran “a años luz” en el uso de estas herramientas<sup>7</sup>.

Mención aparte merecen los casos de uso erróneo de medios sociales en comunicación política que han recibido críticas por parte de los cibernautas y cuya gestión de crisis tampoco ha sido adecuada a estas nuevas plataformas por parte de los gabinetes, lo que produce un resultado multiplicador conocido como ‘efecto *Streisand*’<sup>8</sup>.

Estos aportes muestran las carencias en la formación en medios sociales virtuales no sólo de los políticos, sino de los responsables de su comunicación, y respaldan la hipótesis de la necesidad de contar con los conocimientos del perfil de un CM en el gabinete que ayude a planificar las acciones a desarrollar en estas plataformas y a definir el lenguaje adecuado a cada una de ellas y los pasos a seguir en comunicación digital en situaciones de crisis.

## 5.2. Instituciones de la Administración Pública con carácter político

Las administraciones públicas del Estado, obligadas legalmente a mantener informados a los electores sobre su actividad, están realizando en los últimos años un esfuerzo de

---

<sup>6</sup> En declaraciones a David Yagüe recogidas en el marco del reportaje en profundidad “Los políticos españoles no siguen el ejemplo 2.0 de Obama, ni tres años más tarde”, en: <<http://www.20minutos.es/noticia/1030324/2/obama/politicos/internet/>> Última Consulta en abril de 2011.

<sup>7</sup> Un artículo de *El Mundo* titulado “El PP gana en Facebook; el PSOE en Twitter” señala que los políticos europeos emplean entre 15 y 20 veces más las redes sociales virtuales que sus homólogos españoles <<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/03/31/galicia/1301601508.html>> Última consulta en abril de 2011.

<sup>8</sup> Según Wikipedia, el ‘efecto *Streisand*’ es un fenómeno de Internet que se produce por un intento de ocultación o censura de una determinada información, que tiene como resultado una mayor divulgación de lo que se quería ocultar. Pueden verse ejemplos en: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto\\_Streisand](http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_Streisand)> Última consulta en abril de 2011.

transparencia y de comunicación con los ciudadanos posibilitado por Internet, apreciable en los inicios de apertura al público de datos gubernamentales (*open data government*).

Entre los estudios sobre las instituciones de la Administración Pública con carácter político y las herramientas de la Web 2.0 que emplean para contactar y comunicarse con los ciudadanos, destacan aquellos sobre parlamentos y gobiernos, nacionales y regionales, llevados a cabo en los dos últimos años.

La investigación sobre los parlamentos españoles autonómicos y de las Cortes Generales realizada por la profesora Eva Campos en 2010 mostró que la gran mayoría de sus gabinetes de comunicación no empleaba aún ninguno de los medios sociales virtuales para difundir contenidos a la ciudadanía, dirigiéndose de modo casi exclusivo a periodistas de medios tradicionales a través de un esquema clásico de información vertical. Además, reconocieron no contar con una persona dentro del gabinete que se dedicara a “labores específicas de gestión y actualización de las herramientas de la web 2.0” (Campos: 2011, 128). Sin embargo, mostraban su intención de remediar ambas situaciones.

Un estudio similar, realizado en enero de 2011 por el profesor Rafael Rubio, sobre la incorporación de los parlamentos regionales a los entornos digitales revela que no se han producido grandes cambios: existe una ligera incorporación a la Web 2.0 en forma de sindicación de contenidos, *podcasts*, e incluso blogs por parte de los parlamentos, pero prácticamente ninguno está presente en redes sociales y Twitter. La única excepción significativa se encuentra en el caso catalán, con una inmersión plena en *social media* (Rubio: 2011a, 27).

En cuanto a la gestión de la presencia virtual de los gobiernos autonómicos y sus líderes, otro trabajo del mismo autor muestra la existencia de un gran contraste entre las diferentes comunidades. Entre los más rezagados se encuentran Castilla y León, Murcia y Extremadura, ya que sólo tienen página web del gobierno regional, y ningún perfil digital de sus presidentes. En el lado opuesto se hallan los gobiernos de Madrid y Valencia, o el perfil del presidente de la Generalitat de Cataluña, con un empleo extenso de las nuevas tecnologías sociales (página web, blog, Facebook, Twitter, Youtube, Flickr) (Rubio: 2011b).

