

MÁSTER DE MARKETING DIGITAL, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

Terrorismo y comunicación institucional: la información en Twitter tras los atentados de París, Londres y Barcelona

Autor: Marta Roperó Navarro

Tutor: Dr. Jorge Gallardo-Camacho

Modalidad semipresencial 2017/2018

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	3
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Justificación de la elección del tema.....	5
1.2. Planteamiento del problema	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Las redes sociales: origen y evolución	8
2.2. Penetración de las redes sociales en Francia, Reino Unido y España	11
2.2.1. <i>Francia</i>	12
2.2.2. <i>Reino Unido</i>	12
2.2.3. <i>España</i>	13
2.3. Twitter, la ‘red de información’	15
2.4. Los organismos públicos en Twitter.....	20
2.5. Community manager: qué es y cuáles son sus obligaciones	23
2.6. La comunicación en casos de crisis	25
2.7. Antecedentes sobre el estado de la cuestión	27
3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS.....	29
3.1. Hipótesis	29
3.2. Objetivo general	30
3.3. Objetivos específicos	30
4. METODOLOGÍA.....	30
4.1. Metodología cuantitativa	30
4.2. Metodología cualitativa	34
5. PLANTEAMIENTO DE LOS RESULTADOS	36
5.1. Análisis de las cuentas de Twitter.....	36
5.1.1. <i>Francia</i>	36
5.1.2. <i>Reino Unido</i>	47
5.1.3. <i>España</i>	58
5.1.4. <i>Comparativa entre organismos homólogos</i>	68
5.2. La encuesta.....	79
5.3. Las entrevistas	83
6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	87
7. CONCLUSIONES.....	90
8. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA.....	92
9. BIBLIOGRAFÍA	94

10. ANEXOS.....	99
ANEXO 1: INFORMACIÓN BÁSICA DE LAS CUENTAS ANALIZADAS.....	100
ANEXO 2: CRONOLOGÍA DE LOS ATENTADOS.....	101
ANEXO 3: LAS ENTREVISTAS.....	103
ANEXO 4: ENCUESTA.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfiles de los entrevistados. Elaboración propia.	35
Tabla 2: Tabla comparativa de las cuentas de Twitter en Francia. Elaboración propia.	37
Tabla 3: Análisis de la cuenta de Police Nationale (@PoliceNationale). Elaboración propia.....	39
Tabla 4: Análisis de la cuenta de Gendarmerie Nationale (@Gendarmerie). Elaboración propia.	40
Tabla 5: Análisis de la cuenta de Préfecture de Police (@prefpolice). Elaboración propia.....	42
Tabla 6: Análisis de la cuenta de Ministère d'Interieur (@Place_Beuvau). Elaboración propia.	43
Tabla 7: Análisis de la cuenta de Gouvernement (@gouvernementFR). Elaboración propia. ...	45
Tabla 8: Análisis de la cuenta de François Hollande (@fhollande). Elaboración propia.	47
Tabla 9: Tabla comparativa de las cuentas de Twitter en Reino Unido. Elaboración propia.	48
Tabla 10: Análisis de la cuenta de City of London Police (@CityPolice). Elaboración propia.....	50
Tabla 11: Análisis de la cuenta de Metropolitan Police (@metpoliceuk). Elaboración propia.....	51
Tabla 12: Análisis de la cuenta de London Ambulance (@Ldn_Ambulance). Elaboración propia.	53
Tabla 13: Análisis de la cuenta de Home Office (@ukhomeoffice). Elaboración propia.	54
Tabla 14: Análisis de la cuenta de Government UK (@GOVUK). Elaboración propia.	56
Tabla 15: Análisis de la cuenta de Theresa May (@theresa_may). Elaboración propia.	57
Tabla 16: Tabla comparativa de las cuentas de Twitter en España. Elaboración propia.	58
Tabla 17: Análisis de la cuenta de Mossos d'Esquadra (@mossos). Elaboración propia.....	60
Tabla 18: Análisis de la cuenta de Guardia Civil (@guardiacivil). Elaboración propia.	62
Tabla 19: Análisis de la cuenta de Protecció Civil (@emergenciescat). Elaboración propia.	63
Tabla 20: Análisis de la cuenta del Ministerio del Interior (@interiorgob). Elaboración propia. .	65
Tabla 21: Análisis de la cuenta del Gobierno de España (@desdelamoncloa). Elaboración propia.....	66
Tabla 22: Análisis de la cuenta de Mariano Rajoy (@marianorajoy). Elaboración propia.....	67
Tabla 23: Comparativa de los resultados de las cuentas de las policías (1). Elaboración propia.	69
Tabla 24: Comparativa de los resultados de las cuentas de las policías (2). Elaboración propia.	70
Tabla 25: Comparativa de los resultados de las cuentas de los servicios de emergencia y Préfecture de Police. Elaboración propia.....	72

Tabla 26: Comparativa de los resultados de las cuentas de los ministerios. Elaboración propia.	74
Tabla 27: Comparativa de los resultados de las cuentas de los Gobiernos. Elaboración propia.	75
Tabla 28: Comparativa de los resultados de las cuentas de los presidentes de Francia y España y la primera ministra del Reino Unido. Elaboración propia.	77
Tabla 29: Respuestas de las entrevistas realizadas a los responsables de las redes sociales de Mossos, Protecció Civil, Guardia Civil y Police Nationale. Elaboración propia.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El uso de Internet en el mundo (datos de enero de 2019). Elaboración propia a partir de datos de We Are Social (2019)	11
Figura 2: Acciones más realizadas en Internet en Gran Bretaña (comparativa 2008-2018). Elaboración propia a partir de datos de Office for National Statistics (2018)	13
Figura 3: Actividades más realizadas en Internet en España en 2018. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018).....	14
Figura 4: Las redes sociales más utilizadas en España. Elaboración propia con datos de IAB (2018)	15
Figura 5: Primer mensaje publicado en Twitter (2006). Fuente: Twitter	16
Figura 6: Primer mensaje con <i>hashtag</i> de la historia de Twitter (2007). Fuente: Blog de Twitter.	19
Figura 7: Comparativa del <i>engagement</i> de las cuentas francesas. Elaboración propia.....	37
Figura 8: Primer tuit publicado en @PoliceNationale tras los atentados. Fuente: Twitter.....	38
Figura 9: Primer tuit publicado en @Gendarmerie tras los atentados. Fuente: Twitter.....	40
Figura 10: Primer tuit publicado en @prefpolice tras los atentados. Fuente: Twitter.	41
Figura 11: Primer tuit publicado y con más interacciones en @Place_Beuvau. Fuente: Twitter	43
Figura 12: Primer tuit publicado en @gouvernementFR tras los atentados. Fuente: Twitter.	44
Figura 13: Tuit de @gouvernementFR con más interacciones. Fuente: Twitter.	45
Figura 14: Primer tuit publicado y con más interacciones en @fhollande. Fuente: Twitter	46
Figura 15: Comparativa del <i>engagement</i> de las cuentas británicas. Elaboración propia.	49
Figura 16: Primer tuit publicado en @CityPolice tras el atentado. Fuente: Twitter.	49
Figura 17: Primer tuit publicado en @metpoliceuk tras el atentado. Fuente: Twitter.	51
Figura 18: Primer tuit publicado en @Ldn_Ambulance tras el atentado. Fuente: Twitter.	52
Figura 19: Tuit publicado en @ukhomeoffice tras el atentado. Fuente: Twitter.	54
Figura 20: Primer tuit publicado en @GOVUK tras el atentado. Fuente: Twitter.	55
Figura 21: Primer tuit publicado en @theresa_may tras el atentado. Fuente: Twitter.	57
Figura 22: Comparativa del <i>engagement</i> de las cuentas españolas. Elaboración propia.....	59
Figura 23: Primer tuit publicado en @mossos tras el atentado. Fuente: Twitter.	60
Figura 24: Primer tuit publicado en @guardiacivil tras el atentado. Fuente: Twitter.	61

Figura 25: Primer tuit publicado en @emergenciescat tras el atentado. Fuente: Twitter.	63
Figura 26: Primer tuit publicado en @interiorgob tras el atentado. Fuente: Twitter.	64
Figura 27: Primer tuit publicado en @desdelamoncloa tras el atentado. Fuente: Twitter.	65
Figura 28: Primer tuit publicado en @marianorajoy tras el atentado. Fuente: Twitter.	67
Figura 29: Tipos de mensajes de Police Nationale, C. London Police y Mossos. Elaboración propia.	69
Figura 30: Comparativa del <i>engagement</i> de las policías (1). Elaboración propia.	70
Figura 31: Tipos de mensajes de Gendarmerie, Met. Police y Guardia Civil. Elaboración propia.	71
Figura 32: Comparativa del <i>engagement</i> de las policías (2). Elaboración propia.	71
Figura 33: Tipos de mensajes de Préf. de Police, London Ambulance y P. Civil. Elaboración propia.	73
Figura 34: Comparativa del <i>engagement</i> de los servicios de emergencias. Elaboración propia.	73
Figura 35: Tipos de mensajes de los ministerios del interior. Elaboración propia.	74
Figura 36: Comparativa del <i>engagement</i> de los ministerios del interior. Elaboración propia.	75
Figura 37: Tipos de mensajes de los Gobiernos. Elaboración propia.	76
Figura 38: Comparativa del <i>engagement</i> de los Gobiernos. Elaboración propia.	76
Figura 39: Tipos de mensajes de Hollande, May y Rajoy. Elaboración propia.	78
Figura 40: Comparativa del <i>engagement</i> de los gobiernos. Elaboración propia.	78
Figura 41: Usuarios activos de Twitter y usuarios que leen sin apenas publicar. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).	79
Figura 42: Cuentas utilizadas para informarse sobre un suceso. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).	80
Figura 43: Cuentas consultadas tras el atentado de Barcelona. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).	81
Figura 44: Opiniones sobre si se debe informar o no tras un atentado. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).	82
Figura 45: Objetivo de la información de los organismos públicos. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).	82

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación de la elección del tema

El terrorismo, y en especial los ataques yihadistas que se han sucedido en los últimos años con el desarrollo del autodenominado Estado Islámico, se ha convertido en una de las principales preocupaciones en las sociedades occidentales. Hasta el 11-S el terrorismo era un problema local; desde entonces, se ha convertido en una amenaza global “que opera tanto en células organizadas como de manera individual, con el fin de producir el mayor número de víctimas y un fuerte impacto propagandístico” (Estrategia de Seguridad Nacional 2017: 59).

Desde marzo de 2004 el terrorismo yihadista ha provocado más de 600 muertos en 28 ataques en países de la UE (Galán y Alameda, 2018), con graves atentados como los de Madrid (193 muertos en 2004), París (130 muertos en noviembre de 2015), Niza (86 muertos en 2016) y Londres (52 muertos en 2005).

Ante esta grave amenaza global, las autoridades aún no han conseguido adecuar sus protocolos de comunicación a la inmediatez y la transparencia que exige el usuario de las nuevas tecnologías. Y todo ello, a pesar de que el terrorismo internacional se ha convertido en uno de los mayores problemas para los ciudadanos. En España, por ejemplo, el barómetro del CIS elaborado justo después de los atentados de Barcelona y Cambrils¹ (septiembre de 2017) desveló que un 15,6 % de los españoles lo incluían entre una de sus tres preocupaciones más importantes en ese momento, solo por detrás del paro, la corrupción, la economía y los políticos (CIS, 2017).

El Manual de Comunicación Contraterrorista para Autoridades Públicas de SAFE-COMMS, elaborado en el marco de un proyecto financiado por la Unión Europea (UE) para ayudar a una adecuada reacción de los gobiernos ante este tipo de crisis, afirma que los responsables públicos aún tienden a “subestimar el efecto de un atentado terrorista, el daño potencial de una mala gestión de la comunicación posterior al mismo, y el papel que puede jugar una comunicación eficaz en la recuperación, la limitación del daño y el retorno a la normalidad” (SAFE-COMMS, 2011: 7).

¹ A partir de ahora nos referiremos a este ataque terrorista únicamente como el atentado de Barcelona, aunque durante todo el estudio se ha tenido en cuenta tanto el momento del atropello masivo de Las Ramblas como del ataque posterior en Cambrils (Tarragona).

En un contexto de incertidumbre para la población, las instituciones oficiales están obligadas a cumplir más que nunca los principios de acceso a la información y de transparencia con el objetivo de evitar la propagación de rumores y *fake news*. Ya no bastan únicamente las comparecencias oficiales y los comunicados enviados a las redacciones de los medios de comunicación. Incluso el portavoz y el responsable de prensa han sido desplazados por la irrupción de otro nuevo papel, el del *community manager*.

Las cuentas institucionales en las redes sociales, y especialmente en el caso de Twitter, se han convertido en una fuente de información recurrente para periodistas y medios de comunicación. Pero para su correcto funcionamiento, es necesario saber gestionar los tiempos y el lenguaje de un modo muy distinto a los utilizados en la comunicación institucional tradicional (Orihuela, 2013).

Como explican Martínez Solana, Frazão Nogueira y Valarezo (2017), una crisis es impredecible y es especialmente sensible cuando afecta a la seguridad del Estado, como en un acto de terrorismo, porque “el pánico y la psicosis se apoderan del público en general, que necesita sentirse protegido y entender qué es lo que ha ocurrido” (p. 1577). En estas situaciones, ofrecer una respuesta comunicativa satisfactoria es complicado aunque obligatorio (Manchón, 2016).

Para entender a qué se enfrentan los gobiernos y las instituciones policiales cuando hablamos de crisis, hay que destacar que esta se caracteriza, además de por la incertidumbre, por “una creciente presión a la hora de actuar, que se incrementa cuanto mayor es la responsabilidad de quien tiene que gestionarla y cuanto más grave es la situación” (Manchón, 2016: 877-78).

El consultor especializado en comunicación de crisis Luis Arroyo expone la importancia que cobran los responsables políticos en estas situaciones, ya que “cuando existe un enemigo externo al que combatir, los ciudadanos conceden un crédito especial a sus líderes, reflejan en ellos sus deseos de victoria y, en consecuencia, son más generosos a la hora de aprobar su gestión” (Manchón, 2016: 884). Y todo ello, en una sociedad inmersa en un duelo que hay que respetar con toda la sensibilidad posible.

En resumen, el desarrollo de Internet y de las redes sociales obliga a todas las instituciones a apostar por la inmediatez y la cercanía para mantenerse como fuentes de referencia. Pero no todas las instituciones ni en todos los países occidentales han sabido darle la importancia que merece a las redes sociales. Muchos organismos se han limitado a trasladar a sus canales de comunicación digitales las estrategias de

comunicación tradicionales, aunque estas hayan quedado ya desfasadas con respecto a lo que demanda la población.

Una de las carencias más llamativas es que aún no se ha generalizado en los organismos relacionados con la seguridad y los cuerpos policiales la aplicación de protocolos de coordinación perfectamente estudiados y definidos, y que son vitales tras un atentado terrorista más que en cualquier tipo de crisis (SAFE-COMMS, 2011).

1.2. Planteamiento del problema

En apenas una década Internet ha pasado de ser una herramienta de apoyo a un pilar básico de la comunicación para cualquier empresa u organismo, con cuotas de audiencia incluso superiores a las de la televisión y la radio. Los ciudadanos son conscientes de que en los medios convencionales no encuentran lo que buscan ni en el modo que les interesa, con contenido cerrado y sin posibilidad de filtrar lo que realmente quieren ver u oír (Rodríguez Fernández, 2011). Por eso, acuden a las redes sociales o a los periódicos digitales para informarse con celeridad, lo que obliga a los responsables de la comunicación institucional a tener una extraordinaria capacidad de reacción en casos de crisis o acontecimientos inesperados.

Como veremos más adelante, la penetración de las redes sociales en la vida cotidiana de los ciudadanos occidentales crece exponencialmente año tras año. Sin embargo, como ya hemos mencionado, algunos organismos oficiales e instituciones públicas han tardado en reaccionar y no han invertido los esfuerzos necesarios en desarrollar esta vía de comunicación con medios y profesionales cualificados que conozcan a la perfección cómo interactuar con los usuarios.

Como explica el Manual de los gobiernos en Twitter, el problema es que en la actualidad conviven estructuras propias de una Administración basada aún en lo analógico o el denominado “mundo papel” con una emergente cultura de centrada en las redes sociales (Gobierno de Cataluña, 2017).

Las carencias en este desarrollo se hacen más evidentes cuando se comparan los perfiles de unos organismos con otros y, como pretende evidenciar esta investigación, cuando se analiza cómo se canaliza la información a través de la Red en países con características sociales y políticas similares, como son Francia, Reino Unido y España.

2. MARCO TEÓRICO

La célebre expresión de Abraham Lincoln “el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo” no se entiende en la actualidad sin un trabajo conjunto de los Gobiernos y la sociedad civil basado en la transparencia, la cooperación y el diálogo (Gobierno de España, 2017), que ha encontrado en Internet, y concretamente en las redes sociales, su mejor vehículo de comunicación.

Esta colaboración se hace aún más necesaria cuando sucede una crisis como un atentado terrorista o un desastre natural, sucesos que ponen a prueba la eficacia de esa comunicación bidireccional. Mientras que hace 20 años la población se limitaba a esperar que una noticia le llegara a través de los medios de comunicación, en la actualidad se exige a los representantes públicos nuevas formas de hacer y, sobre todo, respuestas para cubrir sus demandas (Gobierno de España, 2017).

En este contexto, y ante la llegada de una generación de jóvenes usuarios que han abandonado el uso tradicional de los medios de comunicación por otras formas de acceder a la información y al entretenimiento, las páginas web y las redes sociales corporativas están asumiendo paulatinamente las labores que antes hacían gabinetes de prensa y portavoces.

La velocidad a la que se pretende estar enterado de cualquier acontecimiento inesperado no permite la dilación que supone escribir un comunicado de prensa, validarlo, enviarlo a los medios de comunicación y que sean estos últimos los que lo hagan público. La tendencia ha llevado a las empresas privadas, las instituciones públicas y organismos oficiales a apostar por *community managers* cada vez más preparados y que, siempre que sea posible, trabajan con libertad en función de unos protocolos establecidos.

2.1. Las redes sociales: origen y evolución

Paralelamente al desarrollo de Internet y a un cambio en el paradigma de la comunicación, que ha introducido la novedad de la bidireccionalidad (diálogo y escucha), las redes sociales se han convertido en una herramienta fundamental para la mitad de la población mundial. Pero, ¿qué son las redes sociales?

En su 23ª edición del Diccionario de la Lengua Española –en el que también aparecen como novedades los términos ‘tuit’ y ‘tuitear’–, la Real Academia de la Lengua define por primera vez una red social como una “plataforma digital de comunicación global que

pone en contacto a un gran número de usuarios” (RAE, 2014). Pero esta definición se queda corta, ya que se limita a exponer que hay un ‘contacto’ en un entorno ‘digital’ y no profundiza en las distintas utilidades que ofrecen las redes sociales ni el carácter de bidireccionalidad que ofrece la web 2.0.

En este sentido, el planteamiento de Isabel Ponce-k Idatzia (2012) es más completo, ya que propone que las redes sociales están “compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet”, escenario en el que muestran sus “preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida”.

Por su parte, Andreas M. Kaplan y Michel Haenlein definen una red social como “un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario” (Ponce-k, 2012).

Todo ello, teniendo en cuenta que la web 2.0 la forman todos aquellos sitios que van más allá de la simple presentación de contenidos y potencian la inteligencia colectiva a partir de la interacción y la colaboración de unos usuarios que se convierten en creadores de ese contenido (Mejía Llano, 2013). De este modo, se pasa del consumidor al prosumidor (acrónimo de productor y consumidor, en inglés *prosumer*), un usuario bien informado e impaciente, que confía en sentirse escuchado y recibir información personalizada.

A estas definiciones, válidas desde el surgimiento de plataformas como Facebook, Twitter o LinkedIn, hay que añadirle un concepto que está cada vez más vigente con la extensión del uso de los *smartphones*, y es que “estas redes sociales 2.0 están activas en todo momento, durante las 24 horas del día y durante los siete días de la semana, y no requieren de una presencia física” (Moreno, 2015: 25). Así, permiten una comunicación que elimina “todo tipo de barreras espacio-temporales”, creando un nuevo escenario que condiciona la comunicación de las corporaciones.

En general, las redes sociales han transformado (y van a seguir haciéndolo) la forma en que nos comunicamos, nos relacionamos y trabajamos, y todo ello a pesar de que responden a la ancestral necesidad del hombre de comunicarse (Rodríguez Fernández, 2011).

En resumen, una red social debería cumplir los siguientes requisitos (IAB, 2018):

- Ser una red de contactos.

- Invitar a los usuarios a tener un perfil².
- Permitir a los usuarios interactuar entre ellos.
- Ofrecer funcionalidades sociales para interactuar con contenidos (crear, compartir y/o participar).

La irrupción de las primeras redes sociales se produce en los primeros años de la web o WWW (World Wide Web). Concretamente, se considera que el primer antepasado de Facebook y Twitter fue Geocities, un servicio de alojamiento de páginas web fundado por David Bohnett y John Rezner en 1994. Su principal novedad fue que incluyó los primeros chats, foros y *newsletters* (Moreno, 2015), que permitían a sus usuarios interactuar entre sí.

Pero fueron Friendster (en 2002), MySpace (2003) y, sobre todo, Facebook (2004) los que sembrarían las bases de los *social media* como hoy los conocemos, extendidos por todo el mundo y basados fundamentalmente en la creación de contenido por parte del usuario (Moreno, 2015).

Precisamente esa bidireccionalidad que permite la interactividad, la viralidad y la inmediatez en contenidos es lo que más ha seducido a los usuarios de redes sociales (Rodríguez Fernández, 2011), haciéndolos crecer año tras año hasta una penetración casi total en la población.

Twitter, la red social de opinión por excelencia en la que se basa esta investigación por su valor como 'heredera de los medios de comunicación, no apareció hasta 2006 y su utilización se limitó inicialmente a un grupo muy reducido. Sin embargo, como veremos más adelante, su uso (junto con el resto de las redes sociales) se ha popularizado tanto en los últimos años que su lenguaje propio ha trascendido la Red.

Como ejemplo de la trascendencia de Twitter, podemos destacar que un 76% de los españoles reconoce que utiliza Internet mientras ve la televisión (IAMC, 2018), aunque sea ocasionalmente, y es habitual comentar los programas emitidos en *prime time* a través del *hashtag* pertinente propuesto por las propias cadenas (Moreno, 2015).

La evolución de las redes sociales no solo ha transformado la vida del ciudadano medio, sino que ha obligado a las empresas (públicas y privadas) a modificar su presencia *online*. En la actualidad, ya no basta con tener una página web corporativa o institucional. Ahora es fundamental poner a disposición del usuario una serie de

² Twitter es una de las pocas redes sociales que permiten a los usuarios acceder a los mensajes publicados sin necesidad de contar con un perfil propio

recursos que le permitan a él, el 'cliente', participar activamente en el negocio (Jiménez, Pavan, Velasco, Acevedo, & Gonzalo, 2012).

2.2. Penetración de las redes sociales en Francia, Reino Unido y España

La importancia que ha cobrado Internet en apenas dos décadas se refleja en unas cifras que crecen exponencialmente año tras año. En el mundo, hay 4.388 millones de internautas, lo que supone ya un 57% (más de la mitad) de la población total (estimada en 7.676 millones de personas). Según el estudio publicado por We Are Social (enero de 2019), esto supone un incremento de un 9,1% en solo un año. Paralelamente, los usuarios activos de alguna red social han aumentado en un 9% hasta los 3.484 millones o, lo que es lo mismo, el 45% de la población mundial.

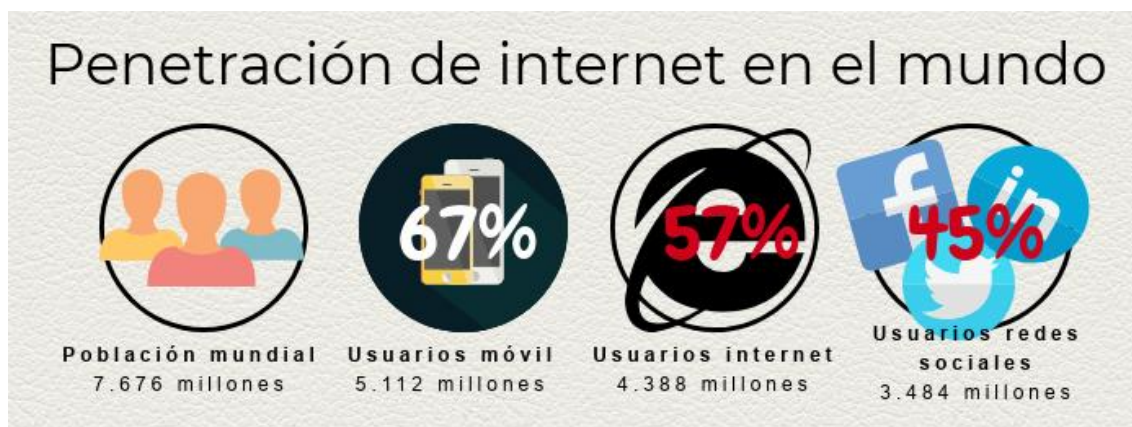


Figura 1: El uso de Internet en el mundo (datos de enero de 2019). Elaboración propia a partir de datos de We Are Social (2019)

Este incremento de la penetración de Internet está interrelacionado con la generalización del uso de los *smartphones*: el 52% (3.986 millones de personas) se conectan a Internet a través de su teléfono móvil.

En cuanto al grado de penetración de Internet en los países de los que trata la presente investigación, es muy alto en los tres casos, con cifras que se acercan casi a la totalidad de la población. Concretamente, encontramos a Reino Unido (95%) en la novena posición mundial, España (93%) en la 13ª y Francia, en el puesto 15º (92%).

Facebook continúa en cabeza de la clasificación de las redes sociales más utilizadas, con 2.271 millones de usuarios activos en todo el mundo, seguido por YouTube (1.900 millones) y WhatsApp (1.500 millones). Twitter, que acumula 321 millones de seguidores activos, ocupa la undécima posición, según el último informe de We Are Social (2019).

2.2.1. Francia

Las cifras sobre el uso de Internet y las redes sociales en Francia son muy similares. En concreto un 89% de los franceses tiene conexión a Internet -una penetración casi total que solo disminuye (hasta el 60%) en el tramo de población de más de 70 años- y un 80% accede a diario a los servicios de la Red (Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes [ARCEP], 2018).

Haciendo un perfil sociodemográfico, se puede concluir que la mayoría de los internautas son jóvenes de 18 a 24 años (98%), que viven en hogares donde residen varias personas (91%), graduados (92%), con cargo de ejecutivos (99%), usuarios con altos ingresos (89%) y personas que viven en el París urbano (85%).

En 2018, el 46% se conectó a través de un teléfono móvil, el 35% mediante el ordenador, el 7% a través de la tablet y solo un 1% en una *smart tv*, mientras que el 11% aseguraba no hacerlo nunca. Acerca de las actividades realizadas en Internet, se dividen entre trámites administrativos (65%), compras (61%), redes sociales (59%) y búsqueda de empleo (27%).

En referencia a las redes sociales, las más utilizadas en Francia en 2018 fueron YouTube (45,1 millones de visitas únicas), Facebook (44,9 millones de usuarios únicos, es decir, mensuales), Instagram (25 millones), Whatsapp (17,8 millones) y Twitter (15,7 millones), según la estimación de Médiamétrie en el mes de octubre (Hervé, 2019).

Uno de los fenómenos más significativos ha sido el descenso de los usuarios más jóvenes en redes sociales (8 puntos para la franja de 12-17 años y 3 puntos para jóvenes de 18-25 años), aunque no de los grupos de población de mayor edad. Por eso, no se ha producido una caída de las cifras, sino que estas se han estancado (ARCEP). Por sexo, hay un 60% de mujeres que utilizan con asiduidad las redes sociales por un 57% de los hombres.

2.2.2. Reino Unido

En un análisis pormenorizado por los países que forman parte de este estudio, comprobamos que un 86% de la población adulta³ se conecta a Internet a diario en el

³ La encuesta considera población adulta a los mayores de 16 años.

Reino Unido y que un 78% lo hace a través del teléfono móvil (Office for National Statistics, 2018).

Como se aprecia en la figura 2, recibir y enviar correos electrónicos es la actividad más realizada en la Red (84%), seguida por la búsqueda de información sobre productos y servicios (77%), uso de servicios de banca (69%) y consultas sobre salud (54%).

Aunque el informe de la oficina nacional de estadística del Reino Unido no incluye el uso de las redes sociales en la clasificación anterior, sí especifica que entre las mujeres hay más usuarias activas (69%) que entre los hombres (60%), aunque ellos ven más vídeos a través de plataformas como YouTube (36%) que ellas (26%).

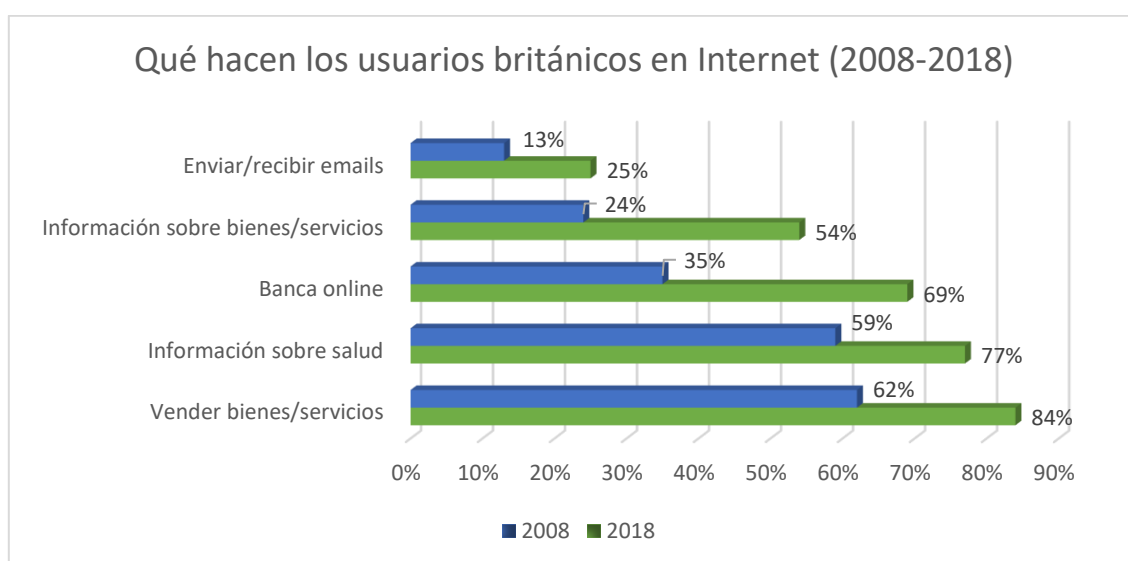


Figura 2: Acciones más realizadas en Internet en Gran Bretaña (comparativa 2008-2018).
Elaboración propia a partir de datos de Office for National Statistics (2018)

2.2.3. España

Un 72,1% de la población (de entre 16 y 74 años) se conecta a diario a Internet y un 86,1% asegura haberlo hecho en los tres meses anteriores a ser encuestado en España (INE, 2018). Las acciones más realizadas en la Red son buscar información sobre bienes y servicios (84,1% mujeres, 83,9% hombres), recibir o enviar correos electrónicos (79,3% mujeres, 81,1% hombres); ver contenido de sitios de vídeo para compartir (74,9% mujeres, 76,8% hombres); participar en redes sociales (70,5% mujeres, 66,4% hombres); e interactuar con las Administraciones Públicas (64,8% mujer, 66,1% hombres).

