



Estrategias de gestión de los medios sociales en la prensa digital española¹

Ainhoa Torres Sáez de Ibarra²; Teresa Torrecillas-Lacave³

Recibido: 12 de febrero de 2018 / Aceptado: 3 de septiembre de 2018

Resumen. En este artículo se difunden los resultados de una investigación encaminada a analizar los equipos de medios sociales y las estrategias que en este ámbito desarrollan los periódicos digitales españoles, nativos y emigrados. Se ha pasado un cuestionario cerrado y se han hecho entrevistas cualitativas a los estrategas de los medios. Es una investigación exploratoria orientada a conocer el trabajo del estratega en medios sociales, así como las características sus equipos, su formación y tareas, el apoyo y participación de la dirección y redacciones de los medios en la estrategia y principales características de la misma. Los resultados ponen de manifiesto que mientras los periódicos emigrados tienen estrategias más elaboradas en cuanto al número de perfiles y medios sociales en los que tienen presencia, los nativos cuentan con equipos directivos y redacciones cuyo apoyo y acción en medios sociales tiene un resultado más positivo en la implementación de la estrategia.

Palabras clave: Social media; prensa digital; Twitter; Facebook; *engagement*.

[en] Strategies for managing social media in the Spanish digital press

Abstract. This article disseminates the results of a research aimed at analyzing social media teams and the strategies developed by Spanish, native and emigrated digital newspapers in this field. A closed questionnaire has been passed and qualitative interviews have been done with the media strategists. It is an exploratory research oriented to know the work of the strategist in social media, as well as the characteristics of their teams, their training and tasks, the support and participation of the management and media writers in the strategy and main characteristics of it. The results show that while the emigrated newspapers have more elaborate strategies in terms of the number of profiles and social media in which they have a presence, the natives have management teams and management teams whose support and action in social media has a more positive result in the implementation of the strategy.

Keywords: Social Media; digital press; Twitter; Facebook; *engagement*.

¹ Este artículo está vinculado al proyecto de investigación de I+D+I del Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientado a los retos de la sociedad (convocatoria 2016), de la Universidad San Pablo CEU, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad, cuya referencia es CSO2016-74980-C2-1-R y titulado “*De la cultura de masas a las redes sociales: convergencia de medios en la sociedad digital*”

² Universidad CEU-San Pablo (España)

E-mail: a.torres6@usp.ceu.es

³ Universidad CEU-San Pablo (España)

E-mail: teresat@ceu.es

Sumario. 1. Introducción y estado de la cuestión; 1.1. El periodismo en la era de la hipercomunicación; 1.2. El *engagement* en el periodismo y la estrategia en medios sociales. 2. Material y métodos; 2.1. Diseño muestral; 2.2. Cuestionario y guion; 2.3. Trabajo de campo; 2.4. Procesamiento de datos. 3. Resultados; 3.1. Denominación del perfil de estrategia en medios sociales; 3.2. Lugar del equipo en medios sociales en el organigrama; 3.3. Definición de tareas del equipo en medios sociales; 3.4. Horizonte temporal de la estrategia en medios sociales; 3.5. Características del equipo en medios sociales; 3.6. Formación del equipo en medios sociales; 3.7. Dotación económica para la estrategia en medios sociales; 3.8. Apoyo al equipo de medios sociales por parte de la dirección y de la redacción; 3.9. Participación de la dirección y la redacción en la estrategia; 3.10. Apoyo frente a participación; 3.11. Características generales de la estrategia y presencia en medios sociales. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Torres Sáez de Ibarra, Ainhoa y Torrecillas-Lacave, Teresa (2019): "Estrategias de gestión de los medios sociales en la prensa digital española". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 25 (1), 547-566.

1. Introducción y estado de la cuestión

La transformación digital de gran parte de la sociedad española es una realidad. Probablemente son tres los fenómenos que han impulsado esta transformación: el alto grado de penetración de TIC, el auge del dispositivo móvil y el impulso de las redes sociales. Estos tres fenómenos han provocado cambios en los hábitos de comunicación de los ciudadanos españoles (AIMC, 2016; CIS, 2016). Según el informe de la Sociedad de la Información en España, un 80,6% de los españoles son internautas, cifra que asciende a prácticamente el 100% en el caso de menores de 16 a 24 años; 4 de cada 10 personas dedican más de 4 horas diarias a navegar por la web y más de un 64% son usuarios intensivos. Se disuelve la brecha generacional porque los mayores de 55 años también están en internet (Fundación Telefónica, 2016).

La penetración del móvil, como principal dispositivo para acceder a la web (INE, 2016), impulsa la transformación digital y hace que la experiencia 2.0 de los usuarios, basada fundamentalmente en la generación de contenidos y la formación de comunidades, sea cada vez más constante y real, hasta el punto de que algunos autores hablan de la *web al cuadrado*, en la que no hay diferencias entre el mundo real y virtual, sino que ambas dimensiones forman parte del día a día de los ciudadanos y se retroalimentan. La interacción social a través de los medios sociales es la actividad principal de los usuarios interactivos. El 46,3% de la población utiliza las redes sociales y de forma diaria en un 65% de los casos (CIS, 2016).

El resultado es un perfil de usuario interactivo, que Jenkins define como "active, emotionally engaged and socially networked" (Hill, 2014) y que se caracteriza por ser un prosumidor que crea y difunde contenidos además de consumirlos; por hacer un uso intensivo de los servicios digitales; por la ubicuidad gracias a la posibilidad de acceder a cualquier servicio en cualquier momento y lugar; por ser multidispositivo y de forma destacada móvil, impulsado por el auge del *smartphone*; y finalmente, hiperconectado y eminentemente social por su disposición a participar de una comunidad con la creación y difusión de contenidos y la interacción con otros miembros.

Este lector digital tiene nuevos hábitos de acceso a la información. El informe *Digital News Report* (2016) afirma que el dispositivo de referencia para acceder a la información es el móvil, que los lectores digitales hacen un uso social de la información al compartir noticias y conversar sobre ellas y pone de manifiesto cómo se consolidan nuevas formas de consumo como el auge de las redes sociales, y especialmente Facebook, para acceder a las noticias.

En definitiva, la interacción y las redes sociales cobran un protagonismo indiscutible en la industria de los medios de comunicación. Después de diez años de experimentar en mayor o menor medida con las redes sociales, llega el momento, como afirma el American Press Institute (Elizabeth, 2017), de reinventar los equipos de redes sociales de las redacciones, tanto su estructura, como su misión, responsabilidades y habilidades para alcanzar a los usuarios interactivos y satisfacer sus expectativas.