Entre los casos más representativos de instituciones políticas de la Administración con una buena estrategia de comunicación 2.0 destaca la Consejería de Turismo de la Generalitat valenciana, con una amplia red social, contenido interactivo y de interés, perfiles en diferentes sitios de redes sociales y blogs temáticos<sup>9</sup>. También los gobiernos locales encuentran en la Web 2.0 la posibilidad de comunicarse con los ciudadanos y crear comunidad, y cada vez más

---

<sup>9</sup> Ver datos completos en <<http://www.zonacommunitymanager.com/2010/06/community-manager-en-la-administracion.html>> Última consulta en abril de 2011.

ayuntamientos incorporan blogs, foros, redes sociales, *wikis* o *microblogging* en sus estrategias de comunicación<sup>10</sup>.

### 5.3. El electorado en la Red: actitudes y anhelos

Un estudio de *Intelligence Compass* concluyó en 2010 que, a pesar de que los políticos españoles manifiestan claros deseos o intenciones de participar en redes sociales, muchos se muestran escépticos ante la posibilidad de atraer públicos al estilo de Barack Obama, justificándose en la idea de que a los ciudadanos españoles no les atrae la política. Este razonamiento se ve respaldado por el escaso número de seguidores que tienen la mayoría de políticos con perfiles en la Red y que en su mayoría pertenecen al mismo partido o al círculo íntimo de la persona (*Intelligence Compass*: 2010).

Sin embargo, un informe de 2008 indica que ya entonces al menos uno de cada cuatro españoles realizaba búsquedas de información política en Internet frente al 15% de 2005 (Fundación BBVA: 2008). Con este dato, cabe preguntarse si la escasa aceptación de los perfiles *online* de los políticos españoles no se deberá más al hecho de que sus comunicaciones en los medios sociales resultan poco atractivas, útiles y/o cercanas a los públicos que a la actitud desinteresada del ciudadano hacia lo público. Hay que recordar que, precisamente, el éxito de Obama radicó en movilizar a los ciudadanos tradicionalmente apáticos hacia cuestiones políticas.

Estos mismos estudios (*Intelligence Compass*: 2010, 9 y BBVA: 2008, 33) evidencian que los usuarios esperan encontrar en la Red información fiable en todos los temas, incluida la política, y consideran que el empleo de las redes sociales por parte de los políticos debe tener como objetivo primordial establecer una relación o comunicación real con el ciudadano y no un uso meramente propagandístico.

## 6. Conclusiones. Decálogo de la institución política 2.0

A partir de las investigaciones consultadas y las deducciones expuestas anteriormente, se establecen una serie de conclusiones que se resumen en el siguiente decálogo de toda institución política 2.0:

1. La Web 2.0 y sus herramientas crean un espacio de participación y colaboración que deja obsoleta la comunicación política tradicionalmente unidireccional.
2. Su uso posibilita movilizar nuevos públicos, el conocimiento directo de sus opiniones y una mejora de la imagen de la entidad.

---

<sup>10</sup> Destacan, por ejemplo, los casos de Twitter del Ayuntamiento de El Prat de Llobregat, los blogs de la Generalitat de Cataluña o Parla, los perfiles en Facebook de Seu de Urgel y de Tona, y el Flickr del Ayuntamiento de Copons, como se indica en el siguiente artículo: <http://happyuser.xperienceconsulting.com/articulos-de-xperience/participacion-ciudadana-en-las-webs-de-las-administraciones-publicas-metodologia-de-control-de-riesgos/> Última consulta en abril de 2011.