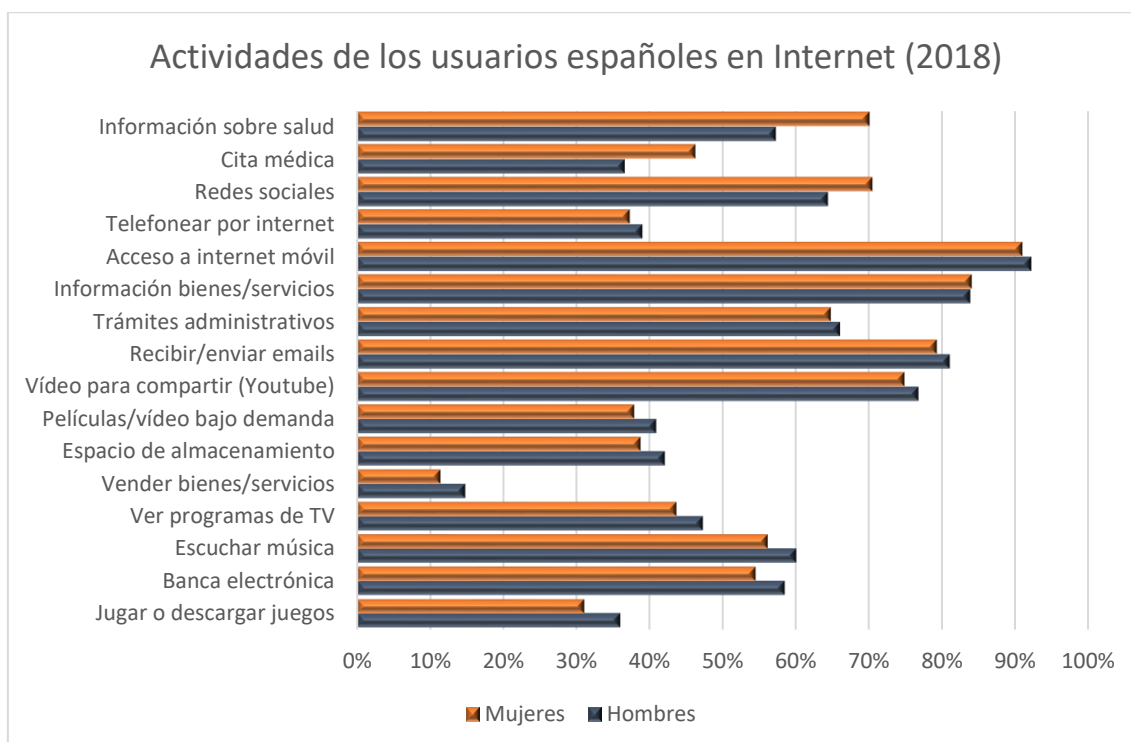


Figura 3: Actividades más realizadas en Internet en España en 2018. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018)

Un 67,4% de los usuarios de Internet participó en las redes sociales creando un perfil de usuario o enviando mensajes u otras contribuciones en los tres meses previos a sus encuestas (INE, 2018). Por edad, los más participativos son los jóvenes de 16 a 24 años (90,6%) y estudiantes (91,2%).

IAB, por su parte, asegura que en España, un 85% de los internautas de entre 16-65 años utiliza las redes sociales, lo que significa que hay más de 25,5 millones de usuarios en nuestro país (2018). Los expertos consideran que las redes sociales están atravesando una etapa de 'madurez', por lo que su crecimiento se ha ralentizado desde 2009 (cuando sólo un 51% de la población las utilizaba de forma asidua).

El perfil del usuario de redes sociales es mayoritariamente mujer (51%), con una media de 38,4 años, que trabaja fuera de casa (74%) y tiene estudios universitarios (46%).

Las redes sociales más utilizadas son Facebook y WhatsApp (87%), seguidas por YouTube (69%), Instagram (49%) y, en quinto lugar, Twitter (48%), aunque esta última es la que tiene una mayor tasa de abandono. Los españoles confiesan que utilizan una media de 4,9 redes sociales al mismo tiempo (IAB, 2018).

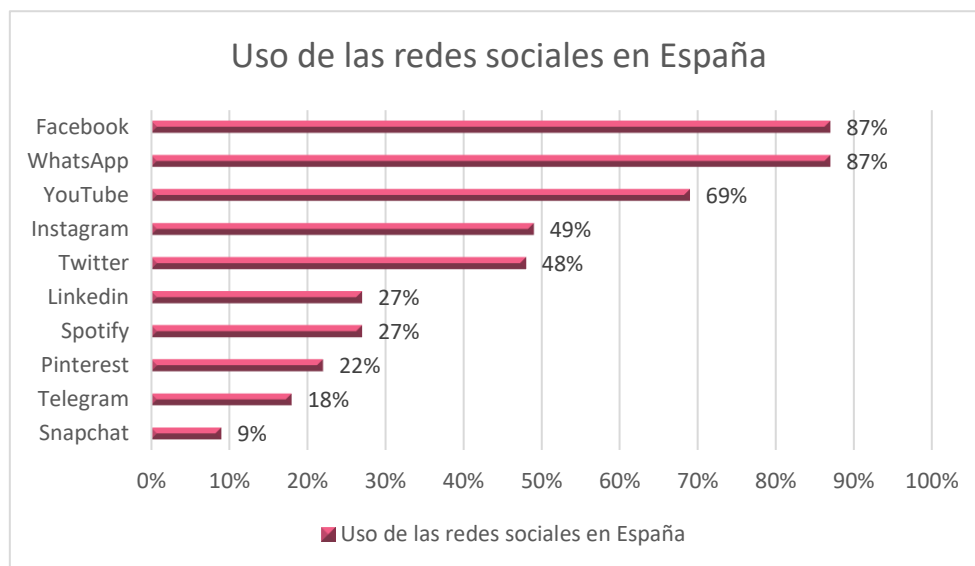


Figura 4: Las redes sociales más utilizadas en España. Elaboración propia con datos de IAB (2018)

En cuanto al tiempo que le dedican a las redes sociales, la más utilizada es WhatsApp, con 1:33 horas, mientras que Twitter ocupa la decimocuarta posición, con apenas 45 minutos diarios de uso.

Los usuarios suelen utilizar las redes sociales mayoritariamente para chatear (66%), ver vídeos o música (56%) y ver qué hacen sus contactos (44%). Sólo un 32% asegura que las usa para seguir cuentas de medios de comunicación o partidos políticos y un 29% para comentar la actualidad (sexto y séptimo lugar, respectivamente).

En torno al 95% de los navegantes dice usar Internet casi constantemente o varias veces al día, sobre todo a través de sus teléfonos móviles. Un 80,3% asegura usar las redes sociales a diario y aumenta la proporción de quienes aseguran utilizarlas más de una hora al día (casi el 30%). Facebook lidera la lista de las más utilizadas (85,6%), por delante de Instagram (47,1%) y Twitter (46,4%) (AIMC, 2017).

Aunque las cifras de las distintas fuentes varían ligeramente, en ambas se puede apreciar la caída de Twitter, ya que en 2014 un 72% de los españoles accedía a Twitter a diario y un 50% tuiteaba cada día (García Blanco y Sueiro, 2014).

2.3. Twitter, la ‘red de información’

Hasta ahora hemos visto qué son las redes sociales y cuál ha sido su evolución desde comienzos de los años 90 -cuando Internet aún estaba reservado a unos pocos- hasta la actualidad. En estos momentos, con el uso de la Red casi totalmente extendido y

potenciado por teléfonos, televisiones y otros aparatos denominados ‘inteligentes’, casi podíamos decir que todo lo anterior pertenece a una suerte de ‘prehistoria’.

En 2006 surge un nuevo concepto que va más allá de la ‘red social’, una ‘red de información’ marcada por “la cantidad de información generada y la rapidez con la que se difunde cualquier noticia” (Guembe, 2015: 13). Nos referimos a Twitter, donde la comunicación se vehicula a través de *tweets* (en castellano, tuits), una palabra con la que se designa al trino de los pájaros y que se eligió para representar desde sus inicios los breves mensajes de 140 caracteres.

Twitter es una red de micromensajería o microblogging que nació (con el nombre de Twtrr) de la mano de Jack Dorsey, Evan Williams y Biz Stone, con un curioso mensaje en el que el primero respondía a la pregunta original “What are you doing? (¿Qué estás haciendo?)” con un escueto “Poniendo a punto mi twtrr” (31 de marzo de 2006).

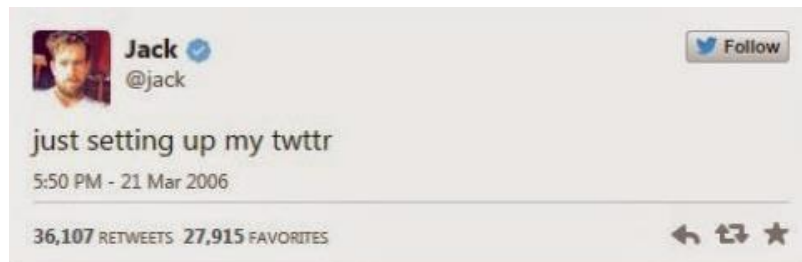


Figura 5: Primer mensaje publicado en Twitter (2006). Fuente: Twitter

El propio Dorsey explica la relación del nombre elegido con la filosofía con la que surgía esta nueva red social.

“Nos encontramos con la palabra twitter y resultó ser perfecta. La definición era ‘breve ráfaga de información irrelevante’ y ‘piar de pájaros’. Y eso era exactamente de lo que trataba el producto” (Gratton y Gratton, 2012: 43)

La idea que tenía Dorsey en un comienzo era la de desarrollar un sistema de textos o de mensajería breve, tipo SMS, para la comunicación entre pequeños grupos de personas (Gratton y Gratton, 2012). De ahí la longitud original de los tuits (sólo 140 caracteres), muy similar a los 160 que tenía un mensaje de texto para móvil.

Pero pronto se comprobó que su “punto fuerte era su gran capacidad para propagar noticias por todo el mundo” (Guembe, 2015), por lo que en noviembre de 2009 se decidió cambiar la pregunta con la que se invitaba a publicar al usuario por “What’s happening?” (¿Qué está pasando?).

Twitter es exactamente eso, “lo que está pasando en el mundo y los temas sobre los que está hablando la gente”, según lo define la propia empresa en su página corporativa, donde añade otra de las claves de la red de microblogging. “Creemos en la libre expresión y pensamos que cada voz tiene el poder de generar un cambio en el mundo”, pronostica. De este modo, presenta su clara disposición a la bidireccionalidad que caracteriza a la comunicación 2.0 y otorga al usuario el ‘poder’ de crear contenido además de consumirlo.

En este sentido, Twitter destaca por “su facilidad para generar lazos emocionales y su gran poder de movilización” (Rodríguez Fernández, 2011). Es un canal de comunicación directa con el usuario para transmitir y adquirir información que destaca por sus cualidades para la escucha activa en Internet.

El funcionamiento de Twitter es muy sencillo. Está concebido como una red de *microblogging* con mensajes cortos (140 caracteres durante sus primeros años, 280 caracteres desde noviembre de 2017), en la que el objetivo ha cambiado con los años. Los usuarios han pasado de contar nimiedades del día a día a convertirlo en “sinónimo de información, de actualidad”, como hemos visto (Moreno, 2015).

Este mismo autor destaca que Twitter “no es un medio de comunicación en sí mismo, pero sí es un canal a través del cual los usuarios pueden tener acceso a noticias de última hora y a todo tipo de opiniones y comentarios” (Moreno, 2015: 122). A diferencia de Facebook, no exige reciprocidad (un usuario no está obligado a seguir la cuenta de un nuevo seguidor o *follower*), lo que la convierte en una red más ágil e informativa.

El diario británico *The Guardian* ha definido Twitter como “un medio increíble de distribución de información”, en el que aparecen y se actualizan las noticias con mayor rapidez y que además permite crear grandes ciclos de atención sobre un tema y potencia la creación de comunidades (Universidad del País Vasco [UPV], 2015). Es este cariz el que lo convierte en un canal de comunicación perfecta para el marketing, pero también para la comunicación institucional.

En Twitter, “cualquier noticia se divulga con tanta rapidez que, por fin, ha cobrado sentido el concepto *tiempo real* en Internet”. Tiene la ventaja de que el tiempo que transcurre desde que se produce un suceso hasta que llega a muchas personas, incluidos los periodistas, es de apenas unos minutos (Guembe, 2015).

Hashtags, imágenes y otros elementos

Como la red de microblogging que es, Twitter está ocupado principalmente por mensajes de texto, pero admite otros elementos que aportan valor a los usuarios y pueden determinar su grado de identificación con una cuenta. Se trata de fotografías, vídeos, enlaces, menciones y *hashtag*. Estos últimos no son más que términos que se escriben precedidos de una almohadilla (#) y que se han convertido en la seña de identidad de esta red social.

No aprovechar todas las utilidades que pone Twitter a disposición de los administradores de las cuentas es un completo error. Las estadísticas aseguran que los tuits con elementos audiovisuales o enlaces son compartidos por los usuarios un 60% más que los que no tienen elementos adjuntos, un 20% más en el caso de los mensajes con *hashtags* (Moreno, 2015).

El objetivo último de cualquier empresa con presencia en Twitter es conseguir un elevado nivel de *engagement*, que Mejía Llano (2103) define como “la acción de generar un vínculo ‘emocional’ entre la empresa y su comunidad en las redes sociales (seguidores o fans), animándola a interactuar con la empresa, haciendo clic en el botón ‘Me Gusta’ o bien iniciando una conversación a través de un comentario” (Mejía Llano, 2013: 265). Algunos autores simplemente lo utilizan como sinónimo de interacción, que es la suma de las acciones (retuits, favoritos y comentarios) que realizan los usuarios con respecto a cada uno de los mensajes.

Muchos estudios inciden en la importancia de los *hashtag* para medir el *engagement* de una cuenta, aunque este seguimiento suele ser una tarea muy complicada. La propia red social explica que sus particulares etiquetas “se utilizan para marcar palabras clave o asuntos en los *tweets* y que tienen su origen en los propios usuarios de Twitter, que las emplean para clasificar los mensajes” (Gratton y Gratton, 2012). Son muy útiles para seguir asuntos de interés y destacar la celebración de nuevos eventos a nivel mundial.

El primer *hashtag* apareció el 23 de agosto de 2007 y fue publicado por el especialista en marketing Chris Messina, como explica Biz Stone, uno de los creadores de Twitter. Previamente, Messina había intentado sin éxito convencer a Stone de la idoneidad de utilizar una herramienta que permitiera aglutinar mensajes por temas. La empresa comprendió pronto las ventajas de usar la almohadilla e implementó un sistema que ha permitido a los usuarios convertir Twitter en un micrófono, difundir la cultura y cambiar el mundo (Stone, 2017).



Figura 6: Primer mensaje con *hashtag* de la historia de Twitter (2007). Fuente: Blog de Twitter.

A pesar de que el uso de *hashtags* ya se ha generalizado después de más de diez años de existencia, conviene seguir algunas recomendaciones para hacer un uso correcto de esta herramienta. Moreno (2015) sugiere utilizar términos reconocibles, oficiales, que ya hayan sido utilizados si se trata de un tema genérico o creados, en caso de que sea un evento o suceso puntual. Añade que no es conveniente abusar de ellos ni utilizar más de dos por mensaje.

Las etiquetas y los enlaces de hipertexto se han convertido, por otra parte, en elementos necesarios para contextualizar los mensajes y evitar las confusiones que podrían provocar la inmediatez y la brevedad que caracterizan a Twitter (Orihuela, 2011). Por eso, lo mejor es que tanto enlaces como *hashtags* sean cortos y de significado evidente.

Otro de los elementos utilizado con frecuencia en Twitter por su valor visual y su concreción son las infografías. Su principal ventaja es que actualmente se pueden elaborar con multitud de herramientas gratuitas y que se pueden tener elaboradas previamente, siempre que se implementen los mecanismos necesarios para evitar su manipulación posterior (Criado, 2015). En los casos de crisis, son una ayuda inestimable para informar rápidamente a los ciudadanos sobre qué hacer, dónde encontrar información o qué zonas están en peligro.

En la actualidad, y aunque el número de usuarios no deja de caer en picado, como veremos más adelante, no se concibe un gran evento, un estreno televisivo o una catástrofe que no puedan ser tuiteados con su correspondiente *hashtag* o etiqueta. Los *trending topics* (o temas más populares del momento) marcan la escaleta de todos los informativos y son las primeras noticias que ven una gran cantidad de usuarios. De hecho, Twitter “es la red social que más influye en la actualidad informativa” y un tuit puede acabar incluso decidiendo el rumbo de un debate político o actuando como un tertuliano más de un programa de televisión en directo (Gobierno de Cataluña, 2017).

Twitter en cifras

La influencia que tiene Twitter en la vida política y social de un país, como hemos visto, no se corresponde con la caída creciente de usuarios que sufre en los últimos años. Según los últimos datos ofrecidos por la compañía (Twitter, 2019), el año 2018 se cerró con 321 millones de usuarios activos⁴, 5 millones menos que en el trimestre previo (hasta septiembre) y 9 millones de usuarios menos que al final del año anterior.

La propia empresa achaca este vertiginoso descenso a la eliminación a mediados de años de millones de cuentas falsas, castigadas por 'malas prácticas' o cuyo propietario era menor de edad en el momento de crearla (Rubio, 2018), además de a un cambio en la política de notificaciones y a los ajustes que le obligó a realizar la entrada en vigor del nuevo reglamento general de protección de datos de la Unión Europea (GDPR).

Twitter no cierra el año, sin embargo, con un resultado tan malo. Al hecho de que su relevancia en la vida pública se mantenga estable hay que añadir que en el último trimestre ha obtenido un beneficio neto de 224 millones de dólares tras sumar unos ingresos de 909 millones de dólares, un 24% más que un año antes.

De esos ingresos, un 87% proviene de la publicidad (lo que supone un incremento de un 23% con respecto a 2017), a pesar de que la audiencia a la que puede impactar ha caído un 1,5% desde octubre (We Are Social, 2019).

2.4. Los organismos públicos en Twitter

La inmediatez, la transparencia y la cercanía que ofrece Twitter han hecho que los organismos gubernamentales y las instituciones públicas se hayan apresurado a asegurar su presencia en la red social de *microblogging*. La razón es que este formato les permite no solo divulgar contenidos, sino también responder dudas y comentar opiniones de los ciudadanos (Gumbe, 2015).

Sin embargo, no todas las empresas e instituciones públicas han sido capaces de anticiparse e invertir en las herramientas adecuadas para adaptarse a la rapidez con la que han evolucionado todos los sectores relacionados con Internet y que podríamos resumir en la comunicación 2.0, el comercio electrónico y, por supuesto, las redes sociales (Gobierno de Cataluña, 2017).

⁴ Considera usuarios activos a aquellos que se han conectado al menos una vez en el último mes.

La capacidad de recoger las inquietudes y problemas de la población se hace más evidente en situaciones de grandes catástrofes, cuando Twitter permite a las instituciones atender al ciudadano con una información inmediata y directa (Guembe, 2015). Posibilita así que a los afectados les llegue “información puntual y rápida” para enfrentarse a las adversidades mejor preparados.

En definitiva, Twitter puede ser utilizado como “un canal eficaz y veloz para hacer circular información institucional” y lograr un acercamiento a los ciudadanos, pero siempre evitando que se convierta en un medio de propaganda (Orihuela, 2011).

La clave es gestionar la comunicación a través de las redes sociales de un organismo público de manera tan eficaz como en las oficinas presenciales para cumplir su función principal de servicio público. Todo ello, a la vez que se asegura el principio de transparencia que debe regir al Gobierno Abierto, se fomenta la participación y se asegura una mínima calidad de la información (Gobierno de Cataluña, 2017).

El uso de las redes sociales por parte de los organismos públicos se encuadra dentro del denominado Periodismo Institucional, entendido como aquel “que se ocupa de los procesos y prácticas informativas que se desarrollan en el seno de instituciones, empresas y asociaciones de diverso tipo, públicas o privadas” (González-Molina, 2013: 144).

Este tipo de periodismo se ha visto afectado en los últimos años por el paso de una audiencia pasiva a otra activa, lo que no se ha traducido en estrategias comunicativas que estimulen la conversación pública. Más bien al contrario, González-Molina (2013) considera que los organismos usan las redes sociales de forma unidireccional, ignorando incluso que entre sus usuarios hay periodistas o la necesidad de respuestas en momentos de crisis.

Sin embargo, la comunicación institucional está obligada a conectar con la opinión pública a través de la información que ofrece y de sus representantes sociales para asegurarse una imagen de credibilidad y confianza, incluso en los sectores más críticos con sus decisiones (Martínez Solana et al., 2017).

Al final, el objetivo último es transmitir que las administraciones públicas son ahora más permeables y abiertas a la ciudadanía gracias a que las redes sociales les permiten ejercer con más facilidad los principios de transparencia, participación y colaboración (Criado, 2015). El principal problema con el que se encuentran estos organismos es la falta de una estrategia y de objetivos claros que definan su presencia en las redes.

Para ello, Antonio Díaz Méndez, experto en estrategia y Administración pública inteligente (Criado, 2015), destaca la importancia de contar con “equipos y organización” para hacer “un uso inteligente” de las herramientas de la web 2.0. En algunos casos ya existen y en otros habrá que preparar equipos transversales y formarlos adecuadamente, asegura.

El propio Criado especifica que “el uso de las redes sociales y las herramientas 2.0 sigue siendo y será la clave de la gestión de las administraciones públicas del siglo XXI” (2015, p.7). Justifica su afirmación en el escaso conocimiento sobre buenas prácticas y casos de éxito en la utilización de las redes sociales por parte de las administraciones públicas.

Una de las claves para conseguir ese éxito es la elaboración de un plan de comunicación que recoja los objetivos y las acciones a desarrollar en Twitter ante las distintas situaciones que pueden surgir en un organismo público. Ese manifiesto debe responder básicamente a las siguientes preguntas (Salazar y Prieto, 2015):

- ¿Cuáles son los objetivos que se quieren lograr?
- ¿Qué se va a decir? Lo fundamental es que se trate de contenido actual, de calidad e interesante para los seguidores.
- ¿Cómo se va a decir? Utilizar un tono neutro, claro y sencillo.
- ¿Cuándo se va a decir? Determinación de los tiempos.
- ¿Quién lo va a decir? Profesionales con formación en las nuevas tecnologías.
- ¿Cómo medir el impacto de los mensajes? O lo que es lo mismo, la medición y evaluación de los objetivos.

Guembe sugiere además que las cuentas corporativas deben de cubrir el máximo horario posible al ser Twitter “un canal de información en tiempo real, de manera que, en pocas horas, cualquier información puede quedar obsoleta” y recomienda trabajar “la empatía y el agradecimiento” con los seguidores (2015).

Además de asegurar una cobertura 24/7, otras recomendaciones para alcanzar el éxito en la gestión de las redes sociales institucionales son: establecer una línea editorial, diversificar los mensajes, evitar los contenidos automatizados y ser transparente (Orihuela, 2011).

Todas estas características favorecen que las policías estén entre las instituciones públicas que más partido pueden sacar a la comunicación en las redes sociales, ya que les permiten desarrollar su estrategia institucional y operativa, a la vez que facilitan la gestión de catástrofes y emergencias (Casado, 2015).

2.5. Community manager: qué es y cuáles son sus obligaciones

Con la irrupción de las redes sociales como una herramienta fundamental en los gabinetes de prensa surgen nuevos perfiles profesionales que, sin embargo, aún no se han desarrollado suficientemente en los organismos públicos. Uno de los principales errores que cometen las instituciones es limitarse a ver un canal como Twitter como “un depósito de links” que puede ser gestionado por cualquiera, incluso por personas sin preparación capaces de provocar una crisis (Fundeu, 2011).

Afortunadamente, a medida que las nuevas tecnologías de la información se van afianzando, aumenta la importancia del *community manager*, encargado de “conversar con la audiencia, escuchar y distribuir contenidos de la organización en los medios sociales” (Salazar y Prieto, 2015: 20).

Existen multitud de definiciones sobre qué es un *community manager*. Una de ellas lo describe como “el responsable de la relación directa entre el usuario en la Red y la firma o marca, independientemente de la herramienta que se trabaje” (ICB Editores, 2017).

José Antonio Gallego, expresidente de AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades *Online*) lo asimila con “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos” (Rodríguez Fernández, 2011: 72).

Para Moreno, “representa los ojos, los oídos, las manos... de la empresa (y de cada uno de sus departamentos y empleados) en los nuevos canales sociales” (2014: 44).

David Coghlan también identifica al *community manager* con “el rostro de la marca” y define su actividad como “el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros *online* en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter, una página de fans en Facebook...)”. En definitiva, como sugiere Connie Besson, debe ser “la voz de la empresa puertas afuera, y la voz del cliente puertas adentro” (AERCO, 2009: 5).

El problema es que las compañías no han mostrado el interés deseado por la figura del *community manager* hasta que no han sido conscientes de que sus marcas cada vez les pertenecen menos porque han pasado a manos de los clientes (Rodríguez Fernández, 2011).

Por eso, no contemplan siquiera la propuesta de AERCO de que sea un puesto de responsabilidad que dependa directamente del director general en las organizaciones medianas o grandes (2009). La Asociación sugiere que, hasta que llegue ese momento, se le valore como un puesto de primer nivel, con funciones divididas entre las relaciones públicas y la comunicación.

Todo ello, claro está, con unos requisitos mínimos para cumplir su trabajo con la máxima eficiencia y que AERCO resume en:

- Amplios conocimientos sobre el sector de la empresa para proteger su reputación con credibilidad.
- Conocimientos de marketing, comunicación y publicidad e interés por las nuevas tecnologías.
- Excelente redacción.
- Creatividad para atraer la atención del usuario con los elementos a su alcance.

Hace unos años el perfil más demandado para cubrir este puesto era el de periodista, aunque ahora cada vez hay más profesionales cualificados por estudios de postgrado para realizar una tarea que combina redacción, relaciones públicas y conocimientos sobre los medios. Como ya hemos comentado, no basta con mantener actualizados los distintos perfiles: el *community* es la cara visible de la empresa (ICB Editores, 2017).

Teniendo en cuenta que su labor “puede ser tan diversa como la de las instituciones que reclamen sus servicios”, podemos distinguir tres tipos de responsable profesional de las redes sociales: operativo, estratégico y activador (Del Prado, 2011). En el caso de las instituciones, el perfil ideal sería el último, el más habitual en las empresas de gran consumo, que trabaja en la implementación de campañas de activación de la marca. No es estratégico, ya que se limita a seguir la estrategia marcada por la compañía, pero tampoco es simplemente operativo (integrado dentro del equipo de marketing).

Aunque casi todas las definiciones que hemos visto se vinculan a una empresa que vende un producto o servicio, de las aportaciones que puede hacer un buen *community manager* a los cuerpos de seguridad del Estado y las instituciones públicas, según Rodríguez Fernández (p. 92), podemos extraer la de obtener mayor visibilidad, conectar con nuevas audiencias, humanizar la compañía y conseguir una interacción con su público.

Sobre todo, se debe valorar que el responsable de este tipo de cuentas corporativas tenga la capacidad para tomar decisiones o al menos para contactar inmediatamente y a cualquier hora con quien tenga esa potestad (Guembe, 2015).

La relevancia de las redes sociales en la comunicación de los cuerpos policiales se sustenta en tres pilares, que se mantienen activos todo el tiempo, incluso cuando no ha sucedido crisis alguna. El primero de ellos es el concepto de policía comunitaria o de proximidad (*community policing*), que consiste básicamente en desarrollar su labor cerca de los ciudadanos. El segundo es el principio de Gobierno Abierto y transparencia que hemos comentado ya. Y el último, la cultura de la seguridad, que implica que el ciudadano esté bien informado y que los gobiernos hayan valorado las amenazas e informen adecuadamente de ellas (Criado, 2015).

Un ejemplo de innovación y cercanía en la comunicación de este tipo de cuerpos fue el de Carlos Fernández Guerra, *community manager* de la Policía Nacional (@policia) hasta 2015. Puso en evidencia la necesidad de contar con un profesional especializado en comunicación al frente de las redes sociales en una institución policial y llegó a superar en número de seguidores al FBI en 2014.

El proyecto, “en principio enfocado como gabinete de prensa para ser una vía de comunicación con los medios, con los profesionales o con las instituciones, se terminó convirtiendo en un canal de conexión con el ciudadano” (Fernández Guerra, 2014).

Su revolución en la forma de conectar con el ciudadano fue imitada por la Guardia Civil y por otros organismos de seguridad. "Fue un visionario -afirma Fernando Cubillo⁵-. Fue el primero que pensó: 'si me critican, no pasa nada'. Porque las redes sociales no son como un sitio web en el que solo tú das el mensaje, en las redes te responden. Si tienes dudas, no entres en redes” (Gutiérrez, 2017).

2.6. La comunicación en casos de crisis

El desarrollo de la tecnología y las redes sociales se ha convertido en una ayuda crucial para la comunicación de crisis, especialmente en caso de grandes desastres, accidentes o atentados (Oliveira y Huertas, 2018). Hoy en día, su uso ha superado incluso al de los medios tradicionales por su inmediatez y el factor más humano y emocional que introduce la participación de los ciudadanos.

En este contexto, Twitter se ha afianzado como el vehículo más adecuado para la comunicación de crisis. Por su carácter directo, inmediato y abierto, es la red social más

⁵ Fernando Cubillo es jefe del área de relaciones con los medios de la Oficina de Relaciones Informativas y Sociales de la Guardia Civil.

efectiva en “situaciones dinámicas, inciertas y extremas como pueden ser los atentados terroristas”, como afirman Oliveira y Huertas, porque la celeridad en momentos críticos permite incluso salvar vidas.

La utilidad de la red social del ‘pajarito’ se evidenció en tres grandes catástrofes en las que las fuerzas de seguridad encontraron un canal eficiente para dar avisos inmediatos a la población, en una situación crítica sin electricidad ni wi-fi o cuando los ciudadanos se encuentran en la calle o escondidas en restaurantes y locales como en algunos atentados (Criado, 2015). Los tres hechos que pusieron a prueba a Twitter fueron los terremotos de Haití (enero de 2010), Chile (febrero de 2010) y Japón (marzo de 2011).

Criado enmarca las acciones que surgieron en aquellos sucesos como ‘Emergencias 2.0’, “un concepto que integra todas aquellas aplicaciones en la web y en el móvil que se sirvan de Internet para informar y/o socorrer en caso de una emergencia o una catástrofe natural” (Criado, 2015: 141).

Ante una crisis externa como un atentado, las instituciones públicas pueden basarse en el protocolo de actuación que utilizan las compañías cuando les surgen crisis empresariales o de opinión pública. Arroyo (2008) lo condensa en los siguientes pasos:

- En primer lugar, hay que constituir inmediatamente el comité de crisis. Debe estar formado por los máximos responsables de la organización, los portavoces y los especialistas en el asunto concreto. La primera toma de contacto puede ser incluso telefónica.
- Decidir si se va a utilizar una estrategia reactiva (lo normal ante un ataque terrorista no previsto) o proactiva (la compañía se anticipa a todos los escenarios posibles).
- En caso de que la estrategia sea proactiva, emitir un comunicado o preparar una declaración pública que anticipen posibles ruedas de prensa y entrevistas.

Cuando se produce una crisis, pueden distinguirse 6 etapas que deben ser abordadas con sus correspondientes planes de acción (SAFE-COMMS, 2011):

1. Confusión. El objetivo inicial es tranquilizar a la población mediante “información rápida y creíble”, informar a las familias de las víctimas, recomendar a los ciudadanos qué hacer y proporcionar de forma clara los canales en los que estarán disponibles los datos fundamentales.
2. Operaciones de rescate e investigaciones. Es la etapa en la que los servicios de emergencia y los investigadores comienzan a desempeñar su trabajo y se

caracteriza porque se actualiza la información y aparecen los primeros mensajes de condena.

3. Declaraciones institucionales. En ese momento, es conveniente anunciar estas comparecencias antes de que se produzcan y resumirlas después. Las redes sociales ofrecen una nueva funcionalidad: la de transmitir las en directo.
4. Inicio del proceso de normalización en el lugar de los hechos. Es la fase en la que los medios tradicionales hacían una cobertura total, haciendo un balance de los daños, las víctimas y los posibles autores.
5. Acciones básicas para la recuperación y restablecimiento de la confianza.
6. Lecciones aprendidas, regreso a la normalidad.

Para calmar los efectos de la crisis y devolver la tranquilidad a la ciudadanía, lo ideal es que los organismos basen su comunicación en la transmisión de la verdad y de la mayor cantidad de datos posible para no amenazar la seguridad; actualizar permanentemente la información; ofrecer solo datos confirmados; ser concisos, mostrando interés y preocupación; y concienciarse de que manejan información sensible que puede afectar emocionalmente a la población (Martínez Solana et al., 2017).

