

## CAPÍTULO 2

# La comunicación estratégica al servicio de la acción política de la sociedad



### Rafael Rubio Núñez

Rafa Rubio ([www.rafarubio.es](http://www.rafarubio.es)) es catedrático de Derecho Constitucional con más de 15 años de experiencia docente en la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Ha sido director del Grupo de Investigación sobre democracia y tecnología de la misma universidad, así como investigador visitante en las universidades de Georgetown, Harvard, George Washington University, Scuola Superiore Sant'Anna y Dublin City University; ha impartido clases de posgrado en más de 30 universidades de todo el mundo. Ha sido subdirector del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, miembro del Foro de Gobierno Abierto de España y de la Comisión Europea para la Democracia por el Derecho (Comisión de Venecia). Actualmente es presidente del Consejo de Transparencia y Participación de la Comunidad de Madrid.

Ha asesorado a organismos internacionales, Gobiernos, partidos, fundaciones, e instituciones sociales, educativas y religiosas de todo el mundo. Ha trabajado en más de 30 campañas electorales de todo tipo en España y América, destacando la campaña presidencial norteamericana en 2008, con John McCain. Ha sido asesor jurídico de la misión de observación electoral enviada por el Consejo de Europa a las elecciones presidenciales de Ucrania (2019) y observador electoral en distintos comicios en Ecuador, Colombia, Costa Rica, Brasil y México. También asesoró al Ministerio de Relaciones

Exteriores de Perú, las Jornadas Mundiales de la Juventud, Madrid 2011, y Río 2013, y los Juegos Olímpicos de Río 2016. Ha asesorado en comunicación digital y movilización social a Amnistía Internacional (España), Unicef (España), Ayuda a la Iglesia Necesitada (Internacional), Save the Children (España) y Cooperación Internacional (España).

## 1. El otro lado de la comunicación política

La comunicación política suele asociarse con la labor de comunicación que realizan instituciones públicas y partidos políticos, pero esta asociación es fruto de una visión reducida de lo político, entendido como el ejercicio institucionalizado por parte de una serie de actores que se definen como tal. Sin embargo la política es mucho más, y forma parte de la naturaleza social del hombre<sup>1</sup>.

La política es también la defensa que de sus intereses realizan ciudadanos y organizaciones ante los poderes públicos.

Esto abre un campo enorme a los consultores políticos, que pueden llevar a cabo labores de asesoría en la estrategia y su implementación para la defensa de causas políticas y sociales *frente* a los poderes públicos. “El proceso de comunicación influye decisivamente en la forma de construir y desafiar las relaciones de poder en todos los campos de las prácticas sociales, incluida la práctica política”<sup>2</sup>. De ahí que la aparición de las redes y su papel fundamental en la construcción de influencia no sea algo meramente operativo, sino que afecte al papel capital que adquiere la información, que se convierte en un recurso disputado<sup>3</sup> en dichos movimientos.

Esta multiplicación de oportunidades no es nueva. No en vano la profesión de lobista es considerada por muchos como una de las más antiguas del mundo. Algunos señalan a Moisés como el primer lobista, dadas sus constantes negociaciones con el faraón; otros aprenden importantes lecciones del mismísimo Abraham, en su negociación con Dios para salvar Sodoma y Gomorra del fuego... Y lo mismo ocurre con los movimientos sociales, que pueden remontarse a las primeras huelgas documentadas en el Antiguo Egipto

- 
1. Aristóteles (1999).
  2. Castells (2009).
  3. Melucci (1999).

o las revueltas de los esclavos durante la República Romana (como la protagonizada por Espartaco). También es posible encontrar movilizaciones sociales durante las revueltas campesinas y urbanas acontecidas en la Baja Edad Media, que darían origen a las revoluciones burguesas, o en los numerosos estallidos sociales violentos que tuvieron lugar en Europa a lo largo del siglo XVII, hasta llegar a movimientos como el que terminó con la esclavitud.

Según el *Oxford English Dictionary*, ya en 1640 se hablaba de los *lobbies* en referencia a los pasillos de la Casa de los Comunes, donde los ciudadanos podían ir para defender sus intereses ante sus representantes. En Estados Unidos prefieren defender la versión que apunta a que el término tiene su origen en los pasillos del hotel *Willard*, cercano a la Casa Blanca, donde el presidente Grant (1869-1877) solía acudir a fumar, mientras recibía todo tipo de solicitudes de distintos tipos de personas, a las que el presidente se refería como “estos malditos lobistas”. Es cierto que el momento coincide con la “profesionalización” de la actividad del *lobby* y su crecimiento progresivo. Al principio, su actuación iba ligada a los intereses de las grandes multinacionales y poderosas organizaciones empresariales, como las cámaras de comercio o las compañías de ferrocarriles; a finales del siglo XIX, su actividad se extiende a agricultores, tabaqueras...

También en la segunda mitad del siglo XX podemos hablar de una suerte de profesionalización de los movimientos sociales, en torno a causas como el feminismo, el pacifismo, el ecologismo, el movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos, la defensa de los derechos LGBT, el movimiento antiglobalización, etcétera, y hoy es frecuente hablar de movilización social para referirse a cualquier tipo de acción que busca defender intereses de determinados grupos a través del impacto en la opinión pública y la involucración de activistas.

Con el paso del tiempo, la política se ha ido profesionalizando, y con ella, todas las profesiones relacionadas. Entre estas se encuentra la labor de influencia, convertida en una actividad basada en la gestión de información a través de acciones como el contacto personal y el asesoramiento técnico, la comunicación con la opinión pública, y en su caso, la movilización social. Los actores se han ido ampliando y diversificando más allá del mundo empresarial, con la adopción, por parte de grupos ciudadanos, de estas técnicas en defensa de causas e intereses relacionados con los derechos civiles, la protección del consumidor o el medio ambiente.

Esto conlleva, que, en paralelo a la multiplicación de actores, se vayan ampliando también las opciones y oportunidades de actividad para los consultores de comunicación política, que no solo pueden asesorar a los parti-

dos y candidatos sobre cómo alcanzar el poder y mantenerse en él, sino que también pueden poner su preparación y experiencia en el funcionamiento de la política para asesorar a todos aquellos que buscan relacionarse con las instituciones. Cobran importancia perfiles diferentes que tratan de responder a las necesidades de este tipo de labor. Una labor que combina el conocimiento de la vida política y sus actores, del sector y la materia sobre la que se quiere actuar, de las leyes y disposiciones que le dan forma, y de las estrategias de comunicación necesarias para influir en los decisores (comunicación directa, y a través de la opinión pública y la movilización social).

Según la Oficina de Registros Públicos del Senado, el número de personas que ejercen la profesión de lobista de manera oficial en Washington D. C. alcanzó la cifra de 13 848 en 2018, en representación de 17 574 clientes, con un gasto que supera los 3500 millones de dólares<sup>4</sup>. En Bruselas, según el Registro de Transparencia de la UE<sup>5</sup>, la cantidad es todavía mayor: 12 643 según los últimos datos<sup>6</sup>. Aunque el Registro no ofrece información sobre el dinero invertido en esta labor, se habla de una industria billonaria<sup>7</sup>.