3. Para ello hay que estudiar el ciberespacio y comprender y compartir el funcionamiento y filosofía de los *social media*. Nace la figura del *community manager* como enlace entre público y organización en la Red.
4. La existencia explícita en la institución política de personas que desarrollen el perfil del *community manager* no exime, ni a los propios políticos, ni a sus gabinetes, de adquirir competencias en este campo para poder desarrollar una comunicación global y coherente *on* y *offline*.
5. Estas nuevas competencias permiten:
  - Rastrear, crear y mantener conversaciones con los públicos en la Red.
  - Localizar y utilizar de forma eficaz las herramientas más adecuadas a cada situación y objetivo.
  - Crear un plan de comunicación *online* con directrices de uso para todos los miembros de la organización, incluyendo la previsión de crisis de reputación.
6. El gabinete político 2.0 debe comprometerse con una comunicación en la Red constante, fluida, transparente y sincera que responda a las demandas ciudadanas.
7. Un uso erróneo de los nuevos medios, o la falta de interés por los mismos, daña la imagen de la institución, pero si además no se gestionan correctamente las críticas recibidas, esto puede derivar en una crisis mayor ('efecto *Streisand*').
8. El uso electoral de las redes sociales carece de credibilidad si no se mantiene más allá del periodo de campaña o si se trata de engañar sobre la autoría de los contenidos generados.
9. Diversos estudios corroboran que los políticos españoles y sus equipos de comunicación, o bien se muestran reticentes a implementar planes de comunicación 2.0., o bien lo están efectuando de un modo incorrecto o incompleto.
10. Todo esto se resume en que el periodista de fuente de instituciones políticas debe adquirir nuevas competencias, las de gestor de comunidades, para poder elaborar las guías de actuación de la organización en la Red, especialmente de sus portavoces oficiales, y erigirse como un referente en la comunicación 2.0.

## 7. Bibliografía

AERCO y TERRITORIO CREATIVO (2009): "La función del Community Manager", en <http://www.slideshare.net/comunicasinpapeles/community-manager-manual-aerco>  
Consultado en abril de 2011.

ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. (2004): *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Paidós.



BENSEN, C. (2009): "Community Manager Job Description", en *ConnieBensen* <<http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>> Consultado en abril de 2011.

BORJA, J. y CASTELLS, M. (1997): *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*, Madrid, Taurus.

CAMPOS DOMÍNGUEZ, EVA (2011): "El papel del informador en la era de la ciberdemocracia parlamentaria. El ejemplo de los gabinetes de prensa de las asambleas españolas", en COTINO HUESO, Lorenzo (ed.) (2011), *Libertades de expresión e información en Internet y las redes sociales: ejercicio, amenazas y garantías*, Valencia, Publicaciones de la Universidad de Valencia, 125-130. Disponible en <<http://www.derechotics.com/congresos/2010-libertades-y-20/e-libro-elibertades-2010>> Consultado en abril de 2011.

CANEL, M. J. (1999): *Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*, Madrid, Tecnos.

CASTELLÓ MARTÍNEZ, A. (2010): "La figura del *Community Manager*", en <[http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16656/1/La%20figura%20del%20Community%20Manager\\_Araceli%20Castell%C3%B3.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16656/1/La%20figura%20del%20Community%20Manager_Araceli%20Castell%C3%B3.pdf)> Consultado en abril de 2011.

CELAYA, J. (2008): *La empresa en la Web 2.0*, Barcelona, Gestión 2000.

CERVERA FANTONI, A.L. (2006): *Comunicación total*, Madrid, ESIC.

CHRISTAKIS, N. A. y FOWLER, J. H. (2010): *Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y cómo afectan nuestras vidas*, Madrid, Taurus Pensamiento.

COTINO HUESO, L. (ed.) (2011): *Libertades de expresión e información en Internet y las redes sociales: ejercicio, amenazas y garantías*, Valencia, Publicaciones de la Universidad de Valencia. Disponible en <<http://www.derechotics.com/congresos/2010-libertades-y-20/e-libro-elibertades-2010>> Consultado en abril de 2011.

DADER, J. L. (2009): "Ciberpolítica en los websites de partidos políticos. La experiencia de las elecciones de 2008 en España ante las tendencias transnacionales", en *Revista de Sociología e Política*, vol. 17, nº 34. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009: 45-62. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v17n34/a05v17n34.pdf>> Consultado en abril de 2011.

ELIZALDE L. H. (2009): *Gestión de la comunicación pública*, Barcelona, Bosch comunicación.