1.1. El periodismo en la era de la hipercomunicación

En el ámbito del periodismo, las características del nuevo lector digital, y fundamentalmente, la consolidación de la web 2.0, entendida como una red de relaciones interactivas, abierta a los internautas que quieran participar de los procesos de producción, difusión, recepción e intercambio de contenido (Jenkins, 2008, 2009, 2010; Noguera Vivo, 2014), ha provocado que los medios de comunicación periodísticos estén implementando estrategias digitales orientadas a integrar a los lectores digitales en el proceso.

El ecosistema informativo digital se complica por la entrada de nuevos actores. Además de los medios tradicionales, que son los que están liderando la transformación digital, como *The New York Times*, entran en el escenario nuevas especies como medios nativos, empresas tecnológicas con marcas mediáticas, medios sin ánimo de lucro, *startup* tecnológicas que suministran servicios a los medios y, con gran impacto, las redes sociales (Campos Freire, 2015: 443), que se convierten en canales de información y distribución, ejercen de *gatekeeper* y cuentan con una gran capacidad de innovación para llegar de forma personalizada a los lectores digitales, que también irrumpen en el escenario como un actor más por la capacidad que tienen para participar activamente en la producción y distribución de contenidos informativos.

Las redes contribuyen a acortar la brecha entre medios y audiencia hasta el punto de que los medios que triunfarán serán, según Salaverría (2010), los que consigan establecer vínculos estrechos con las audiencias y las conciben como comunidades activas.

A la entrada de nuevos actores se suma la multiplicación de soportes, servicios y herramientas para acceder a la información. Este nuevo escenario favorece nuevas dinámicas de interrelación entre los actores del ecosistema, incluidos los propios usuarios o lectores digitales y la tendencia a establecer una nueva manera de relacionarse con las audiencias con medios basados en la economía de la participación (Jenkins, 2008, 2009, 2010; Noguera Vivo et al., 2014)

El ecosistema digital ha provocado el salto de la industria del *stock* basada en la producción en masa a la industria del flujo, en la que el *stock* adquiere valor cuando es filtrado, contextualizado y valorado por las audiencias (XX). La

integración de los usuarios en el sistema mediático es uno de los retos más importante que tienen los medios de comunicación por delante (Domingo et al., 2008; Heinonen, 2011). El periodismo participativo, en el que los usuarios hacen aportaciones en el marco de los medios de comunicación ajustándose a reglas y criterios profesionales como demuestra *The Guardian* con secciones como "Guardian Witness", se abre camino con el objetivo de ganarse la confianza de los lectores digitales, objetivo prioritario como afirma Viner (2017), directora del periódico.

Scolari (2008) explica que lo fundamental en el nuevo ecosistema no es el producto, sino los procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en el ecosistema informativo digital con sus actores, medios y lenguajes. Las hipermediaciones de las que habla Scolari son la conversación que defiende Jeff Jarvis. Jarvis (2015: 150) afirma que los lectores digitales son el epicentro de las comunidades, por lo que los medios tienen que proporcionar servicios que vinculen a los usuarios y poner en marcha técnicas relacionales para que los lectores participen. García Avilés (2015) también pone el acento en el carácter interactivo de la información y describe un modelo periodístico de múltiples actores, de conversación en tiempo real, de flujo comunicativo constante y en el que el mensaje se construye alrededor de los lectores digitales.

Por lo tanto, una parte muy importante de los desafíos profesionales provienen del cambio de la estructura comunicacional basada en flujos narrativos complejos, conectados, colaborativos, inmersivos, dinámicos, abiertos, multifactoriales y multivariables denominados transmedia (Galán-Ugartemendía, 2012). Este nuevo modelo exige una nueva forma de producir, presentar y distribuir la información porque la influencia del lector digital se percibe en todas las fases del proceso periodístico.

Las audiencias quieren espacios de interacción con los contenidos y exigen contenidos multimedia interactivos que involucren a los usuarios y creen sentimientos de pertenencia al medio (Canavilhas, 2015: 360-361). Esta nueva estructura comunicacional que afecta a los medios periodísticos es similar a las redes sociales, "que agrupan individuos (nodos o actores) que se relacionan entre sí (mediante vínculos o enlaces) con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de sociabilidad y comunicación" (Campos-Freire, 2015: 443).

Meso Ayerdi (2013), después de hacer una revisión de todas las investigaciones sobre periodismo participativo afirma que, a pesar de la relativa juventud de la investigación, los contenidos generados por el usuario han adquirido niveles de producción notables y una elevada calidad. Y llega a otras dos conclusiones: que el proceso comunicativo ahora es horizontal y que las conversaciones se producen para que todos puedan oírlas. Destaca como rasgos del periodismo digital la descentralización del proceso noticioso y la aparición de nuevas prácticas comunicativas a través de las cuales el periodismo participativo va tomando forma.

1.2. El *engagement* en el periodismo y la estrategia en medios sociales

Desde las primeras experiencias de medios periodísticos *online*, como fue el caso de Soitu.es, que se caracterizó por ser un medio fuera de la dinámica de la comunicación de masas, se ha experimentado con una forma de relacionarse con

las audiencias basada en procesos comunicacionales sustentados en la conversación (González-Esteban, 2014). Surge así un periodismo participativo en el que la interactividad con el lector digital es la clave.

Como explica García Avilés (2015: 168-169), uno de los fenómenos más importantes en la sociedad digital es la adopción del rol de productor por parte del usuario, lo que rompe con el clásico esquema estable y vertical de la comunicación y da paso a un modelo en el que la ciudadanía puede introducir temas e interferir en las agendas de los medios, de forma que el poder de construcción de las agendas ya no es exclusivo de los periodistas. Los usuarios comienzan a utilizar las redes sociales para ejercer su poder, expresar opiniones e influir en la sociedad.

En este contexto, el *engagement* entendido como la manera en la que una marca y un consumidor se conectan e interactúan dentro de sus redes de relevancia -el sentimiento de comunidad (Brian Solis, 2012)-, es un concepto clave en el periodismo digital. Es una conexión entre el medio de comunicación y el lector digital que se puede medir desde tres perspectivas: como el grado en el que los lectores digitales están intelectualmente involucrados en lo que están aprendiendo -*engagement* cognitivo-; el grado en el que los individuos se sienten conectados con los iguales y con los gestores de la organización o canal -*engagement* relacional- y el grado en el que los individuos participan -*engagement* de comportamiento- (Li, Berens y Maertelaere, 2013).

El *engagement*, junto con la credibilidad, señala Aguiar y Stearns (2016) es la clave para convertir a los lectores en suscriptores, como también apuntan Zalmanson y Oestreicher-Singer (2016: 11), quienes concluyen que no basta con añadir opciones participativas y esperar a que los usuarios hagan clic e interactúen, pues el *engagement* no puede ser un aspecto marginal, sino que debe ser parte central de la estrategia del medio. Para estos investigadores, el *engagement* en el proceso informativo consiste en comprometerse y construir la relación.