## 2. La evolución de la influencia, del secreto a la transparencia

Este asesoramiento se hace especialmente necesario en un entorno en el que la lógica del poder y el contexto en el que se desarrolla están cambiando de manera acelerada. El creciente empoderamiento ciudadano, en cuanto capacidad de consumir, producir y compartir información, así como de observar y controlar al poder, conlleva que los partidos políticos y las instituciones estén modificando sus modos de acción política tradicionales, y que las acciones empresariales no puedan dejar de lado la respuesta ciudadana que puede provocar su actuación pública. Este cambio en el peso de los distintos actores que participan en los procesos políticos supone, asi-

4. [https://www.senate.gov/legislative/Public\\_Disclosure/DataSummaries.htm](https://www.senate.gov/legislative/Public_Disclosure/DataSummaries.htm). Esteban Lario (2018).

5. <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/homePage.do?locale=es>.

6. De estos, 561 serían consultorías profesionales; 85, bufetes de abogados; 141, trabajadores por cuenta propia; 3089, empresas y grupos; 2652, asociaciones comerciales y empresariales; 987, sindicatos y asociaciones profesionales; 3498, organizaciones, plataformas y redes no gubernamentales y similares; 572, grupos de reflexión e instituciones de investigación; 398, instituciones académicas; 48, organizaciones que representan a las iglesias y las comunidades religiosas; 154, asociaciones y redes de autoridades públicas; 2, entidades, oficinas o redes establecidas por terceros países; y 456, otras organizaciones, entidades públicas o mixtas. Consultado el 01.03.2023.

7. <https://www.theguardian.com/world/2014/may/08/lobbyists-european-parliament-brussels-corporate>.

Para un análisis pormenorizado del dinero empleado por cada compañía registrada en hacer *lobby*, se puede consultar: <https://lobbyfacts.eu/>.

mismo, un cambio en sus expectativas que busca nuevas respuestas de las estructuras políticas. Las estructuras políticas tradicionales, formales, rígidas y jerárquicas, se ven “obligadas” a mirar hacia fuera, a abrirse, a entablar un diálogo, una comunicación de tú a tú con sus miembros y con aquellos que les rodean. Hoy en día los actores ajenos a la organización que son capaces de vetar, interferir, obstaculizar e incluso impedir sacar adelante un proyecto son innumerables, y lo mismo todos aquellos que pueden colaborar en hacer posible algo que no lo sería con las solas fuerzas de las organizaciones y sus miembros.

Esta redoblada influencia debe ser entendida como cauces distintos a los de la representación democrática; cauces que, por contraste con los de la representación política, habitualmente transcurren por vías informales. Los objetivos propios de las campañas de influencia pueden ser sencillos, como rechazar determinada medida, o complejos, que requieren una elaboración y un proceso. En ambos casos, el resultado de una campaña de presión dependerá de la consistencia técnica de las propuestas y el apoyo social que manifiesten, de ahí el interés de plantear la labor de *lobby* como una tarea de comunicación estratégica.

Esto abre puertas y ventanas a organizaciones y actores que pretenden interactuar con la política, pero también les obliga a cambiar sus modos de actuación tradicional, más centrados en el acceso y la vinculación personal a los decisores que en la definición de estrategias de influencia complejas, en las que juega un papel clave el consultor estratégico de comunicación. En este nuevo escenario la colaboración del consultor resultará trascendental en la gestión de la inteligencia (recabar información, seleccionarla, elaborarla y distribuirla al público adecuado), estrategia (para planificar las acciones adaptándolas a los objetivos, a los procesos y a los recursos de los que disponemos) y acceso (a los actores clave del proceso: políticos y técnicos).

### 3. Las actividades de influencia<sup>8</sup>

Como hemos visto, dentro de la influencia conviven distintos tipos de organizaciones que comparten el fin de influir en la toma de decisiones públicas, y que difieren en sus estrategias y en las actividades más convenientes para llevarlas a cabo. La capacidad para acompañar a estas organizaciones en la planificación y ejecución de estas actividades es la que distingue al consultor de asuntos públicos.

8. Para más información: Rubio Núñez (2014).

Las actividades que desarrollan, destinadas a lograr influir en decisiones públicas, pueden ser de lo más variopinto. Así lo entiende la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI), en su definición de actividad: “el traslado de intereses privados a las instituciones públicas que son las que, finalmente, legislan sobre todos los sectores de la sociedad. En otras palabras, es el acercamiento de la sociedad civil, de las empresas y de los distintos colectivos sociales a las leyes y reglas que se aprueban en un sistema democrático”<sup>9</sup>.

De ahí que la lista de actividades de influencia a día de hoy sea prácticamente infinita. Abarca desde las actividades de transmisión de información directa, como la elaboración de análisis regulatorios, estudios e informes, la negociación, la participación en comisiones parlamentarias o grupos de trabajo, las intervenciones públicas, etc., hasta otras actividades como el seguimiento legislativo, el acceso a los parlamentarios, la creación de una red de contactos, el mantenimiento de relaciones profesionales con decisores (que cuenta con mecanismos propios de las relaciones humanas básicas como un mensaje de interés, una llamada telefónica de preocupación, un cruce casual, una comida...), la relación con medios de comunicación y la opinión pública, la financiación de congresos y reuniones e incluso de informes técnicos, la gestión de la reputación, el establecimiento de alianzas, la sensibilización, la movilización ciudadana, etc. Además, encontramos otras actividades que buscan simplemente mantener viva la relación y el clima de confianza; y aunque no coincidan en el tiempo, pueden influir en los procedimientos normativos, predisponiendo la voluntad de los actores que participan en la toma de la decisión (regalos, creación de expectativas laborales, financiación de campañas electorales, incompatibilidades, puertas giratorias...).

Todas estas actividades podrían dividirse fundamentalmente en cuatro tipos: aquellas vinculadas a la consecución de información, las que se refieren a la relación con los decisores, aquellas que tratan de crear un clima de opinión pública favorable, y las que buscan la movilización social.

### 3.1. Información

El *lobby* consiste en la “comunicación directa o indirecta”, por lo que la acción del *lobby* es fundamentalmente una labor que tiene en la información, personal o a través de la opinión pública, su materia prima fundamental. De

---

9. APRI. Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (<https://relaciones-institucionales.es/>).

ahí que todas sus acciones, o bien realizadas de manera continua, velando por promover un entorno político favorable para los intereses defendidos, o bien con objetivos concretos, a través de campañas con inicio y fin, tengan como eje la información, su consecución y su transmisión a los distintos actores que participan, directa o indirectamente, en las decisiones públicas.