FERNÁNDEZ ASENJO, G. y DE LA TORRE, N. (2009): *Gabinetes de comunicación en mínimos*, Madrid, Fragua.

FUNDACIÓN BBVA (2008): "Estudio Fundación BBVA: Internet en España", disponible en: <[http://www.fbbva.es/TLFU/dat/Estudio\\_Internet\\_2008.pdf](http://www.fbbva.es/TLFU/dat/Estudio_Internet_2008.pdf)> Consultado en abril de 2011.

GARCÍA OROSA, B. (2006): "Poder y comunicación: conflicto contenido. Aproximación histórica a la institucionalización de actores de la opinión pública", en *Revista Latinoamericana*

de *Ciencias de la Comunicación*, nº 5, 2006: 114-123. Disponible en [http://www.alaic.net/portal/revista/r5/ccientifica\\_02.pdf](http://www.alaic.net/portal/revista/r5/ccientifica_02.pdf)> Consultado en abril de 2011.

GARCÍA OROSA, B. (2009): *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*, Sevilla, Comunicación Social.

GONZÁLEZ, J. L. (2010): "La base electoral de Obama, redes sociales virtuales y reales: los casos de generation engage y moms for Obama", en *Revista Mediterránea de comunicación*, nº1, 2010: 25-35.

INTELLIGENCE COMPASS (2010): "Informe sobre política y Redes Sociales", disponible en: <http://intelligencecompass.com/images/Informe%20Pol%C3%ADticos%20y%20Redes%20Sociales.pdf>> Consultado en abril de 2011.

MEDRÁN, A. (2009): "Convencer participando más de 15 días cada 4 años", en *E-Campanya, el blog de comunicación política de Albert Medrán*. Disponible en: [http://albertmedran.com/bloc\\_cast/2009/06/17/convencer-participando-mas-de-15-dias-cada-4-anos/](http://albertmedran.com/bloc_cast/2009/06/17/convencer-participando-mas-de-15-dias-cada-4-anos/)> Consultado en abril de 2011.

NOVICK, J. (2009): "Marketing político: La campaña de Obama en Internet", en *El blog de negocios y marketing digital*. Disponible en: <http://www.joshuanovick.com/2009/06/19/marketing-politico-la-campana-de-obama-en-internet/>> Consultado en marzo de 2011.

RAMIREZ, T. (1995): "La influencia de los gabinetes de prensa. Las rutinas periodísticas al servicio del poder" en *Telos. Cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*, nº 40 diciembre-enero, 1995: 47-57. Disponible en: <http://www.catedraa.com.ar/lecturas-recomendadas/articulos/archivos/gabinetes-ramirez.pdf>> Consultado en febrero de 2011.

RUBIO, R. (2011a): "Nuevas tecnologías y transparencia parlamentaria", en *Cuadernos de comunicación Evoca nº 4: Comunicación política 2.0*, 2011: 23-27. Disponible en: <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos4.pdf>> Consultado en abril de 2011.

RUBIO, R. (2011b): "Las redes sociales en las administraciones ¿Periodo de pruebas?", en COTINO HUESO, Lorenzo (ed.) (2011), *Libertades de expresión e información en Internet y las redes sociales: ejercicio, amenazas y garantías*, Valencia, Publicaciones de la Universidad de Valencia, 149-159. Disponible en: <http://www.derechotics.com/congresos/2010-libertades-y-20/e-libro-elibertades-2010>> Consultado en abril de 2011.

RUIZ BLANCO, S. (2010): *Del blog al microblog: el devenir del receptor en generador y emisor de contenidos en la web 2.0* (tesis doctoral - Universidad de Málaga). Disponible en: <http://www.slideshare.net/sblanco/del-blog-al-microblog-el-devenir-del-receptor-en-generador-y-emisor-de-contenidos-en-la-web-20>> Consultado en marzo de 2011.

VÁZQUEZ BURGOS, M.A. (2004): *El profesional de las relaciones externas*, Barcelona, Bosch comunicación.

YANES, R. (2007): "La nota de prensa como género de comunicación política", en *Espéculo. Revista de estudios literarios*, 36, 2007. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/especulo/numero36/notapre.html>> Consultado en abril de 2011.