

**Los gabinetes de comunicación municipales 2.0.**

**Herramientas comunicativas para la participación  
ciudadana.**

**El caso de los Ayuntamientos de la Costa del Sol**

**Daniel Ríos Martín – Proyecto Fin de Grado**  
**Grado en Publicidad y Relaciones Públicas – Promoción 2010 – 2014**  
**Tutor: Alfonso Cortés González**  
**Universidad de Málaga**  
**Junio de 2014**

# **1. Resumen**

El fenómeno de la comunicación 2.0 ha empoderado al ciudadano que ahora se siente protagonista. El hecho de que los gabinetes de comunicación municipales entiendan este escenario, es clave para el desarrollo de estrategias comunicativas que engloben a todos los públicos en base a la profesionalidad del gabinete, y a la participación ciudadana y la transparencia del ayuntamiento como piezas clave para fortalecer la democracia.

## **2. Objetivos**

El objetivo de esta investigación es dibujar un gabinete de comunicación capaz de canalizar el flujo comunicativo que la sociedad actual reclama de las instituciones, a la vez que diseñar las herramientas comunicativas para promover la participación ciudadana en los ayuntamientos.

## **3. Justificación**

La sociedad actual empoderada por las tecnologías de la información y comunicación exigen cambios sustanciales en la forma en que las instituciones públicas y en este caso los ayuntamientos se relacionan con los ciudadanos. Entender este cambio y aplicar las medidas y herramientas oportunas basadas en la participación ciudadana y la transparencia es básica para fortalecer la democracia. Esta investigación diseña un gabinete de comunicación capaz de entender estos cambios en la comunicación y de aplicar las herramientas comunicativas adecuadas para promover el acercamiento de los ayuntamientos a los ciudadanos.

## **4. Hipótesis**

La hipótesis de partida de la investigación se basa en que creemos que los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos no están adaptados ni preparados para entender el nuevo paradigma de la comunicación y para los cambios en materia de transparencia y participación ciudadana que la sociedad actual reclama de las instituciones públicas.

## **5. Palabras Clave**

Comunicación, gabinete, transparencia, participación ciudadana.

## 6. Sumario

1. Resumen .....	2
2. Objetivos .....	3
3. Justificación.....	3
4. Hipótesis.....	3
5. Palabras Clave .....	3
6. Sumario .....	4
7. Introducción .....	6
I. Justificación del tema, hipótesis de partida y objetivos .....	6
II. Fuentes y metodología.....	7
III. Bibliografía y estado de la cuestión .....	9
8. Marco teórico .....	10
I. La importancia de la comunicación en los Ayuntamientos.....	10
II. La comunicación institucional del Ayuntamiento.....	11
III. Ayto. abierto a los ciudadanos. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0.....	11
IV. Participación ciudadana, democracia participativa.....	13
V. Comunicación global y gabinetes de comunicación en los ayuntamientos.....	14
VI. El enfoque político del gabinete de comunicación municipal.....	15
VII. El enfoque profesional del gabinete de comunicación municipal.....	17
VIII. La ubicación del gabinete de comunicación municipal.....	19
IX. Jerarquía y composición del gabinete de comunicación municipal.....	21
X. La formación del DIRCOM municipal.....	26
XI. El Plan estratégico de comunicación municipal .....	28

XII.	El DIRCOM 2.0 del ayuntamiento .....	33
XIII.	El gabinete de comunicación municipal 2.0 .....	37
XIV.	La comunicación interna en el Ayuntamiento .....	41
XV.	La comunicación externa del ayuntamiento y las relaciones con la prensa.....	43
XVI.	La publicidad del ayuntamiento.....	46
XVII.	El <i>community manager</i> del ayuntamiento y las redes sociales .....	48
XVIII.	Participación ciudadana, gobierno abierto, transparencia y admon.electrónica	51
9.	Herramientas comunicativas para el fomento de la participación ciudadana .....	56
I.	Sistema de gestión de quejas y sugerencias.....	57
II.	Portal web de transparencia y/o participación ciudadana.....	58
III.	Presupuestos participativos.....	58
IV.	Consultas /referéndum .....	59
V.	Fomento o apoyo del /al asociacionismo.....	60
VI.	Formación en materia de participación ciudadana.....	61
VII.	Participación en la normativa local.....	62
10.	Desarrollo de la investigación .....	63
11.	Resultados de la Investigación .....	75
12.	Conclusiones.....	76
13.	Bibliografía.....	81
14.	Anexo .....	84
I.	Públicos externos del Ayuntamiento. ....	84
II.	Públicos internos del ayuntamiento.....	86