Por el contrario, hay que tener mucho cuidado con especular o mentir; negar unos hechos o la dimensión de los mismos; incurrir en contradicciones; minimizar los daños; o retener información.

“Es importante que las actividades de comunicación clásica estén estrechamente vinculadas al seguimiento o la comunicación en las redes sociales. Los periodistas utilizan los medios de comunicación social como una fuente de información y viceversa, los usuarios también utilizan otros medios de comunicación” (SAFE-COMMONS, 2011: 39).

2.7. Antecedentes sobre el estado de la cuestión

Existen numerosos estudios sobre Twitter, sobre la comunicación en caso de crisis e incluso acerca de cómo informar desde un organismo público cuando se produce un atentado. También hemos hallado documentación acerca de los atentados de París, Londres y Barcelona por separado, pero no tenemos constancia de que exista un trabajo que compare la comunicación oficial después de estos tres ataques.

Muchos de estos trabajos están recogidos por Josep Maria Blanco (2012) en su ponencia ‘Cómo se investiga Twitter en situaciones de riesgo’, en la que detalla el comportamiento de los usuarios en la red social durante el terremoto y el tsunami de

Japón en 2011 o los incendios en California en octubre de 2007. Sin embargo, se trata más bien de un análisis del trabajo de los investigadores que del funcionamiento de la red social en sí durante aquellas crisis.

Sobre la relación de Twitter con los organismos públicos podemos destacar el trabajo de Criado (2015), que explora “la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas mediante el aporte de estudios y experiencias relevantes” o el de González Molina (2013) sobre la consolidación de la red de *microblogging* como un canal más del periodismo institucional.

Toral y Pozas (2006) ya ofrecían unas pautas de comunicación para organismos gubernamentales basadas en lo sucedido después de los atentados de Madrid en 2004. No menciona aún la influencia de las redes sociales, pero sí destaca la importancia que tuvieron los medios de comunicación digitales en el fracaso electoral posterior de José María Aznar.

Manchón Campillo (2016) analiza la comunicación estratégica del Gobierno de François Hollande y cómo la actuación del presidente francés influyó positivamente en su popularidad tras los atentados de noviembre de 2015 en París, aunque no se refiere específicamente a las redes sociales.

Existen también estudios sobre el impacto de los ataques en la figura de la primera ministra británica Theresa May y su fracaso en el fenómeno ‘round the flag’ (Martínez Solana et al., 2017), según el cual los ciudadanos sienten necesidad de refugiarse en el poder cuando ocurre un desastre natural o un atentado.

De Sola Pueyo (2018), por su parte, hace una comparativa de los mensajes que publicó May después del atentado del 3 de junio de 2017 en Londres y los de su oponente político Jeremy Corbyn. Este ataque yihadista y el que se había producido en mayo en Manchester enfocaron la campaña electoral británica hacia el concepto de seguridad.

En el caso concreto del atentado de Barcelona de 2017, Oliveira y Huertas (2018) analizan si la comunicación en Twitter de la empresa pública Barcelona Turisme sirvió para suavizar el impacto negativo del ataque en el turismo.

3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

3.1. Hipótesis

Los Gobiernos y fuerzas de seguridad del Estado de Francia, Reino Unido y España canalizan de manera diferente la información oficial que facilitan en caso de atentado terrorista por razones estratégicas, a pesar de que se trata de países próximos culturalmente y similares en nivel de desarrollo.

Con respecto a los atentados de París (noviembre de 2015), Londres (junio de 2017) y Barcelona (agosto de 2017), la cantidad y calidad de la información publicada en las redes sociales, y más concretamente en Twitter, varió notablemente en los tres países en los días siguientes a los ataques. Mientras que en el Reino Unido los perfiles oficiales optan habitualmente por una prudencia que raya el secretismo, en Francia las comparecencias públicas y comunicados son frecuentes y en España se ofrece una gran cantidad de datos actualizados e inmediatos a través de las redes sociales.

A partir de estas consideraciones, nuestra hipótesis puede formularse de la siguiente manera:

H1 Las instituciones públicas y los cuerpos de seguridad del Estado españoles ofrecen a través de la red social Twitter una información más completa y adecuada a las expectativas de la población en comparación a sus homólogos en el Reino Unido y Francia cuando sucede una crisis por un atentado terrorista.

H2 Las cuentas de organismos oficiales y fuerzas de seguridad que proporcionan una información mayor y más completa a través de Twitter consiguen un mayor *engagement* de los usuarios.

H3 La mayoría de las instituciones públicas de Francia, Reino Unido y España no cuentan con un protocolo de comunicación específico para aplicar en caso de atentado, ni siquiera después de haber sufrido este tipo de crisis anteriormente en sus propios países.

De las hipótesis planteadas, se desprenden los siguientes objetivos:

3.2. Objetivo general

Analizar la estrategia de comunicación en Twitter de los organismos institucionales y las principales fuerzas de seguridad de Francia, Reino Unido y España tras los tres grandes últimos atentados sufridos en estos países en 2015 y 2017.

3.3. Objetivos específicos

- Cuantificar el número de mensajes publicados en Twitter por los organismos institucionales y las fuerzas de seguridad en los días inmediatamente posteriores a los atentados referidos, y su inmediatez.
- Comprobar la repercusión de estos mensajes, midiendo retuits, favoritos y comentarios.
- Determinar el tipo de mensajes con respecto a los ataques en sí y acerca de la investigación posterior.
- Comparar los resultados obtenidos de los perfiles oficiales entre los tres países analizados (Francia, Reino Unido y España).
- Investigar si las cuentas analizadas estuvieron entre las principales fuentes de información de los usuarios de Twitter en España y en qué medida.
- Averiguar si existían protocolos de comunicación especiales para esos casos antes de los atentados en las instituciones que forman parte de este trabajo.

4. METODOLOGÍA

La investigación de este trabajo está estructurada en tres partes que pretenden dar respuesta a las hipótesis y a cada uno de los objetivos formulados.

4.1. Metodología cuantitativa

Para analizar el trabajo desempeñado en Twitter por los organismos públicos después de tres de los atentados yihadistas más graves ocurridos en Europa en los últimos años se han analizado cuentas similares de tres países diferentes.

Como se detalla a continuación, se han escogido cuerpos policiales y servicios de emergencia equivalentes, los correspondientes Gobiernos y ministerios del Interior y el máximo responsable político de cada país. Se ha tomado como referencia a François Hollande, entonces presidente de Francia, en lugar de a Manuel Valls (primer ministro)

por su relevancia en el único de los tres Estados que es una república. Las cuentas estudiadas han sido las siguientes:

1. Francia:

- a. @PoliceNationale. Es el cuerpo policial que actúa en pueblos y ciudades grandes y depende de Interior.
- b. @Gendarmerie. Equivale a la Guardia Civil española.
- c. @prefpolice. Préfecture de Police, organismo que unifica policía, emergencias y bomberos en París.
- d. @Place_Beuvau. Perfil del Ministerio del Interior francés.
- e. @gouvernementFR. Cuenta oficial del Gobierno de Francia.
- f. @fhollande. François Hollande, presidente de la República francesa entre 2012 y 2017.

2. Reino Unido:

- a. @CityPolice. Cuenta de la City of London Police, el cuerpo policial cuya labor se limita a la denominada 'City' londinense.
- b. @metpoliceuk. Cuenta oficial de Metropolitan Police, el cuerpo de policía responsable de la seguridad del Gran Londres.
- c. @Ldn_Ambulance. Cuenta oficial de London Ambulance, organismo sanitario que opera en Londres y depende del NHS (Servicio Nacional de Salud).
- d. @ukhomeoffice. Perfil del Home office, Ministerio del Interior británico.
- e. @GOVUK. Cuenta oficial del Gobierno del Reino Unido.
- f. @theresa_may. Perfil de la primera ministra del Reino Unido desde 2016 (aún en el cargo en el momento de la elaboración del presente trabajo).

3. España:

- a. @mossos. Cuenta oficial de los Mossos d'Esquadra.
- b. @guardiacivil. Cuenta de la Guardia Civil.
- c. @emergenciescat. Perfil oficial de Protecció Civil, organismo de emergencias dependiente de la Generalitat de Catalunya.
- d. @interiorgob. Perfil del Ministerio del Interior.
- e. @desdelamoncloa. Cuenta oficial del Gobierno de España.
- f. @marianorajoy. Perfil del presidente del Gobierno entre 2011 y 2018.

Para elaborar la presente investigación y poder comparar la actuación de las instituciones en los distintos países se ha procurado que los periodos analizados fueran

similares. Para ello, se han cuantificado los mensajes en Twitter desde el momento en el que se producen los atentados terroristas hasta que ocurre un hecho significativo que permite dar la crisis por finalizada para pasar al periodo de investigación de las fuerzas y seguridad el Estado. Se trata de entre 5 y 7 días en los que las poblaciones de Francia, Reino Unido y España reclamaron información rápida y puntual sobre el desarrollo de los hechos y que se delimita como detallamos a continuación:

- Francia: 13 noviembre / 18 de noviembre de 2015 (6 días). En este caso, se han tenido en cuenta los mensajes publicados desde los ataques en distintos puntos de París en la noche del 13 de noviembre hasta el día en el que uno de los autores del atentado (Abdelhamid Abaaoud) fallece en un enfrentamiento con la policía en un piso de Saint-Denis.
- Reino Unido: 3 de junio / 9 de junio de 2017 (7 días). Se ha considerado el periodo desde el atropello en London Bridge, en Londres, a la fecha en la que Metropolitan Police confirma la muerte del español Ignacio Echeverría, al que se dio por desaparecido sin noticia alguna durante toda una semana.
- España: 17 de agosto / 21 de agosto de 2017 (5 días). Han sido analizados los mensajes en Twitter desde el atropello múltiple en Las Ramblas de hasta que su autor, Younes Abouyaaqoub, es abatido en la localidad de Subirats. Durante este periodo se produce además el ataque en la localidad tarraconense de Cambrils.

Para el presente trabajo hemos analizado minuciosamente la actividad en las cuentas de Twitter antes referenciadas teniendo en cuenta una serie de aspectos que permite avanzar en la investigación de nuestras hipótesis. Han sido los siguientes:

- El número de mensajes publicados a diario y en total en cada una de las cuentas.
- El tipo de mensaje, en función de si incluye:
 - *Información práctica para ciudadanos y víctimas*, como teléfonos de información, estado del tráfico, cierre de colegios, etc.
 - *Información sobre seguridad o sobre la investigación*. En este apartado se ha incluido la búsqueda de testigos o información sobre sospechosos.
 - *Alertas de bulos y fake news*.
 - *Comparecencias de líderes políticos y altos cargos*. Incluye información sobre reuniones de gabinetes de crisis, ruedas de prensa, declaraciones públicas, etc.
- La interacción de los usuarios (*engagement*), es decir, la proporción de retuits, favoritos y comentarios en los mensajes de cada cuenta analizada. El *engagement* supone un vínculo emocional entre la empresa (o institución) y su comunidad en las redes sociales e incrementarlo debería ser el objetivo principal

de la organización después de la captación de fans y seguidores (Mejía Llano, 2013). Por ello, cuanto más alta es la tasa de interacción, más fuerte es el vínculo entre institución y usuario y, por consiguiente, más positiva es su presencia en las redes sociales. Para calcularlo, se ha tenido en cuenta la siguiente fórmula:

$$\frac{\frac{RT + Favs + Comentarios}{n^{\circ} \text{ mensajes}}}{\text{Total de } followers \text{ de la cuenta analizada}} \times 100$$

Una vez obtenidos los resultados, el *engagement* se clasifica de la siguiente manera (Mee, 2017):

- Bajo: entre 0% y 0,02%
 - Aceptable: entre 0,02% y 0,09%
 - Alto: entre 0,09% y 0,33%
 - Muy alto: entre 0,33% y 1%
- La existencia de *hashtags*: el número de mensajes que llevan etiquetas, el total de estos elementos utilizados y los términos distintos que aparecen.
 - La inclusión de material multimedia, distinguiendo si se trata de:
 - Fotografías e imágenes (incluidas ilustraciones y fotografías).
 - Vídeos.
 - Infografías.
 - Cantidad de mensajes que incorporan un retuit de otra cuenta o un vínculo a un elemento externo (comunicado de prensa en su propia página, publicaciones en páginas de terceros, etc.).

Hay que tener en cuenta que todos estos factores se han analizado únicamente en los mensajes publicados que estaban relacionados con los atentados para ceñirse al propósito del presente trabajo y no distorsionar los resultados.

Por otra parte, la investigación se ha completado con una encuesta *online*⁶ a 396 personas con el objetivo de verificar la opinión que tienen los usuarios de Twitter de las cuentas de los organismos públicos y el uso que hacen de las mismas. La encuesta se realizó mediante un Formulario de Google y se publicitó a través de las redes sociales. Estuvo activa entre el 20 de agosto y el 20 de octubre de 2018.

Al estar formulada en castellano, se interpreta que la mayoría de los encuestados son hispanohablantes, tanto de España como de América Latina. Se decidió centrar la encuesta en los usuarios que utilizan el español como lengua habitual y no lanzarla

⁶ Consultar la ficha técnica con los datos de la encuesta en el anexo 4.

también en Francia y el Reino Unido⁷ por limitaciones de acceso a los usuarios de estos países y de tiempo.

La mayoría de los encuestados fueron personas de entre 36 y 55 años (56,3%); con estudios superiores (41,2%) y de posgrado (20,7%); con un trabajo cualificado (32,3 %) o un puesto directivo (25,35); y que cuentan con acceso regular a Internet (99,5%).

4.2. Metodología cualitativa

Para conocer en mayor profundidad la labor de los *community manager* de las cuentas analizadas en el presente trabajo, se han realizado entrevistas a los responsables de las redes sociales de Police Nationale (Charlotte Pasco), Mossos d'Esquadra (Patricia Plaja), Protecció Civil (Marc Homedes) y Guardia Civil (Fernando Cubillo) en el momento de los atentados.

Las entrevistas a Cubillo y Pasco se realizaron mediante un formulario con diez preguntas enviado por e-mail (en noviembre de 2018 y febrero de 2019, respectivamente), mientras que Homedes y Plaja respondieron a esas mismas cuestiones por teléfono en octubre de 2018. Se intentó contactar sin éxito con los responsables de otros organismos.

A continuación, se incluye un breve perfil de los cuatro entrevistados (tabla 1).

⁷ Ver apartado de Limitaciones (pág. 89).

PERFILES DE LOS ENTREVISTADOS	
FERNANDO CUBILLO	<p>** Cargo en el momento de los atentados: Teniente coronel, jefe del área de relaciones con los medios de la Oficina de Relaciones Informativas y Sociales de la Guardia Civil.</p> <p>** Perfil: Desde su incorporación al cuerpo ha asumido funciones en Seguridad Ciudadana, Protección y Seguridad y Escolta de Altas Personalidades, hasta que comenzó a ocuparse de tareas de Protocolo y comunicación en 1999. Es jefe de prensa desde 2003 y en la actualidad es además el <i>community manager</i> de Guardia Civil, ejemplo de innovación en la comunicación de las fuerzas de seguridad del Estado.</p>
MARC HOMEDES	<p>** Cargo en el momento de los atentados: Jefe de prensa de la Dirección General de Protección Civil y tfno. 112 en Generalitat de Catalunya.</p> <p>** Perfil: Licenciado en derecho y periodismo, ha ejercido como redactor en el Diari d'Andorra, El Mostrador (Chile), La Vanguardia y La Nación (Chile). Su experiencia en comunicación institucional se remonta a octubre de 2004 como jefe de prensa de la Direcció General de Policia-Mossos d'Esquadra. En agosto de 2009 se convirtió en el responsable de la comunicación externa de Protecció Civil. Recibió el premio Blanquerna al mejor comunicador en 2017 por su trabajo durante los atentados de Barcelona y Cambrils.</p>
CHARLOTTE PASCO	<p>** Cargo en el momento de los atentados: Responsable de redes sociales y <i>social media manager</i> de Police Nationale.</p> <p>** Perfil: Comenzó su carrera en la comunicación institucional en julio de 2012 como redactora en el ministerio de Transición Ecológica y Solidaria de Francia y un año después se convirtió en la responsable del departamento de crisis y territorial del Estado, dependiente del Gobierno. En mayo de 2018 asumió el puesto de <i>community manager</i> de Police Nationale y después de tres años de experiencia pasó a su cargo actual (<i>social media manager</i>).</p>
PATRICIA PLAJA	<p>** Cargo en el momento de los atentados: Jefa de comunicación de los Mossos d'Esquadra.</p> <p>** Perfil: Licenciada en periodismo, se inició en la profesión en la Cadena Ser en 2004. Desde enero de 2018 es la jefa de comunicación de la policía autonómica catalana, puesto que ha compatibilizado con una intensa labor docente en la Barcelona School of Management y en la Universitat Ramon Llull. En 2017 compartió con Marc Homedes el premio Blanquerna al mejor comunicador del año por su labor durante los atentados.</p>

Tabla 1: Perfiles de los entrevistados. Elaboración propia.

5. PLANTEAMIENTO DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis de las cuentas de Twitter

La parte central de la investigación ha consistido en analizar todos los mensajes de las 18 cuentas de Twitter de los organismos gubernamentales y de seguridad, con el objetivo de descubrir qué tipo de información se ofreció, cómo y cuándo. A partir de esos datos, se ha calculado el grado de interacción de los usuarios y, por lo tanto, la eficacia de dichos perfiles a la hora de comunicar.

El planteamiento de los resultados está ordenado por países y cronológicamente según la fecha de los atentados (Francia en primer lugar, España la última).

5.1.1. Francia

Para comprender mejor la actuación de cada institución, en primer lugar hemos consultado la información básica de cada perfil en Twitter y hemos descubierto que el más antiguo y con más seguidores en Francia es el del presidente Hollande (enero 2009), aunque el más activo es el del Gobierno, con 28.700 tuits⁸.

Con respecto a los puntos concretos analizados (ver tabla 2), la Préfecture de Police fue la primera en reaccionar tras los ataques⁹ (2 horas y 18 minutos), seguida por Police Nationale. Sin embargo, las cuentas más activas durante los seis días de la crisis fueron las del Gobierno (71 mensajes) y Ministère d'Interieur (60 mensajes).

De las seis, solo Police Nationale y Gendarmerie decidieron publicar en otros idiomas, aunque en un porcentaje muy pequeño (5% y 9%, respectivamente).

Todas, excepto la de Hollande (que solo publicó dos mensajes en total), utilizaron *hashtags* y contenido multimedia (fotografías, vídeos e infografías). Gendarmerie incluyó etiquetas en el 94% de sus mensajes (88 en total), mientras que el Gobierno fue la cuenta más atractiva a nivel visual, con 47 elementos multimedia.

⁸ Datos consultados en octubre de 2018. Ver tabla completa en el Anexo 1.

⁹ Ver la cronología de los sucesos en el Anexo 2.

	Tiempo reacción	Total mensajes	Otros idiomas	Hashtags	Multimedia	Engagement
@PoliceNationale	2h38'	55	Sí (5%)	Sí (60% mensajes, 55 en total)	Sí (8)	0,86% (muy alto)
@Gendarmerie	> 12 horas	47	Sí (9%)	Sí (94% mensajes, 88 en total)	Sí (26)	0,19% (alto)
@prefpolice	2h18'	42	No	Sí (5% mensajes, 3 en total)	Sí (24)	0,61% (muy alto)
@Place_Beauvau	> 12 horas	60	No	Sí (75% mensajes, 57 en total)	Sí (26)	0,10% (alto)
@gouvernementFR	3h39'	71	Sí (1%)	Sí (45% mensajes, 47 en total)	Sí (47 en total)	0,21% (alto)
@fhollande	3h02'	2	No	No	No	2,5% (muy alto)

Tabla 2: Tabla comparativa de las cuentas de Twitter en Francia. Elaboración propia.

De todos los perfiles de Francia, el de Hollande fue el que acumuló un mayor *engagement* (2,5%), aunque, como veremos, la efectividad de la comunicación en esta cuenta es discutible debido al escaso número de publicaciones. Police Nationale sumó un 0,86% (considerado muy alto) y Préfecture de Police, un 0,61% (muy alto).

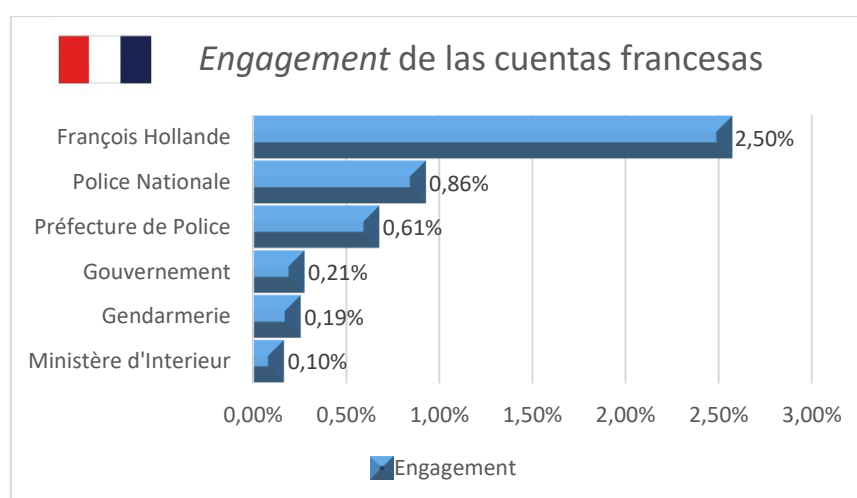


Figura 7: Comparativa del *engagement* de las cuentas francesas. Elaboración propia.

Police Nationale (@PoliceNationale)

Fue la segunda cuenta que alertó de los atentados del 13 de noviembre en París, 2 horas y 38 minutos después del inicio de la crisis y cuando esta aún no había acabado, como se aprecia en la tabla 3. En aquella publicación (figura 8), aportaba poca información sobre los hechos y se limitaba a dirigir a los usuarios a las cuentas oficiales (“No transmita información falsa. Siga solamente las cuentas oficiales @Place_Beauvau @prefpolice @PNationale”).



Figura 8: Primer tuit publicado en @PoliceNationale tras los atentados. Fuente: Twitter.

Durante el periodo analizado, publicó un total de 55 mensajes, la mayoría de ellos (19) concentrados el día posterior a los ataques. Durante aquella madrugada no dejó de tuitear. La mayor parte de lo que publica es información práctica (44%) y alertas sobre seguridad y sospechosos (36%). Únicamente un 5% de las publicaciones fueron lanzadas en idiomas diferentes al francés (dos en inglés y una en alemán).

En cuanto al uso de *hashtags*, aparecen en el 60% de los mensajes. Son 55 etiquetas en total, 19 de ellas diferentes. El *hashtag* más habitual es #ParisAttacks, que utiliza en 10 ocasiones para agrupar los mensajes desde el día siguiente de los atentados. Hay pocas imágenes (11%), la mayoría acerca de la búsqueda de los terroristas, e infografías (4%).

La tasa de interacción (*engagement*) de Police National es la segunda más alta de las cuentas francesas (0,86%), solo por detrás de la de François Hollande.

Police Nationale		
Número de mensajes	13 de noviembre	1
	14 de noviembre	19
	15 noviembre	12
	16 de noviembre	5
	17 de noviembre	8
	18 de noviembre	10
	Total	55
Primer mensaje publicado		23.58 horas – 2h 38'
Tipo de mensajes	Información práctica	24 (44%)
	Seguridad / investigación	20 (36%)
	Bulos / <i>fake news</i>	8 (15%)
	Comparecencias	3 (5%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		3 (2 en inglés, 1 en alemán) (5%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	33 (60%)
	Número total <i>hashtags</i>	55
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	19
Multimedia	Fotografías	6 (11%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	2 (4%)
Elementos añadidos	Vínculos	8 (14%)
	Retuits de otras cuentas	5 (9%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 0,86%

Tabla 3: Análisis de la cuenta de Police Nationale (@PoliceNationale). Elaboración propia.

Gendarmerie Nationale (@Gendarmerie)

El primer mensaje de Gendarmerie Nationale (figura 9) apareció más de 12 horas después del inicio de los ataques, el 14 de noviembre a las 10.37 horas, y hacía referencia a unos controles policiales (“#Tiroteo en #París. Los gendarmes movilizados para controlar los ejes y las aglomeraciones en #IDF (Île-de-France) #EstamosUnidos”).

Publica un total de 47 mensajes, la mayoría (17) concentrados el día posterior. Como queda reflejado en la tabla 4, más de la mitad de sus mensajes (53%) son sobre seguridad e investigación y dedica un 36% a información más general.

Utiliza el inglés, el italiano y el alemán en cuatro mensajes (9%) e incluye *hashtags* en casi todos (94%). En total, 88 etiquetas en las que le cuesta unificar (44 son diferentes). Como en el caso de Police Nationale, el más habitual es #ParisAttacks (12 veces).



Figura 9: Primer tuit publicado en @Gendarmerie tras los atentados. Fuente: Twitter.

El *engagement* acumulado por Gendarmerie en el periodo analizado es del 0,19%, el segundo más bajo de Francia después de la cuenta de Ministère d'Interieur.

Gendarmerie Nationale		
Número de mensajes	13 de noviembre	0
	14 de noviembre	17
	15 noviembre	9
	16 de noviembre	9
	17 de noviembre	3
	18 de noviembre	9
	Total	47
Primer mensaje publicado		Día 14: 10.37 horas (>12 horas)
Tipo de mensajes	Información práctica	17 (36%)
	Seguridad / investigación	25 (53%)
	Bulos / <i>fake news</i>	5 (11%)
	Comparecencias	0 (0%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		4 (2 inglés/1 italiano/1 alemán) 9%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	44 (94%)
	Número total <i>hashtags</i>	88
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	41
Multimedia	Fotografías	12 (26%)
	Vídeos	3 (6%)
	Infografías	9 (19%)
Elementos añadidos	Vínculos	7 (15%)
	Retuits de otras cuentas	7 (15%)
<i>Engagement</i>		Alto: 0,19%

Tabla 4: Análisis de la cuenta de Gendarmerie Nationale (@Gendarmerie). Elaboración propia.

Préfecture de Police (@prefpolice)

La cuenta de la Préfecture de Police es la primera en reaccionar tras los atentados, a las 2 horas y 18 minutos de la primera explosión. El tuit se divide en cuatro partes y advierte a la población de París sobre lo que está ocurriendo (“*Debido a varios sucesos serios, la Prefectura de policía recomienda en las próximas horas (1/4)*”; “*A quienes se encuentren en su casa, en la de parientes o en locales profesionales en île-de-France evitar salir excepto absoluta necesidad (2/4)*”; “*A los establecimientos públicos, reforzar la vigilancia de las entradas y acomodar a quienes lo necesiten (3/4)*”; “*Interrumpir los eventos o acontecimientos que se estén celebrando al aire libre (4/4)*”).



Figura 10: Primer tuit publicado en @prefpolice tras los atentados. Fuente: Twitter.

Publica un total de 42 mensajes, con una acumulación mayor en las primeras horas de la crisis. En la madrugada del día 14, publica siete de los 21 mensajes de aquel día, como puede verse en la tabla 5. El lenguaje de la cuenta en el periodo analizado es muy sencillo y directo, apenas incluye elementos visuales (solo un 2% lleva fotos y otro 2% infografías). En ocasiones, utiliza únicamente una sola palabra o una frase breve. No usa idiomas diferentes al francés e incluye escasos *hashtags* (5%).

Suma la misma cantidad de publicaciones de información de servicio (43%) que de seguridad (43%). La mayoría de los vínculos, presentes en el 24% de las publicaciones, dirigen a comunicados propios colgados en su página web o de otras instituciones.

Es la tercera cuenta francesa con más *engagement*, un 0,61% (muy alto).

Préfecture de Police		
Número de mensajes	13 de noviembre	4
	14 de noviembre	21
	15 noviembre	6
	16 de noviembre	2
	17 de noviembre	2
	18 de noviembre	7
	Total	42
Primer mensaje publicado		23.38 horas – 2h 18'
Tipo de mensajes	Información práctica	18 (43%)
	Seguridad / investigación	18 (43%)
	Bulos / <i>fake news</i>	1 (2%)
	Comparecencias	5 (12%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	2 (5%)
	Número total <i>hashtags</i>	3
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	3
Multimedia	Fotografías	1 (2%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	1 (2%)
Elementos añadidos	Vínculos	10 (24%)
	Retuits de otras cuentas	4 (10%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 0,61%

Tabla 5: Análisis de la cuenta de Préfecture de Police (@prefpolice). Elaboración propia.

Ministère d'Interieur (@Place_Beauvau)

La cuenta del ministerio del Interior francés es una cuenta muy visual, con fotografías (hasta tres y cuatro en algunos mensajes) en el 32% de las publicaciones y un número importante de infografías (12%).

Su primer tuit (figura 11) fue publicado casi doce horas después de los atentados y ofrecía un canal para denunciar la posible desaparición de personas. Coincide con la publicación que tuvo más interacción por parte de los usuarios (33 comentarios, 2.484 retuits y 476 favoritos) e incluye una infografía y un vínculo (“#tiroteo #Paris Una página web para atestiguar o denunciar una desaparición”).



Figura 11: Primer tuit publicado y con más interacciones en @Place_Beauvau. Fuente: Twitter

Ministère d'Interieur		
Número de mensajes	13 de noviembre	0
	14 de noviembre	22
	15 noviembre	14
	16 de noviembre	21
	17 de noviembre	1
	18 de noviembre	2
	Total	60
Primer mensaje publicado		Día 14: 9.44 horas – (>12 horas)
Tipo de mensajes	Información práctica	2 (3%)
	Seguridad / investigación	11 (18%)
	Bulos / fake news	2 (3%)
	Comparecencias	45 (75%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
Hashtags	Mensajes con hashtags	47 (78%)
	Número total de hashtags	57
	Hashtags diferentes utilizados	17
Mensajes con contenido multimedia	Fotografías	19 (32%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	7 (12%)
Elementos añadidos	Vínculos	5 (8%)
	Retuits de otras cuentas	0 (0%)
Engagement		Alto: 0,10%

Tabla 6: Análisis de la cuenta de Ministère d'Interieur (@Place_Beauvau). Elaboración propia.

Como está reflejado en la tabla 6, la mayoría del contenido publicado se refiere a reuniones y encuentros de los dirigentes (75%), pero también incluye en menor medida información sobre seguridad (18%), práctica (3%) y de prevención de bulos (3%).

Clasifica la mayor parte de sus mensajes con *hashtags* (78%) y el que más utiliza es, como los cuerpos de seguridad, #ParisAttacks (en 24 ocasiones). Todos los mensajes son en francés.

Es la cuenta francesa con una tasa de interacción más baja (0,10%), pero dentro del tramo considerado 'alto' según la clasificación que hemos utilizado (ver metodología).

Gouvernement de la France (@gouvernementFR)

La del Gobierno de Francia es la cuenta más activa de las seis, con 71 tuits en seis días repartidos de forma bastante homogénea (tabla 7). En las horas posteriores a los atentados publicó solo tres mensajes y no retomó su actividad hasta pasadas las nueve de la mañana.

Su primer mensaje se publica a las 3 horas y 39 minutos del comienzo de los ataques y es de alerta (“#Tiroteo en París: permanezca en su casa. Número para todas las informaciones 0800 40 60 05”).



Figura 12: Primer tuit publicado en @gouvernementFR tras los atentados. Fuente: Twitter.

Se centra en comunicar acerca de las ruedas de prensa y las entrevistas ofrecidas por el entonces primer ministro, Manuel Valls (34%), aunque el tipo de mensaje que más se repite es el de información práctica (39%).

No utiliza otros idiomas y recurre a los *hashtags* en casi la mitad de sus publicaciones (45%). Usa un total de 47 etiquetas, muy diversas (28). Ignora la línea de las fuerzas de seguridad, que apuestan por #ParisAttacks, y repite hasta en 12 ocasiones #AttentatsParis.

Incluye frecuentemente vínculos (52%) a su página web y, en menor medida, a otras. Es un perfil muy visual, con numerosas fotografías (38%) e infografías (28%).