Acciones como el seguimiento informativo (monitorización), especialmente en un mundo cada vez más transparente, en el que la inmensa mayoría de la información proviene de fuentes abiertas, forman parte del día a día de la labor de influencia. Acceder a información con anticipación sigue siendo un valor. Antes ese seguimiento se realizaba fundamentalmente a través de documentos oficiales (de la Administración y los partidos), la red de relaciones y la prensa tradicional (lo que podía favorecer en algo a los *lobbies*). Hoy se realiza en buena medida en Internet, convertido en un archivo accesible desde cualquier lugar y que proporciona acceso a información especializada, e incluso a la opinión de personas e instituciones relevantes, sin necesidad de formar parte de su red de relaciones, algo que facilita en gran medida la labor del que sabe qué buscar y lo pone al alcance de cualquiera. El desarrollo de tecnología que facilita esta labor, como sistema de búsqueda empleando inteligencia artificial, puede marcar la diferencia.

Al ser frecuente subcontratar estas labores de monitorización a empresas externas, el seguimiento informativo forma parte de los servicios habituales de las empresas que ofrecen servicios de *lobby*. Un seguimiento que va más allá de avisar ante cualquier información que afecte a los intereses defendidos y abarca también el filtrado y análisis de esa información, que hoy en día, ante el exceso de información, es quizás la más valiosa entre las contribuciones que puede hacer un consultor.

### 3.2. Relación con los decisores

La relación con los decisores tiene como finalidad facilitar el acceso a los poderes públicos y convertirse en una fuente de información fiable para poder así presentar sus propuestas, de manera formal e informal. Durante mucho tiempo, el *lobby* se ha caracterizado principalmente por facilitar el acceso a los decisores públicos, contando entre sus filas con expolíticos o exfuncionarios que garantizaban ese acceso, pero esto también está cambiando. Vivimos en una sociedad red, una sociedad en la que la conexión con las personas tiene más valor que nunca, y trabajar las relaciones (*networking*) resulta esencial. Aquellos que pretenden ejercer este tipo de influencia buscan crear una red capilar que les permita alcanzar, de una forma u otra, los

distintos puntos relacionados con su labor, así como los distintos eslabones de la cadena del proceso de decisión. La calidad de la red de relaciones dependerá más de la calidad de las mismas que de su cantidad, y esto también está hoy más al alcance de todos y tiene más que ver con el trabajo que con la posición. El consultor también puede ser de ayuda en estas tareas.

Es necesario identificar a las personas que nos interesan y tratar de establecer contacto con ellas. Las vías serán muy distintas: de manera formal (a través de una carta, correo o llamada telefónica, “a puerta fría”), a través de contactos mutuos (para lo que la investigación y plataformas como *LinkedIn* resultan de gran ayuda), o provocando situaciones que faciliten el contacto (actos públicos, o la presencia en determinados lugares como restaurantes, club sociales, o incluso un gimnasio). Otra buena vía de acceso a los decisores sería mediante la elaboración de estudios o documentos técnicos, que posiciona a los que los presentan como referentes, y ofrece información relevante a los que deben adoptar una decisión.

En esta labor, hoy existen herramientas, impensables hace unos años, que nos permiten conocer muchísimas cosas de las personas con las que nos interesa establecer contacto, sin necesidad de formar parte de su círculo íntimo (aficiones, estudios, amigos, agenda, cumpleaños...). Al tratarse de relaciones profesionales, lo más importante será comportarse de manera profesional, conocer a fondo el tema, ser referentes en el mismo, generar confianza... Las relaciones tienen un componente de sintonía personal, pero se basan, sobre todo, en ofrecer algo que pueda ser de valor profesional para aquellos con los que se establece el contacto. De ahí la importancia de tener iniciativa, ser proactivo y no parar de generar ideas y propuestas. En esta línea también resulta clave mantener la palabra dada, sin prometer aquello que no se puede cumplir, y sabiendo decir que no, cuando sea necesario. También será importante no abusar de las relaciones de confianza, pidiendo cosas comprometedoras o que puedan entenderse como un abuso.

De esta manera, se podrá tener acceso a entrevistas personales, reuniones informativas, negociaciones, o incluso a la participación como compareciente en comisiones parlamentarias o en grupos de trabajo convocados en torno a nuestros temas de interés por las instituciones.

### 3.3. Opinión pública

La opinión pública no es fácil de definir, se trata más bien de un concepto intangible que va más allá de las encuestas, y aunque no resulta fácil de me-

dir, tiene una incidencia evidente en las decisiones políticas. No se reduce a un momento concreto, el momento electoral, sino que, como estado de opinión, va configurando una percepción que, más allá de las elecciones, afecta en todo momento a las acciones políticas, y eso la convierte en un instrumento imprescindible para todos aquellos que quieren incidir en los poderes públicos. Aunque tradicionalmente las acciones de *lobby* preferían permanecer al margen de la opinión pública, hoy, en la Sociedad de la Información, la sociedad reclama a la política y a los políticos más transparencia, más legitimidad<sup>10</sup>, y estas nuevas dinámicas de la política exigen que las actividades que buscan incidir en la vida política se desarrollen de cara a la opinión pública y cuenten con apoyo social. En este punto, los movimientos sociales suelen tener más facilidad para hacer llegar su mensaje y lograr una percepción positiva por parte de la sociedad.

Los *lobbies*, como hicieron hace tiempo los movimientos sociales, han entendido que la opinión pública puede convertirse, además, en la forma de llegada más directa a los decisores. De esta manera, puede servir para introducir una cuestión en la agenda política, lograr una reunión que no termina de producirse, fortalecer la legitimidad de sus propuestas, o cambiar los términos de una negociación.

De todos modos, la sociedad de la información es también la sociedad del espectáculo. Lograr la atención de un público sometido a miles de impactos de información diaria puede ser misión imposible. La sociedad de la información, donde lo simbólico y lo gráfico eclipsan lo conceptual, demanda información más atractiva que nunca. De ahí la importancia de distinguir entre las acciones destinadas a generar un impacto inmediato, más propias de los movimientos sociales, y el trabajo que busca generar percepciones a medio o largo plazo, aunque obtenga menos atención informativa, terreno en el que los *lobbies* se suelen desenvolver mucho mejor.

Para llegar a la opinión pública, los medios de comunicación resultan la vía con mayor alcance. De ahí que cualquier campaña de presión, que tenga relación con la opinión pública, deba contar con una persona responsable de la relación con los medios, con agenda de medios del sector, cercanía, conocimiento de la situación y disponibilidad permanente, y utilizar una serie de herramientas de comunicación, como una página web (con zona para la prensa), *briefings* informativos, ruedas de prensa, o notas de prensa. Estos servicios también suelen ser objeto de contratación externa, y es otro de los

---

10. Cutiérrez-Rubí (2011).

campos de desarrollo para las empresas y consultores de comunicación en el terreno de la influencia.

Además, toda campaña debe tener un portavoz definido, con acceso total a lo referente a la campaña y capacidad para poder hablar en nombre de la misma. Aunque lo mejor sería que esa función la desarrollara alguna persona con un interés directo en el asunto, no es necesario tener ningún tipo de representatividad para recibir espacio en los medios, basta con ser rápidamente localizable, tener algo que decir y cierta habilidad comunicativa. El nuevo contenido de la comunicación hace que, con relativa frecuencia, sea conveniente, e incluso necesario, contar con más de una persona con capacidad de hablar a los medios de comunicación en nombre de la campaña. Hoy, las facilidades de acceso hacen que afectados, responsables, voluntarios, asesores, puedan ser considerados portavoces. La formación y preparación para intervenciones específicas de este personal es otro servicio que, en caso de necesidad, podrían desarrollar los consultores.