Joy Mayer (2011), después de entrevistar a numerosos periodistas, concluyó que el *engagement* es el resultado de tres acciones: divulgación, colaboración y conversación. La divulgación es el resultado del esfuerzo del periodista de compartirse a sí mismo; su experiencia y contenido a la comunidad. Este aspecto requiere que los periodistas sean proactivos para llegar a los lectores digitales y exige que los periodistas participen de la comunidad como individuos, construir conexiones y personalizar la propia marca. La colaboración es el motor del *engagement* y pasa por valorar el papel del usuario en el proceso informativo. La conversación es la impulsora del *engagement* e implica entender el periodismo como un proceso, no como un producto, para lo que es necesario un diálogo continuado con la audiencia. En definitiva, el *engagement* en periodismo es ir donde está la audiencia en lugar de pedirle a la audiencia que vaya a tu medio (Peñafiel Sáiz, 2016: 178).

En esta línea, la estrategia en medios sociales de los periódicos digitales es fundamental para el ejercicio del periodismo moderno, tal y como se ha descrito en estas líneas. El nuevo modelo de comunicación en red que emerge en el nuevo ecosistema informativo digital, de medios y lectores digitales, cambia sustancialmente los roles de los periodistas. Éstos, ejercen de manera simultánea diversas responsabilidades en el ejercicio de su profesión (Díaz, 2013: 74). Son legitimadores, pues su presencia en el lugar mismo en el que tiene lugar la

información la legítima y la pone en valor; son intérpretes, pues los lectores se dejan guiar por sus conocimientos específicos en la materia; y son acompañantes, pues en ocasiones, los protagonistas de la noticia se sirven de los medios sociales para ofrecer sus propias versiones, y son los periodistas los que, en su actitud de escucha activa, son capaces de poner el foco sobre ello y hacen de curadores de contenido; y finalmente, son creadores de comunidad en este contexto comunicativo que les dota de la capacidad y responsabilidad de establecer una relación directa tanto con sus propios seguidores como con los del medio periodístico para el que trabajan.

Para los lectores digitales representan la cara visible del medio, con la que tienen la posibilidad de interactuar, y en base a esa relación y al propio desempeño profesional del periodista, los lazos se estrechan y fortalecen impulsando el *engagement* y creando una comunidad en torno a sí mismos y en torno al medio. Como afirma Rost (2012) el uso periodístico de las redes sociales es fundamental desde tres enfoques: recepción, difusión e interacción.

En definitiva, los medios sociales son fundamentales para el encuentro con las audiencias y la participación del lector digital. “Los medios tienen que estudiar formas de ofrecer a los usuarios la posibilidad de interactuar con sus periodistas, de participar en foros internos, de crear lazos con el medio [...] creando sentimientos de pertenencia al medio” (Canavilhas, 2015: 361). En este sentido es importante investigar de qué manera los medios de comunicación están haciendo frente al desafío de comprender las pautas conversacionales en el entorno de la prensa digital y cuáles son las dinámicas llevadas a cabo por los medios para participar en la conversación.

En este contexto, el objetivo general planteado en esta investigación es analizarla labor del estratega en medios sociales, las características de los equipos en medios sociales de los periódicos digitales españoles, emigrados y nativos, y las características generales de la estrategia desarrollada en esos medios.

Para responder a este objetivo general se han determinado los siguientes objetivos específicos:

O1: Analizar el perfil del estratega y del equipo de medios sociales.

O2: Conocer las acciones de formación tanto del equipo en medios sociales como de la dirección y de la redacción del medio.

O3: Estudiar el peso de la estrategia en la estrategia de negocio del medio.

O4: Estudiar el apoyo y la participación tanto de la dirección como de la redacción en la estrategia.

O5: Conocer las características básicas de la estrategia y la presencia en medios sociales de cada medio.

O6: Conocer las dificultades y necesidades a las que se enfrentan los estrategas y sus equipos a la hora de implementar la estrategia en medios sociales.

Se trata de una investigación exploratoria que pretende dar una visión general, aproximativa del fenómeno, al ser un tema sobre el que todavía no hay suficiente acumulación de conocimiento, por lo que no se plantean hipótesis de partida. Se trata de responder, desde la perspectiva de los propios estrategas, a preguntas como ¿cuentan los medios con equipos en medios sociales?; ¿qué características tiene esos equipos?; ¿qué apoyo reciben los estrategas por parte de la dirección?; ¿en qué medida la dirección y la redacción participan en la estrategia?; ¿cómo es en

términos generales la estrategia?; o ¿cuáles son los inconvenientes y los desafíos que tienen por delante los estrategas en medios sociales?

Esta investigación tiene algunos precedentes importantes en el ámbito latinoamericano, como el trabajo de Said Hung et. al. (2013: 88) que hicieron un análisis de la gestión de los social media en los medios informativos iberoamericanos y concluyeron que el principal inconveniente para una buena gestión de medios sociales es el “lento proceso de transformación de la cultura organizacional y profesional de los periodistas. El trabajo de Hernández Rodríguez (2016: 1080), centrado en la prensa digital colombiana concluye que llegará el momento en el que los medios deban considerar, como parte clave de la labor periodística, tomar parte en la conversación. La tendencia de la socialización de la información implica que los medios tengan que destinar equipos profesionales para que escuchen a las audiencias y dialoguen con ellas.

En España, en términos generales hay poca acumulación de conocimiento. La investigación de Requejo Alemán y Herrera Damas (2014: 245), centrada en Twitter, concluye que los diarios generalistas españoles infrutilizan el potencial de esta red social y apenas conversan con sus seguidores ni se esfuerzan por crear comunidad a través de esta red.

2. Material y métodos

Para cumplir los objetivos planteados se ha abordado una investigación en la que se ha utilizado la técnica de la entrevista en profundidad a los estrategas en medios sociales de los periódicos digitales españoles, a los que previamente también se les ha suministrado un cuestionario cerrado. El cuestionario permite tener una visión de conjunto sobre las características de los equipos en medios sociales y su funcionamiento, y la entrevista en profundidad permite profundizar en un fenómeno que es complejo desde la propia perspectiva de los responsables de la estrategia, fundamental por la falta de datos en el contexto español y la naturaleza exploratoria del estudio.

En una primera fase se aplicó el cuestionario para obtener datos generales y describir el fenómeno -estudiar las características y el funcionamiento de los equipos en medios sociales y de la estrategia-. En una segunda fase se hicieron las entrevistas en profundidad con el objeto de profundizar en el fenómeno en su contexto natural a través del análisis de los discursos de los propios estrategas.