Gouvernement de la France		
Número de mensajes	13 de noviembre	0
	14 de noviembre	17
	15 noviembre	13
	16 de noviembre	17
	17 de noviembre	13
	18 de noviembre	11
	Total	71
Primer mensaje publicado		Día 14: 00.59 horas – 3h 39'
Tipo de mensajes	Información práctica	28 (39%)
	Seguridad / investigación	15 (21%)
	Bulos / <i>fake news</i>	4 (6%)
	Comparecencias	24 (34%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		1 (1%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	32 (45%)
	Número total utilizado	47
	<i>Hashtags</i> diferentes	28
Multimedia	Fotografías	27 (38%)
	Videos	0 (0%)
	Infografías	20 (28%)
Elementos añadidos	Vínculos	37 (52%)
	Retuits de otras cuentas	2 (3%)
<i>Engagement</i>		Alto: 0,21%

Tabla 7: Análisis de la cuenta de Gouvernement (@gouvernementFR). Elaboración propia.

Como en el caso del Ministère, publica información variada, centrada especialmente en datos prácticos (39%) y comparecencias de los líderes políticos (34%), pero también incide en las publicaciones sobre seguridad y sobre la investigación (21%).



Figura 13: Tuit de @gouvernementFR con más interacciones. Fuente: Twitter.

Publica un único mensaje en inglés, para dar las gracias a los asistentes del partido de fútbol Inglaterra-Francia que se disputó en el estadio de Wembley el 17 de noviembre y en el que el público de ambos países coreó al unísono La Marsellesa (figura 13). Es el tuit con más interacción (61 comentarios, 5.263 retuits y 4.551 favoritos).

François Hollande (@fhollande)

Como hemos comentado anteriormente, el perfil del presidente Hollande es el más antiguo y el que cuenta con mayor cantidad de seguidores, a pesar de lo cual fue el menos activo durante el periodo analizado (tabla 8). Solo publicó dos mensajes con declaraciones suyas que hemos valorado como comparencias (100%).

Su primer tuit (figura 14) aparece tres horas después del inicio de la crisis, pero cuando esta aún está activa y es el mensaje con más interacción (3.000 comentarios, 52.194 retuits y 31.345 favoritos).

“Ante el terror, hay una nación que sabe defenderse, sabe movilizar sus fuerzas y, una vez más, será capaz de derrotar a los terroristas”.



Figura 14: Primer tuit publicado y con más interacciones en @fhollande. Fuente: Twitter

No utiliza elemento visual o de redirección alguno ni *hashtags* y publica únicamente en francés. Alcanza un *engagement* muy elevado (la cuenta que más obtiene de todas las analizadas), aunque durante la mayor parte de la crisis está ‘ausente’ en Twitter.

François Hollande		
Número de mensajes	13 de noviembre	1
	14 de noviembre	0
	15 noviembre	0
	16 de noviembre	1
	17 de noviembre	0
	18 de noviembre	0
	Total	2
Primer mensaje publicado		00.22 horas – 3h 02'
Tipo de mensajes	Información práctica	0 (0%)
	Seguridad / investigación	0 (0%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencia de líderes	2 (100%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	0 (0%)
	Número total utilizado	0
	<i>Hashtags</i> diferentes	0
Multimedia	Fotografías	0 (0%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	0 (0%)
Elementos añadidos	Vínculos	0 (0%)
	Retuits de otras cuentas	0 (0%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 2,5%

Tabla 8: Análisis de la cuenta de François Hollande (@fhollande). Elaboración propia.

5.1.2. Reino Unido

Todas las cuentas analizadas en Reino Unido¹⁰, a excepción de la de Theresa May, tienen una antigüedad notable (ver anexos). El organismo que antes creó su perfil en Twitter fue el Gobierno (noviembre de 2008). Sin embargo, el que más publicaciones acumula es el de Metropolitan Police (21.800)¹¹.

Al comparar las seis cuentas analizadas en el Reino Unido según los datos de la tabla 9 comprobamos que, como ocurre en Francia, la que más *engagement* acumula (2,04%)

¹⁰ En las tablas e ilustraciones incluidas a continuación hay que tener en cuenta que en el Reino Unido es una hora más que en España, país en el que se ha realizado la investigación.

¹¹ Datos consultados en octubre de 2018. Ver tabla completa en el Anexo 1.

es la de la primera ministra, Theresa May, a pesar de que solo publica seis mensajes relativos al atentado y a que obvia el uso de *hashtags* y elementos multimedia.

	Tiempo reacción	Total mensajes	Otros idiomas	Hashtags	Multimedia	Engagement
@CityPolice	48'	26	0	Sí (46% mensajes, 14 total)	Sí (7)	0,13 % (alto)
@metpoliceuk	20'	87	0	Sí (75% mensajes, 105 total)	Sí (49)	0,48 % (muy alto)
@Ldn_Ambulance	37'	36	0	Sí (67% mensajes, 25 total)	Sí (20)	0,97 % (muy alto)
@ukhomeoffice	>12 horas	1	0	No	Sí (1)	0,20 % (alto)
@GOVUK	>36 horas	1		No	Sí (1)	0,12 % (alto)
@theresa_may	>12 horas	6	0	No	Sí (4)	2,04% (muy alto)

Tabla 9: Tabla comparativa de las cuentas de Twitter en Reino Unido. Elaboración propia.

En cuanto a la tasa de interacción (figura 15), le siguen London Ambulance (0,97%), el organismo de emergencias que opera en la capital británica, y Metropolitan Police (0,48%), principal responsable de la investigación. Esta última cuenta fue la primera en reaccionar tras el ataque en el Puente de Londres y Borough Market¹² (veinte minutos después), la que más mensajes publica y la que incluye más etiquetas y elementos audiovisuales.

En Reino Unido es significativo que las tres cuentas gubernamentales tardan en reaccionar hasta la mañana siguiente, mientras que los cuerpos de seguridad y emergencia comienzan a publicar enseguida. Los tres primeros, además, no utilizan *hashtag* alguno y apenas incluyen fotos, vídeos e infografías.

Los seis perfiles se limitan a comunicar en inglés.

¹² Ver la cronología de los hechos en el Anexo 2.

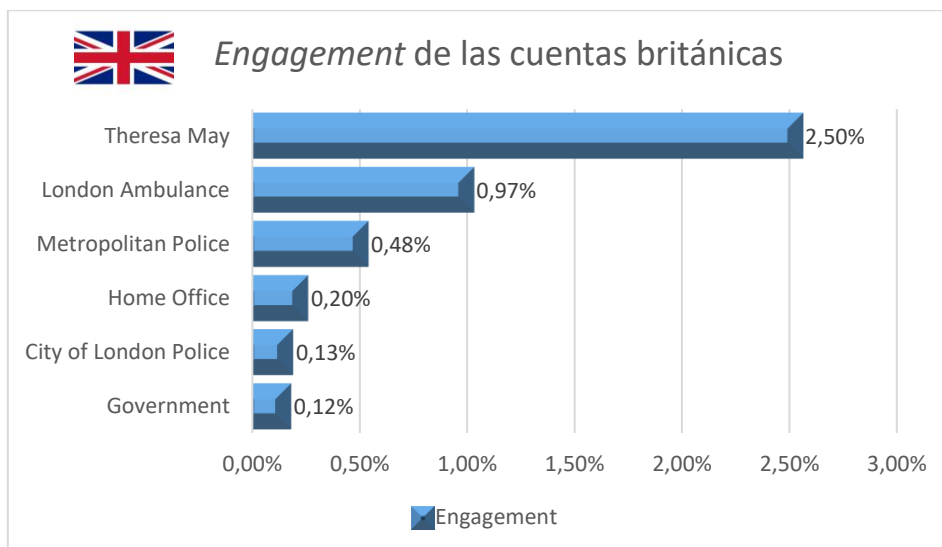


Figura 15: Comparativa del *engagement* de las cuentas británicas. Elaboración propia.

City of London Police (@CityPolice)

El perfil de City of London Police, un cuerpo policial muy local que se limita únicamente a la 'City' de la capital inglesa, se centró en los días posteriores al atentado en ofrecer información práctica (81%), reforzada por numerosas fotografías (12%), vídeos (8%) e infografías (8%).

Como se aprecia en la tabla 10, incluye *hashtags* en casi la mitad de sus mensajes (46%), con la etiqueta #LondonBridge desde el primer tuit. Este primer mensaje (figura 16) apareció 48 minutos después del atropello en el Puente de Londres y alertaba sobre el incidente (*"Estamos al tanto del incidente en la zona del #PuenteLondres y estamos trabajando con nuestros compañeros de @metpoliceuk @BTP Más información cuando la tengamos"*).



Figura 16: Primer tuit publicado en @CityPolice tras el atentado. Fuente: Twitter.

City of London Police		
Primer mensaje publicado	3 de junio	1
	4 de junio	9
	5 de junio	4
	6 de junio	7
	7 de junio	3
	8 de junio	0
	9 de junio	2
	Total	26
Primer mensaje publicado		23.56 horas (22.56 h) – 48'
Tipo de mensajes	Información práctica	21 (81%)
	Seguridad / investigación	4 (15%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencias	1 (4%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	12 (46%)
	Número total <i>hashtags</i>	14
	<i>Hashtags</i> diferentes	5
Multimedia	Fotografías	3 (12%)
	Vídeos	2 (8%)
	Infografías	2 (8%)
Elementos añadidos	Vínculos	10 (38%)
	Retuits de otras cuentas	2 (8%)
<i>Engagement</i>		Alto: 0,13 %

Tabla 10: Análisis de la cuenta de City of London Police (@CityPolice). Elaboración propia.

Metropolitan Police (@metpoliceuk)

La cuenta del cuerpo policial más importante del Reino Unido es la tercera con más *engagement* (0,48%), a pesar de ser la primera en reaccionar (20 minutos después del inicio de la crisis) y la que más mensajes publica (87), según la tabla 11.

Desde su primer tuit (figura 17) alertando sobre la situación se mantiene activa durante toda la madrugada del 4 de junio, con mensajes cortos y sin apenas elementos visuales encaminados a informar a la población sobre qué hacer y para transmitir tranquilidad (“*Estamos tratando un incidente en el #PuenteLondres, cuando tengamos más información actualizaremos este hilo*”).



Figura 17: Primer tuit publicado en @metpoliceuk tras el atentado. Fuente: Twitter.

Es el perfil que ofrece más datos sobre las víctimas, con fotografías y vínculos a comunicados en su página web. En el uso de imágenes (en un 40% de los mensajes) utiliza excesivamente la misma foto de la sede de Scotland Yard para ilustrar algunos mensajes.

Metropolitan Police		
Número de mensajes	3 de junio	3
	4 de junio	31
	5 de junio	14
	6 de junio	7
	7 de junio	14
	8 de junio	13
	9 de junio	5
	Total	87
Hora del primer mensaje		23.28 horas (hora española) (20')
Tipo de mensajes	Información práctica	51 (59%)
	Seguridad / investigación	21 (24%)
	Bulos / fake news	0 (0%)
	Comparecencia de líderes	15 (17%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
Hashtags	Mensajes con <i>hashtags</i>	65 (75%)
	Número total <i>hashtags</i>	105
	<i>Hashtags</i> diferentes	10
Multimedia	Fotografías	35 (40%)
	Vídeos	10 (11%)
	Infografías	4 (5%)
Elementos añadidos	Vínculos	34 (39%)
	Retuits de otras cuentas	1 (1%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 0,48 %

Tabla 11: Análisis de la cuenta de Metropolitan Police (@metpoliceuk). Elaboración propia.

Durante los días analizados intercala los tuits sobre los atentados con otros sobre otros casos e incluso se mezclan las fotos de los presuntos terroristas con las de sospechosos de otros delitos.

Utiliza *hashtags* desde el primer momento -en tres de cada cuatro tuits (75%)- y los concentra en 10 etiquetas, con #LondonBridge (44) y #BoroughMarket (32) como las más usadas. Ofrece principalmente información práctica (59%), seguida de datos sobre seguridad (24%) y comparencias de sus responsables (17%).

London Ambulance (@Ldn_Ambulance)

El servicio de emergencias London Ambulance es el segundo organismo que mayor *engagement* obtuvo después del atentado del 3 de junio en Londres (0,97%), solo por detrás de Theresa May (2,04%) y con seis veces más publicaciones.

Es, después de Metropolitan Police, la cuenta que antes se hace eco del ataque y la que más mensajes emite (36), sin dejar de tuitear de madrugada en las horas posteriores (tabla 12). Su primera publicación es un retuit de Metropolitan Police, 37 minutos después del inicio de la crisis (*“Estamos respondiendo a un incidente. Seguirá más información cuando la tengamos”*).



Figura 18: Primer tuit publicado en @Ldn_Ambulance tras el atentado. Fuente: Twitter.

Aporta principalmente información práctica (75%), en especial sobre el balance de víctimas, y utiliza imágenes en más de la mitad de sus mensajes (53%). Hay etiquetas en el 67% de sus publicaciones, aunque repite únicamente cuatro para agruparlas. #LondonBridge y #LondonAttacks son las más usadas (15 y 7 veces, respectivamente).

London Ambulance		
Número de mensajes	3 de junio	1
	4 de junio	15
	5 de junio	5
	6 de junio	6
	7 de junio	5
	8 de junio	2
	9 de junio	2
	Total	36
Primer mensaje publicado		23:45 horas (22.45) – 37'
Tipo de mensajes	Información práctica	27 (75%)
	Seguridad / investigación	0 (0%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencias	9 (25%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	24 (67%)
	Número total <i>hashtags</i>	25
	<i>Hashtags</i> diferentes	4
Multimedia	Fotografías	19 (53%)
	Vídeos	1 (3%)
	Infografías	0 (0%)
Elementos añadidos	Vínculos	0 (0%)
	Retuits de otras cuentas	5 (14%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 0,97 %

Tabla 12: Análisis de la cuenta de London Ambulance (@Ldn_Ambulance). Elaboración propia.

Home Office (@ukhomeoffice)

La cuenta del Ministerio del Interior británico permanece prácticamente inactiva durante el periodo analizado. Solo hay un mensaje en seis días y no aparece hasta doce horas después de los atentados (*“Descubre cómo puedes conseguir ayuda si has estado afectado por los ataques del Puente de Londres y Borough Market”*). Aporta información práctica para las víctimas, con una fotografía y un vínculo (figura 19).

Su escasa actividad contrasta con el alto *engagement* que obtuvo aquellos días (0,20%), más elevado incluso que el de City of London Police o el del Gobierno británico.



Figura 19: Tuit publicado en @ukhomeoffice tras el atentado. Fuente: Twitter.

Home Office		
Número de mensajes	3 de junio	0
	4 de junio	1
	5 de junio	0
	6 de junio	0
	7 de junio	0
	8 de junio	0
	9 de junio	0
	Total	1
Primer mensaje publicado		Día 4: 11.38 horas (10.38 h.) – >12 horas
Tipo de mensajes	Información práctica	1 (100%)
	Seguridad / investigación	0 (0%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencias	0 (0%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	0 (0%)
	Número total <i>hashtags</i>	0
	<i>Hashtags</i> diferentes	0
Multimedia	Fotografías	1 (100%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	0 (0%)
Elementos añadidos	Vínculos	1 (100%)
	Retuits de otras cuentas	0 (0%)
<i>Engagement</i>		Alto: 0,2 %

Tabla 13: Análisis de la cuenta de Home Office (@ukhomeoffice). Elaboración propia.

Government of the United Kingdom (@GOVUK)

El caso de la cuenta del Gobierno del Reino Unido es muy similar al de Home Office. A pesar de que es el perfil con más seguidores de los seis, se limita a publicar un mensaje y lo hace un día y medio después de los ataques (tabla 14). Es una publicación meramente informativa (figura 20) sobre un homenaje a las víctimas (“A las 11 horas del 6 de junio, habrá un minuto de silencio por las víctimas del ataque terrorista de Londres”) que incluye un vínculo a su página web.

Durante el periodo investigado publica más tuits, pero el resto son respuestas a consultas de los usuarios sobre trámites administrativos que no se han tenido en cuenta para la presente investigación.



Figura 20: Primer tuit publicado en @GOVUK tras el atentado. Fuente: Twitter.

Government UK		
Número de mensajes	3 de junio	0
	4 de junio	0
	5 de junio	1
	6 de junio	0
	7 de junio	0
	8 de junio	0
	9 de junio	0
	Total	1
Primer mensaje publicado		Día 5, 13.29 h. (española): > 36 horas
Tipo de mensajes	Información práctica	1 (100%)
	Seguridad / investigación	0 (0%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencias	0 (0%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	0 (0%)
	Número total <i>hashtags</i>	0
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	0
Multimedia	Fotografías	1 (100%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	0 (0%)
Elementos añadidos	Vínculos	1 (100%)
	Retuits de otras cuentas	0 (0%)
<i>Engagement</i>		Alto: 0,12 %

Tabla 14: Análisis de la cuenta de Government UK (@GOVUK). Elaboración propia.

Theresa May (@theresa_may)

La cuenta de la primera ministra británica es la que posee una tasa de interacción más elevada dentro de su país y la segunda en el total de las analizadas en el presente trabajo (2,04%), como puede verse en la tabla 15. Sin embargo, solo publica seis mensajes durante la crisis y en todos ellos hace referencia a las medidas de seguridad que piensa tomar, sin mencionar a las víctimas.

Por ejemplo, su publicación con más interacciones (8.400 comentarios, 15.138 retuits y 24.021 favoritos) es un mensaje del 6 de junio en el que asegura: “*Soy clara: si las leyes de los derechos humanos van en la línea de abordar el extremismo y el terrorismo, cambiaremos esas leyes para mantener seguros a los británicos*”.

Theresa May		
Número de mensajes	3 de junio	0
	4 de junio	3
	5 de junio	1
	6 de junio	2
	7 de junio	0
	8 de junio	0
	9 de junio	0
	Total	6
Primer mensaje publicado		Día 4: 10.00 horas (española) - 12 horas después
Tipo de mensajes	Información práctica	0 (0%)
	Seguridad / investigación	2 (33%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencias	4 (67%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0
Hashtags	Mensajes con <i>hashtags</i>	0 (0%)
	Número total <i>hashtags</i>	0
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	0
Multimedia	Fotografías	0 (0%)
	Vídeos	3 (50%)
	Infografías	1 (17%)
Elementos añadidos	Vínculos	1 (17%)
	Retuits de otras cuentas	0 (0%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 2,04 %

Tabla 15: Análisis de la cuenta de Theresa May (@theresa_may). Elaboración propia.

Publica su primer tuit (figura 21) doce horas después del atentado (“Acabo de dirigir una reunión de COBR en respuesta al terrible ataque de Londres y en breve haré una declaración oficial en Downing Street”).



Figura 21: Primer tuit publicado en @theresa_may tras el atentado. Fuente: Twitter.

5.1.3. España

	Tiempo reacción	Total mensajes	Otros idiomas	Hashtags	Multimedia	Engagement
@mossos	17'	271	Sí (castellano, inglés y francés)	Sí (52% mensajes, 223 total)	Sí (46 mensajes)	0,98% (muy alto)
@guardiacivil	23'	40	Sí (inglés, francés, árabe, ruso, alemán e italiano)	Sí (65% mensajes, 60 total)	Sí (26 mensajes)	0,49% (muy alto)
@emergenciescat	16'	181	Sí (castellano, inglés y francés)	Sí (83% mensajes, 269 total)	Sí (17 mensajes)	0,56% (muy alto)
@interiorgob	> 12 h	6	No	Sí (17% mensajes, 1 total)	Sí (2 mensajes)	1,7% (muy alto)
@desdelamoncloa	> 6 h.	8	No	Sí (50% mensajes, 4 total)	Sí (1 mensaje)	0,03% (aceptable)
@marianorajoy	53'	30	No	Sí (43% mensajes, 16 total)	Sí (13 mensajes)	0,24% (alto)

Tabla 16: Tabla comparativa de las cuentas de Twitter en España. Elaboración propia.

El perfil público más antiguo de los analizados en España es el del Gobierno, creado en julio de 2009. Sin embargo, el más activo es el de Protección Civil (@emergenciescat), que acumula 42.900 mensajes¹³.

La cuenta que mayor tasa de interacción sumó en el periodo analizado fue la del Gobierno del Interior (1,7%), aunque como ocurre con otros organismos gubernamentales de Francia y el Reino Unido, se trata de una cuenta con poca actividad (seis mensajes en cinco días). La que más tuits publicó fue Mossos d'Esquadra (271), la segunda con más *engagement* (0,98%), como recoge la tabla 16.

¹³ Datos consultados en octubre de 2018. Ver tabla completa en el Anexo 1.

Los cuerpos de seguridad y emergencias fueron los primeros de informar sobre el atentado en Las Ramblas¹⁴ junto con Mariano Rajoy, el más rápido de los tres dirigentes incluidos en el presente trabajo. Mossos, Protecció Civil y Guardia Civil son los únicos que utilizan otros idiomas, teniendo en cuenta que las dos primeras suelen publicar en catalán y que hemos considerado para este punto el castellano como lengua distinta a la original (aunque también usan otras).

El perfil de los Mossos es el que más elementos multimedia incluye (en 46 mensajes) y @emergenciescat, el que más proporción y número de *hashtags* utiliza. Las cuentas españolas, en general, utilizaron poca variedad de etiquetas y coincidieron en agrupar las publicaciones con #Barcelona (133), #Cambrils (133) y #Rambles (52).

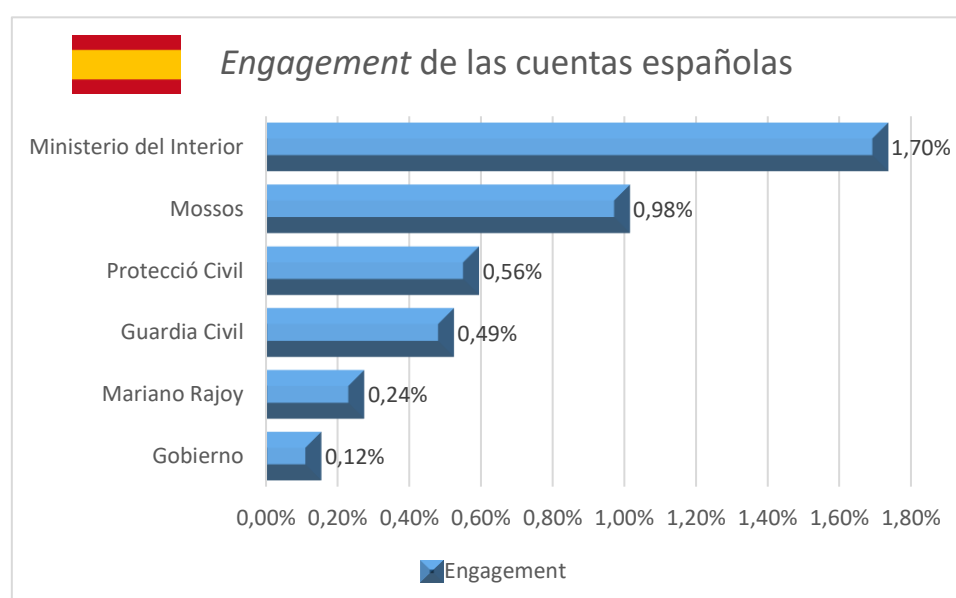


Figura 22: Comparativa del *engagement* de las cuentas españolas. Elaboración propia.

Mossos d'Esquadra (@mossos)

Es la cuenta de los cuerpos de seguridad y de emergencias con mayor tasa de interacción de los usuarios, un 0,98% (tabla 17), y la segunda que más rápido reacciona tras el atentado de Barcelona, solo un minuto después que Protecció Civil (17 minutos).

En su primer tuit (figura 23) ofrece información clara y concreta de lo ocurrido sin alarmar a la población (*"Se acaba de producir atropello masivo en las Ramblas de Barcelona, por parte de una persona con una furgoneta. Posiblemente varios heridos"*).

¹⁴ Ver la cronología de los hechos en el Anexo 2.

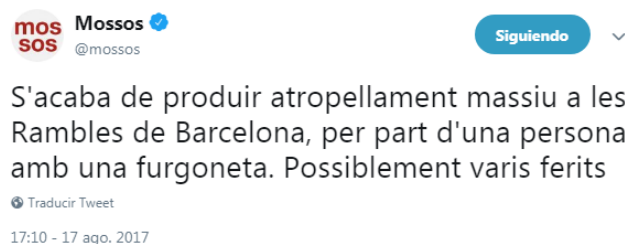


Figura 23: Primer tuit publicado en @mossos tras el atentado. Fuente: Twitter.

Es el perfil que más mensajes publica durante la crisis (271) -casi todos repicados al menos en catalán y castellano- y la que más utiliza otros idiomas para comunicar (51%). El primer día no interrumpe su actividad ni siquiera de madrugada.

Mossos d'Esquadra		
Número de mensajes	17 de agosto	55
	18 de agosto	77
	19 de agosto	35
	20 de agosto	41
	21 de agosto	63
	Total	271
Primer mensaje publicado		17.10 horas (17')
Tipo de mensajes	Información práctica	51 (19%)
	Seguridad / investigación	132 (49%)
	Bulos / <i>fake news</i>	32 (12%)
	Comparecencias	56 (20%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		138 (80 en castellano, 50 en inglés y 8 en francés) / 51%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	141 (52%)
	Número total <i>hashtags</i>	223
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	20
Mensajes con contenido multimedia	Fotografías	28 (10%)
	Vídeos	12 (5%)
	Infografías	6 (2%)
Elementos añadidos	Vínculos	3 (1%)
	Retuits de otras cuentas	14 (5%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 0,98%

Tabla 17: Análisis de la cuenta de Mossos d'Esquadra (@mossos). Elaboración propia.

Al principio apenas utiliza *hashtags*, pero después los introduce en más de la mitad de los mensajes (52%), un total de 223 etiquetas de las que solo 20 son diferentes.

#Barcelona y #Cambrils, los lugares donde se produjeron los ataques, son los más repetidos.

No es una cuenta excesivamente visual en el periodo analizado (utiliza fotografías en un 10% de los mensajes, vídeos en un 5% e infografías en un 2%) y apenas se preocupa de otros elementos como retuits o vínculos.

La mayor parte de la información que ofrece es sobre seguridad y el desarrollo de la investigación (49%), pero también comunica acerca de comparencias de sus altos cargos (20%) y aporta datos de interés práctico (19%).

Guardia Civil (@guardiacivil)

El *timeline* (o 'muro' de Twitter) de la Guardia Civil durante los cinco días analizados alterna información sobre los atentados con otros mensajes de servicio que no están relacionados con el terrorismo y que abarcan temas tan variados como el *bullying* (el segundo mensaje que publican tras el atropello múltiple) o el abandono de mascotas (el cuarto).

Su primera publicación es un retuit de @mossos, solo 23 minutos después del comienzo de la crisis. Es una llamada a la calma etiquetada ya con uno de los *hashtag* de referencia (#Barcelona).



Figura 24: Primer tuit publicado en @guardiacivil tras el atentado. Fuente: Twitter.

Publica un total de 40 tuits sobre el suceso, repartidos equitativamente entre información práctica (38%), seguridad (30%) y alerta de bulos (28%). De todas las cuentas analizadas, es la que más proporción de publicaciones dedica a las *fake news*.

Guardia Civil		
Número de mensajes	17 de agosto	7
	18 de agosto	14
	19 de agosto	2
	20 de agosto	2
	21 de agosto	15
	Total	40
Primer mensaje publicado		17.16 horas (23')
Tipo de mensajes	Información práctica	15 (38%)
	Seguridad / investigación	12 (30%)
	Bulos / <i>fake news</i>	11 (28%)
	Comparecencias	0 (0%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		6 (inglés, francés, árabe, ruso, alemán e italiano) / 15%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	26 (65%)
	Número total <i>hashtags</i>	60
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	26
Mensajes con contenido multimedia	Fotografías	17 (42%)
	Vídeos	4 (10%)
	Infografías	5 (12%)
Elementos añadidos	Vínculos	4 (10%)
	Retuits de otras cuentas	5 (12%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 0,49%

Tabla 18: Análisis de la cuenta de Guardia Civil (@guardiacivil). Elaboración propia.

Solo hay un mensaje en otro idioma (15%), que repite en inglés, francés, árabe, ruso, alemán e italiano. Se trata de una alerta con los datos del principal sospechoso del atentado. Incluye una importante cantidad de fotografías (42%), infografías (12%) y vídeos (10%), así como retuits de otras cuentas (12%) y vínculos (10%).

Utiliza *hashtags* en más de la mitad de sus mensajes (65%), 60 en total de los que 26 son diferentes (el más frecuente #Barcelona, en 13 ocasiones).

Protecció Civil (@emergenciescat)

La cuenta de Protecció Civil (@emergenciescat) es la primera que alerta sobre el atropello masivo en Barcelona (a los 16 minutos), con un mensaje en catalán y español (figura 25). Junto con los Mossos, es el organismo que más publica en otros idiomas (49%), teniendo ambas la particularidad de ser cuentas que compaginan, al menos, catalán y castellano.



Figura 25: Primer tuit publicado en @emergenciescat tras el atentado. Fuente: Twitter.

Es la segunda cuenta española con más mensajes en el periodo analizado (181), la mayoría concentrados en las horas posteriores a los ataques en la Ciudad Condal y en Cambrils. Como en el caso de los Mossos, tuitea durante toda la madrugada del día 18, cuando la crisis está en su punto más álgido.

Protecció Civil		
Número de mensajes	17 de agosto	46
	18 de agosto	75
	19 de agosto	18
	20 de agosto	12
	21 de agosto	30
	Total	181
Primer mensaje publicado		17.09 horas (16')
Tipo de mensajes	Información práctica	133 (74%)
	Seguridad / investigación	34 (19%)
	Bulos / <i>fake news</i>	8 (4%)
	Comparecencia de líderes	6 (3%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		88 (55 en castellano, 27 en inglés y 6 en francés) / 49%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	150 (83%)
	Número total <i>hashtags</i>	269
	Hashtags diferentes utilizados	22
Multimedia	Fotografías	5 (3%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	12 (7%)
Elementos añadidos	Vínculos	8 (4%)
	Retuits de otras cuentas	12 (7%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 0,56%

Tabla 19: Análisis de la cuenta de Protecció Civil (@emergenciescat). Elaboración propia.

La mayoría de la información que ofrece es de servicio público (74%), aunque también presta especial atención a las alertas sobre seguridad (19%). De todas las cuentas analizadas en la presente investigación es la segunda que más porcentaje de *hashtags* usa, solo por detrás de la Gendarmerie francesa. Suma un total de 269 etiquetas, 22 de ellas diferentes. Las más repetidas son #Barcelona (en 106 ocasiones) y #Cambrils (68).

Incluye escasos elementos visuales, vínculos y retuits.

Ministerio del Interior (@interiorgob)

Las publicaciones del Ministerio del Interior durante el transcurso de esta crisis son pocas (6) y se centran en lo que hemos clasificado como comparecencias (66%) porque son declaraciones institucionales contra el terrorismo, como “no conseguirán derrocar nuestros valores” o “los españoles volveremos a sobreponernos al terror”. No hacen referencia concreta a las víctimas de este atentado. En esta línea, utiliza un único *hashtag* en los seis mensajes: #UnidosContraElTerror.

Su primer tuit (figura 26) no aparece hasta las nueve de la mañana del día siguiente, horas después de los dos ataques, y utiliza el tono institucional que hemos mencionado.



Figura 26: Primer tuit publicado en @interiorgob tras el atentado. Fuente: Twitter.

El 21 de agosto, fecha en la que el autor del atropello de Las Ramblas es abatido, publica su único mensaje sobre la investigación, con los datos del sospechoso. Sin embargo, después no informa sobre el desenlace.

Como queda reflejado en la tabla 20, usa infografías en una tercera parte de sus publicaciones (34%) y un retuit de un mensaje propio del día anterior. No utiliza otros idiomas. Es la cuenta española con más *engagement* (1,7%) y la tercera que más acumula de todas las analizadas.

Ministerio del Interior		
Número de mensajes	17 de agosto	0
	18 de agosto	4
	19 de agosto	1
	20 de agosto	0
	21 de agosto	1
	Total	6
Primer mensaje publicado		A las 9.00 horas del día siguiente
Tipo de mensajes	Información práctica	1 (16%)
	Seguridad / investigación	1 (16%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencias	4 (66%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	1 (17%)
	Número total <i>hashtags</i>	1
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	1
Mensajes con contenido multimedia	Fotografías	0 (0%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	2 (34%)
Elementos añadidos	Vínculos	0 (0%)
	Retuits de otras cuentas	1 (17%)
<i>Engagement</i>		Muy alto: 1,7%

Tabla 20: Análisis de la cuenta del Ministerio del Interior (@interiorgob). Elaboración propia.