Asimismo, hay que tener en cuenta que el impacto de Internet en los procesos de opinión pública también se convierte en un elemento de igualdad. Si antes el acceso a los medios de comunicación de masas resultaba imprescindible para llegar a la opinión pública, esta es cada día más conversacional. La tecnopolítica sabe que quien controla la conversación (la de los medios sociales, el nuevo *clipping* social) acaba por tener una posición de dominio en la creación de opiniones. Así, hoy es más fácil que nunca llamar la atención de los medios, o directamente de la opinión pública, ante conductas que han pasado inadvertidas. Estas plataformas permiten que los receptores de la información reaccionen tras recibir la misma, compartiéndola con sus círculos cercanos, lo que le da vitalidad y amplifica el impacto de la noticia, añadiéndole el incentivo de la confianza o realizando cualquier otra acción, también en el mundo *offline*, lo que constituye una oportunidad que hasta ahora no era posible, y suele beneficiar también a los movimientos sociales. Muchas organizaciones se pierden en estos nuevos territorios y necesitan acudir a la guía experta de empresas e individuos conocedores de las nuevas reglas de la comunicación.

El gran reto será lograr la atención conjunta de los medios y del público final. Y para lograrlo será necesario crear oportunidades, a través de eventos públicos, como conferencias, seminarios o congresos, o acciones de calle, que suelen requerir de refuerzos extraordinarios de empresas del sector.

Junto a esto, es bueno recordar que “los medios de comunicación no lo son todo”. La opinión pública se ve complementada con la denomina-

da esfera pública virtual, “un espacio de discurso, institucional o geográfico, donde la gente ejerce de ciudadano accediendo –de forma metafórica– al diálogo sobre las cuestiones que afectan a la comunidad, a la política en su sentido más amplio”<sup>11</sup>. También, desde una perspectiva cuantitativa, cada día toma más importancia la comunicación directa. Es importante tener canales propios, como un blog o una página web, a los que decisores, medios y ciudadanos puedan acceder libremente<sup>12</sup>, y una vez más, en la gestión diaria de estos nuevos canales, como los perfiles en las redes, la alimentación de la web o la gestión del Social CRM, los consultores de comunicación pueden encontrar un espacio.

La sensibilización es otra forma de incidir en la opinión pública. El camino más largo, pero también el más seguro, para lograr incidencia pública. De ahí la importancia de promover “un cambio en diferentes planos: en el de los conocimientos, en el de los valores y en el de las actitudes (en el pensar, en el sentir y en el actuar)”<sup>13</sup>. Así lo han entendido organizaciones como Médicos del Mundo, que en su página web señala cómo, para lograr sus objetivos: “necesitamos sensibilizar a la sociedad, construir una cultura de ciudadanía global”, llegando incluso a cambiar las actitudes y creencias de la ciudadanía. Para este fin, elementos como congresos, seminarios, exposiciones, libros, documentales y campañas de sensibilización, aunque no tengan un objetivo de *lobby* específico, suponen una tremenda ayuda al fomentar y crear, si tienen éxito, una cultura y unos comportamientos que favorecerán los fines de la campaña. Y también en ese campo, a través de campañas específicas, hay un hueco para la asesoría de comunicación.

### 3.4. Movilización

Para lograr influir en las decisiones públicas, es cada vez más necesario adoptar una posición de colaboración entre grupos con objetivos similares<sup>14</sup> y potenciar el papel de los ciudadanos como actores políticos. De esta manera, facilitando y haciendo visible “el poder de los sin poder”, se facilita el acceso a los legisladores, se aumenta la fuerza social de nuestra campaña, e incluso se puede llegar a aumentar nuestra capacidad para obtener financiación para nuestra “causa”. Una vez más los movimientos sociales contarían con ventaja; así lo entienden organizaciones como Médicos del

11. Dalghren (1995: 9), cit. en Sampedro (2000: 30).

12. Delany (2013).

13. Ingeniería sin Fronteras (2010: 75).

14. Armstrong y Moulitsas (2006).

Mundo, que señala “la movilización social como un proceso que promueve la participación de personas de diferentes ámbitos de la sociedad a través de acciones colectivas orientadas a conseguir cambios sociales mediante acciones propositivas y orientadas a objetivos concretos”<sup>15</sup>.

Pero la movilización social ha dejado de ser algo exclusivo de este tipo de movimientos. Hoy cualquier causa requiere de un carácter social representativo, que otorga legitimidad social a su misión y a las acciones que desarrolla. Esto reforzaría el papel de la comunicación en la nueva movilización social, y el papel de los consultores, en cuanto que “Internet no afecta solo a la manera en que el movimiento comunica sus logros o acciones en apoyo de sus ideas, también afecta a su escala, su estructura organizativa o su identidad colectiva”<sup>16</sup>. Gracias a las nuevas tecnologías, hoy es más habitual encontrar agrupaciones temporales de intereses que solo tienen en común sus objetivos y no adoptan ninguna estructura formal. Por el contrario, cada día es más difícil sostener organizaciones “pantalla”, con estructura formal (un nombre, un logo y un portavoz), pero sin una base real. La transparencia (sus miembros, su financiación, actividades...) es cada vez más importante para el éxito de estos grupos, cuya fortaleza se basa en la credibilidad. Podemos decir que, aunque resulte paradójico, la esencia de la movilización social se apoya cada día más en el “uno más uno más uno”. No podemos olvidar que, frente a la existencia tradicional de grupos formales en los que los propietarios de la “marca”, creadores y representantes hacían y deshacían a su antojo, los nuevos grupos sociales están formados por personas activas, comunicadas entre sí, que tienen en sus manos la posibilidad de conocer y tomar decisiones sobre la vida del grupo. De esta manera, más allá de la voluntad de sus promotores, los grupos adquieren vida propia.

Aunque el acceso masivo a las tecnologías de la comunicación y la información a través de Internet ha cambiado completamente, los procesos de movilización social, herramientas que antes estaban en manos de unos pocos, están ahora al alcance de todos, y cada vez es más frecuente encontrar casos en los que, tanto por su falta de organización formal como por los medios empleados, su actuación se sitúa en el ámbito de lo informal. Las acciones de movilización tienden a ser cada vez más plurales y menos institucionalizadas, resultando cada día más difícil establecer canales formales que trasladen las reivindicaciones de las movilizaciones sociales hasta las instituciones políticas. En esta evolución que busca “superar la imagen de los movimientos como actores históricos unificados”, la tecnología está

---

15. [www.medicosdelmundo.org](http://www.medicosdelmundo.org).