2.1. Diseño muestral

El universo está compuesto por los estrategas, entendido este concepto como principal responsable de la estrategia en medios sociales, de los periódicos digitales españoles tanto emigrados como nativos. Para conseguir una muestra representativa se seleccionaron a los estrategas de los cuatro medios nativos y de los cuatro medios emigrados con más usuarios únicos según ComScore en 2016.

Tabla 1. Diseño muestral. Fuente: Elaboración propia

| TIPO | PERIÓDICO DIGITAL | ESTRATEGA |
|------------|---------------------------|-----------------------|
| INMIGRANTE | <i>20 Minutos</i> | José María Martín |
| | <i>Abc</i> | Javier Corcuera |
| | <i>El País</i> | Pilar Millán |
| | <i>El Mundo</i> | Carmela Ríos |
| NATIVO | <i>El Confidencial</i> | José Manuel Rodríguez |
| | <i>Eldiario.es</i> | Ander Oliden |
| | <i>El Huffington Post</i> | Ana Aldea |
| | <i>Público</i> | Christian González |

2.2. Cuestionario y guion

Una vez diseñada la muestra y determinadas todas las variables objetivo de estudio, se perfiló el cuestionario, compuesto por un total de 135 preguntas cerradas. El guion se diseñó en una segunda fase a partir de los resultados del cuestionario y orientado a profundizar en cada uno de los objetivos planteados.

2.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo del cuestionario se realizó de forma *online* a través de *Google Forms*, entre el 20 de febrero y el 20 de abril de 2016. Las entrevistas en profundidad se hicieron entre el 4 de marzo y el 4 de abril de 2016, en salas de cada uno de los periódicos. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas.

2.4. Procesamiento de datos

Los datos extraídos del cuestionario se procesaron con Excel y los datos extraídos de las entrevistas se han procesado en fichas de procesamiento general y local con el objeto de ordenar toda la información y analizarla.

3. Resultados

Tras el análisis de los datos, tanto de las entrevistas en profundidad como de los cuestionarios realizados a los estrategas de los ocho periódicos digitales, se han extraído los resultados que se detallan a continuación.

3.1. Denominación del perfil de estrategia en medios sociales

El perfil del estrategia en medios sociales no tiene aún una denominación inequívoca, única y distintiva. La mayoría de las nomenclaturas incluyen las palabras: jefe, responsable o editor, y le añaden el apellido redes sociales, medios sociales o social media.

Tabla 2. Denominaciones del estratega en medios sociales. Fuente: elaboración propia

| TIPO | PERIÓDICO DIGITAL | ESTRATEGA | CARGO |
|------------|---------------------------|-----------------------|--|
| INMIGRANTE | <i>20 Minutos</i> | José María Martín | Jefa de sección del área de participación |
| | <i>Abc</i> | Javier Corcuera | Editor Social Media |
| | <i>El País</i> | Pilar Millán | Responsable de Audiencias y Redes Sociales |
| | <i>El Mundo</i> | Carmela Ríos | Responsable de Redes Sociales |
| NATIVO | <i>El Confidencial</i> | José Manuel Rodríguez | Editor de Medios Sociales |
| | <i>Eldiario.es</i> | Ander Oliden | Jefe de Portada y Redes |
| | <i>El Huffington Post</i> | Ana Aldea | Responsable de Audiencias y Redes Sociales |
| | <i>Público</i> | Christian González | Redactor/Community Manager |

3.2. Lugar del equipo en medios sociales en el organigrama

En cuanto a la localización en el organigrama del equipo encargado de medios sociales, la mayoría se encuentran insertos en la redacción. Hay solamente tres excepciones: *20Minutos* que, aunque el equipo se encuentra situado físicamente en el centro de la redacción, cuenta con un departamento propio denominado *departamento de participación*; *El Confidencial*, cuyo equipo de medios sociales está vinculado al departamento de marketing; y *El Huffington Post*, que es un caso especial porque el responsable del diseño de la estrategia es la persona encargada de la estrategia en redes sociales y audiencias de todo el grupo Prisa, y cuenta con un experto externo encargado de su implantación.

3.3. Definición de tareas del equipo en medios sociales

En cuanto a la definición de sus labores, el estratega en medios sociales es el responsable de definir y diseñar la presencia en medios sociales del periódico digital y gestionar la actuación en cada uno de los medios sociales. El estratega es quien decide cuáles van a ser los canales de comunicación *online*, principalmente redes sociales, en los que el medio va a tener presencia y cómo va ser esa presencia. Por otro lado, el estratega también analiza y mide el funcionamiento de la estrategia.

El estratega hace de puente de unión entre el medio y los lectores, y ejerce de correa de transmisión de información en ambos sentidos. El estratega es el responsable de la comunidad *online* que se genera alrededor del medio.

También es el responsable de garantizar que la identidad del medio transmitida a través de la estrategia en medios sociales sea coherente.

Otra de sus responsabilidades, y probablemente una de las más importantes, es la de ser catalizador del *engagement* entre los usuarios y el periódico. Es decir, es el responsable de impulsar y facilitar la construcción una relación estable y comprometida del usuario con el medio periodístico.

En las redacciones es el responsable de impulsar las sinergias entre los distintos departamentos y manejar los flujos de información para sacar el máximo partido de los contenidos elaborados por los periodistas en las plataformas sociales.

Todos los periódicos de la muestra confirmaron tener una estrategia en medios sociales definida, a excepción de *eldiario.es*, cuyo responsable de redes afirmó no tener una estrategia diseñada. En el resto de casos hablan de una estrategia innovadora en la que experimentan constantemente con nuevos formatos como publicaciones segmentadas, *streaming* en vivo, desarrollo de aplicaciones y formatos publicitarios de las redes sociales.

Mientras en los periódicos emigrados los responsables de medios sociales tienen una dedicación exclusiva a la estrategia, en los nativos es una labor que comparten con las propias del redactor de un periódico. Además, en los periódicos emigrados la respuesta a los usuarios en los medios sociales es una labor que está distribuida en la redacción, mientras que en los nativos la desarrolla el equipo que trabaja en los medios sociales. “Las redes sociales han obligado al periódico a desarrollarse digitalmente antes que la propia organización del periódico. [...] Antes éramos como los chavales de redes. Ahora esos perfiles y esa definición estratégica, desde el punto de vista organizativo, está mucho más definida” (Pilar Millán, *El País*).

3.4. Horizonte temporal de la estrategia en medios sociales

Es significativo que el horizonte temporal del que disponen a la hora de definir la estrategia, los emigrados *Abc* y *El País* cuentan con un horizonte temporal un año, mientras que los nativos *El Confidencial*, *El Huffington Post* y *Público*, junto con *El Mundo*, tienen un horizonte de menos de un año. La excepción es el emigrado *20 Minutos*, que cuenta con un horizonte temporal de más de un año para enmarcar su estrategia.