Gobierno de España (@desdelamoncloa)

El perfil del Gobierno de España, el más antiguo de los seis españoles analizados, se limita a publicar ocho mensajes durante la crisis, cuatro de ellos en el segundo día (tabla 21). Su primer tuit aparece casi siete horas después del incidente en Las Ramblas y anuncia una declaración institucional del presidente Rajoy.

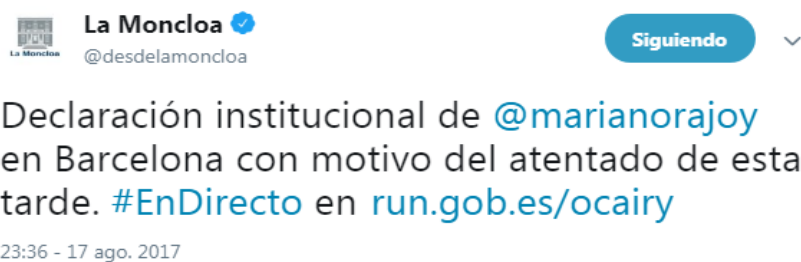


Figura 27: Primer tuit publicado en @desdelamoncloa tras el atentado. Fuente: Twitter.

Precisamente, el 87% de sus mensajes son acerca de comparecencias de Rajoy y solo en uno habla del nivel de alerta terrorista. Utiliza *hashtags* en la mitad de las publicaciones, aunque genéricos (#EnDirecto y #terrorismo), con lo que es difícil que aparezcan agrupados con las de otras cuentas. Escribe únicamente en castellano.

Gobierno de España		
Número de mensajes	17 de agosto	1
	18 de agosto	4
	19 de agosto	3
	20 de agosto	0
	21 de agosto	0
	Total	8
Primer mensaje publicado		23.36 horas (> 6 horas)
Tipo de mensajes	Información práctica	0 (0%)
	Seguridad / investigación	1 (13%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencia de líderes	7 (87%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	4 (50%)
	Número total <i>hashtags</i>	4
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	2
Mensajes con contenido multimedia	Fotografías	1 (13%)
	Vídeos	0 (0%)
	Infografías	0 (0%)
Elementos añadidos	Vínculos	8 (100%)
	Retuits de otras cuentas	0 (0%)
<i>Engagement</i>		Aceptable: 0,03%

Tabla 21: Análisis de la cuenta del Gobierno de España (@desdelamoncloa). Elaboración propia.

Añade pocos elementos audiovisuales, pero todos los mensajes llevan un vínculo a su página web o a su canal de YouTube.

Mariano Rajoy (@marianorajoy)

El presidente español es el primero de los dirigentes que reacciona tras el atentado, en un tiempo inferior incluso al del resto de organismos gubernamentales (53 minutos), como se recoge en la tabla 22. Su cuenta es bastante activa, con 30 mensajes durante la crisis, la mayor parte concentrados en el segundo día (seis de ellos de madrugada).

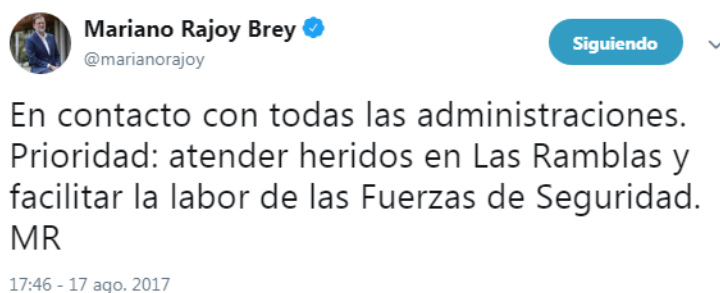


Figura 28: Primer tuit publicado en @marianorajoy tras el atentado. Fuente: Twitter.

Las publicaciones son sobre todo de comparecencias (70%), aunque también informa sobre la investigación (20%) y sobre servicio público (10%). Aquí tenemos que destacar que hemos considerado 'comparecencias' todas las publicaciones firmadas con las siglas MR y que escribe personalmente Mariano Rajoy en lugar del responsable habitual de la cuenta.

Mariano Rajoy		
Número de mensajes	17 de agosto	3
	18 de agosto	18
	19 de agosto	3
	20 de agosto	1
	21 de agosto	5
	Total	30
Primer mensaje publicado		17.46 horas (53')
Tipo de mensajes	Información práctica	3 (10%)
	Seguridad / investigación	6 (20%)
	Bulos / <i>fake news</i>	0 (0%)
	Comparecencia de líderes	21 (70%)
Mensajes en idiomas diferentes al original		0 (0%)
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	13 (43%)
	Número total <i>hashtags</i>	16
	<i>Hashtags</i> diferentes utilizados	6
Mensajes con contenido multimedia	Fotografías	12 (40%)
	Vídeos	1 (3%)
	Infografías	0 (0%)
Elementos añadidos	Vínculos	0 (0%)
	Retuits de otras cuentas	1 (3%)
<i>Engagement</i>		Alto: 0,24%

Tabla 22: Análisis de la cuenta de Mariano Rajoy (@marianorajoy). Elaboración propia.

Utiliza *hashtags* casi en la mitad de sus tuits (43%), los más repetidos #Barcelona (en 10 ocasiones) y #Cambrils (en 2), en la línea de los cuerpos de seguridad y los servicios de emergencias. Es un perfil muy visual, con fotografías en el 40%. Sin embargo, apenas utiliza otros elementos multimedia, vínculos y solo hay un retuit.

Hace referencia a las víctimas desde su segundo mensaje (*“Los terroristas nunca derrotarán a un pueblo unido que ama la libertad frente a la barbarie. Toda España está con las víctimas y familias MR”*), con un lenguaje más humano que el resto de cuentas oficiales.

Su tasa de interacción es la segunda más baja de las españolas (0,24%).

5.1.4. Comparativa entre organismos homólogos

Además de analizar los resultados de las cuentas por países y a nivel individual, era necesario comparar las cuentas de los organismos homólogos de Francia, Reino Unido y España para comprobar en cuál de los tres la comunicación a través de Twitter fue, en general, más completa y adecuada a las expectativas de la población (hipótesis 1).

En esta comparativa no se incluye el número de mensajes diarios, puesto que los atentados ocurrieron a distintas horas del día. Es decir, mientras que los atentados de París y Londres se produjeron a última hora del día, en Barcelona el ataque tuvo lugar a primera hora de la tarde. Por lo tanto, sería lógico deducir que en el último caso sería más normal que hubiera más mensajes el primer día porque el periodo de tiempo es más prolongado.

Cuerpos de policía (1)

En el primer grupo, el de las policías más directamente relacionadas con la zona donde se produjo la crisis, la que más *engagement* consiguió (0,98%) fue la cuenta de los Mossos d’Esquadra (figura 30). Fue la más rápida en informar sobre los atentados, la que más mensajes publicó y la que más utilizó otros idiomas (en más de la mitad de sus publicaciones). Además, ofreció información variada, ya que supera el 10% en cada uno de los tipos de mensajes analizados (figura 29).

		Police Nationale (FR)	City London Police (UK)	Mossos (ESP)
Número total de mensajes		55	26	271
Tiempo de reacción		2h38'	48'	17'
Tipo de mensajes	Información práctica	44%	81%	19%
	Seguridad / Investigación	36%	15%	49%
	Bulos / <i>fake news</i>	15%	0%	12%
	Comparecencias	5%	4%	20%
Mensajes en idiomas diferentes al original		5%	0%	51%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	60%	46%	52%
	Número total utilizado	55	14	223
	<i>Hashtags</i> diferentes	19	5	20
Multimedia	Fotografías	11%	12%	10%
	Vídeos	0%	8%	5%
	Infografías	4%	8%	2%
Elementos añadidos	Vínculos	14%	38%	1%
	Retuits de otras cuentas	9%	8%	5%
<i>Engagement</i>		0,86% (muy alto)	0,13% (alto)	0,98% (muy alto)

Tabla 23: Comparativa de los resultados de las cuentas de las policías (1). Elaboración propia.

A pesar de que Police Nationale tiene un porcentaje de *hashtags* publicados ligeramente superior (60% por 52%), Mossos es la que más etiquetas utiliza. También supera a sus homólogos francés y británico en elementos audiovisuales, aunque hace poco hincapié en los retuits (5%) y apenas incluye vínculos (1%).

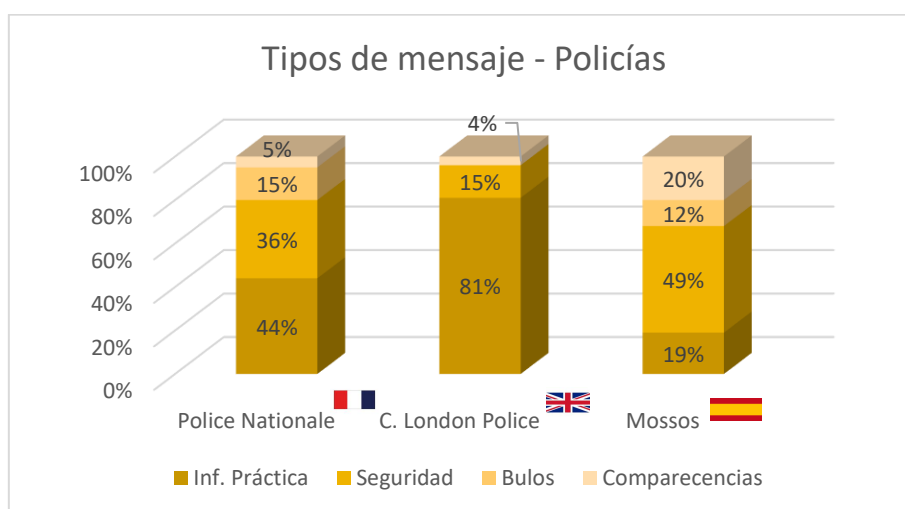


Figura 29: Tipos de mensajes de Police Nationale, C. London Police y Mossos. Elaboración propia.

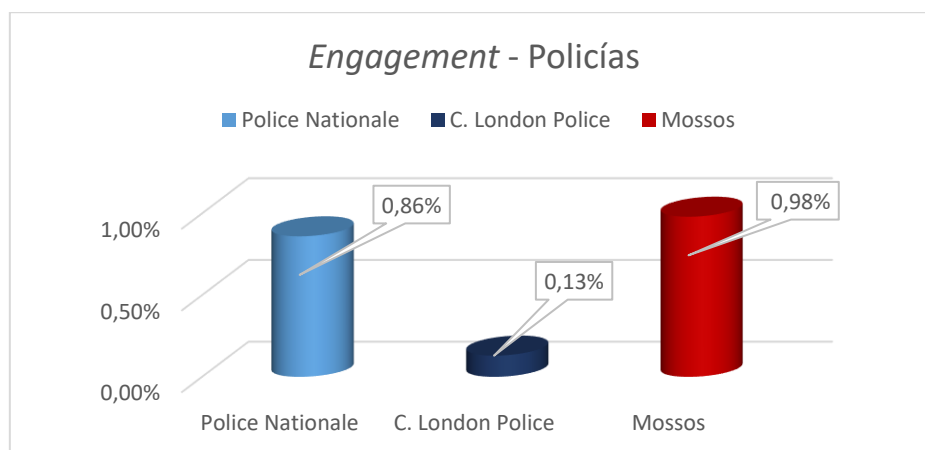


Figura 30: Comparativa del *engagement* de las policías (1). Elaboración propia.

Cuerpos de policía (2)

		Gendarmerie (FR)	Metropolitan Police (UK)	Guardia Civil (ESP)
Número total de mensajes		47	87	40
Tiempo de reacción		> 12 horas	20'	23'
Tipo de mensajes	Información práctica	36%	59%	38%
	Seguridad / Investigación	53%	24%	30%
	Bulos / <i>fake news</i>	11%	0%	28%
	Comparecencias	0%	17%	0%
Mensajes en idiomas diferentes al original		9%	0%	15%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	94%	75%	65%
	Número total utilizado	88	105	60
	<i>Hashtags</i> diferentes	41	10	26
Multimedia	Fotografías	26%	40%	42%
	Vídeos	6%	11%	10%
	Infografías	19%	5%	12%
Elementos añadidos	Vínculos	15%	39%	10%
	Retuits de otras cuentas	15%	1%	12%
<i>Engagement</i>		0,19% (alto)	0,48% (muy alto)	0,49% (muy alto)

Tabla 24: Comparativa de los resultados de las cuentas de las policías (2). Elaboración propia.

Con respecto a los cuerpos policiales más generales, la cuenta con mayor tasa de interacción de los usuarios es la de Guardia Civil (0,49%), aunque supera por muy poco a Metropolitan Police (0,48%), como puede apreciarse en la figura 32. El cuerpo de seguridad español es el que menos mensajes publica, casi la mitad que el británico, y reacciona unos minutos después en comparación. Acumula más elementos multimedia que el resto, especialmente imágenes (42%), y es la que más idiomas usa (15%).

Gendarmerie tiene más etiquetas (y más variadas) que las demás -casi en la totalidad de sus mensajes (94%)-, seguida por Metropolitan Police (75%). En este caso, los tres perfiles obvian un tipo de mensajes respectivamente, aunque la que utiliza un contenido más diverso es la de la Guardia Civil (figura 31).

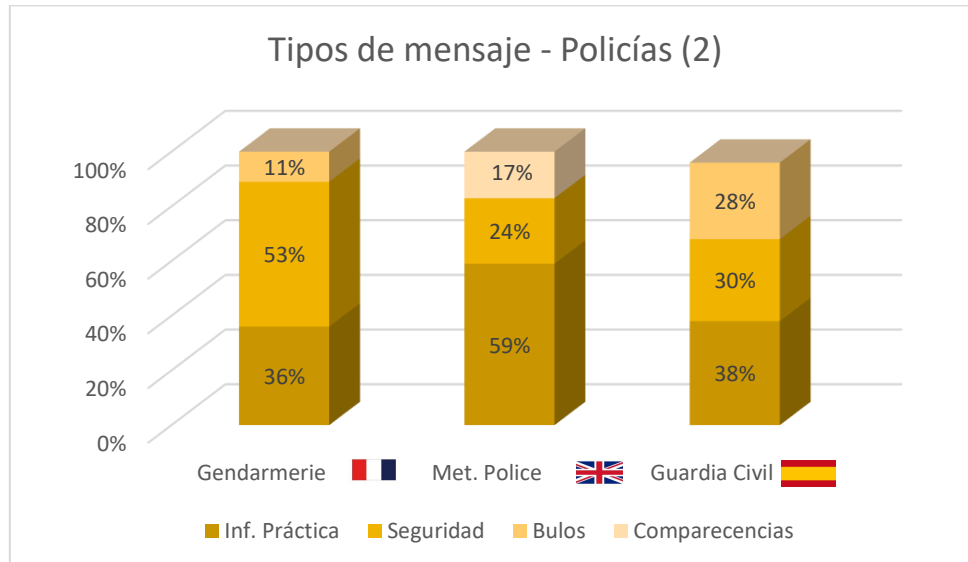


Figura 31: Tipos de mensajes de Gendarmerie, Met. Police y Guardia Civil. Elaboración propia.

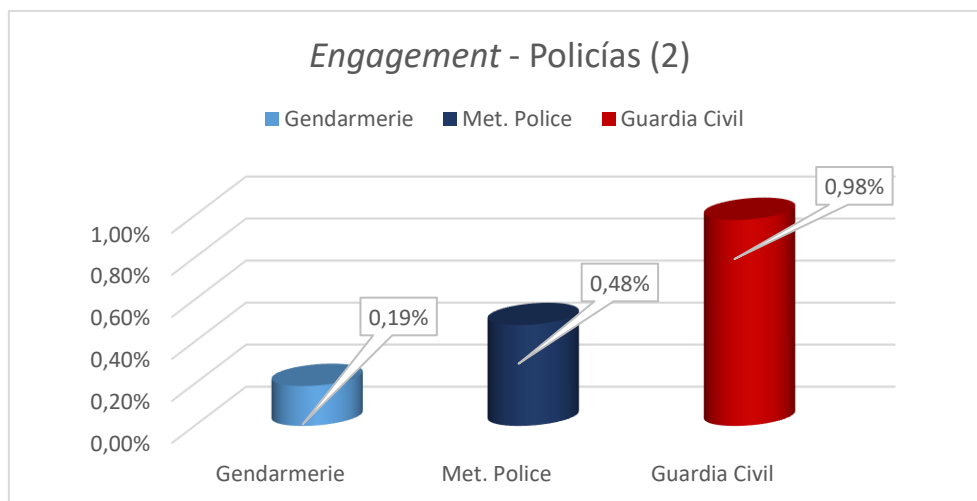


Figura 32: Comparativa del engagement de las policías (2). Elaboración propia.

Servicio de emergencias y Préfecture de Police

		Préfecture de police (FR)	London Amb. (UK)	Protecció Civil (ESP)
Número de mensajes total		42	36	181
Tiempo de reacción		2h18'	37'	16'
Tipo de mensajes	Información práctica	43%	75%	74%
	Seguridad / Investigación	43%	0%	19%
	Bulos / <i>fake news</i>	2%	0%	4%
	Comparecencias	12%	25%	3%
Mensajes en idiomas diferentes al original		0	0%	49%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	5%	67%	83%
	Número total utilizado	3	25	269
	<i>Hashtags</i> diferentes	3	4	22
Multimedia	Fotografías	2%	53%	3%
	Vídeos	0%	3%	0%
	Infografías	2%	0%	7%
Elementos añadidos	Vínculos	24%	0%	4%
	Retuits de otras cuentas	10%	14%	7%
<i>Engagement</i>		0,61% (muy alto)	0,97% (muy alto)	0,56% (muy alto)

Tabla 25: Comparativa de los resultados de las cuentas de los servicios de emergencia y Préfecture de Police. Elaboración propia.

London Ambulance es el organismo que aglutina a cuerpos de seguridad y servicios de emergencias que mayor *engagement* consiguió después de los atentados (0,97%). Como se desprende de los resultados de la tabla 25, es la cuenta que menos mensajes publica (36) y la segunda en reaccionar, por detrás de Protecció Civil.

Utiliza un alto porcentaje de imágenes (53%) y retuits de otras cuentas (14%). Solo publica mensajes en inglés, mientras que Protecció Civil utiliza otras lenguas en casi la mitad de sus publicaciones. Es la segunda cuenta en el uso de *hashtags* (67% por el 83% de Protecció Civil).

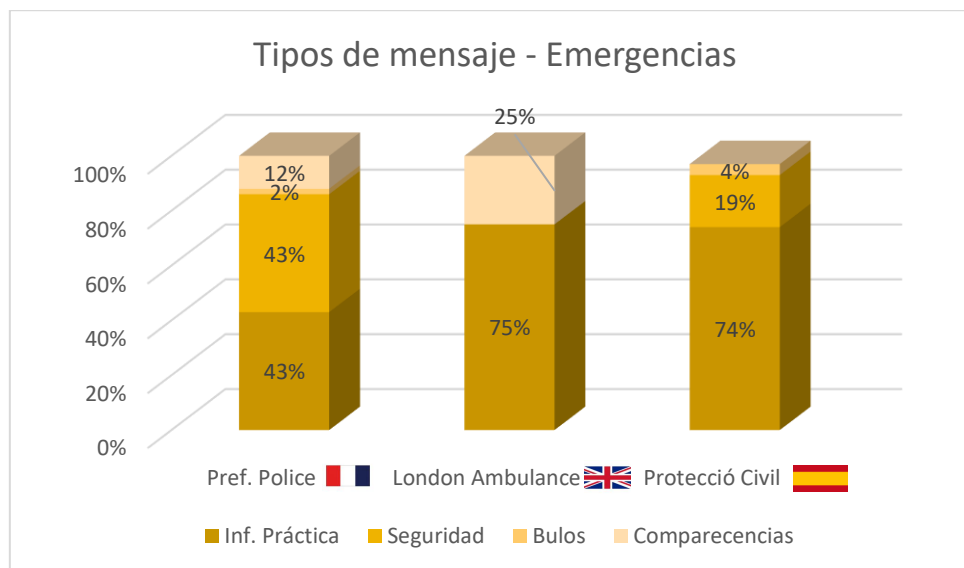


Figura 33: Tipos de mensajes de Préf. de Police, London Ambulance y P. Civil. Elaboración propia.

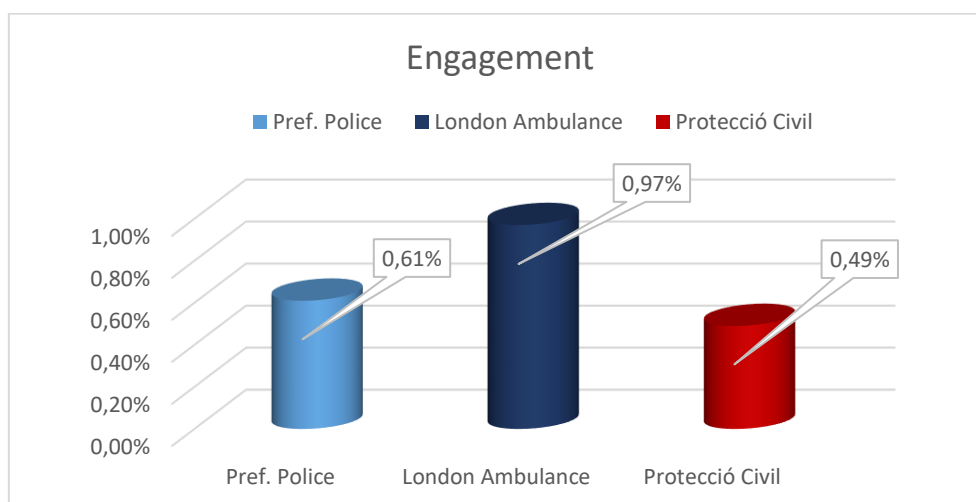


Figura 34: Comparativa del *engagement* de los servicios de emergencias. Elaboración propia.

Ministerios del Interior

En la comparativa entre los ministerios del Interior también se producen diferencias notables. El que mayor tasa de interacción consiguió fue el español (1,7%), seguido de lejos por el británico (0,20%) y el francés (0,10%). Se da la circunstancia de que, como consta en la tabla 26, este último publicó diez veces más contenido que el español.

La información del organismo galo es además más variada (abarca todos los tipos contemplados, figura 35) y es el que más fotografías (32%) y *hashtags* utiliza (78%). El organismo español, por su parte, incluye un alto porcentaje de infografías (34%, la cuenta analizada con mayor proporción) y retuits de otras cuentas (17%).

		Ministère d'Interieur (FR)	Home Office (UK)	Ministerio del Interior (ESP)
Número de mensajes total		60	1	6
Tiempo de reacción		> 12 horas	> 12 horas	> 16 horas
Tipo de mensajes	Información práctica	3%	100%	16%
	Seguridad / Investigación	18%	0%	16%
	Bulos / <i>fake news</i>	3%	0%	0%
	Comparecencias	75%	0%	66%
Mensajes en idiomas diferentes al original		0%	0%	0%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtag</i>	78%	0%	17%
	Número total utilizado	57%	0	1%
	<i>Hashtags</i> diferentes	17%	0	1%
Multimedia	Fotografías	32%	100%	0%
	Vídeos	0%	0%	0%
	Infografías	12%	0%	34%
Elementos añadidos	Vínculos	8%	100%	0%
	Retuits de otras cuentas	0%	0%	17%
<i>Engagement</i>		0,10% (alto)	0,20 (alto)	1,7% (muy alto)

Tabla 26: Comparativa de los resultados de las cuentas de los ministerios. Elaboración propia.

Los tres ministerios coinciden en que su tiempo de reacción es muy elevado (más de doce horas) y en que no publican en otros idiomas.

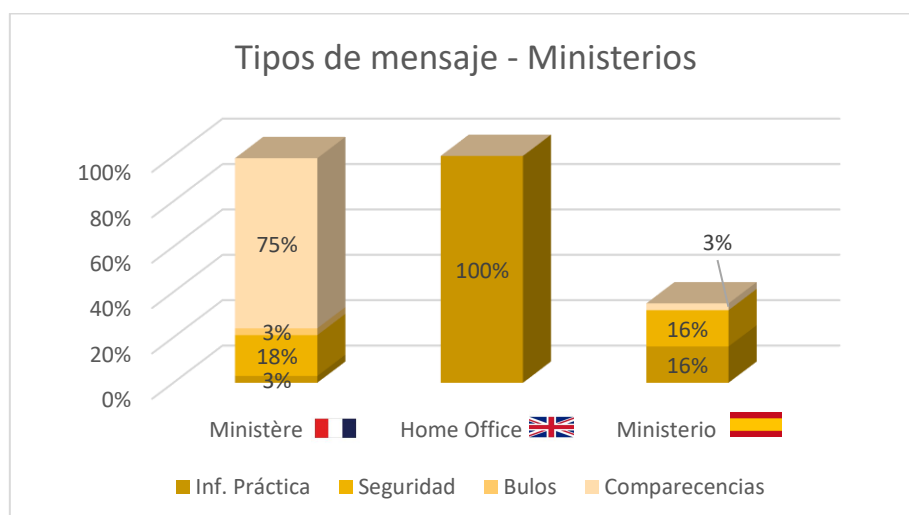


Figura 35: Tipos de mensajes de los ministerios del interior. Elaboración propia.

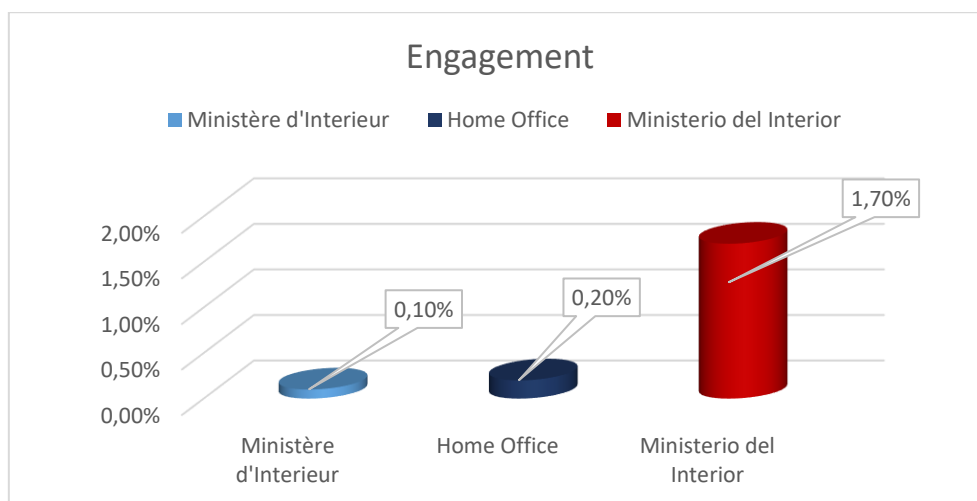


Figura 36: Comparativa del *engagement* de los ministerios del interior. Elaboración propia.

Gobiernos

El Gobierno con mayor *engagement* es el francés (0,21%) y en este caso, como en el de los ministerios, es significativo el número de mensajes que publica (71) por el de sus homólogos británico (1) y español (8). Según los datos recogidos en la tabla 27, también comenzó a comunicar sobre los atentados antes que los otros dos.

		Gouvernement (FR)	Government (UK)	Gobierno (ESP)
Número de mensajes total		71	1	8
Tiempo de reacción		3h 39'	> 36 horas	> 6 horas
Tipo de mensajes	Información práctica	39%	100%	0%
	Seguridad / Investigación	21%	0%	13%
	Bulos / <i>fake news</i>	6%	0%	0%
	Comparecencias	34%	0%	87%
Mensajes en idiomas diferentes al original		1%	0%	0%
Hashtags	Mensajes con <i>hashtag</i>	45%	0%	50%
	Número total utilizado	47	0	4
	<i>Hashtags</i> diferentes	28	0	2
Multimedia	Fotografías	38%	100%	13%
	Vídeos	0%	0%	0%
	Infografías	28%	0%	0%
Elementos añadidos	Vínculos	52%	100%	100%
	Retuits de otras cuentas	3%	0%	0%
<i>Engagement</i>		0,21 (alto)	0,12% (alto)	0,03% (aceptable)

Tabla 27: Comparativa de los resultados de las cuentas de los Gobiernos. Elaboración propia.

La información que ofrece es muy variada (mensajes de todo tipo, figura 37) y utiliza *hashtags* en casi la mitad de sus publicaciones (45%, por un 50% del español), abundantes (47) aunque quizá excesivamente variados (28 diferentes).

También es la que más fotografías incluye (38%, el Gobierno británico tiene un 100% porque utiliza una en un mensaje) y lo mismo ocurre con los vínculos (52%).

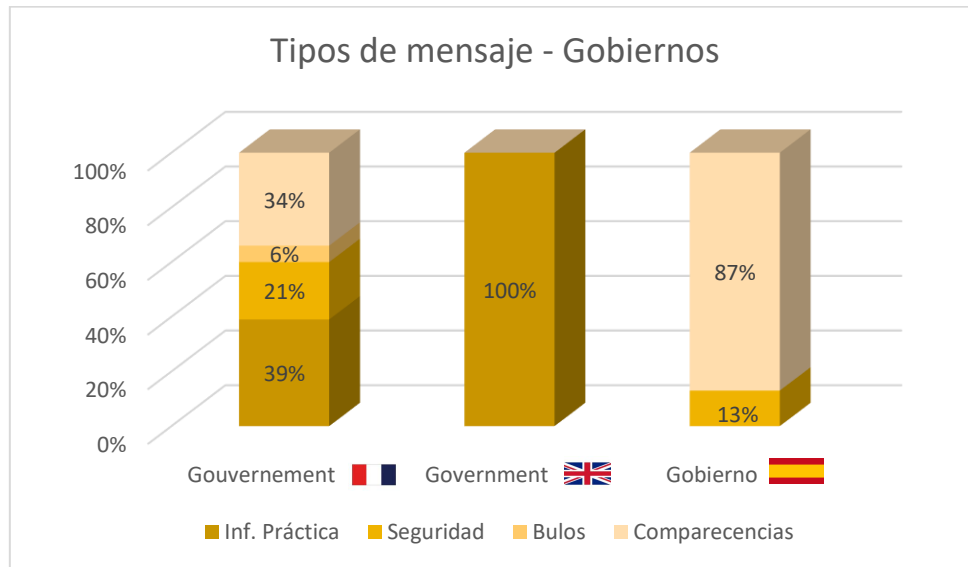


Figura 37: Tipos de mensajes de los Gobiernos. Elaboración propia.

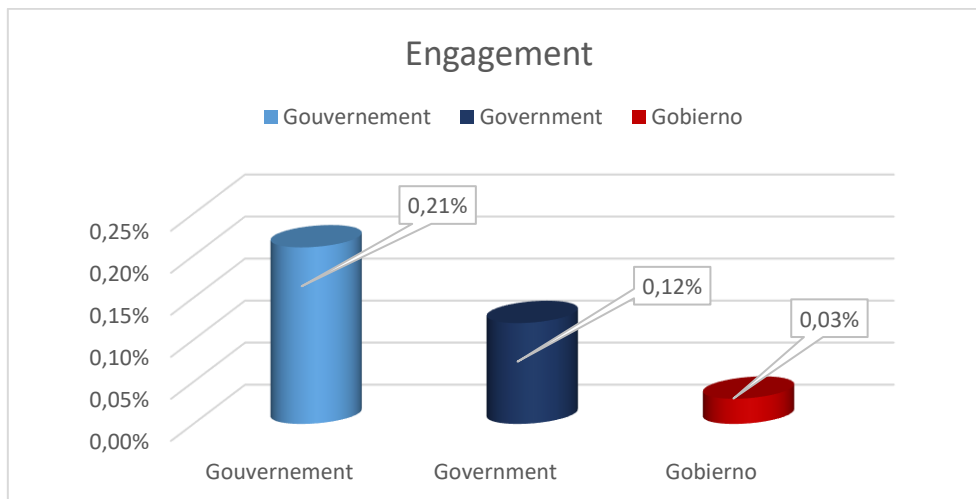


Figura 38: Comparativa del *engagement* de los Gobiernos. Elaboración propia.