16. Kavada (2005: 78).

jugando un papel clave, como una de las razones estructurales que provoca que “la ubicación y los actores implicados en conflictos sociales pueden ser más variables, centrarse más en temas específicos y asumir un papel simbólico frente al resto de la sociedad”<sup>17</sup>. Es cierto que este tipo de acciones no están al alcance de todas las campañas. Así, es difícil que una empresa logre sacar a la gente a la calle, mientras que será mucho más fácil para una ONG con una base social amplia. La actividad política sigue siendo una actividad minoritaria, y a pesar del acceso masivo a la información sobre cualquier tema, son pocos los que deciden pasar a la acción. Y cuando una organización requiere este tipo de acciones sociales, sin duda necesitará también la colaboración de profesionales externos, y a ser posible especializados en este aspecto tan “novedoso” de la comunicación.

En este tipo de acciones es habitual distinguir, no sin dificultad, entre la movilización espontánea y la articulación social. La primera se centraría en acciones habitualmente reactivas, que buscan impactar, ya sea por su originalidad o por su espectacularidad. La movilización espontánea busca la creación de una conciencia social que perdure en la conciencia de la gente, apelando a la reacción multitudinaria de personas y/o colectivos. Esta reacción puede concentrarse en una sola acción o prolongarse durante un tiempo, convocando a la movilización en momentos puntuales, y a veces, convocar acciones de un modo frecuente (por ejemplo, las sucesivas convocatorias de marchas en rechazo de la invasión de Ucrania, o las distintas mareas en defensa de la educación o la sanidad). Se trataría de actuaciones de movilización de impacto como huelgas de hambre; sentadas; encadenamientos; “performances” en lugares estratégicos, desnudos, con disfraces o cubiertos de “sangre”; abordajes de barcos; camisetas con mensaje, banderas o cascos de mineros en el Parlamento, tanto en la tribuna de invitados como en el escaño; *flashmob* en los que la música y la sorpresa van de la mano, o camisetas de colores en función de la causa... Todo lo que logre visibilidad y viralidad será bienvenido, buscando fundamentalmente la denuncia de situaciones que, a ojos de los organizadores, son tan escandalosas que hablan por sí solas, y solo poniéndolas de manifiesto producen un cambio en la mentalidad de la opinión pública. Si bien es cierto que una iniciativa minoritaria puede crecer de manera exponencial, la utilización de la tecnología no nos garantiza una adhesión multitudinaria a nuestras causas<sup>18</sup>. Las dificultades pasan por el elevado umbral de sorpresa que existe en la sociedad del espectáculo, que obliga a aumentar la espectacularidad para lograr la atención y el impacto, provocando, en ocasiones, efectos contrarios a los perseguidos.

---

17. Melucci (2001: 166).

18. Ingeniería sin Fronteras (2010: 118).

Su éxito dependerá de la simplicidad del objetivo, de su espectacularidad, de la difusión de la convocatoria y del impacto generado, de ahí que sea más fácil utilizar este tipo de movilizaciones de manera reactiva, contra algo. Aunque con frecuencia se cuestiona su eficacia a la hora de lograr directamente sus objetivos, el denominado efecto “espuma de cerveza”, son tremendamente efectivas para ir creando en la opinión pública una conciencia social determinada. Sus limitaciones son que el compromiso y la relación de los participantes con los organizadores y entre sí son débiles, y en ocasiones, especialmente en movilizaciones de protesta, no existe una propuesta alternativa o esta resulta difusa, o incluso imposible, dificultando la respuesta de los decisores. En este caso, las tecnologías de la información se han convertido en un aliado indispensable para lograr el éxito en este tipo de movilizaciones. Gracias a sus herramientas, se puede ir consolidando una base social, facilitando la organización interna, o creando mecanismos de discusión que permitan crear una agenda común de reivindicaciones.

Existe otro tipo de movilización social más propia de objetivos complejos, y que requerirá organizar una estructura capaz de trabajar para la consecución del objetivo en el medio o largo plazo. Se trata de procesos que requieren de continuidad en el tiempo y suponen no solo una acción puntual, sino la involucración progresiva de instituciones y personas en una organización, formal o informal, construida en torno a la defensa de unos intereses concretos.

La verdadera fuerza de estas campañas se encuentra en lograr una base social amplia, suficientemente informada y motivada para transmitir nuestro mensaje en sus círculos de confianza. La capilaridad y la capacidad de convicción de una campaña basada en estos principios la hacen tremendamente efectiva, y para la gestión segmentada de la misma los voluntarios representan un valor indispensable. Pese a las diversas alarmas sobre la disminución del compromiso social<sup>19</sup>, estudios recientes<sup>20</sup> demuestran cómo este no ha disminuido. Solo ha cambiado la forma de ejercitarse, provocando un tipo de voluntariado individualista, poco amigo de la adscripción formal y las barreras burocráticas, pero dispuesto a comprometerse si le facilitan la labor<sup>21</sup>. El nuevo voluntariado es menos fiel, más exigente, y abierto a colaboraciones puntuales con diversas organizaciones<sup>22</sup>. Para luchar contra la volatilidad, la organización deberá fomentar la relación personal entre sus voluntarios, logrando que estos puedan realizar las tareas, acompañados de

---

19. Putnam (2000).

20. Bennett y DiLorenzo (1985).

21. Stirland (2008).

22. Ganz y Wageman (2008).

otros voluntarios “solitarios” con las mismas necesidades, lo que les servirá para reforzarse mutuamente en el compromiso adquirido con la campaña. Otra opción, como la ciberparticipación, la realización de tareas desde el ordenador de casa, también puede facilitar este tipo de colaboración, discontinua y a distancia; es cada vez más habitual. Como recuerda Sánchez, “streamings, humor, contenidos para viralidad, *hashtags*... las herramientas de la comunicación política en Internet son tan ricas, tan estimulantes, que la propia difusión de una convocatoria o de una acción es ya una forma de impacto y participación”<sup>23</sup>. En función de estas condiciones se irán formando grupos más o menos compactos (lo más personalizados posible) que irán desde aquellos que inicialmente solo quieren estar informados, a aquellos que quieren dar a conocer nuestra campaña sin moverse de casa, los que están dispuestos a salir a la calle (o venir a la oficina) e incluso los que están dispuestos a incorporarse como parte del equipo.

Se trata de procesos continuos en los que se va consolidando la organización y el compromiso de los actores, lo que requiere mucho tiempo, dedicación y conocimiento, y que normalmente no pueden desarrollarse directamente desde la organización. Parte del éxito de este tipo de actividades dependerá de la capacidad de ir aumentando no solo la base social, sino también el compromiso de la misma, asignando a cada uno de ellos (grupos o personas) las tareas que deben realizar, y facilitándoles los medios para ello. Actualmente, los estímulos orientados a la participación se multiplican en todos los ámbitos, y entramos en competencia con agentes que tradicionalmente no han buscado la participación, pero que ahora, con el uso de estas nuevas plataformas, se han visto “obligados” a potenciarla. En este sentido, la política ocupa un espacio destacado en la red, pues “la utilización de Internet para desarrollar tareas políticas o personales, o de intereses concretos, es lo que realmente genera los niveles de interacción más fuertes”<sup>24</sup>. De ahí la importancia de generar contenidos atractivos e inspiradores que aporten información relevante y muevan al compromiso, y de aprovechar acontecimientos que sirvan para cultivar la comunidad. Celebrar los éxitos, por pequeños que sean, o explicar los fracasos, son buenas formas de crear esa percepción de comunidad.