3.5. Características del equipo en medios sociales

En cuanto a los equipos de medios sociales. En todos los diarios estudiados sus componentes están localizados e integrados en la propia redacción. En los emigrados suelen estar adscritos a los departamentos de marketing o de participación, o contar con uno propio, mientras que en los nativos son parte de la redacción, de manera que los redactores compaginan su labor como periodistas con las de la implementación de la estrategia en medios sociales.

En general los equipos de estrategia en medios sociales de los periódicos digitales son jóvenes; tienen entre 25 y 35 años. El equipo de medios sociales más numeroso es el de *20Minutos* con 10 integrantes, seguido de *eldiario.es* con 8 integrantes, *El País* y *El Confidencial* con seis, *El Mundo* con cinco, *ABC* y *Público* con 2 y el *Huffington Post* con un solo integrante.

La diferencia entre emigrados y nativos surge en este caso en la variedad de perfiles que componen los equipos. Mientras los emigrados cuentan con un mayor número de integrantes y una mayor variedad de perfiles (*community manager*, *social media analyst*, *social media strategist*, *content manager*, responsable de SEO y/o periodistas), los equipos de los nativos son mucho más reducidos y el periodista ejerce, además, de *community manager* y estratega. El perfil de *community manager* es el más común ya que se encuentra en todos los emigrados y

en *El Confidencial*. Es significativo cómo los equipos de los nativos *ediarrio.es* y *Público* se componen exclusivamente de periodistas.

Tabla 3. Perfiles profesionales que componen los equipos de medios social. Fuente: elaboración propia

| Perfiles profesionales | Emigrados digitales | | | | Nativos digitales | | | |
|-------------------------|---------------------|-----|-----|-----|-------------------|-----|-----|-----|
| | 20M | ABC | ELP | MUN | CON | DIA | HUF | PUB |
| Community Manager | 😊 | 😊 | 😊 | 😊 | 😊 | | | |
| Social media analyst | 😊 | 😊 | 😊 | 😊 | | | | |
| Social media strategist | 😊 | | 😊 | 😊 | | | 😊 | |
| Content manager | 😊 | | | 😊 | | | | |
| Responsible SEO | 😊 | | | | 😊 | | | |
| Creativo | | | | 😊 | | | | |
| Periodistas | | | | | | 😊 | | 😊 |

3.6. Formación del equipo en medios sociales

Los periódicos nativos cuentan con menos recursos para el desarrollo de acciones formativas. La más común en los diarios digitales son los cursos de formación impartidos por expertos internos. La formación en *ABC* y *El Mundo* se realiza de forma regular, mientras que en el resto de medios se produce de forma esporádica.

3.7. Dotación económica para la estrategia en medios sociales

El peso de la estrategia en medios sociales en los periódicos digitales se ha entendido como el apoyo que ésta recibe por parte de la dirección del medio. Y se ha medido por la dotación económica que destinan y la formación que proporcionan sobre este aspecto tanto al propio equipo de medios sociales, como a la redacción. En este sentido, la estrategia en medios sociales es más importante para los directivos de los medios nativos que para los emigrados, pues proporcionan más recursos y apoyo.

En cuanto a la dotación de recursos, y más concretamente los destinados a publicidad específica en los medios sociales, es un aspecto que apenas se da entre los medios estudiados. Aquellos que lo hacen demuestran que tienen una estrategia mucho más avanzada en este sentido.

3.8. Apoyo al equipo de medios sociales por parte de la dirección y de la redacción

En términos generales, todos los estrategas de los medios valoran de forma positiva la integración de la estrategia en medios sociales en la estrategia general del periódico. Solamente los medios *ediarrio.es* y *Huffington Post* consideran que la

integración es sobresaliente, el resto le otorga una calificación de buena o notable, a excepción de *EL MUNDO* que considera que la integración es suficiente.

En cuanto al apoyo recibido por el equipo directivo y por la propia redacción es significativo que el equipo en medios sociales sienta, casi en todos los casos, más apoyo de la dirección que de la redacción. En el caso de *El Mundo*, *El País*, *eldiario.es* y *Huffington Post* consideran que el apoyo de la dirección es sobresaliente frente al apoyo de la redacción que la califican como notable salvo en el caso de *El Mundo* que considera que es suficiente. En cuanto a *ABC*, *El Confidencial* y *Público* la valoración que hacen del apoyo de la dirección es de notable, más o menos equiparable a la de la dirección, y en el caso de *20 Minutos* el estratega considera que el apoyo de la dirección es suficiente e inferior al apoyo de la propia redacción. "Necesitamos la complicidad del resto de la redacción", (José Manuel Rodríguez, *El Confidencial*).

3.9. Participación de la dirección y la redacción en la estrategia

También se ha analizado la participación de las redacciones en la estrategia y se ha visto que las redacciones de los nativos podrían tener una participación más activa en la implementación de la estrategia, mientras que las de los emigrados es algo mejor. Todas ellas tienen margen de mejora.

Sobre la participación de la redacción los estrategas sostienen que se trata en gran medida de un problema organizativo y de resistencia de la propia organización. En este sentido, cobra especial valor la labor evangelizadora del equipo de medios sociales a la hora de acercar y dar a conocer la utilidad de esos medios en la labor periodística.

Es curioso cómo los estrategas señalan que hay mayor participación en la estrategia por parte de la dirección que por parte de la redacción. Los que valoran con sobresaliente o un notable alto la participación de la dirección en la estrategia son *El País*, *El Mundo*, *eldiario.es*, *el Huffington Post* y *Público*. En cambio, estos estrategas consideran que la participación de la redacción está significativamente por debajo. Por su parte, *El Confidencial* y *ABC* califican con un bien la participación tanto de la redacción como de la dirección, y es significativo el caso de *20 Minutos* que considera que la participación de la dirección es insuficiente frente a la participación de la redacción que se sitúa en el notable bajo.

Si nos centramos en la importancia que para el equipo en medios sociales tiene la participación activa de la redacción en la estrategia, vemos cómo para los estrategas de los medios nativos es fundamental y para los inmigrantes no es tan significativa, a excepción del *20 Minutos* que considera también que es fundamental. "[Sería necesario] que el social media estuviera insertado en las secciones. En un mundo ideal, las secciones asumirán cada vez más y manejarán con mayor soltura sus propias redes sociales. Esto es una cuestión de tiempo y de formación" (Carmela Ríos, de *El Mundo*).