Líderes políticos

Por último, la comparativa entre los presidentes ofrece algunas dudas similares a las de los dos grupos precedentes. A pesar de que el que mayor *engagement* obtiene es François Hollande (2,5%), la poca cantidad de información (dos mensajes) obliga a cuestionarse si este resultado puede considerarse representativo. El presidente francés es el que menos mensajes lanza, seguido por Theresa May (6) y Mariano Rajoy, que alcanza la cifra de 30 publicaciones.

		F. Hollande (FR)	Theresa May (UK)	Mariano Rajoy (ESP)
Número total de mensajes		2	6	30
Tiempo de reacción		3h02'	> 12 horas	53'
Tipo de mensajes	Información práctica	0%	0%	10%
	Seguridad / Investigación	0%	33%	20%
	Bulos / <i>fake news</i>	0%	0%	0%
	Comparecencias	100%	67%	70%
Mensajes en idiomas diferentes al original		0%	0%	0%
<i>Hashtags</i>	Mensajes con <i>hashtags</i>	0%	0%	43%
	Número total utilizado	0	0	16
	<i>Hashtags</i> diferentes	0	0	6
Multimedia	Fotografías	0%	0%	40%
	Vídeos	0%	50%	33%
	Infografías	0%	17%	0%
Elementos añadidos	Vínculos	0%	17%	0%
	Retuits de otras cuentas	0%	0%	33%
<i>Engagement</i>		2,5% (muy alto)	2,04% (muy alto)	0,24% (alto)

Tabla 28: Comparativa de los resultados de las cuentas de los presidentes de Francia y España y la primera ministra del Reino Unido. Elaboración propia.

El español es además el primero en informar sobre los atentados, y el que incluye más elementos multimedia (un 40% de mensajes con foto y un 33% con vídeos) y más retuits de otras cuentas (33%).

Los mensajes de Hollande recogen exclusivamente declaraciones propias (valoradas en el presente trabajo como comparecencias), mientras que May y Rajoy ofrecen una información más variada (figura 39).

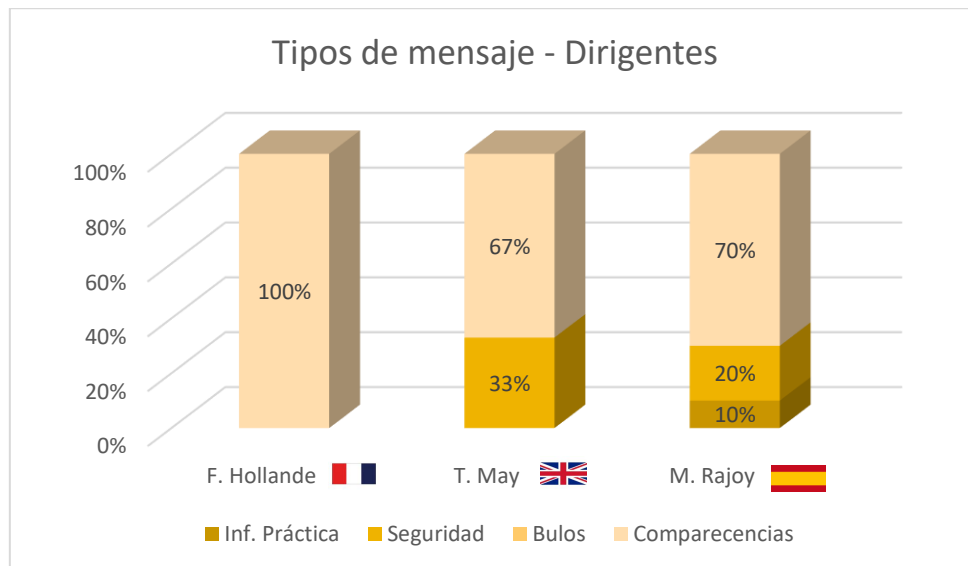


Figura 39: Tipos de mensajes de Hollande, May y Rajoy. Elaboración propia.

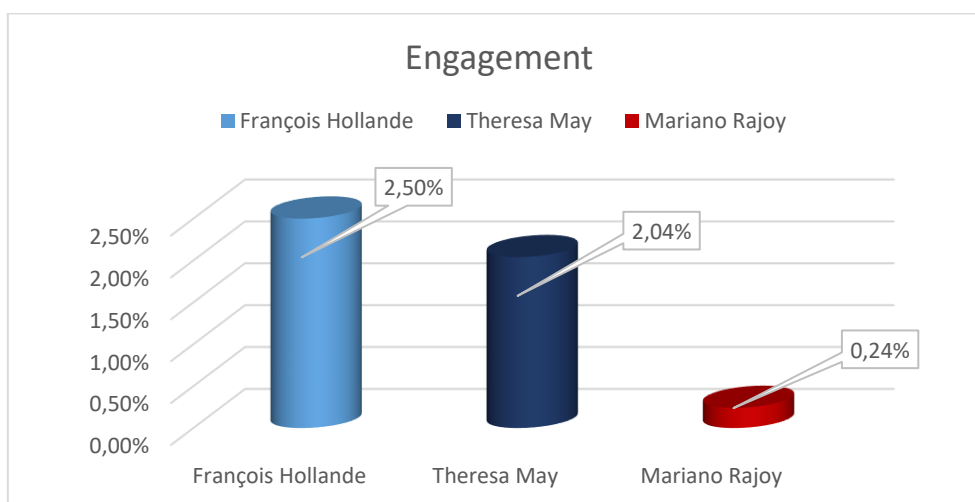


Figura 40: Comparativa del *engagement* de los gobiernos. Elaboración propia.

5.2. La encuesta

Para comprobar cuál es la confianza que tienen los usuarios de Twitter en la información proporcionada por parte de los cuerpos de seguridad del Estado y los gobiernos, se ha realizado una encuesta *online* a la que respondieron 396 personas¹⁵. La encuesta se divide en tres bloques: el uso general de la red de *microblogging*, su utilización durante los atentados y el papel de la información institucional cuando ocurre suceso grave.

En primer lugar, se cuestionaba acerca de la incidencia de Twitter entre los encuestados. La suma de quienes afirmaron ser usuarios activos (12,7%) y aquellos que acuden a Twitter para informarse pero apenas publican (31,6%) no alcanza siquiera la mitad del total. Se da la circunstancia además de que el mayor porcentaje de personas que pertenecen a alguno de estos dos grupos están en la franja de edad de 36 a 55 años, como puede apreciarse en la figura 41.

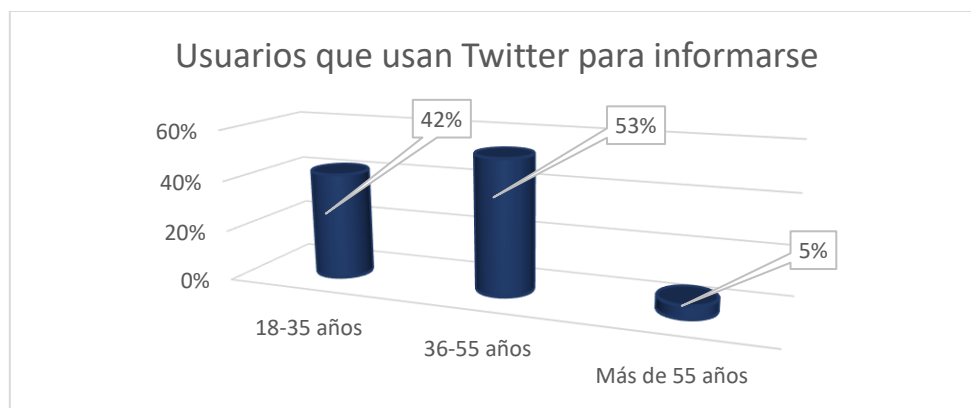


Figura 41: Usuarios activos de Twitter y usuarios que leen sin apenas publicar.
Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).

Casi la mitad (un 45,4%) reconocía ser *follower* de menos de 100 perfiles, mientras que un 31% seguía a un número más elevado de cuentas, entre 101 y 300.

Entre los usuarios de Twitter, más de la mitad (59,9%) aseguraba utilizar la red de *microblogging* para informarse sobre la actualidad; el segundo uso más habitual era conocer las últimas tendencias de los sectores en los que está interesado (29,7%); leer y comentar las opiniones de otras personas interesaba a un 14,4%; buscar las últimas noticias de famosos y personajes de actualidad, a un 5,9% de los encuestados; y un 19,8% se decantaba por otras opciones.

¹⁵ Ver los resultados completos de la encuesta en el Anexo 4.

Cuando ocurre un hecho relevante como un atentado, un terremoto o un cambio político, la mayoría (35,3%) consulta en primer lugar los periódicos digitales, mientras que una quinta parte de los encuestados (19,4%) acude a las redes sociales. La televisión, la radio y la prensa escrita son las otras opciones preferidas, por ese orden.

Si nos centramos únicamente en Twitter, un 68,2% se decantaba por informarse de un suceso notable a través de las cuentas de los medios de comunicación y un 40,8% elegía los perfiles de organismos gubernamentales, instituciones públicas y fuerzas de seguridad del Estado¹⁶. Un porcentaje más pequeño de encuestados confiaba en personajes relevantes del mundo de la cultura, el deporte o el periodismo (17,9%) o bien en lo publicado por amigos y conocidos (13,5%).

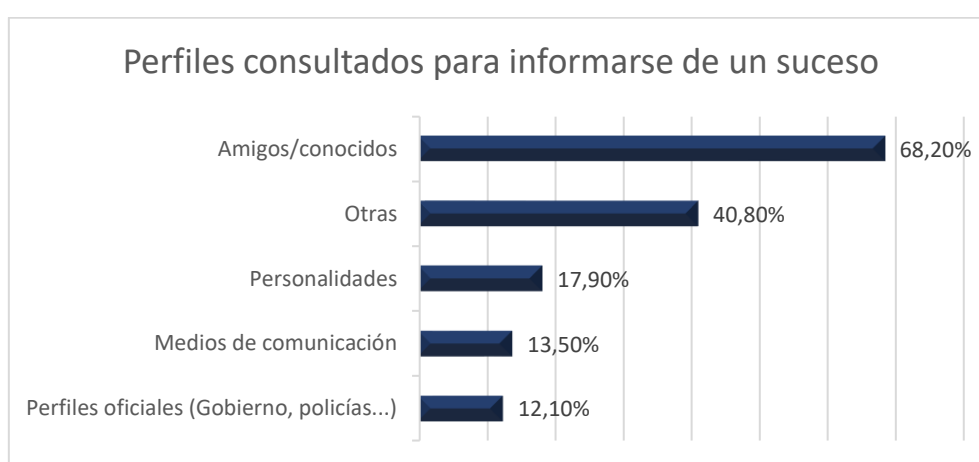


Figura 42: Cuentas utilizadas para informarse sobre un suceso.
Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).

Después de los atentados yihadistas de Barcelona y Cambrils en agosto de 2017, el perfil más consultado por los encuestados fue el de los Mossos d'Esquadra (19,4%), seguido por el del Gobierno de España (18,1%), Guardia Civil (16,7%), Ministerio del Interior (15,9%), Generalitat de Catalunya (4,4%) y Protecció Civil (3,5%). Sin embargo (figura 43), más de la mitad aseguró que no recuerda haberse informado por estos canales (58,6%).

Acerca de la interacción con las cuentas de los citados organismos en los días inmediatamente posteriores a los atentados, un 66,7% afirmó que no recordaba haber comentado, retuiteado ni haber dado a favorito. Por el contrario, un 11,3% dijo haber

¹⁶ Las preguntas número 9, 10 y 18 de la encuesta admitían varias respuestas, por lo que los porcentajes no suman necesariamente 100.

interactuado en más de una publicación y un 22,5% haberlo hecho, pero no recordar en cuántos mensajes.

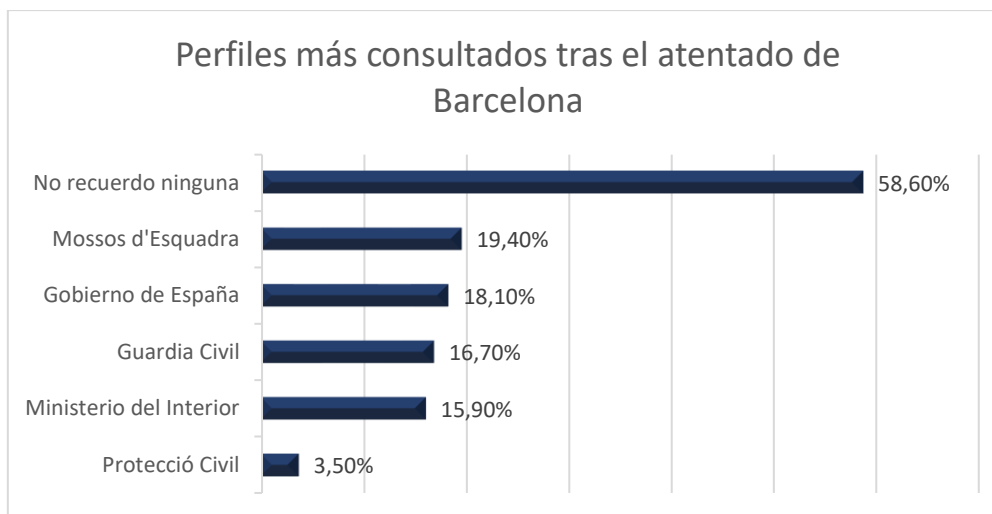


Figura 43: Cuentas consultadas tras el atentado de Barcelona.
Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).

La mayoría (42,9%) consideró que la información ofrecida por estas cuentas no es suficiente, completa y satisfactoria en caso de una crisis como un atentado terrorista, mientras que un 27,3% afirmó que sí lo es. El resto, no estaba seguro o no respondió a la pregunta.

Con respecto a los atentados de noviembre de 2015 en París, la mayoría de los encuestados (74%) no recordaba haber accedido a ninguna de las seis cuentas francesas analizadas, por un 26% que sí lo hizo. Entre estos últimos, una amplia mayoría (68,6%) reconocía no estar segura de si el Gobierno galo ofreció una información rápida y completa de los ataques a través de Twitter, mientras que un 18,9% consideraba que sí lo hizo.

En el caso del atentado en el puente de Londres, solo un 21,7% tenía consciencia de haber consultado los perfiles de alguna institución pública británica y de estos, únicamente un 16,8% opinaba que se ofreció información rápida y completa.

Cuestionados acerca de la necesidad de que los Gobiernos y las fuerzas de seguridad proporcionen información suficiente a través de las redes sociales (y en especial de Twitter) en un suceso como un atentado, más de la mitad (58,1%) se mostró partidario de que así sea. Una parte de los encuestados (26,5%) mostraba más reservas y abogaba por que los organismos se reserven parte de los datos, y otros preferían que la información oficial continúe transmitiéndose mediante comunicados y

comparecencias (9%) o que directamente no se informe (9%), incluso cuando una investigación se alarga.

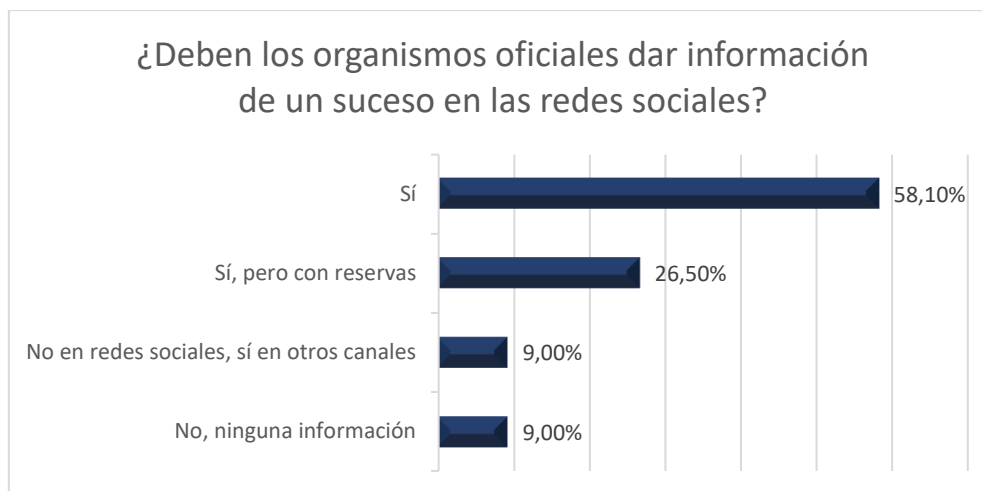


Figura 44: Opiniones sobre si se debe informar o no tras un atentado.
Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).

Por último, la mayoría de los encuestados opinó que una comunicación completa, rápida y fiable proporcionada por los Gobiernos y las fuerzas de seguridad del Estado tras un atentado terrorista es positiva sobre todo para combatir la difusión de bulos (81,2%), pero también para paliar el sentimiento de nerviosismo y vulnerabilidad de la población (69,9%). Una proporción importante (34,3%) creía que puede ayudar a encontrar a los responsables de los ataques y avanzar en la investigación y un 5,4% no se decantó por ninguna de estas opciones.



Figura 45: Objetivo de la información de los organismos públicos.
Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta (Formulario Google).

5.3. Las entrevistas

Con el fin de conocer de primera mano cómo se transmite la información oficial en casos de emergencia, se ha recabado el testimonio de cuatro responsables de comunicación de los organismos analizados: Fernando Cubillo (jefe del área de relaciones con los medios de la Oficina de Relaciones Informativas y Sociales de la Guardia Civil), Marc Homedes (jefe de prensa de Protección Civil), Patricia Plaja (jefa de comunicación de los Mossos d'Esquadra) y Charlotte Pasco (responsable de las redes sociales de Police Nationale).

Las preguntas estaban orientadas a conocer en profundidad cómo actuaron sus respectivos organismos tras los atentados, si tenían formulado un protocolo de actuación previamente y su opinión acerca de la labor del *community manager* de las fuerzas de seguridad y los servicios de emergencia (ver tabla 29).

De las respuestas de los entrevistados podemos deducir que únicamente Protección Civil y Mossos d'Esquadra tenían un protocolo de comunicación en caso de crisis, el denominado 'Dispositivo Núcleo'. Este plan, como explica Patricia Plaja, preveía "dar una comunicación eficaz y rápida desde la organización", con la ventaja de haber sido redactado conjuntamente por las dos instituciones con "mucho más tiempo que en otros países donde ya habían atentado, en algunos de ellos doblemente"¹⁷. Se basó en lo que se había hecho en otros lugares y cómo era más adecuado adaptarlo en España.

La *social media manager* de Police Nationale, por su parte, explica que se limitaron a tener preparadas de antemano algunas infografías después de los atentados de enero de 2015 en París (el asalto al semanario *Charlie Hebdo*), pero que no tenían un protocolo redactado. Por eso, tras los sucesos de noviembre se basaron en "las lecciones aprendidas del ataque anterior" y en "la adaptación a las circunstancias cambiantes". En la actualidad cuentan con una "doctrina sobre la comunicación de Police Nationale en tiempos de crisis" que fue publicada en octubre de 2017.

En el caso del responsable de la Guardia Civil, asegura que solventaron la falta de un plan de actuación poniéndose a disposición de los dos organismos catalanes "para difundir sus mensajes y ofrecer otros de información y seguridad general".

Con respecto a qué consideraron prioritario en los momentos inmediatamente posteriores a los atentados, los cuatro entrevistados coinciden en señalar la necesidad de difundir información de servicio público. La Guardia Civil se basó en tres líneas de

¹⁷ Ver entrevistas completas en el Anexo 3.

comunicación claras: “la atención a las víctimas, el acotamiento de la zona crítica y la colaboración para detener a los autores” (Cubillo).

En Police Nationale se centraron en apoyar la acción policial con datos sobre “puntos de alerta y medidas para proteger a las poblaciones”, informar sobre los canales de comunicación fiables y “no participar en la propagación de rumores o información no verificada” (Pasco).

Protecció Civil y Mossos trabajaron conjuntamente para “informar de manera transparente y eficaz, respetando a las víctimas y la investigación”, asegura Plaja. Con el fin de agilizar la comunicación, la cuenta gestionada por el equipo de Marc Homedes se centró en la información que no fuera policial, principalmente de servicio y de atención a las víctimas.

Para gestionar la toma de decisiones en Guardia Civil el *community manager* se integró en la célula de crisis, mientras que en Protecció Civil y Mossos asumieron la responsabilidad principalmente los entrevistados. En el caso de Homedes, con consultas puntuales a la jefa de comunicación y al director general del organismo, mientras que Plaja asegura que estaba todo dispuesto en el protocolo acordado. En Police Nationale se siguieron varios niveles, desde el *community manager*, pasando por el jefe de comunicación y el director general del cuerpo, hasta el Ministerio de Interior.

Los responsables de Guardia Civil y Mossos afirman que la comunicación con otros organismos es “fluida y directa” (Cubillo) y está “siempre abierta” (Plaja) en cualquier hecho relevante en materia operativa. En Protecció Civil, por su parte, explican que esta coordinación se da principalmente a través de la sala CECAT (Centre de Coordinació Operativa de Catalunya), pero también en la Sala del Comité Técnico y en la Sala del Consejo Asesor, en las que “se toman decisiones y se pone en común la información que va llegando por parte de todos los operativos implicados” (Homedes).

Police Nationale, por su parte, aplica el principio “cuanto más cerca estés, más legitimado estás para hablar primero” (Pasco), por lo que dividen la transmisión de información desde su organización ‘departamental’ a su organización nacional.

Sobre las aptitudes que debe tener el *community manager* de los cuerpos de seguridad del Estado, los cuatro entrevistados discrepan. Mientras que Cubillo aboga por alguien que tenga “formación como agente”, Homedes considera que lo primordial es que tenga “criterio periodístico” y sea capaz de “comunicar de forma veraz, interesante, sencilla y muy clara”. Plaja se inclina por “un híbrido”, es decir, un comunicador que al mismo tiempo posea “mucho conocimiento de la organización en la que trabaja” y Pasco

apuesta por un equipo mixto formado por policías y comunicadores, semejante al que tienen en Police Nationale.

Guardia Civil y el organismo francés coinciden en que la decisión de comunicar en otros idiomas se tomó desde el primer momento por “la plurinacionalidad de las víctimas” (Cubillo) y porque en París “había turistas” con motivo del partido de fútbol entre Francia y Alemania (Pasco).

Mossos y Protecció Civil procedieron como estaba recogido en su protocolo, que establecía que al menos los mensajes más importantes estuvieran “en catalán, castellano e inglés” (Homedes). Los dos entrevistados de estas instituciones explican que es un aspecto que tuvieron claro desde que analizaron la comunicación tras el tiroteo ocurrido en Múnich el 22 de julio de 2016, la mayor parte en alemán. “Mirabas el *timeline* de la autoridad que estaba comunicando desde allí y no sabías si había un tipo con un cinturón de explosivos o cinco personas muertas. ¡No entendías nada!” (Plaja).

Los cuatro entrevistados reconocen que no pudieron prestar especial atención a la monitorización de los mensajes (interacción de los usuarios, menciones, etc.) y explican cómo hicieron su trabajo durante los primeros momentos de la crisis. “Publicamos todo desde un iPad porque yo vivía en el área de los ataques, por lo que no podía volver a la oficina”, confiesa Pasco.

Mossos y Protecció Civil admiten que tienen “cero presupuesto” para redes sociales (Homedes), por lo que trabajan de forma rudimentaria pero siempre apostando por “la humanización” y evitando en la medida de lo posible programar los tuits (Plaja). En ambos casos utilizaron los teléfonos móviles y la herramienta de publicación TweetDeck en los ordenadores. Guardia Civil, por su parte, asegura que puso el foco en “la observación directa de contenidos” con el fin de “desmentir falsas alarmas o bulos”.

Por último, todos los entrevistados coinciden en afirmar que Twitter es la mejor red social para comunicar cuando sucede una crisis de la magnitud de un atentado terrorista, por su inmediatez (Cubillo), su secuencialidad (Homedes) y su perfil periodístico (Plaja). Charlotte Pasco aconseja no olvidar el alcance de Facebook a la hora de informar a través de las redes sociales.

	Fernando Cubillo (Guardia Civil)	Marc Homedes (Protecció Civil)	Patricia Plaja (Mossos)	Charlotte Pasco (Police Nationale)
1. Protocolo de actuación definido	No.	Sí, Dispositiu Nucli (Dispositivo Núcleo).	Sí, Dispositiu Nucli (Dispositivo Núcleo).	No.
2. En caso negativo, ¿cómo actuaron?	A disposición de Mossos y Protecció Civil.	Improvisación. Elaboración posterior de un documento (2017).
3. Prioridad primeras horas	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a las víctimas. - Acotación de la zona crítica. - Detención de los autores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar rápido con información veraz - Todo lo que no fuera información policial (servicio, víctimas, etc). 	Informar de manera transparente y eficaz, respetando a las víctimas y la investigación.	Información pública (alertas, vías de comunicación, perímetro de seguridad, rumores, etc.).
4. ¿Quién toma las decisiones?	<i>Community manager</i> dentro de la célula de crisis.	Jefe de prensa, en contacto con la jefa de comunicación y el director general de Protecció Civil.	Estipulado en el Dispositiu Nucli.	Varios niveles: community manager/jefe de comunicación PN/ Director General PN/Ministerio Interior.
5. Comunicación con otras instituciones	Fluida, 24 horas.	<ul style="list-style-type: none"> - Sala CECAT - Sala Comité Técnico - Sala Consejo Asesor. 	Comunicación siempre abierta con otros cuerpos de seguridad.	Organización a nivel nacional y organización a nivel 'departamento' para comunicar por cercanía.
6. Características del Community Manager	Mejor si tiene formación como agente.	Principal: tener criterio periodístico.	Híbrido, con conocimiento de la institución y aptitudes para comunicar.	Equipo mixto (comunicadores y policías).
7. Comunicación en otros idiomas	Desde el primer momento.	<ul style="list-style-type: none"> - Recogido en el Dispositivo Núcleo. - Mensajes al menos en catalán, español e inglés. 	Recogido en el Dispositivo Núcleo.	Desde el primer momento (había turistas).
8. Organización de la información	- Observación 24 horas para desmentir bulos.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de TweetDeck - Portátiles y móviles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de TweetDeck - Portátiles y móviles. 	- Uso de iPad.

9. Monitorización de resultados	Monitorización de <i>hashtags</i> .	Monitorización posterior desde la Dirección General de Atención Ciudadana.	No se hizo.	Estadísticas al final de la crisis.
10. Red social más adecuada para crisis	Twitter, por su inmediatez.	Twitter, por su secuencialidad.	Twitter, por su perfil periodístico.	Twitter, pero sin olvidar el alcance de Facebook.

Tabla 29: Respuestas de las entrevistas realizadas a los responsables de las redes sociales de Mossos, Protecció Civil, Guardia Civil y Police Nationale. Elaboración propia.

6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez expuestos los resultados y para corroborar la hipótesis de que los organismos españoles ofrecieron una información más variada y completa en Twitter (H1) que sus homólogos en Francia y el Reino Unido, no solo nos hemos centrado en los datos objetivos (*engagement*). Teniendo en cuenta el contenido del marco teórico, los resultados de la encuesta y la opinión de los expertos (entrevistas), hemos valorado también si se cumplieron los principios de ofrecer información “inmediata y puntual”, la “cobertura 24/7” que se espera de una red social y la vigilancia ante la propagación de bulos.

Si solo tuviéramos en cuenta el *engagement*, y centrándonos en las comparativas entre los organismos similares de los tres países, hay tres perfiles españoles (Mossos, Guardia Civil y Ministerio del Interior), dos franceses (Gobierno y Hollande) y uno británico (London Ambulance) que superan al resto.

Según estos datos, la cuenta más efectiva fue la de François Hollande (2,5% de *engagement*), seguida por la de Theresa May y el Ministerio del Interior español. Sin embargo, por la escasez de sus publicaciones y su dilatada reacción (excepto en el caso de Hollande, que tardó poco más de 3 horas) incumplen la principal obligación de los organismos públicos después de un atentado terrorista: la premisa necesaria de tranquilizar a la población e informar a las víctimas. El fenómeno denominado ‘round the flag’ que mencionábamos en los antecedentes sobre el estado de la cuestión, según el cual los ciudadanos sienten necesidad de refugiarse en el poder cuando ocurre un ataque terrorista o una catástrofe.

En este sentido, y a pesar de contar con una tasa de interacción mucho más reducida que sus homólogos (0,24%), Mariano Rajoy es el único dirigente que muestra empatía

con los familiares de los muertos y con los heridos desde el primer momento, mientras que Hollande y May centran sus mensajes en la seguridad nacional. El caso de la primera ministra británica es curioso porque los usuarios valoran más los mensajes en los que muestra más firmeza y no penalizan el hecho de que estén orientados a la campaña electoral que estaba entonces en marcha.

Rajoy es, además, el dirigente que más publica (30 mensajes, cinco veces más que May y 15 más que Hollande) y el único que ofrece información práctica e incluye *hashtags*, por lo que su comunicación en Twitter está más orientada al servicio al ciudadano.

Con respecto a la comparativa de los servicios de emergencias (y Préfecture de Police), la cuenta de Protección Civil hizo una gran labor de comunicación gracias a su coordinación con los Mossos y a disponer de un protocolo establecido previamente, pero no obtuvo tanto *engagement* como London Ambulance, otro organismo con un radio de acción muy limitado. Sin embargo, mantuvo su propósito de ofrecer información de servicio útil y veraz, que respetara la investigación y a los familiares, y lo hizo con una comunicación sin silencios (acumula un total de 181 tuits), con *hashtags* bien escogidos y una reseñable capacidad de reacción justo después de los ataques.

Si nos detenemos en las instituciones analizadas en el Reino Unido, ninguna de las cuentas publica en otro idioma, al considerar el inglés el idioma universal, aunque de este modo no tienen en cuenta a las víctimas de otras nacionalidades ni a los usuarios de otros países que quieren informarse de primera mano. Como puntos negativos en los perfiles analizados, llaman la atención dos aspectos fundamentales. En primer lugar, las carencias en las cuentas del ministerio (Home Office) y el Gobierno británico, que únicamente dedican un mensaje al atentado del Puente de Londres sin incluir ni una palabra de condolencia.

Por otra parte, los cuerpos policiales y de emergencias británicos son los únicos que no alertan sobre bulos y rumores malintencionados, mientras que en Francia y España sí lo hacen para evitar la desinformación de la ciudadanía. Como hemos apreciado en la encuesta, evitar la propagación de *fake news* es uno de las principales utilidades que la mayoría de los usuarios de Twitter (80%) atribuye a estas cuentas.

En Francia, todos los perfiles se demoraron en informar a través de Twitter de unos ataques que mantuvieron en vilo durante horas a una ciudad como París. Algunas, como Gendarmerie, no publicó nada hasta la mañana siguiente. Por eso, es el organismo con segundo peor *engagement* (solo por delante de City of London Police) a pesar de ser un cuerpo de seguridad reconocido mundialmente.

Podemos afirmar, pues, que los tres organismos de seguridad y emergencias españoles (Mossos, Guardia Civil y Protecció Civil) y Mariano Rajoy utilizaron Twitter de manera más eficaz y satisfactoria que sus homólogos franceses y británicos por lo siguiente:

- El *engagement* obtenido en tres de las cuentas.
- El mayor número de mensajes (más de 500 en total en las seis cuentas españolas, el doble que en Francia y tres veces más que en el Reino Unido).
- El uso de otros idiomas.
- La velocidad de respuesta tras los ataques.
- La empatía con las víctimas.

La suma de todos estos aspectos corrobora, según el objetivo general de este trabajo, que la estrategia de comunicación en Twitter de las instituciones españolas fue más eficiente porque fomentó la transparencia (por el gran número de mensajes), la empatía hacia las víctimas (por el tono de respeto y afección) y ayudó a calmar a la ciudadanía con información puntual y de primera mano (por la capacidad de respuesta).

Los datos recabados para el presente trabajo nos han permitido confirmar también la siguiente hipótesis (H2): cuanto más completa y amplia es la información ofrecida a través de Twitter, mayor es la tasa de interacción. Según esta premisa, se puede apreciar que los organismos de seguridad tienen en general más respaldo de los usuarios que los gobiernos y los dirigentes al dar prioridad a la atención a las víctimas y a la necesidad de información fiable por parte de los ciudadanos.