Además existe el peligro de que, si no se presta la debida atención, a medida que crezcan la comunidad y su nivel de compromiso, esta adquiera vida propia y comience a actuar de manera distinta a la deseada por los promotores. Esto ocurrió, por ejemplo en España, donde pequeños grupos de

---

23. Sánchez (2013).

24. Castells (2009).

personas que estaban en contacto con el 15M, o habían conocido la causa antidesahucios en las redes o en los medios de comunicación, no dudaron en organizarse montando su propia PAH (Plataforma de Afectados por la Hipoteca), asumiendo tanto el nombre como todo lo que este conlleva<sup>25</sup>. Hoy no es posible imponer el control de la campaña, tan determinante en otros momentos. Como señalaba Clay Shirky: “Tú ya no controlas el mensaje y si crees que lo controlas, simplemente significa que no entiendes lo que está pasando”<sup>26</sup>. Esto hace imprescindible el liderazgo de la campaña. Como decía Joe Rospars: “una de las lecciones clave que descubrimos con la organización de Obama fue que cualquier esfuerzo *grassroots*, es decir de abajo arriba, tiene que ser dirigido de arriba abajo”. Aunque resulte paradójico, las campañas descentralizadas exigen mucha más organización que las centralizadas, pero garantizar la organización no depende de unas instrucciones o unas relaciones jerárquicas previamente establecidas, sino que el control de la campaña se logra a través de mecanismos diferentes<sup>27</sup>, y en el desarrollo de estos mecanismos la labor de los asesores puede ser fundamental.

En resumen, el consultor puede ser de ayuda para organizaciones y empresas, tanto en sus actividades de influencia directa (entrevistas, comparecencias...) como en otro tipo de actividades indirectas que buscan simplemente estar informados, crear un clima de opinión pública favorable, o la movilización social, como forma de apoyar sus intereses, o introducir un tema en la agenda política<sup>28</sup>.

#### 4. ¿Quién influye? El perfil del consultor de asuntos públicos

La definición tradicional del lobby como “toda unión de individuos, autónoma y organizada, que lleva a cabo acciones para influir en el poder legislativo en defensa de unos intereses comunes”<sup>29</sup>, sirve como paraguas para acoger una pluralidad de actores que desarrollan acciones de influencia, cada vez más numerosos y diversos, y que van mucho más allá del mundo empresarial, alcanzando a grupos de la sociedad civil que no dudan en adoptar estas técnicas en defensa de los intereses defendidos. La acción política se ha ido simplificando y, como consecuencia, se han ido ampliando el número y el

25. Sánchez (2013).

26. Shirky (2008). Citado en Lichtenstein (2010).

27. Ugarte resume en tres puntos la labor de coordinación de este tipo de equipos de voluntarios: a) acceso a la información y los argumentos; b) discurso breve, comprensible y realista; y c) objetivos alcanzables.

28. Berry (1977).

29. Rubio Núñez (2003).

tipo de actores políticos. Una diversidad de empresas y organizaciones que actúan por cuenta propia o en representación de terceros, sin recibir, en muchos casos, remuneración de ningún tipo. El problema surge a la hora de encontrar una denominación común para todos aquellos que realizan este tipo de actividades, hablándose de *lobby*; cabildeo; *Corporate Affairs*; *Legal & Corporate Affairs*; relaciones institucionales; relaciones públicas; *Public Affairs*; *Government Affairs*; *Legislative Affairs*; relaciones institucionales; asuntos públicos; diplomacia corporativa, etcétera. Lo mismo ocurre con la forma que adoptan estos grupos: ONG, PAC, *think tanks*, asociaciones, fundaciones, empresas, uniones o confederaciones sectoriales-regionales, empresas, grupos empresariales, agrupaciones ciudadanas... e incluso hasta movimientos sociales, lo que dificulta mucho su identificación, especialmente de cara a su regulación. Todos ellos representan formas de actuación, canales complementarios, de una misma realidad: la participación política, que en los últimos tiempos está adquiriendo una nueva dimensión.

Esta realidad plantea nuevos retos a las organizaciones, que van asumiendo la importancia de su relación con los poderes públicos, mientras observan cómo necesitan adaptar sus formas de organización, los procedimientos de trabajo, asumiendo que estos cambios, se quiera o no, provocarán inevitablemente cambios en la forma de hacer política. En este nuevo contexto la labor del consultor se hace imprescindible, pero este debe también evolucionar, en la misma dirección en que ha evolucionado la forma de hacer política.

Durante mucho tiempo, el perfil del lobista venía marcado casi en exclusiva por la necesidad de facilitar el acceso a los decisores públicos, contando entre sus filas con antiguos políticos o antiguos funcionarios que garantizaban ese acceso, como parte fundamental de sus servicios, pero los cambios en la actividad de influencia, ya reseñados, están generando también un cambio en el perfil de los que los llevan a cabo. Hoy las labores de influencia política se han convertido en una labor cada vez más compleja, que requiere una serie de conocimientos y habilidades que formarían lo que nos gusta denominar como el “taburete de la influencia”. Un taburete que se sustenta sobre cuatro patas, imprescindibles para la labor, y que el consultor de asuntos públicos debería dominar para tener una visión de conjunto y poder ofrecer asesoramiento estratégico en la materia: el conocimiento técnico del sector en el que se desarrolla su labor, las normas y disposiciones que le afectan, los procedimientos y mecanismos políticos para su diseño, y la comunicación para intervenir eficazmente.

La primera y más evidente sería el conocimiento técnico del sector en el que se trabaja, que además necesita de conocimientos jurídicos, al reves-

tirse las decisiones políticas de forma jurídica. Conocer las normas existentes y las alternativas jurídicas para ser capaz de dar forma jurídica a nuestros objetivos supone partir con ventaja en el juego de la influencia. Otra de las patas del taburete de la influencia sería el conocimiento político de los procedimientos administrativos y legislativos necesarios para adoptar determinadas decisiones, así como de los actores que participan en los mismos y las motivaciones que les impulsan en su actuar. Por último, la comunicación se presenta como una habilidad esencial para desempeñar con acierto las distintas actividades que hemos descrito detalladamente más arriba. Una habilidad a la que, en los últimos tiempos, como consecuencia de la evolución de la influencia de que estamos hablando, habría que sumar el elemento de la acción social, que se reivindica como una quinta pata, cada vez más necesaria, de nuestro “taburete de la influencia”.