3.10. Apoyo frente a participación

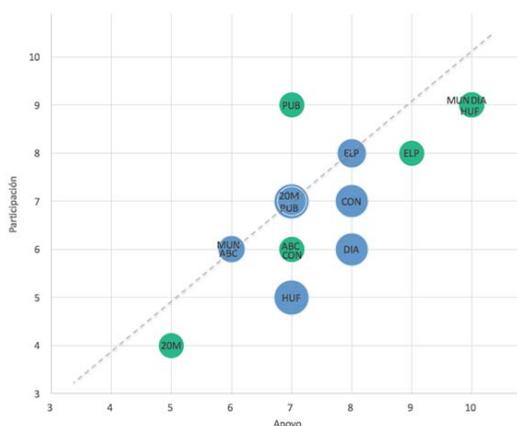
Una vez analizadas las dimensiones apoyo y participación, se han cruzado los resultados. Las redacciones de todos los emigrados y la de *Público* apoyan la

estrategia en medios sociales con la misma intensidad con la que participan en ella. Si bien es verdad que *ABC* y *El Mundo* el apoyo y la participación de la redacción son bajas, pero está en línea con la importancia que la estrategia da a este aspecto. Sin embargo, el apoyo y la participación del equipo directivo de *El Mundo* se sitúa por encima de la redacción, por lo que resulta significativa que la dirección no esté en sintonía con el equipo en medios sociales ni con la propia redacción. En el caso de *ABC*, la redacción y la dirección participan con la misma intensidad en la estrategia y están alineados en este sentido, con un apoyo ligeramente superior de la dirección.

Eldiario.es y *El Huffington Post* presentan una situación parecida a la de *El Mundo*. Nuevamente el compromiso de la dirección es superior al de la redacción. Es significativa la situación de *El Huffington Post* porque pese a que el estratega considera vital la participación activa de la redacción para el éxito de la estrategia, los periodistas del medio apenas colaboran. En el caso de *Público*, la dirección apoya más la estrategia que la propia dirección, pero la participación está en línea con ella.

Finalmente, en el caso de *20Minutos*, apenas recibe apoyo ni participación por parte de la dirección, pero sí cuenta con una redacción muy activa, aunque no está a la altura de las expectativas de su estrategia.

Figura 1. Relación entre el apoyo a la estrategia y la participación en la misma. Fuente: elaboración propia



3.11. Características generales de la estrategia y presencia en medios sociales

Todos los periódicos tienen clara la necesidad de diseñar una estrategia en medios sociales, pero no todos cuentan con una. Es el caso de *eldiario.es*, que carece del diseño de una estrategia para su presencia en medios sociales. Lo que sí tienen todos, es una presencia activa en dichos medios.

Sobre el uso que los periódicos digitales hacen de los medios sociales, los emigrados tienen una estrategia más elaborada en cuanto al número de medios sociales en los que tienen presencia y el número de perfiles que tienen abiertos.

Posiblemente se deba a que cuanto mayor es el número de medios sociales y de perfiles, mayor necesidad de recursos humanos para gestionarlos; por lo tanto, aquellos periódicos digitales con equipos de medios sociales más grandes cuentan con una estrategia más elaborada en este sentido. Los periódicos emigrados son los que cuentan con equipos más voluminosos.

Dado que los nativos digitales tienen equipos de medios sociales pequeños, reducen su actividad a dos medios sociales: Facebook y Facebook que, además, se erigen como los más importantes en todos los usos analizados y para todos los periódicos. Su único rival son las Comunidades propias, pues para aquellos periódicos que cuentan con una, son de especial valor, como se observa en el siguiente cuadro.

Figura 2. Presencia de los periódicos en medios sociales. Fuente: elaboración propia.

| | 20 Minutos | ABC | El País | El Mundo | El Confidencial | eldiario.es | El Huffington Post | Público |
|--------------------------------|------------|--------------------|----------|----------|-----------------|-------------|--------------------|---------|
| TIPO DE PERIÓDICO DIGITAL | Emigrado | Emigrado | Emigrado | Emigrado | Nativo | Nativo | Nativo | Nativo |
| Medio social más importante | | | | | | | | |
| 2º Medio social más importante | | | | No hay | | | | |
| Conversación | | | | | | | | |
| Tráfico | | | | | | | | |
| Difusión | | | | | | | | |
| Engagement | | | | | | | | |
| Fuentes de información | | No destaca ninguna | | | | | | |
| Comunidad | | | | | | | | |

Instagram es un medio social que aparece como el tercero en importancia para los medios sociales, y seguramente juegue un papel cada vez más destacado. Por su parte, el uso de *WhatsApp* es anecdótico aún, pero todo apunta a que su uso se irá extendiendo e integrando en las estrategias.

Los periódicos digitales en general hacen un esfuerzo por seleccionar el tipo de contenido que distribuyen en los medios sociales, y son los periódicos nativos, los que de manera diaria elaboran contenidos específicos para estas plataformas. Este hecho hace pensar que, para los nativos, el papel de los medios sociales en su estrategia de negocio tiene más peso que para los emigrados, pues les dedican más atención y un esfuerzo extra en cuanto a la redacción y elaboración de contenidos.

Sobre la importancia de los medios sociales Facebook es el medio más importante de todos los que se emplean en la estrategia para todos los periódicos digitales. En segunda posición está Facebook, y el resto de medios sociales ya se sitúa a mucha más distancia.

Si se analiza de manera desglosada el comportamiento de los medios sociales, no hay diferencias entre nativos y emigrados, y el resultado es el siguiente:

1. La conversación se genera principalmente en Twitter y Facebook.
2. En cuanto al medio social del que llega más tráfico, es Facebook con gran diferencia el que supone una mejor vía de entrada de visitas.

3. La importancia en cuanto a difusión de contenidos y el *engagement* la comparten Facebook y Twitter.

4. Twitter se corona con diferencia como el medio social a través del cual llegan más fuentes de información a las redacciones de los periódicos.

5. La generación de comunidad repite comportamiento, y Facebook y Twitter son los ^[1]_[56]medios sociales que mejor se comportan en este aspecto, salvo para aquellos medios que cuentan con una comunidad propia; entonces la balanza se inclina claramente hacia esta opción, por encima de los medios sociales de terceros.

Los estrategas en medios sociales coinciden al señalar el papel clave de la conversación entre el periódico y los lectores, pero no le prestan la atención que deberían. Los estrategas señalan que no se tiene una actitud proactiva hacia la conversación. Las repuestas a los comentarios de los usuarios siguen tres líneas diferenciadas:

1. La respuesta se da desde las cuentas personales de los redactores.

2. La respuesta se da desde las cuentas sociales del periódico.

3. La respuesta llega en forma de mensaje directo, y por lo tanto la conversación es privada entre el lector y el medio. El resto de la comunidad en el medio social queda ajena a lo que ahí ocurre y no puede, por lo tanto, participar.