La vocación de servicio de las cuentas de seguridad y emergencias se observa en la cantidad de mensajes publicados (excepto en Francia, donde los perfiles gubernamentales se mostraron más activos), en el uso de otros idiomas, en el tiempo que tardan en alertar sobre los atentados y en que ofrecen, en general, información más variada (según los tipos de mensajes contemplados).

El Gobierno francés y el Ministère de l'Intérieur también cumplieron algunas de estas premisas durante el periodo analizado. A pesar de centrar su información en las comparecencias de sus líderes (34% y 75% de los mensajes, respectivamente), se diferencian de sus homólogos en otros países en que publican más mensajes y, en el caso del ministerio galo, su tiempo de reacción es mejor. Sin embargo, sus tasas de interacción de los usuarios fueron las dos peores entre los organismos franceses.

En cualquier caso, podemos aseverar que el público prefiere generalmente a quien le informa mejor y más rápido. Esta afirmación queda demostrada en la encuesta incluida en este trabajo, según la cual más de la mitad de los usuarios espera encontrar en las

redes sociales una cantidad suficiente de información oficial después de un atentado y un 26% apuesta por que se informe, aunque de forma limitada.

Sobre la existencia de protocolos de comunicación previos (H3), solo hemos podido constatar su existencia en los Mossos d'Esquadra y Protecció Civil, a pesar de que el terrorismo yihadista ya había golpeado con dureza a los tres países antes de estos ataques. En los organismos con los que no hemos podido contactar directamente se puede deducir que no existía un plan establecido por las deficiencias en la comunicación observada en el análisis de los mensajes (tardanza en reaccionar, 'silencio' durante varias horas, poca coordinación en el uso de *hashtags*, etc).

Un ejemplo notable de lo anterior es el de la Guardia Civil. A pesar de ser un perfil de referencia en Twitter por su revolucionaria forma de comunicar (semejante a la de @policia), publicaron numerosos tuits no relacionados con los atentados cuando la crisis estaba aún activa. Su error probablemente fue que estos mensajes habían sido programados con anterioridad. Sin embargo, corrieron el riesgo de herir la sensibilidad de las víctimas y afectar a la imagen de la propia Guardia Civil.

7. CONCLUSIONES

A partir de lo expuesto hasta el momento, podemos concluir que las principales instituciones españolas prestaron más atención a Twitter como canal de comunicación con sus ciudadanos que las francesas y las británicas. Esto no quiere decir que en Francia y el Reino Unido no se informara suficientemente acerca de los atentados, sino que infravaloran la importancia (y la inmediatez) de la red social por excelencia para alertar, tranquilizar y proporcionar ayuda.

En cualquier caso, no hay que olvidar que el atentado de Barcelona fue el último de los tres y que los responsables de comunicación en España pudieron aprender de los errores cometidos previamente en otros países, e incluso planificar protocolos de actuación basados en lo que ocurrió en aquellos sucesos.

Lo que sí parece demostrado es que a las instituciones públicas les queda aún mucho trabajo por hacer para convertirse en perfiles de referencia en Twitter ante una emergencia. Volviendo de nuevo a la encuesta, hay que tener en cuenta que una quinta parte de los usuarios de Internet confía en las redes sociales para informarse acerca de un atentado (solo por detrás de los periódicos digitales).

El obligado desarrollo de las redes sociales en la comunicación institucional se sustenta además en el dato de que más de la mitad de los usuarios de Twitter acceden a la red

de microblogging para informarse sobre la actualidad y que, de ellos, una importante proporción de los mismos (más de un 40%) elige los perfiles de los organismos públicos para hacerlo. Sin embargo, es más amplio el número de personas que aún se decanta por las cuentas de los medios de comunicación, a pesar de que estos son meros transmisores de la información y los anteriores tienen la potestad de ofrecer datos de primera mano.

Todo esto podría ser consecuencia de que los ciudadanos conectan mejor con quien informa mucho y más rápido, como ya hemos comentado, y que en la mayoría de los organismos públicos no hay siquiera un responsable específico de redes sociales. Un mismo equipo de periodistas o comunicadores se ocupa del envío de comunicados de prensa a los medios de comunicación, la organización de comparencias públicas y entrevistas, y otras acciones que al final resultan menos eficaces para calmar el clima de tensión y amenaza que reina en esos momentos. Y, en ocasiones, no dedican el tiempo necesario a la vía de comunicación más directa, veloz e interactiva: Internet.

Por ello, además de la contratación de un *community manager* para activar y mantener las comunidades de usuarios en las principales redes sociales, los organismos públicos deberían hacer un esfuerzo por redactar un protocolo de comunicación para casos de crisis. De este modo, se podría mejorar la coordinación entre cuerpos y evitar errores en la transmisión de los datos principales.

A partir de estas conclusiones, se pueden extraer una serie de recomendaciones para los responsables de comunicación de los organismos institucionales y los cuerpos de seguridad del Estado:

- Como hemos comentado, la necesidad de elaborar un protocolo de comunicación para una crisis de la magnitud de un atentado terrorista, en el que queden reflejados con claridad aspectos como: la jerarquía en la toma de decisiones, las prioridades en los momentos de confusión iniciales, qué canales utilizar y con qué frecuencia, cuál va a ser el contenido de los mensajes, el uso de otros idiomas, etc.
- La profesionalización del responsable de las redes sociales y el uso de herramientas especializadas. En Twitter, estos profesionales serían los encargados de investigar qué *hashtags* utilizar en cada situación y la efectividad de crear etiquetas propias para cada acontecimiento.
- Sobre el punto anterior, conseguir que los miembros de ese equipo tengan conocimientos completos sobre cómo informar en el día a día (comunicador) y también sobre la institución para la que trabajan (agente).

- La utilidad de monitorizar posteriormente la actividad en las redes sociales (especialmente en Twitter) con el objetivo de detectar qué estrategias de comunicación han tenido más éxito y si ha habido carencias en la línea con el ciudadano.
- La obligatoriedad de mantener una comunicación fluida y abierta con el resto de organismos e incluso la posibilidad de canalizar directamente la información ofrecida por el principal responsable de la investigación, como hizo la Guardia Civil con los Mossos en el atentado de Barcelona.

8. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA

A la hora de elaborar la presente investigación se han producido una serie de limitaciones, entre las que destacamos las siguientes:

- No ha sido posible obtener las cifras exactas que tenían las cuentas analizadas en el momento de los atentados. Por eso, el *engagement* se ha calculado con los números disponibles cuando se realizó el grueso de este trabajo (octubre 2018). Las herramientas gratuitas que existían para realizar dicha acción ya no están disponibles y las que existen ofrecen costosos servicios.
- Se ha decidido calcular la tasa de interacción con el número de seguidores y no con el alcance (el número de usuarios a los que ha llegado cada mensaje), que habría sido más efectivo, puesto que no disponíamos de estos datos. En Twitter, el alcance puede distar mucho del número de *followers*, puesto que no es necesario seguir a una cuenta para poder acceder a sus publicaciones.
- El cierre masivo de cuentas falsas, de menores, con contenido inadecuado, etc. que realizó Twitter en al menos dos ocasiones en 2018 podría hacer variar ligeramente las cifras utilizadas en esta investigación.
- Se solicitaron sin éxito entrevistas a los responsables del Ministerio del Interior español; de Gendarmerie y Préfecture de Police en Francia; y de Metropolitan Police, London Ambulance y City of London Police en el Reino Unido. Se enviaron peticiones a través de sus páginas web y de sus redes sociales sin obtener respuesta.
- De las 396 encuestas realizadas, solo en las 275 primeras se solicitó la dirección de e-mail del encuestado. Después, se anuló este requisito ante la reticencia que provocaba en los participantes la petición de datos personales.
- La encuesta se ha realizado únicamente entre usuarios españoles ante las dificultades para hacerla en Francia y el Reino Unido. Podría plantearse esta

posibilidad para ampliar este estudio. Por los comentarios recibidos en las redes sociales se deduce que algunos de los encuestados son originarios de América Latina.

Por otra parte, este trabajo sienta las bases para una investigación más exhaustiva con los siguientes puntos:

- Establecer la posible influencia de una información oficial limitada en la aparición de bulos.
- Analizar la comunicación de estos mismos organismos en otras redes como Facebook, YouTube o Instagram durante los atentados.
- Estudiar el origen y evolución de los *hashtags* utilizados.
- Comparar el grado de interacción de los usuarios de Twitter con los perfiles de los medios de comunicación y con los perfiles institucionales en las fechas analizadas.
- Comprobar desde qué dispositivo se produjo el tráfico a las cuentas de Twitter (*smartphone*, ordenador, *tablet*, etc.).
- Averiguar qué organismos cuentan con un *community manager* y en cuáles las redes se gestionan desde los mismos departamentos de prensa.
- Analizar la proporción de mensajes no relacionados con los atentados que publicaron los organismos oficiales en los periodos analizados.
- Investigar si las estrategias de comunicación afectaron a la imagen que los ciudadanos tenían en aquellos momentos de los gobiernos y sus dirigentes.

9. BIBLIOGRAFÍA

AIMC (2017). 20º Navegantes en la Red. Madrid. Recuperado de:

<https://www.aimc.es/navegantes/2017/#page=1>

Arroyo, L. (2008). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic.

Asociación Española de Responsables de Comunidades online (AERCO) (2009). *La función del community manager*. Recuperado de:

<https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5>

Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) (2018). *Baromètre du numérique 2018*. Recuperado de:

https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/barometre-du-numerique-2018_031218.pdf

Blanco, Josep Maria (2012). *Cómo se investiga Twitter en situaciones de riesgo*. Ponencia presentada en el Congreso 'Comunicación y Riesgo' de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación. Tarragona. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/289537274_Como_se_investiga_Twitter_en_situaciones_de_riesgo

Catá, Josep. (23 de agosto de 2017). Las claves del éxito de la comunicación de los Mossos durante los atentados. El País. Recuperado de www.elpais.es

https://elpais.com/ccaa/2017/08/22/catalunya/1503424466_948173.html

CIS (2017). Barómetro de septiembre 2017. Recuperado de:

http://datos.cis.es/pdf/Es3187mar_A.pdf

Criado, J. Ignacio y Rojas-Martín, Francisco (eds) (2015). *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Del Prado, Sergio (30 de junio de 2011). *Los 3 perfiles del community manager*.

PuroMarketing. Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/42/10353/perfiles-community-manager.html>

De Sola Pueyo, Javier (2018). *Terrorismo en campaña: la utilización en Twitter y Facebook por parte de May y Corbyn del concepto de "seguridad"*. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6327428>

Fernández Guerra, C. (2014). *@policia: las historias de un éxito*. Madrid: Aguilar.

Galán, J. y Alameda, D. (23 de marzo de 2018). El yihadismo ha causado más de 600 muertos en la UE desde 2004. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2018/03/23/actualidad/1521808456_164582.html

García Blanco, M. y. (2014). *Cómo conseguir 10.000 seguidores en Internet*. ESIC Editorial.

Gobierno de Cataluña. (2017). *Manual de los gobiernos en Twitter*. Recuperado de <http://atenciociudadana.gencat.cat/es/serveis/xarxes-i-missatgeria-instantania/xarxes-socials/quies-i-normativa/manual-dels-governs-a-twitter/index.html>

Gobierno de España. (2017). *III Plan de Acción de España de 2017-2019 de la alianza para el Gobierno Abierto*. Recuperado de http://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:74d66aee-760c-4962-983e-0b250fb583b8/2017_Junio_Spain_III_Plan_GA_OGP_vf.pdf

Gobierno de España (2017). *Estrategia de Seguridad Nacional 2017*. Recuperado de <http://www.dsn.gob.es/es/estrategias-publicaciones/estrategias/estrategia-seguridad-nacional-2017>

González-Molina, S. (2013): El uso de Twitter en el entorno del Periodismo Institucional 2.0: estrategias cross-media y diálogo informativo, *Icono 14*, volumen 11 (2), pp. 141-162.

Gratton, S.-J. y Gratton, D. A. (2012) *De 0 a 100.000. Social Media para profesionales y pequeñas empresas*. Ediciones Anaya Multimedia.

Guembe, J. (2015). *Twitter para dummies*. Barcelona: Grupo Planeta.

Gutiérrez, S. (5 de marzo de 2017). *Un día en la vida de los 'community managers'*. *El Periódico*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/extra/20170305/trabajo-redes-sociales-community-managers-5876535>.

Hervé, L. (2 de enero de 2019). *Les 50 chiffres à connaître sur les médias sociaux en 2019*. BDM. Recuperado de www.blogdumoderateur.com <https://www.blogdumoderateur.com/50-chiffres-medias-sociaux-2019/>

IAB. (2018). *Estudio Anual de Redes Sociales*. Madrid.

Instituto Nacional de Estadística. (2018). Equipamiento y uso de TIC en los hogares. Madrid.

ICB Editores (2017). *Community Manager*.

Jiménez, F., Pavan, B., Velasco, J. J., Acevedo, I., & Gonzalo, M. (2012). *Las mejores prácticas en redes sociales para empresas: guía y casos de éxito*. (M. Gonzalo, Ed.) *Hypertextual*. Recuperado de <http://hipertextual.com/pdf/practicas.pdf>

Manchón Campillo, Felipe (2016). *Comunicación estratégica: la comunicación de crisis en los atentados de 2015 en París y su impacto político*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO64-2016_Comunicacion_Estrategica_FelipeManchon.pdf

Mee, G. *What is a Good Engagement Rate on Twitter?* (2017). *Scrunch*. Recuperado de <https://blog.scrunch.com/what-is-a-good-engagement-rate-on-twitter>

MY Martínez-Solana, AG Frazão Nogueira, KP Valarezo (2017): *Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en Reino Unido. Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis*. Revista Latina de Comunicación Social, 72, pp. 1.566 a 1.591.

Moreno, M. (2015). *Cómo triunfar en las redes sociales*. Barcelona: @TreceBits.

Moreno, M. (2014). *El gran libro del community manager*. Barcelona: Gestión 2000.

Office for National Statistics. (2018) *Internet access and use in Great Britain: 2018*. Recuperado de <https://www.ons.gov.uk/releases/Internetaccessanduseingreatbritain2018>

Oliveira, A. y Huertas Roig, A. (2018). *La comunicación de crisis de Barcelona tras el atentado terrorista*. REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS, Nº 15, VOL. VIII [Páginas 05-22]

Orihuela, J.L. (2011). *Mundo Twitter*. Barcelona: Alienta Editorial

Ponce-k idatzia (2012). *Monográfico: Redes Sociales*.

Recuperado de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/eu/Internet/web-20/1043-redes-sociales?start=1>

Real Academia de la Lengua (RAE). (2014). *Diccionario 23ª Edición*. Barcelona: Espasa.

Rodríguez Fernández, O. (2011). *Community Manager. Conviértete en un experto en 'social media'*. Madrid: Anaya.

Rubio, J. C. (16 de agosto de 2018) Twitter anuncia nueva limpieza que disminuirá los seguidores de los usuarios. *Trece Bits*. Recuperado de <https://www.trecebits.com/2018/08/16/twitter-anuncia-nueva-limpieza-que-disminuira-los-seguidores-de-los-usuarios/>

SAFE-COMMS. (2011). Manual de comunicación contraterrorista para autoridades públicas. Recuperado de <https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SafeComms%20Manual%20-%20Spanish.pdf>

Salazar, S. y Prieto, P. R. (2015). *Gestión y administración de la comunicación institucional en Twitter*. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", 8, (1). 11-26. Doi: dx.doi.org/10.12804/disertaciones.01.2015.01

Stone, Biz. (2017). The hashtag at 10 years young. *Blog oficial de Twitter*. https://blog.twitter.com/official/en_us/topics/product/2017/the-hashtag-at-ten-years-young.html

Toral, G., y Pozas, V. (2006). *La gestión de la comunicación institucional entre el 11 y el 14M*. Recuperado de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/5259/5115>

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (2015). *Guía de usos y estilo en las redes sociales de la UPV/EHU*. Recuperado de https://www.ehu.es/documents/10136/3950780/GUIA_REDES_SOCIALES_ES.pdf/4d4be0b6a-1f53-4fcf-bc9b-190ef164a5da

Vargas, E. (2011, 12 de mayo). 10 prácticas que los medios deben evitar en Twitter. Manual de estilo. *Fundeu*. <https://www.fundeu.es/escribirenInternet/10-practicas-que-los-medios-deben-evitar-en-twitter/>

We Are Social (2019). *Usuarios mundiales de Internet y RRSS, con usuarios activos de cada red*. Recuperado de: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-Internet-use-accelerates>

Twitter. (2018). *Quarterly results. Fourth Quarter 2018*. Recuperado de <https://investor.twitterinc.com/financial-information/quarterly-results/default.aspx>

Twitter (2019). *Twitter es...* Recuperado de <https://about.twitter.com/es.html>.

10. ANEXOS

ANEXO 1: INFORMACIÓN BÁSICA DE LAS CUENTAS ANALIZADAS

* Datos recabados en octubre de 2018 y ordenados por países.

FRANCIA				
	Antigüedad	Seguidores	Siguiendo	Nº tuits
@PoliceNationale	Sept. 2012	423.000	178	9.172
@Gendarmerie	Nov. 2013	399.000	1.119	8.252
@prefpolice	Julio 2010	389.000	336	8.364
@Place_Beauvau	Agosto 2009	493.000	553	14.900
@gouvernementFR	Nov. 2012	510.000	1.450	28.700
@fhollande	Enero 2009	2.170.000	918	4.975

REINO UNIDO				
	Antigüedad	Seguidores	Siguiendo	Nº tuits
@CityPolice	Marzo 2009	110.000	502	11.500
@metpoliceuk	Agosto 2009	1.200.000	767	21.800
@Ldn_Ambulance	Dic. 2009	124.000	955	19.100
@ukhomeoffice	Abril 2010	871.000	460	5.298
@GOVUK	Nov. 2008	1.590.000	1.748	10.800
@theresa_may	Junio 2016	656.000	29	1.132

ESPAÑA				
	Antigüedad	Seguidores	Siguiendo	Nº tuits
@mossos	Feb. 2010	507.000	74	22.300
@guardiacivil	Mayo 2011	1.270.000	204	42.000
@emergenciescat	Marzo 2010	232.000	1.037	42.900
@interiorgob	Dic. 2010	553.000	5.221	16.200
@desdelamoncloa	Julio 2009	572.000	110	32.900
@marianorajoy	Julio 2011	1.630.000	13.900	24.900

ANEXO 2: CRONOLOGÍA DE LOS ATENTADOS

Francia

El 13 de noviembre de 2015 a las 21.20 horas se inicia la cadena de atentados en París con una explosión (la primera de las tres que se produciría) en los exteriores del estadio de Francia durante un amistoso entre la selección gala y Alemania. El presidente del Gobierno, Françoise Hollande, estaba presente en el estadio.

Solo 5 minutos después, se sucedieron distintos tiroteos contra los clientes de cuatro concurridos restaurantes de los distritos X y XI de París. Cuando estos aún no habían finalizado, un grupo de terroristas entró en una sala de conciertos (Bataclan) disparando a los asistentes y se atrincheró con varios rehenes durante dos horas, hasta que la policía irrumpió en el local (00.58 horas). El balance de los atentados del día 13 fue de 137 muertos y 415 heridos, la mayoría en este último ataque.

Cinco días después (18 de noviembre) y durante el transcurso de una operación policial contra los autores del atentado, una mujer se inmoló en un piso de Saint Denis. El considerado autor intelectual de los atentados, Abdelhamid Abaaoud, también falleció por la explosión.

La capital francesa ya había sufrido un ataque yihadista en enero de ese mismo año (2015), con el asesinato de varios trabajadores de la revista satírica *Charlie Hebdo*.

Reino Unido

El 3 de julio de 2017 a las 22.08 horas (23.08 horas en España) una furgoneta arrolló a los peatones que atravesaban el Puente de Londres, en el centro de la capital británica. A continuación, los terroristas salieron del vehículo y se dirigieron al cercano mercado de Borough Market, plagado de bares y restaurantes, donde apuñalaron a varias personas antes de caer abatidos. El balance del atentado fue de siete muertos -además de los tres atacantes- y 48 heridos.

Era el tercer atentado que el Estado Islámico cometía en el Reino Unido en menos de cuatro meses, ya que el 22 de marzo se produjo otro atropello en las inmediaciones del Palacio de Westminster (5 muertos) y el 22 de mayo explotó una bomba a la salida del concierto de la cantante Ariana Grande en Manchester (22 muertos).

España

A las 16.53 horas del 17 de agosto de 2017 una furgoneta irrumpió en la zona peatonal de Las Ramblas de Barcelona, atropellando a decenas de personas. En su huida, el conductor de la furgoneta, Younes Abouyaaqoud, mató a otro hombre para robarle su vehículo.

Horas después, en la madrugada del 18 de agosto, se produjo un nuevo intento de atropello masivo en la localidad turística de Cambrils (Tarragona). Los cuatro atacantes abandonan el vehículo y apuñalaron a varios viandantes antes de ser abatidos, matando a una mujer.

El balance fue de 16 muertos: 14 víctimas en Las Ramblas, una en la huida de Abouyaaqoub y otra en Cambrils.

El día 21, el autor material del atentado de Barcelona fue localizado en una zona rural de la población de Subirats y abatido por agentes de los Mossos d'Esquadra.

ANEXO 3: LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas consistieron en diez preguntas similares para todos los entrevistados. A Charlotte Pasco (Police Nationale) el cuestionario le fue remitido en francés y sus respuestas fueron recibidas en ese mismo idioma.

3.1. FERNANDO CUBILLO (GUARDIA CIVIL)

P1. En el momento del atentado de Barcelona en agosto de 2017, ¿existía en la Guardia Civil un plan de comunicación adaptado a este tipo de crisis?

No tenemos plan de crisis para este tipo de situaciones porque la competencia en comunicación sobre cuestiones de terrorismo corresponde al Ministerio de Interior.

P2. En caso de que no existiera en ese momento, ¿adoptaron ustedes algún otro protocolo de actuación ya definido o tuvieron que improvisar?

En aquel momento nos pusimos a disposición del equipo de comunicación de Mossos y Emergencias Cataluña para difundir sus mensajes y ofrecer otros de información y seguridad general.

P3. ¿Cuál es la prioridad de esas primeras horas?

La atención a las víctimas, el acotamiento de la zona crítica y la colaboración para detener a los autores. Estas son tanto las prioridades operativas como las de comunicación.

P4. En una situación así, ¿quién toma las decisiones (el *community manager*, el director de comunicación, etc.)?

En estas situaciones el *community manager* se inserta dentro de la célula de crisis que coordina el trabajo de los implicados, recibe información en tiempo real y solicita validación de los mensajes a emitir.

P5. ¿Cómo se comunican con otros cuerpos policiales y con los organismos gubernamentales (Ministerio del Interior, Consejería de Interior, etc.)?

La comunicación es fluida y directa en el día a día, por lo que las herramientas en caso de situación crítica están funcionando 24 horas al día.

P6. ¿Qué características cree que debe tener el *community manager* de las fuerzas de seguridad? ¿Ayuda que sea un agente del cuerpo o tenga formación policial o es preferible que esté formado en comunicación?

Considero que el *community manager* puede aportar más por su formación como agente y conocedor de las estructuras de la organización a la hora de validar la oportunidad de los mensajes y acceder a las fuentes de información interna

P7. ¿Cuándo se tomó la decisión de lanzar los mensajes en varios idiomas?

Desde el primer momento, a la vista de la plurinacionalidad de las víctimas y de las personas que pudieran estar en el entorno de la incidencia. Mossos y EmergenciesCat difundieron en catalán, castellano, inglés y francés, pero las solicitudes de colaboración también las difundimos en ruso y árabe.

P8. ¿Qué orden se seguía para lanzar un tipo u otro de mensaje y cómo llevaban el control de los mismos? ¿Utilizaron alguna herramienta o aplicación?

Se hizo observación directa de contenidos en las redes durante más de 24 horas para desmentir falsas alarmas o bulos. Posteriormente se monitorizaron los *hashtags* más comunes con las herramientas de monitorización de que disponemos.

P9. Durante los cinco días que duró la crisis (desde el atropello de las Ramblas hasta que Younes Abouyaaqoub fue abatido), ¿tuvieron tiempo de monitorizar los resultados de los tuits o se limitaron a comunicar lo que ocurría?

Hicimos monitorización de contenidos, dado que lo primordial era ofrecer información de servicio y captar colaboración ciudadana

P10. ¿Qué red social considera más eficaz para comunicar desde cuerpos de seguridad e instituciones públicas en el caso de una crisis de esta entidad?

Se debe trabajar en todas, dado que las características de cada una y el público objetivo difieren y todos pueden ser necesarios, aunque la herramienta más útil por su inmediatez es Twitter.

3. 2. MARC HOMEDES (PROTECCIÓ CIVIL)

P1. En el momento del atentado de Barcelona en agosto de 2017, ¿existía en Protecció Civil un plan de comunicación adaptado a este tipo de crisis?

Sí, teníamos un plan específico que elaboramos con Patricia para el caso de que hubiera un atentado.

P2. En caso de que no existiera en ese momento, ¿adoptaron ustedes algún otro protocolo de actuación ya definido o tuvieron que improvisar?

.. (Ver respuesta anterior)

P3. ¿Cuál es la prioridad en la comunicación en las primeras horas de la crisis?

Comunicar rápido, evitar la posibilidad de caer en un bloqueo por no saber exactamente qué ha pasado y perder el liderazgo; con información veraz, de servicio, útil, respetando la investigación y el respeto por las víctimas y familiares. Básicamente lo que hicimos fue dividir en dos grandes cuentas de Twitter la comunicación. Por una parte, la cuenta eminentemente policial, que era Mossos d'Esquadra; todo lo demás (heridos, muertos, identificación de cadáveres, cola en las carreteras, que fueran al aeropuerto y hubiera vuelos desviados, etc.), de todo esto recogía Protecció Civil la información de todos los organismos afectados, desde forenses hasta salud, transportes, etc.

P4. En una situación así, ¿quién toma las decisiones (el *community manager*, el director de comunicación...)?

Nosotros no tenemos la figura del *community manager* como tal. En Mossos son aproximadamente 30, nosotros somos cuatro. Estamos las 24 horas respondiendo a cualquier necesidad. Los cuatro periodistas que estamos hacemos de todo, no hay perfil especializado que lleve cada tema. Las decisiones las tomaba yo, comunicándoselo si fuera necesario a mi superiora, que era la jefa de comunicación del departamento, y de acuerdo con el director general de Protecció Civil. El dispositivo de crisis se estableció en la sala de Protecció Civil, la CECAT (Centre de Coordinació Operativa de Catalunya), que es una sala que tiene posiciones para todos los servicios, de emergencias y otros. La información es bidireccional: algunos nos informan de qué pasa y nosotros les contamos qué ocurre en redes. Cada vez llegan más noticias desde las redes al mismo tiempo, si no antes, que por los servicios tradicionales, como llamadas al 112.

P5. ¿Cómo se comunican con los cuerpos policiales y con los gobiernos (Ministerio del Interior, Consejería de Interior, etc.)?

La sala CECAT es el órgano de comunicación 24 horas del Gobierno. Tienes acceso a las cámaras de tráfico, helicópteros, industrias, etc. Hay un sistema de comunicación para emitir llamadas de teléfono masivas a autoridades, a todos los municipios. Ese núcleo de comunicaciones en el que se recoge la información de todo lo que esté pasando para transmitirla al Gobierno o a otras autoridades. Aparte de la sala operativa en la que están los cuerpos, hay una sala del comité técnico (mandos uniformados) y sala del consejo asesor (que ya es a nivel de decisión política, con el consejero de Interior y directores generales en el caso de una crisis mediana). En el caso de los atentados, vino el presidente (de la Generalitat), la alcaldesa, el delegado del Gobierno, etc. En estas reuniones se toman decisiones y se pone en común la información que va llegando de todos los operativos implicados (hospitales, si hay altas, cambios de estado, identificaciones; servicios básicos, como fluido eléctrico). Nosotros trabajamos con toda esta información y luego la solemos chequear con los gabinetes de prensa todos los afectados. Para cotejar, detectar fallos y evitar posibles disfunciones. Una de las prioridades que teníamos es que no hubiera que rectificar la información, como suele pasar cuando hay muchos organismo implicados o hay una emergencia viva.

P6. ¿Qué características cree que debe tener el *community manager* de un servicio de emergencias? ¿Ayuda que haya sido previamente un miembro activo del organismo o basta con que esté formado en comunicación?

Yo tampoco soy un experto para definir cómo debería ser. En general, debería tener criterio periodístico, es lo principal. Comunicar de forma veraz, interesante, sencilla y muy clara, que es lo que intentamos hacer con cada ciudadano. En los casos que estudiamos intentamos ver qué hizo cada administración y ponernos en la piel de todos los puntos de vista, pero principalmente del ciudadano que no está afectado (en esos casos no estás para ver Twitter), que se interesa o su pariente está allí y no lo localiza. No tanto comunicación corporativa, explicar que somos 30.000 unidades y qué guapos somos, con fotos nuestras, sino enfocado a qué le es útil al ciudadano.

P7. ¿Cuándo se tomó la decisión de lanzar los mensajes en varios idiomas?

Ya lo habíamos definido con anterioridad, cuando hicimos el protocolo. Esto sale a partir de los atentados de París. Te das cuenta de que la información que daba Gendarmerie, Police Nationale y Gobierno en las primeras horas era un poco parcial. Ahí vimos que había que evitar el bloqueo y que las redes sociales, especialmente Twitter, eran los medios sobre los que pivota la información. Lo que hicimos cuando con Patricia (Plaja,

Mossos d'Esquadra) nos pusimos a elaborar el plan fue ir hacia atrás en atentados, hasta el atentado de Boston. En el de Múnich, que lo seguimos a nivel usuario, vimos que para la gente que estaba allí como turista, los primeros tuits eran en alemán y era complicado seguirlos. Y como somos una zona turística (15 millones de turistas al año para una población de 7 millones) y con una gran cantidad de residentes extranjeros, como mínimo teníamos que informar en las lenguas oficiales, catalán y castellano, y en inglés. Y hubo mensajes también en francés. En Protecció Civil procuramos hacer eso en todas las grandes emergencias. También tenemos previsto que si afecta a algún colectivo específico, si hay 30 muertos y 28 son suecos, procurar dar al menos la información básica en estas lenguas minoritarias. Los más importantes están al menos en catalán, castellano e inglés. Los medios de comunicación, que eran los más interesados en actualizar la información, ni esperaban a veces a la versión en castellano.

P8. ¿Qué orden se seguía para lanzar un tipo u otro de mensaje y cómo llevaban el control de los mismos? ¿Utilizaron alguna herramienta o aplicación?

Tenemos cero presupuesto para redes sociales, herramientas especiales no tenemos ninguna. Nos monitorizan desde la Dirección General de Atención Ciudadana a nivel de métrica a posteriori. Usamos TweetDeck y nada más. Tuiteamos desde portátiles y también desde el móvil.

P9. Durante los cinco días que duró la crisis (desde el atropello de las Ramblas hasta que Younes Abouyaaqoub fue abatido), ¿tuvieron tiempo de monitorizar los resultados de los tuits o se limitaron a comunicar lo que ocurría?

.. (Ver respuesta anterior)

P10. ¿Qué red social considera más eficaz para comunicar desde cuerpos de seguridad e instituciones públicas en el caso de una crisis de esta entidad?

Twitter, desde luego, es la red social para informar en emergencias. No quiere decir que sea la única, ni mucho menos. Porque cualquiera es válida, cualquiera informar. Pero la que sus características se adecúan mejor a la información de emergencias es Twitter porque respeta la secuencialidad, lo último sale lo primero, son mensajes cortos y en este caso a nivel de autoridades lo que hay que dar es información rápida, concisa y de forma clara. Te obliga a una síntesis y a una forma de dar la información que es buena. A nivel básico hicimos una solución muy básica, pero que nos funcionó, que sí que decidimos ahí mismo, fue capturas fotográficas de slides de Power Point. Para informar sobre los heridos, las nacionalidades, etc. Después otros nos han copiado porque era muy visual.

3.3. CHARLOTTE PASCO (POLICE NATIONALE)

* La entrevista fue realizada íntegramente en francés. Incluimos aquí la traducción.