Todas estas habilidades se pueden delegar, tanto en el personal de la organización representada, que suele conocer a fondo la materia, como en expertos en cada área, abogados, comunicadores, politólogos, políticos o expolíticos, o profesores. De hecho suele ser así, y las empresas que ofrecen este tipo de servicios suelen estar especializadas en uno de los cinco campos señalados. Esto hace que el negocio de la influencia, que ha experimentado una profesionalización profunda en los últimos diez años, se haya llenado de perfiles diversos que normalmente provienen de una de las disciplinas que forman la labor del *lobby*, y suplen el resto con apoyos, puntuales o continuos. Así, un vistazo al mercado de la influencia en España nos permite ver cómo ofrecen este tipo de servicios empresas de comunicación (como Atrevia, Llorente&Cuenca o Kreab), despachos de abogados (que suelen ser discretos al comercializar estos servicios), expolíticos (como los que mayoritariamente forman parte de Acento), o incluso políticos en activo (que pueden incurrir en conflictos de intereses, como veremos más adelante), a los que en los últimos años se han unido con fuerza empresas que ofrecen servicios de *lobby* de manera integral (Vinces, Political Intelligence...).

Estas cinco habilidades suelen ser la base de los programas de formación en *lobby*, cada vez más amplios y numerosos, que en distintos formatos se han ido generalizando en España, en paralelo a la profesionalización del sector y a su consolidación en el mercado.

## 5. Los dilemas éticos

Esta diversidad propia del oficio de la influencia, además de nuevas oportunidades, abre también nuevos dilemas éticos para el consultor. Por un lado, se plantea el debate genérico sobre la legitimidad de este tipo de activida-

des en el sistema democrático, y el ánimo de lucro con el que se suele identificar a los *lobbies*, convertidos en sospechosos habituales que devolverían su actualidad a esa cita falsamente atribuida a Otto von Bismarck, según la cual: “Hay dos cosas que uno nunca debería observar cómo se hacen: las leyes y las salchichas”. De esta manera, no es extraño que sea habitual cuestionar no solo la actuación, sino también la propia figura de estos actores de la vida política y su lugar en el sistema democrático. Así, para muchos, los grupos de presión no serían más que el brazo político de las grandes multinacionales, estructuras de poder socioeconómico que aprovechan su posición privilegiada para obtener un trato preferencial por parte de los poderes públicos, y cuyas herramientas habituales estarían más cerca de la corrupción y el favoritismo que de su inserción en el sistema democrático. Desde el punto de vista democrático, el *lobby* se presentaría como una actividad que deformaría el proceso de representación, otorgando a determinados grupos mayor capacidad de influencia en la toma de decisiones de la que les correspondería. Esto se refleja incluso en buena parte de la doctrina, entre la que el *lobby* mantiene una cierta aura de misterio, como algo reservado a intrigantes y corruptos, llamado a destruir la democracia. Así, nos encontramos cómo “los gigantes asesinos”<sup>30</sup> han puesto “el Congreso en Venta”<sup>31</sup> por “un billón de dólares”<sup>32</sup>, lo que conducirá a la “Destrucción de la Democracia”<sup>33</sup> como consecuencia de una enfermedad poderosa y múltiple, la “demosclerosis”<sup>34</sup>. Frente a esto, y sin salir del ámbito de la influencia, aparecerían los movimientos sociales que, por el contrario, disfrutarían de una presunción de legitimidad dentro del sistema democrático, convertidos en el epitome de una mayor participación política de la sociedad civil, entendida como el conjunto de grupos sin intereses económicos directos que reivindican una presencia mayor en los procesos de adopción de decisiones por parte de los poderes públicos.

De esta forma, da la sensación de que la participación política parte de la identificación de aquellos grupos sin ánimo de lucro con el interés general, y, por el contrario, vive con la sospecha permanente de que aquellos que buscan el interés particular no pueden favorecer el interés general, premisas ambas discutibles. La desigualdad en la democracia, en la que el dinero garantizaría mayor influencia, se convierte en argumento principal que sirve tanto para criticar a los *lobbies* como para ensalzar a los movimientos sociales, exigiendo de los poderes públicos una actuación de control de la acción

---

30. Pertschuk (1986).

31. Lewis (1998).

32. Godwin (1988).

33. Bennett y DiLorenzo (1985).

34. Rauch (1994).

política de los primeros, y conceder todo tipo de facilidades a los segundos, sin mucho más criterio que los fines e intenciones de los grupos, especialmente de su ánimo de lucro. De esta manera, y siguiendo con el juego anterior, los movimientos sociales serían aquellos que, “uniendo a la gente con el Gobierno”<sup>35</sup>, anuncian que están “presionando para el cambio social”<sup>36</sup> y “el bien común”<sup>37</sup>, “*lobbying for people*”<sup>38</sup>.

Otro dilema ético tiene que ver con el posible conflicto de intereses del asesoramiento en temas de influencia con otras tareas habituales en la consultoría de comunicación como el asesoramiento a Gobiernos, a empresas, o la realización de campañas electorales. Cuando los consultores ofrecen de manera conjunta estos servicios pueden producirse círculos viciosos, que comenzarían, por ejemplo, con la realización de la campaña electoral, habitualmente por debajo del precio de mercado, y el ofrecimiento a las empresas de servicios de intermediación del nuevo Gobierno elegido como resultado de la campaña (que en cierto modo estaría en deuda con el consultor). Algo similar ocurre cuando el consultor o la empresa tiene como clientes a empresas con intereses políticos y a Gobiernos o partidos políticos, accediendo a información reservada que puede usar en beneficio de sus clientes empresariales e incluso intercediendo a favor de su cliente empresarial ante el Gobierno, aprovechando su posición privilegiada. Resultaría conveniente, al menos, establecer el deber de secreto profesional y la prohibición del uso de información privilegiada, medidas que se podrían complementar estableciendo incompatibilidades de tener como clientes a organizaciones que pudieran generar este conflicto de intereses, o, al menos, garantizar la separación de personas responsables de cada cliente dentro de la organización (*Chinese Walls*).

Otros dilemas que se plantean en el oficio de la influencia tienen que ver con la posibilidad de antiguos miembros de la Administración o el Parlamento de dedicarse al *lobby* una vez terminada su dedicación política, el fenómeno de las puertas giratorias regulado en un buen número de países, o el propio régimen de incompatibilidades de políticos en activo, especialmente los parlamentarios, en lo que afecta al tipo de actividades vinculadas a la influencia política que pueden desarrollar bajo autorizaciones genéricas como la de ejercer la profesión de abogado, o el límite territorial que estos mismos políticos o funcionarios en activo tienen para desarrollar este tipo

---

35. Rothenberg (1992).

36. Richan (1996).

37. McFarland (1984).

38. Berry (1996).

de actividades fuera de nuestras fronteras, donde el conflicto de intereses resulta más discutible.

Por último se nos plantea el dilema de la publicidad cuando los que llevan a cabo estas actividades son abogados e invocan el privilegio abogado-cliente.

En resumen, existe una serie de dilemas éticos que pueden tener consecuencias legales, por lo que consideramos imprescindible plantearlos en las asociaciones sectoriales que, como APRI en España, están desempeñando un papel determinante en la consolidación de los servicios de influencia, para así resolverlos a través de mecanismos legales o de autorregulación, como condición *sine qua non* para la mayoría de edad de esta profesión.