Más que conversación, lo que hay en los periódicos digitales es una actitud de escucha activa con el objeto de adaptarse y reaccionar a las necesidades del público.

En cuanto a la generación de comunidad, los estrategas señalan que para poder crearla es necesario conectar con los intereses de los usuarios. Por ello, es más fácil generar comunidad en torno a temas concretos como política, derechos de la mujer, de los animales, medio ambiente, etc. “Para conseguir vinculación con la comunidad tratamos temas que son de nicho y que muchas veces en medios generalistas no han encontrado voz” (Ander Oliden, del *eldiario.es*)

3.12. Dificultades y necesidades de los estrategas para el desarrollo de las estrategias

Las dificultades con las que se encuentran los estrategas de los periódicos son las siguientes:

- Falta recursos humanos dedicados a la gestión de los medios sociales.

- Falta de formación de la redacción en el uso de los medios sociales. Se pone el énfasis en cómo los periodistas han de aprender a conversar con los usuarios en los medios sociales.

- Falta de comprensión de la labor que desempeñan por parte del equipo directivo.

- Falta de tiempo para abordar todas las tareas, ligada en gran medida a la comentada necesidad de ampliar los recursos humanos, y, más específicamente, falta de tiempo para reflexionar sobre los resultados de lo que se está haciendo.

- Lo cambiantes que son los medios sociales, en continua mejora añadiendo funcionalidades, o cambiando otras ya existentes, suponen un obstáculo para los estrategas, que ven como de un día para otro lo que se hacía de una manera, o funcionaba, cambia por completo. Necesitan estar muy encima y estar muy activos,

tener capacidad para probar y probar porque es un trabajo en el que la prueba y el error, es la manera de dar con la estrategia adecuada.

Y las necesidades van en la línea de las dificultades que se encuentran, como una manera de subsanarlas:

- Recursos humanos especializados.
- Recursos económicos que puedan destinar a la ejecución de la estrategia en medios
 - sociales, desde para la generación de contenidos (vídeos, imágenes, infografías...), hasta la ejecución de campañas de publicidad nativa en los medios sociales, o el lanzamiento de campañas o sorteos para las comunidades de los medios sociales.
 - Comprensión de la labor por parte de la dirección y una mayor implicación de la redacción en la ejecución de la estrategia en medios sociales.
 - Integración de los equipos de medios sociales en las propias secciones de los periódicos, no en un “apartado”.
 - Capacidad de generar conversación en los medios sociales, ligada, en gran parte a la falta de recursos humanos que puedan cubrir esa labor.

“[Sería necesaria una] suficiente comprensión por parte de la dirección, de la gestión, de lo cambiante que es este mundo, porque muchas veces es complicado hacer la suficiente pedagogía para que entiendan que lo que hoy es mucho tráfico desde Facebook mañana puede no serlo porque las cosas cambian” (José Manuel Rodríguez, de *El Confidencial*).

4. Discusión y conclusiones

Aunque todos los medios analizados tienen un equipo de medios sociales, hecho que pone de manifiesto que entienden la importancia de incorporar los medios sociales en la estrategia, la incorporación e integración de los equipos, así como el funcionamiento de los mismos y la importancia de la estrategia está en un estado muy embrionario en España.

No todos los medios entienden, ni desarrollan la estrategia bajo los mismos parámetros generales, lo que denota que todavía no se ha producido ni el cambio de mentalidad necesario, ni se cuenta con la formación necesaria para entender la conversación en los medios sociales como una pieza clave de praxis periodística que responda a las expectativas y necesidades de los lectores digitales y a la tendencia de la socialización de la información, en términos generales.

Los medios están en fase de experimentación y las estrategias no tienen la madurez suficiente como para tener clara tanto la estructura, como la misión, responsabilidades y habilidades que deben tener estos equipos para llegar a las audiencias interactivas. La situación es muy similar a la percibida en el escenario latinoamericano en el año 2013 en el que “el proceso de transformación de la cultura organizacional y profesional de muchos de los periodistas [...] aún se encuentran mediados por los modelos tradicionales propios de escenarios periodísticos no digitales” (Said Hung, et. al.: 2013: 88).

En el escenario actual, tal y como se ha definido en el marco teórico, ya no es suficiente con que los medios cuenten con un equipo que gestione las redes

sociales, sino que la estrategia debe ser transversal, implica a muchos actores y el objetivo es, como afirma Hernández Rodríguez (1080: 2016), gestionar y administrar la conversación pública.

En la mayoría de los casos el estrategia y el equipo en medios sociales está integrado en la redacción, cuestión positiva y fundamental si se entiende la estrategia como algo transversal que debe implicar a los periodistas. Es significativo en sentido positivo que el *20 Minutos* cuente con un departamento propio, denominado departamento de participación situado en el centro de la redacción. Además, todos los estrategas coinciden a la hora de explicar cuáles son las tareas generales de los equipos en medios sociales y su relevancia. Todos aluden a la importancia de la presencia en medios sociales, a hacer de puente de unión entre lectores y medio y a garantizar que se transmita una identidad del medio coherente en la red. Incluso todos hablan de la importancia del engagement, pero luego, cuando se pasa del terreno de la teoría a la práctica es cuando se encuentran ciertas inconsistencias.

Las estrategias en medios sociales de los periódicos emigrados cuentan con más recursos, lo que implica un mayor número de componentes de los equipos y mayor variedad de perfiles. Eso se traduce en estrategias más elaboradas en cuanto al número de medios sociales en los que ésta se despliega.

Por su parte, los nativos cuentan con un mayor apoyo por parte de la dirección, aunque no se traduce en recursos, principalmente porque se trata medios con menos músculo financiero. Además, aunque sus estrategias esperan más apoyo de la redacción, la realidad es que su aportación a la estrategia en medios sociales a través de su actividad es más positiva. Se debe en gran medida a que son redacciones que parten con un mayor conocimiento sobre los medios sociales.

El papel del equipo de medios sociales para activar la participación de las redacciones es esencial, es la llamada labor evangelizadora con la que han de acercar los medios sociales a los periodistas y han de dar a conocer la rentabilidad que los redactores pueden sacarles. Son muchos los que señalan como uno de los grandes problemas es la falta de recursos, unos recursos que deben traducirse tanto en tiempo de dedicación a los medios sociales, como en personas dedicadas a ellas de manera específica. La situación actual en las redacciones de los digitales españoles queda reflejada en las palabras de Ander Oliden: “No tenemos manos para abarcar más redes sociales. Creo que tenemos margen de mejora y que tiene que nacer de tener a una persona sólo dedicada a redes sociales, que se especializara dentro de lo que ahora llamamos portadistas, pero esa tarea no debería quedar ajena al ritmo informativo. Me resultaría decepcionante coger el timeline del *eldiario.es* por la noche y que me diera la impresión de que no he contado nada de lo que verdaderamente ha sucedido ese día. Me preocuparía, y si fuera otros medios, estaría preocupado. Creo que hay un esfuerzo sostenido por buscar el tráfico en redes sociales y la viralidad y es un error”.