P1. En el momento de los atentados de París de noviembre de 2015, ¿existía en Police Nationale un plan de comunicación adaptado a este tipo de crisis?

Ya habíamos tenido la experiencia del ataque a Charlie Hebdo (7 de enero de 2015), pero no teníamos un plan de comunicación de crisis propiamente dicho. Habíamos aprendido de este ataque anterior e hicimos infografías de antemano.

P2. En caso de que no existiera en ese momento, ¿adoptaron ustedes algún otro protocolo de actuación ya definido o tuvieron que improvisar?

Parte de nuestra comunicación se basó en las lecciones aprendidas del ataque anterior, otra parte fue más sobre la adaptación a las circunstancias cambiantes. Cada crisis es única. No anticipamos tal escenario de ataques simultáneos en varios sitios geográficos. Desde entonces, hemos escrito una doctrina sobre la comunicación de la policía nacional en tiempos de crisis.

P3. ¿Cuál es la prioridad de esas primeras horas?

En situaciones de crisis, la comunicación debe apoyar la acción policial. Para los comunicadores y policías, es necesario ir más allá de una fase de desprecio de la entrada de la crisis para tomar medidas. En las primeras horas de la crisis, la clave es la información pública: puntos de alerta y situación (con información verificada y fiable) y medidas para proteger a las poblaciones (perímetros de seguridad, conducta, etc.). También es importante informar a los ciudadanos sobre cuáles son las cuentas a seguir para obtener información fiable (policía, gendarmería, prefectura, Ministerio del Interior) y no participar en la propagación de rumores o información no verificada.

P4. En una situación así, ¿quién toma las decisiones (el *community manager*, el director de comunicación, etc.)?

Hay varios niveles jerárquicos de toma de decisiones en función de la naturaleza de los mensajes transmitidos. Todos los mensajes de prevención están a iniciativa del *community manager* con una validación mínima del jefe de comunicación policial (como todos los mensajes en un período sin crisis). Para los mensajes relacionados con las operaciones policiales en curso (perímetro de seguridad, zona de contención, etc.), se requiere un acuerdo local. Finalmente, el Director General de la Policía Nacional autoriza algunos mensajes confidenciales (operación RAID, oficiales de policía heridos) y

algunos más sensibles están sujetos a un acuerdo del Ministro del Interior. Es importante que la comunicación policial de crisis sea consistente y no cacofónica.

P5. ¿Cómo se comunican con otros cuerpos policiales y con los gobiernos (consejería, etc.)?

Desde 2015, nuestra estrategia es simple: "Cuanto más cerca estés, más legitimado estás para hablar primero". Tenemos una cuenta de Twitter y una página de Facebook a nivel nacional y tenemos cuentas locales (a nivel de departamento). Diferenciamos el nivel local del nivel nacional, pero todas estas cuentas se encuentran detrás de la marca de la policía nacional (todas las direcciones y todos los cuerpos combinados). De acuerdo con el principio periodístico llamado "muerte por kilómetro" (estoy más interesado en una muerte debajo de mi casa que por 10.000 muertes a 10.000 km de mi casa), las cuentas locales cuyos seguidores viven en el departamento en cuestión son las más legítimas para comunicar primero. Como tales, activan la alerta ("Operación de la policía en curso") y dan instrucciones a las personas que viven en el área. Las cuentas nacionales difunden mensajes de prevención, recuerdan los portales para informar sobre contenido terrorista, etc.

P6. ¿Qué características cree que debe tener el *community manager* de las fuerzas de seguridad? ¿Ayuda que sea un agente del cuerpo o tenga formación policial o es preferible que esté formado en comunicación?

En Police Nationale el equipo es mixto, está compuesto por comunicadores (como yo) y la policía. Creo que esta mezcla es esencial. Nuestro servicio tiene la experiencia de los comunicadores y su dominio de las herramientas (yo diseñé la estrategia de presencia de la policía nacional en las redes sociales durante 5 años) y la experiencia de los agentes de policía que trabajaron antes en el terreno. Cuando los usuarios de Internet nos contactan en las redes sociales, es la policía quien recurre al servicio de comunicación de la policía. Por eso, es esencial que las respuestas proporcionadas sean coherentes.

P7. ¿Cuándo se tomó la decisión de lanzar los mensajes en varios idiomas?

Comenzamos a publicar mensajes en varios idiomas el 13 de noviembre de 2015 porque uno de los ataques tuvo lugar en el Stade de France en un partido de fútbol entre Francia y Alemania. Así que había turistas presentes en París. Era normal que tuvieran acceso a nuestros mensajes de emergencia.

P8. ¿Qué orden se seguía para lanzar un tipo u otro de mensaje y cómo llevaban el control de los mismos? ¿Utilizaron alguna herramienta o aplicación?

El 13 de noviembre, principalmente transmitimos mensajes desde la cuenta local @prefpolice. Sobre todo, nos dimos cuenta del "servicio postventa" de la información difundida. Publicamos todo desde un ipad porque yo vivía en el área de los ataques, por lo que no podía volver a la oficina.

P9. Durante los días que duró la crisis, ¿tuvieron tiempo de monitorizar los resultados de los tuits u se limitaron a comunicar lo que ocurría?

A lo largo de este período, llevamos a cabo una vigilancia intensiva para comunicar a los servicios operativos toda la información que podría ayudar a la investigación. Hicimos una evaluación cuantificada de las estadísticas de nuestros mensajes al final de la crisis para impulsar el retorno de la experiencia.

P10. ¿Qué red social considera más eficaz para comunicar desde cuerpos de seguridad e instituciones públicas en el caso de una crisis de esta entidad?

Twitter, porque los mensajes son recogidos inmediatamente por los medios de comunicación. Pero siempre tendemos a olvidarnos de Facebook, y fue en esta red social donde tuvimos más visibilidad cuando publicamos el llamamiento para que los testigos encontraran al terrorista Salah Abdeslam (¡33 millones de visitas en nuestra página de Facebook!).

3.4. PATRICIA PLAJA (MOSSOS D'ESQUADRA)

P1. En el momento del atentado de Barcelona en agosto de 2017, ¿existía en los Mossos un plan de comunicación adaptado a este tipo de crisis?

Sí, teníamos preparado *in working* el dispositiu nucli (dispositivo núcleo, en castellano), que recogía lo que debíamos hacer si había un atentado terrorista o acción con múltiples víctimas. Es decir, si en un primer momento que no puedes confirmar que es un atentado terrorista o al contrario, que lo es, lo que íbamos a hacer era poner en marcha el dispositivo que lo que preveía era dar una comunicación eficaz y rápida desde la organización.

P2. En caso de que no existiera en ese momento, ¿adoptaron ustedes algún otro protocolo de actuación ya definido o tuvieron que improvisar?

.. (Ver respuesta anterior)

P3. ¿Cuál es la prioridad de esas primeras horas?

Creemos que hay circunstancias o hechos en los que la administración no puede ni debe mantenerse en silencio. Debe informar a la ciudadanía de forma transparente y eficaz. Mossos teníamos claro que debíamos informar de todo lo que podía afectar a la ciudadanía, siempre respetando sobre todo el daño que ya habían sufrido las víctimas, es decir, no victimizarlas doblemente y por supuesto respetando una investigación que estaba abierta y que todos queríamos que llegara a buen puerto. Pero respetando estas dos líneas, ser lo más próximos a la verdad.

P4. En una situación así, ¿quién toma las decisiones (el *community manager*, el director de comunicación...)?

En comunicación las decisiones se han tomado previamente. En caliente hay decisiones que deben tomarse, pero, y volvemos al Dispositivo Núcleo, aquí ya se tiene el trabajo hecho previamente, en el que se había especificado muy bien y se habían puesto por escrito cuáles eran los pasos a seguir. Yo en mi caso, al menos en la organización de Mossos, sí que había hablado ya con los máximos responsables en ese momento, que habían validado qué tipo de comunicación haríamos. Luego había otro nivel, que ya no depende de mí, que es del departamento de Interior, que de esto ya no te puedo hablar. Dentro de Mossos sí teníamos claro cuál debía ser el protocolo comunicativo. Ese es uno de los méritos de tener la confianza absoluta de la organización.

P5. ¿Cómo se comunican con otros cuerpos policiales y con los gobiernos (Ministerio del Interior, Consejería de Interior, etc.)?

Los canales de comunicación con los otros cuerpos policiales están abiertos porque es habitual que nos comuniquemos por hechos no tan graves, pero sí relevantes en materia operativa. Por ejemplo, yo tengo mi homólogo en Policía Nacional o mi homólogo en Guardia Civil que, no te puedo decir con qué periodicidad, pero cada vez que hay un tema que afecta o compete a los dos cuerpos nos comunicamos. Mi competencia se limita con los otros cuerpos. La directora de la comunicación de la Consejería de Interior es quien debe estar en comunicación con el responsable del Ministerio y después ya a nivel de instituciones.

P6. ¿Qué características cree que debe tener el *community manager* de las fuerzas de seguridad? ¿Ayuda que sea un agente del cuerpo o tenga formación policial o es preferible que esté formado en comunicación?

Lo ideal sería un híbrido. Alguien que tenga mucho conocimiento de la organización en la que trabaja, pero lo que es indispensable es que sea comunicador, es decir, que tenga formación y conocimiento en comunicación. Al final, Twitter es una red social en la que lo que estás haciendo es comunicar. Da igual si lo haces desde un organismo público que sea responsable de la seguridad o que sea responsable de las carreteras. Lo que tienes que hacer es comunicar correctamente.

P7. ¿Cuándo se tomó la decisión de lanzar los mensajes en varios idiomas?

Mientras elaboramos el Dispositivo Núcleo ya recogíamos que si había un atentado lo haríamos en varios idiomas por dos motivos. Teníamos ventaja porque habíamos tenido mucho más tiempo que otros países donde habían ya atentado, en algunos de ellos doblemente porque habían repetido. Aquí habíamos tenido margen de analizar qué habían hecho ellos y cómo queríamos adaptarlo. Sobre todo a partir de un hecho muy concreto, Munich. Yo no sé alemán ni Marc (Comedes) tampoco. Mirabas el *timeline* de la autoridad que estaba comunicando desde allí y no sabías si había un tipo con un cinturón de explosivos o cinco personas muertas. ¡No entendías nada! Y dijimos, vamos a ponerlo fácil a toda esa gente que necesita informarse. Es verdad que dependiendo de cuál hubiera sido el alcance del atentado terrorista hubiéramos podido añadir otro idioma.

P8. ¿Qué orden se seguía para lanzar un tipo u otro de mensaje y cómo llevaban el control de los mismos? ¿Utilizaron alguna herramienta o aplicación?

Nosotros éramos tan rudimentarios como utilizar un teléfono móvil y TweetDeck instalado en el ordenador. Estoy muy a favor de la humanización de las redes contra la robotización de las redes. Por lo menos por lo que respecta a la administración pública, que lo busca no es un rédito económico ni empresarial, sino atender a la ciudadanía. Por eso defiendo siempre que detrás tiene que haber un equipo humano. En esta caso las herramientas nos ayudan, no podemos prescindir de ellas si suman, pero es mucho más importante la persona que está detrás de la cuenta que las herramientas ni las nuevas aplicaciones. En comunicación de Mossos, una de las reglas que tenemos desde mucho antes de los atentados, es que nunca programamos (los tuits).

P9. Durante los cinco días que duró la crisis (desde el atropello de las Ramblas hasta que Younes Abouyaaqoub fue abatido), ¿tuvieron tiempo de monitorizar los resultados de los tuits u se limitaron a comunicar lo que ocurría?

No, de ninguna manera. Ese es uno de los errores. Todo es mejorable, somos conscientes de los errores que cometimos. Aunque a nivel práctico no se visualizó, tú no pudiste ver desde tu casa la proyección comunicativa, sí que nosotros a nivel interno éramos incapaces de gestionar todo el volumen de comunicación que estábamos generando a través de las redes. Era totalmente imposible. Uno, porque nos faltaban manos. Tienes que tener en cuenta que además de las redes sociales nosotros gestionábamos la tarea que tenemos asignada habitualmente, la de gabinete de comunicación y de prensa. Con lo cual, atender a los periodistas y monitorizar era darle a un botón y que hiciera todo solo y eso todavía. A posteriori intentamos recuperar y sí lo hicimos, algo de ese trabajo que teníamos que hacer *online*. Pero se nos perdió mucha inteligencia por el camino.

P10. ¿Qué red social considera más eficaz para comunicar desde cuerpos de seguridad e instituciones públicas en el caso de una crisis de esta entidad?

Twitter, sin ninguna duda. De todas las redes sociales es el que tiene un perfil más periodístico y así lo hemos asimilado la profesión. Es verdad que Instagram está creciendo muchísimo, Facebook tiene algunas aplicaciones (como Facebook Live) y consideramos que la calidad es mejor. Pero la red por excelencia, para dar titulares e información constante porque además tiene un formato que parece diseñado ya para ello, es Twitter.

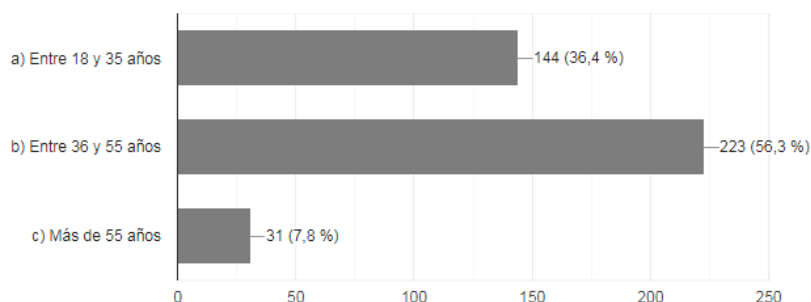
ANEXO 4: ENCUESTA

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
ÁMBITO:	Nacional
UNIVERSO:	Internautas mayores de 18 años usuarios activos de Twitter
TIPO DE ENCUESTA:	Encuesta <i>online</i>
TAMAÑO DE LA MUESTRA.	Diseñada: 400. Realizadas: 396.
TIPO DE MUESTREO:	Por cuotas de usuarios activos de Twitter y edad
ERROR MUESTRAL Y NIVEL DE CONFIANZA:	No se puede mostrar.
FECHA DE REALIZACIÓN:	Del 20 de agosto al 20 de octubre de 2018

** Preguntas y respuestas

A continuación, se incluyen las figuras con las respuestas obtenidas directamente del Formulario de Google.

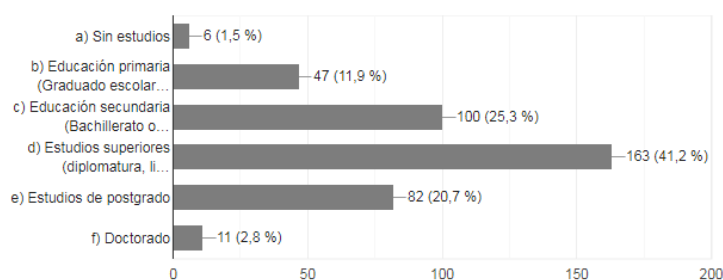
P1. Por favor, indique su edad



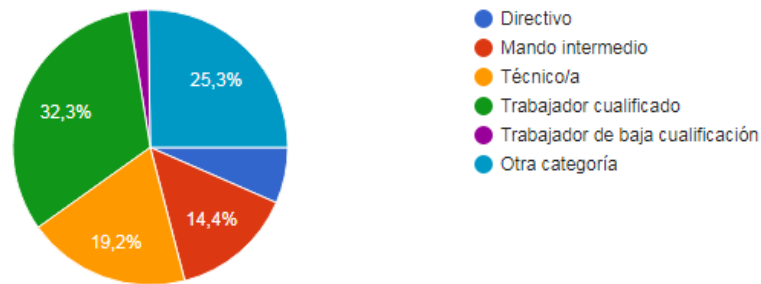
P2. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Respuestas completas:

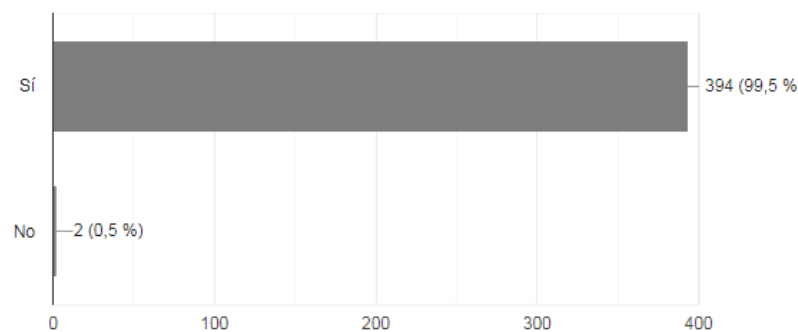
- a) Sin estudios
- b) Educación primaria (Graduado escolar o ESO)
- c) Educación secundaria (Bachillerato o Formación Profesional)
- d) Estudios superiores (diplomatura, licenciatura o grado)
- e) Estudios de postgrado
- f) Doctorado



P3. ¿Puede decirnos su profesión?



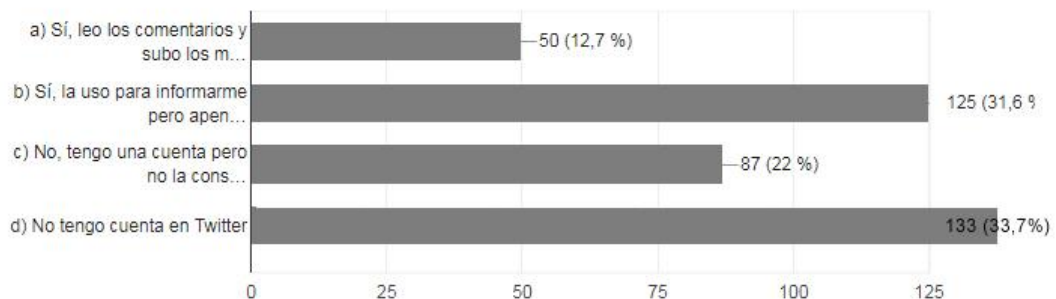
P4. ¿Tiene usted acceso regular a Internet? (SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA, POR FAVOR, PULSE 'ENVIAR' PARA FINALIZAR LA ENCUESTA)



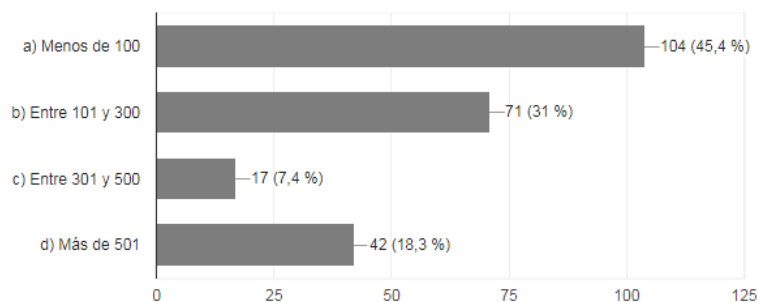
P5. ¿Es usted usuario activo de Twitter? (SI RESPONDE C o D EN ESTA PREGUNTA, POR FAVOR, PULSE 'ENVIAR' PARA FINALIZAR LA ENCUESTA)

Respuestas completas:

- Sí, leo los comentarios y subo los míos todos los días o cada poco tiempo.
- Sí, la uso para informarme pero apenas comento.
- No, tengo una cuenta pero no la consulto a menudo.
- No tengo cuenta en Twitter.



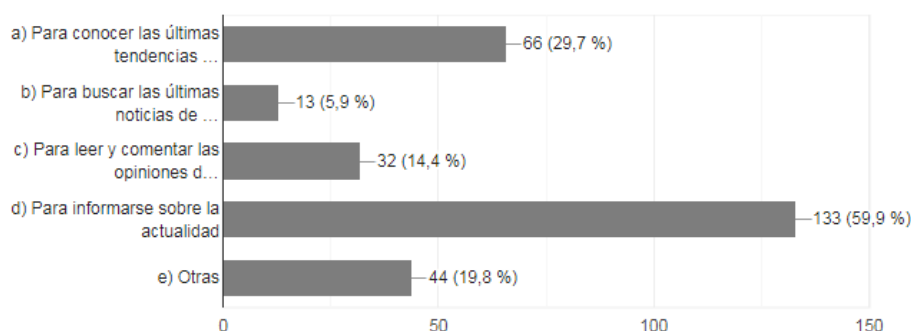
P6. En la actualidad, ¿cuál es el número de cuentas a las que sigue?



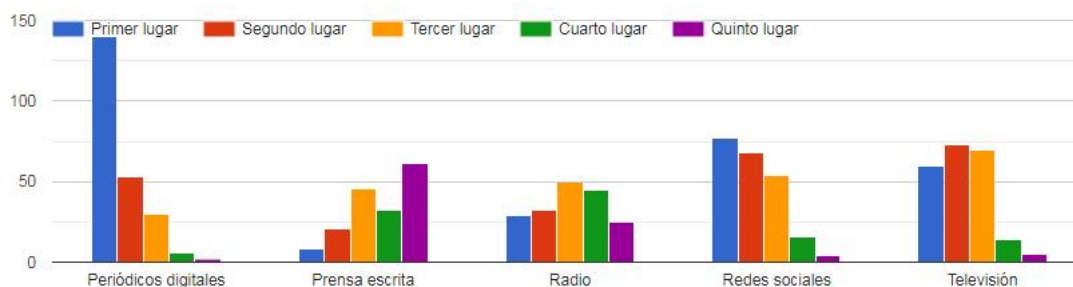
P7. Cuando entra en su cuenta de Twitter, lo hace generalmente...

Respuestas completas:

- Para conocer las últimas tendencias de los sectores en los que está interesado.
- Para buscar las últimas noticias de famosos y personajes de actualidad.
- Para leer y comentar las opiniones de otras personas.
- Para informarse sobre la actualidad.
- Otras.



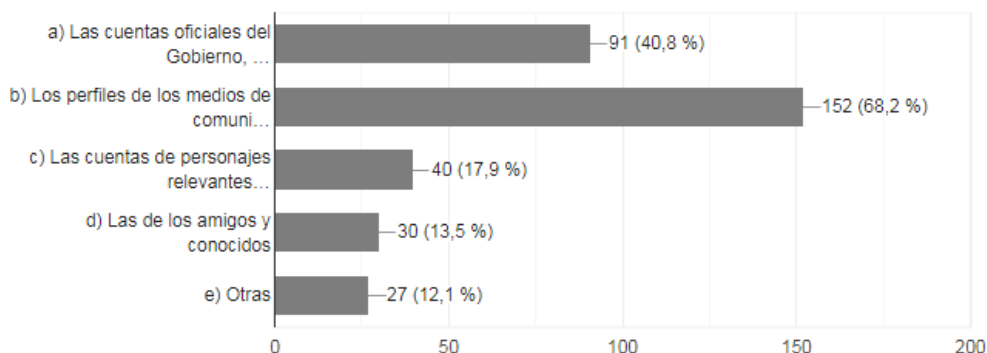
P8. Cuando ocurre un acontecimiento relevante como un atentado, un terremoto o un cambio político, ¿qué medio de comunicación consulta para conocer la información de forma rápida y fiable? (ORDENE DEL 1 AL 5, DEL QUE MÁS CONSULTA AL QUE MENOS)



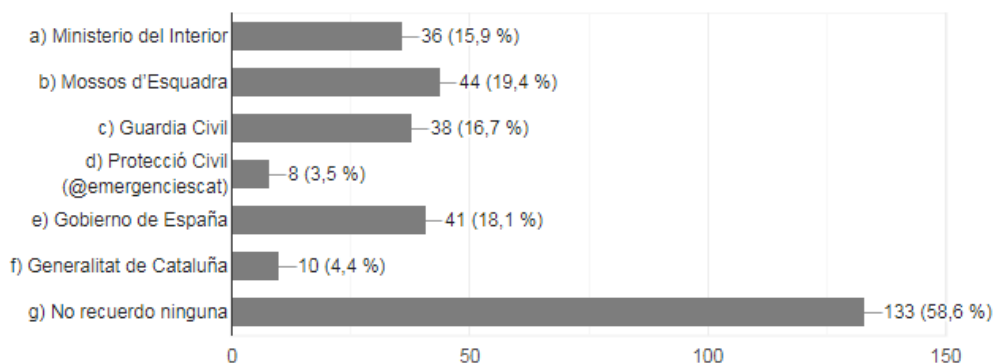
P9 En el caso de Twitter, ¿qué cuentas prefiere consultar para informarse nada más conocer un suceso? (MÁS DE UNA RESPUESTA ES VÁLIDA)

Respuestas completas:

- a) Las cuentas oficiales del Gobierno, las instituciones públicas y las fuerzas de seguridad.
- b) Los perfiles de los medios de comunicación.
- c) Las cuentas de personajes relevantes del mundo de la cultura, el deporte o el periodismo.
- d) Las de los amigos y conocidos.
- e) Otras



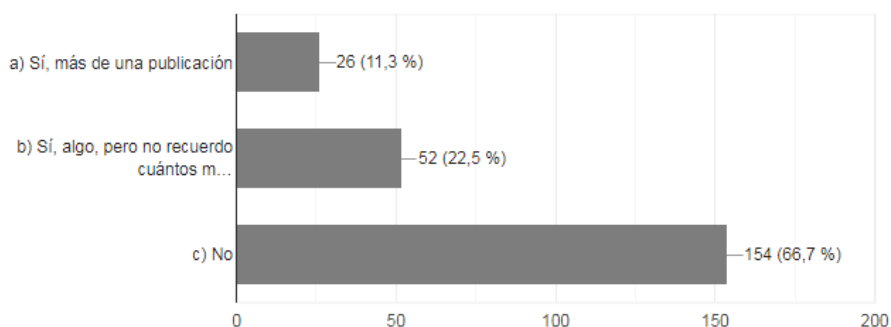
P10 En los días inmediatamente posteriores a los atentados yihadistas que se produjeron en Barcelona y Cambrils en agosto de 2017, ¿recuerda haber consultado las cuentas de Twitter de alguna de estas instituciones? (MÁS DE UNA RESPUESTA ES POSIBLE)



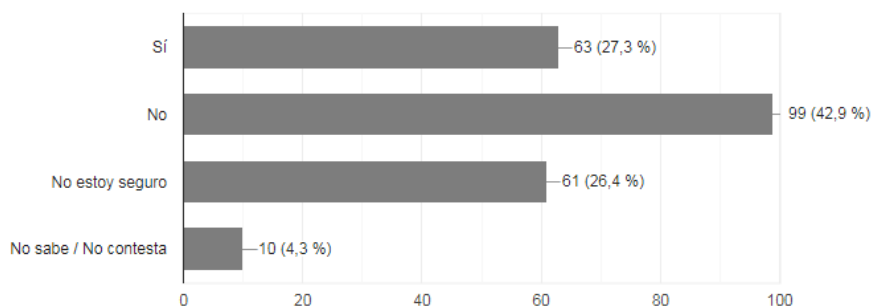
P11 En ese mismo periodo mencionado, ¿recuerda haber compartido o haber realizado algunas acción en relación con alguno de los mensajes publicados en dichas cuentas?

Respuestas completas:

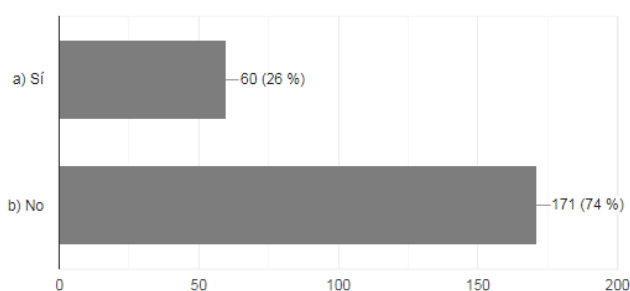
- a) Sí, más de una publicación.
- b) Sí, algo, pero no recuerdo cuántos mensajes.
- c) No.



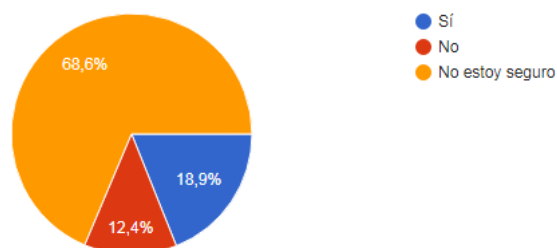
P12. ¿Considera que la información ofrecida por este tipo de cuentas suele ser suficiente, completa y satisfactoria para la población en un momento de crisis como un ataque terrorista?



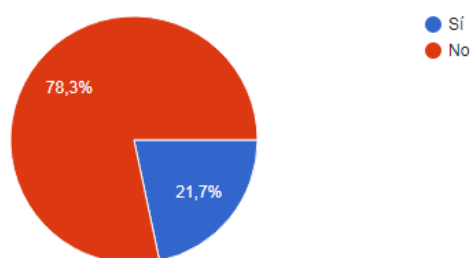
P13. Tras los ataques de noviembre de 2015 en París (estadio de Saint Denis, sala Bataclan, restaurantes distrito XI; 137 muertos) y en los días posteriores, ¿recuerda haber consultado las cuentas de Twitter de alguna institución pública francesa?



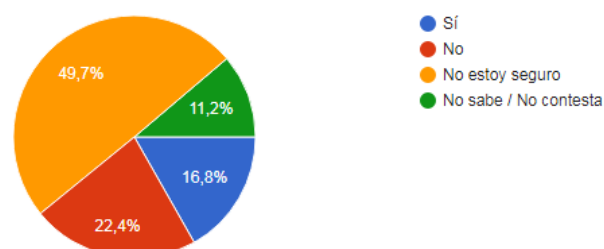
P14. En caso afirmativo, ¿considera que el Gobierno francés proporcionó a sus ciudadanos información rápida y completa tras los sucesos a través de Twitter?



P15. Tras el atentado de julio de 2017 en Londres (Puente de Londres y Borough Market; 11 muertos, el español Ignacio Echeverría, entre ellos), y en los días posteriores, ¿recuerda haber consultado las cuentas de Twitter de alguna institución pública británica?



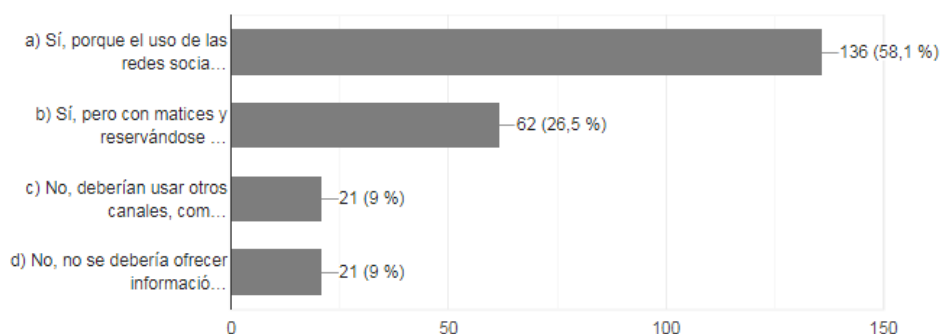
P16. En caso afirmativo, ¿considera que el Gobierno británico proporcionó a sus ciudadanos información rápida y completa tras los sucesos a través de Twitter?



P17. ¿Cree usted que los Gobiernos y las fuerzas de seguridad deberían proporcionar información suficiente a través de las redes sociales, y en especial de Twitter, cuando sucede un acontecimiento de especial relevancia como un atentado?

Respuestas completas:

- a) Sí, porque el uso de las RRSS se ha generalizado en los últimos años.
- b) Sí, pero con matices y reservándose gran parte de la información.
- c) No, deberían usar otros canales, como los comunicados a prensa o las convocatorias públicas.
- d) No, no se debería ofrecer información hasta que los hechos estén esclarecidos, incluso si la investigación se demora.



P18. En su opinión, una comunicación completa, rápida y fiable proporcionada por los Gobiernos y las fuerzas de seguridad del Estado tras un atentado terrorista es positiva para: (MÁS DE UNA RESPUESTA ES VÁLIDA)

Respuestas completas:

- a) Contribuir a paliar el sentimiento de nerviosismo y vulnerabilidad de la población.
- b) Ayudar a encontrar a los responsables de los ataques y avanzar en la investigación.
- c) Acabar con la difusión de bulos y noticias falsas.
- d) Ninguna de las anteriores.