## 6. Lecturas, películas y series recomendadas

El mundo de la influencia política se ha desarrollado durante mucho tiempo en el mundo de las sombras. En consecuencia se ha desarrollado cierta mitología que tiende a asociar el *lobby* con el mundo del dinero, como se observa en la forma de representar a los lobistas desde el siglo XIX. De ahí que nos animemos a recomendar una serie de lecturas y películas que, en distinto registro (académico, casuístico, dramático o de humor), ofrecen una visión bastante realista del sector y la actividad habitual del lobista.

### Lecturas

Alemanno, A. (2017). *Lobbying for Change*. Icon.

Fisas Armengol, V. (1998). *El lobby feroz*. Icaria.

Foro Empresarial APRI y AA. VV. (2014). *El lobby en España. ¿Asignatura pendiente?* Algón Editores.

Rubio Núñez, R. (2007). El protagonismo de las nuevas tecnologías en los nuevos movimientos sociales. En L. Cotino Hueso (coord.). *Democracia, participación y voto a través de las nuevas tecnologías*. Granada: Comares.

- (2008). Las nuevas tecnologías: una oportunidad para la sociedad civil. En G. Alonso y J. C. Jiménez (coords.). *Fortalecimiento institucional y desarrollo*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- (2017). La actividad de los grupos de presión ante el poder ejecutivo: una respuesta jurídica más allá del registro. *Teoría y Realidad Constitucional*, 40, 399-430.

- (2018). La nueva ola de regulación de los grupos de presión parlamentarios. *Foro, Nueva época*, 21 (2), 397-420.

Rubio Núñez, R. y Martínez, H. (2022). Las campañas de movilización y las acciones sociales aplicadas a los asuntos públicos. En J. C. Herrero y L. Marañón (eds.). *Asuntos Públicos. Lobby y diplomacia corporativa* (pp. 143-168). Dykinson.

Rubio Núñez, R., Marañón Martín, L. y Gonzalo Rozas, M. Á. (2022). Orientaciones para mejorar la efectividad e influencia en la participación ciudadana. En J. Sierra Rodríguez, F. Reviriego Picón y J. Tudela Aranda (eds.). *Escenarios de la participación ciudadana: una visión multinivel* (pp. 249-282). Zaragoza: Fundación Manuel Giménez Abad.

Trippi, J. (2004). *The Revolution Will Not Be Televised: Democracy, the Internet, and the Overthrow of Everything*. Nueva York: Regan Books.

Ugarte, D. de (2008). *El poder de las redes*. Barcelona: Ediciones El Cobre.

Xifra, J. (1998). *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

## Películas

*The American President* (El presidente y miss Wade), Rob Reiner, 1995.

*Thank you for Smoking* (Gracias por fumar), Jason Reitman, 2005.

*The Insider* (El dilema), Michael Mann, 1999.

*Casino Jack*, George Hickenlooper, 2010.

*Miss Sloane* (El caso Sloane), John Madden, 2017.

*El lobby*, Heinz Emigholz, 2020.

## Series

*Yes Sr. Minister*.

*Yes Sr. Prime Minister*.

*West Wing* (El lado oeste de la Casa Blanca), 6 temp., cap. 16.

*El lobista*, Adrian Suar y Patricio Vega.

*House of Cards*.

*Borgen* (cuarta temporada).

## 7. Bibliografía

Aristóteles (1999). *La política* (Libro I). Madrid: Alba.

Armstrong, J. y Moulitsas, M. (2006). *Crashing the Gate: Netroots, Grassroots, and the Rise of People-Powered Politics*. Chelsea Green: White River Junction (Vermont).

Bennett, J. y DiLorenzo, Th. (1985). *Destroying Democracy: How Government Funds Partisan Politics*. Washington D. C.: Cato Institute.

Berry, J. M. (1977). *Lobbying for the People. The Political Behavior of Public Interest Groups*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

— (1996). *Lobbying for the People*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.

Dalghren, P. (1995). *Television and the Public Sphere. Citizenship, Democracy and the Media*. SAGE Publications Ltd.

Delany, C. (2013). *How to Use the Internet to Win in 2014: A Comprehensive Guide to Online Politics for Campaigns & Advocates*.

Esteban Lario, J. (2018). *Comunicación estratégica y asuntos públicos*. Círculo Rojo Editorial.

Ganz, M. y Wageman, R. (2008). *Sierra Club Leadership Development Project. Pilot Project Report and Recommendations*. Disponible en: <http://marshallganz.usmblogs.com/files/2012/11/LDP-Final-Report.pdf>.

Godwin, K. (1988). *One Billion Dollars of Influence: The Direct Marketing of Politics*. Chatham, NJ: Chatham House Publishers.

Gutiérrez-Rubí, A. (2011). *La política vigilada*. Barcelona: Editorial UOC.

Ingeniería sin Fronteras. (2010). *Campañas para la movilización social*. Madrid: Ingeniería sin Fronteras. Disponible en: <http://www.bibliotecavir->

tualrs.com/wp-content/uploads/2011/09/manual\_campagnas\_para\_la\_mobilizacion\_social.pdf.

- Kavada, A. (2005). Exploring the role of the internet in the 'movement for alternative globalization': The case of the Paris 2003 European Social Forum. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 2 (1), 72-95. Disponible en: <https://www.westminsterpapers.org/article/id/22/>.
- Lewis, Ch. (1998). *The buying of the Congress: how special interests have stolen your right to life, liberty, and the pursuit of happiness*. New York: Avon Books.
- Lichtenstein, J. (2010). Digital Diplomacy. *The New York Times Magazine*, 16-7-2010. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2010/07/18/magazine/18web2-0-t.html>.
- McFarland, A. S. (1984). *Common Cause: Lobbying in the Public Interest*. Chatham, NJ: Chatham House Publishers.
- Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México DF: El Colegio de México.
- (2001). *Vivencia y convivencia: teoría social para una era de la información*. Madrid: Editorial Trotta.
- Pertschuk, M. (1986). *Giant Killers*. New York: Norton.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. *Simon & Schuster Paperbacks*. New York.
- Rauch, J. (1994). *Demosclerosis: The Silent Killer of American Government*. New York: Times Books.
- Richan, W. (1996). *Lobbying for Social Change*. New York: Haworth Press.
- Rothenberg, L. S. (1992). *Linking Citizens to Government*. New York: Cambridge University Press.
- Rubio Núñez, R. (2003). *Los grupos de presión*. Madrid: CEPC.
- (2014). La participación política contemporánea: del lobby al movimiento social. Nuevos canales de participación política. En A. Ayala Sánchez (coord.), *Nuevas avenidas de la democracia contemporánea* (pp. 145-161). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Sampedro, V. (2000). *Opinión pública y democracia deliberativa. Medios, sondeos y urnas*. Madrid: Istmo.

Sánchez, J. L. (2013). *Las 10 mareas del cambio*. Madrid: Roca Editorial.

Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Nueva Jersey: The Penguin Press.

Stirland, S. L. (2008). *Obama's Secret Weapons: Internet, Databases and Psychology*. Disponible en: <https://www.wired.com/2008/10/obamas-secret-w/>.