5. Referencias bibliográficas

- Aguiar, M. de & Stearns, J. (2016): "How To Get People To Pay for News". En: <http://gijn.org/2016/03/24/what-it-will-take-to-get-people-to-pay-for-news/> [Consulta: 24 de marzo, 2016]
- AIMC [Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación] (2016): "18º navegantes en la Red". En AMC: <https://www.ymedia.es/es/canal-ymedia/otros-medios/digital/217/21-mar-2016/18-navegantes-en-la-red>
- Campos Freire, Francisco (2015): "Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios". *El profesional de la información*, 24 (4), 441-450. Doi: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.11>
- Canavilhas, Joao (2015): "Nuevos medios, nuevo ecosistema". *El profesional de la información*, 24 (4), 357-362.
- CIS [Centro de Investigaciones Sociológicas] (2016): *Barómetro de febrero*.
- Díaz, Luis Carlos (2013): "Esto es para ya. El periodismo ante el reto del tiempo real". En Vargas, E. (ed.): *Periodismo en #tiemporeal*: Clasesdeperiodismo.com., pp. 73-76.
- Domingo, David; Quandt, Thorsten; Heinonen, Ari; Paulssen, Steve; Singer, Jane B., and Vujnovic, Marina (2008): "Participatory journalism practices in the media and beyond". *Journalism Practice*, 2 (3), 326-342. Doi: 10.1080/17512780802281065
- Elizabeth, Jane (2017): After a decade, it's time to reinvent social media in newsrooms. En: <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/strategy-studies/reinventing-social-media/> [Consulta: 14 de noviembre 2017]
- Fundación Telefónica (2016): *La Sociedad de la Información en España 2015* (Vol. 2016): Madrid, Fundación Telefónica.
- Galán-Ugartemendía, José Ignacio (2012): "Transmedialidad, una nueva gramática para el sujeto complejo". En I. d. I. Comunicació (Ed.): *Transmedialidad o narrativa transmedia*. portaldelacomunicación.com: Portal de la Comunicación InCom-UAB.
- García Avilés, José Alberto (2015): *Comunicar en la sociedad red: teorías, modelos y prácticas*. Barcelona, UOC.
- Heinonen, Ari (2011): *The journalist's relationship with users. New dimensions to conventional roles Participatory journalism: Guarding open gates at online newspapers*. New York: Wiley-Blackwell.
- Hernández Rodríguez, Juan Camilo (2016): "Interactividad y socialización periodística en Twitter. Un análisis de los medios migrantes colombianos de mayor influencia online". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22 (2), 1065-1083. Doi: <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.54252>
- Hill, Steve (2014): *Online journalism: the essential guide*. Los Angeles, Sage.
- INE [Instituto Nacional de Estadística] (2016a): *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares*. En: <http://www.ine.es/prensa/np991.pdf>
- INE [Instituto Nacional de Estadística] (2016b): *Población que usa Internet (en los últimos tres meses)*. En: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout
- Jarvis, Jeff (2015): *El fin de los medios de comunicación de masas*. España, Gestión 2000.

- Jenkins, Henry (2008): *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós.
- Jenkins, Henry (2009): *Fans, bloggers y videojuegos: la cultrua de la colaboración*. Barcelona, Paidós.
- Jenkins, Henry (2010): *Piratas de textos, fans, cultura participativa y televisión*. Barcelona, Paidós.
- Li, Thing; Berens, Guido; and Maertelaere, Maikel de (2013): "Corporate Twitter Channels: The impact of engagement and informedness on corporate reputation". *International Journal of Electronic Commerce*, 18 (2), 97-126.
- Mayer, Joy (2011): "Three kinds of engagement: outreach, conversation, collaboration". En: <http://joymayer.com/2011/06/18/three-kinds-of-engagement-outreach-conversation-collaboration/>
- Meso Ayerdi, Koldo (2013): "Periodismo y audiencias: inquietudes sobre los contenidos generados por los usuarios". *Cuadernos.info*, 33, 63-73. Doi: <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.33.515>
- Noguera Vivo, José Manuel; Martínez Sánchez, Jesús Tomás; Nicolás Ojeda, Miguel Ángel; et al. (2014): *Economía de la participación*. Madrid, Fundación EOI.
- O'reilly, Tim (2005): What is Web 2.0. En: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>
- Peñafiel Sáiz, Carmen (2016): "Reinvención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia". *adComunica. Revista cCentífica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 12, 163-182.
- Requejo Alemán, José Luis y Herrera Damas, Susana (2014): "Retrosceso en la creación de comunidad entre los diarios generalistas españoles en Twitter (2011-2013)". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 20 (1), 229-248. Doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2014.v20.n1.45229
- Rost, Alejandro (2012): "Modelos de uso y gestión de redes sociales en el Periodismo". Paper presentado en *IV Congreso Internacional de ciberperiodismo web 2.0*. Bilbao. En: https://www.researchgate.net/publication/253651025_Modelos_de_uso_y_gestion_de_redes_sociales_en_el_Periodismo
- Said Hung, Elias; Serrano Tellería, Ana; García De Torres, Elvira; Yezers'ka, Lyudmyla; y Calderín, Mabel (2013): "La gestión de los Social Media en los medios informativos iberoamericanos". *Comunicación y Sociedad*, 26 (1), 67-92.
- Scolari, Carlos (2008): *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona, Gedisa.
- Solis, B. (2012): "Engagement ain't nothing but a number. Why 1% isn't good enough". En: http://socialmediatoday.com/briansolis/495374/engagement-ain-t-nothing-number-why-1-isn-t-good-enough?ref=user_profile_other_posts_by
- Viner, Katherin (2017): A mission for journalism in a time of crisis. En: <https://www.theguardian.com/news/2017/nov/16/a-mission-for-journalism-in-a-time-of-crisis>
- Zalmanson, Lior & Oestreicher-Singer, Gal (2016): "Turning content viewers into subscribers". En: <http://sloanreview.mit.edu/article/turning-content-viewers-into-subscribers/>
-

Ainhoa Torres Sáez de Ibarra es investigadora doctora en el Programa de Actividades sobre Vulnerabilidad Digital PROVULDIG-CM. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación de la Universidad CEU-San Pablo (Madrid, España).

Teresa Torrecillas-Lacave es profesora Contratada Doctora del Departamento de Periodismo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación de la Universidad CEU-San Pablo (Madrid, España)