## **7. Introducción**

### **I. Justificación del tema, hipótesis de partida y objetivos**

El auge de las tecnologías de la información y la comunicación y la democratización de los dispositivos electrónicos que permiten en intercambio de información entre usuarios ha supuesto una revolución en la forma en la cual nos comunicamos. La llamada comunicación 2.0 basada en la comunicación bidireccional ha hecho del ciudadano un agente de cambio en tanto que cualquiera puede convertirse en emisor mundial de información.

Esta situación está generando que infinidad de organizaciones se adapten a una velocidad estrepitosa a los cambios que la sociedad actual reclama. Existen todavía numerosas organizaciones que viven en un mundo irreal donde no se tiene en cuenta la opinión del ciudadano o del cliente final esto está propiciando en el caso de organizaciones políticas un distanciamiento entre el ciudadano y la institución. Debido a esto son numerosas las organizaciones e instituciones que han decidido incorporarse al fenómeno de la comunicación 2.0 apostando por un diálogo continuo con los ciudadanos.

La investigación que aquí comienza se centra en el análisis de las corporaciones municipales de Málaga y como éstas se están adaptando o no al cambio de paradigma comunicativo y apertura de la institución que movimientos como el 15M reclaman.

El objetivo de esta investigación es proponer un gabinete de comunicación capaz de canalizar el flujo comunicativo que la sociedad actual reclama de las instituciones, a la vez que diseñar las herramientas comunicativas para promover la participación ciudadana en los ayuntamientos.

La hipótesis de partida de la investigación se basa en que creemos que los ayuntamientos de la Costa del Sol no están adaptados ni preparados para el nuevo paradigma de la comunicación y mucho menos están aprovechando las oportunidades que les brindan las nuevas tecnologías de la comunicación para fomentar un diálogo constante y fructífero entre el Ayuntamiento y los ciudadanos.

Después de haber trabajado durante más de cuatro años como publicista para el Ayuntamiento de Benalmádena, una de las motivaciones que me llevaron a realizar esta investigación fue la necesidad de que el Ayuntamiento de Benalmádena tuviera un gabinete de comunicación preparado y formado capaz de dar respuesta al ingente volumen de información que maneja la institución tanto interna como externa. El Ayuntamiento necesita de un gabinete de comunicación que dé respuesta a las exigencias comunicativas de los ciudadanos y no se centre tanto en las relaciones con la prensa como único objetivo. Por ello, la motivación de esta investigación es que a través de ella se cree una guía básica para componer un gabinete en un ayuntamiento con unas bases sólidas y unas herramientas que le permitan entender y gestionar los cambios que la sociedad actual reclama: transparencia, participación ciudadana y diálogo entre el ayuntamiento y los ciudadanos como base para la construcción de una sociedad más democrática.

## **II. Fuentes y metodología**

La investigación que aquí se plantea se sustenta en la base de crear unos planteamientos generales a modo de guía para crear un gabinete de comunicación en un ayuntamiento que sepa canalizar el nuevo paradigma comunicativo. Esta investigación se justifica en la necesidad de atribuir herramientas comunicativas a las distintas estrategias de participación ciudadana para propiciar la democracia participativa que la ciudadanía actual junto a los movimientos sociales reclama.

Partiendo de la hipótesis de partida de que los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos no están adaptados a las necesidades comunicativas y participativas que la sociedad actual reclama se propone con esta investigación ofrecer mediante los estudios científicos en comunicación dar respuesta a estas necesidades para lo cual esta investigación se ha estructurado de la siguiente forma:

En un primer capítulo se aborda la necesidad de crear un gabinete de comunicación que sepa dar respuesta al nuevo fenómeno de la comunicación 2.0 para ello se plantea a modo de guía la composición, ubicación y funciones del gabinete de comunicación municipal. En este primer capítulo se diseñan aspectos del funcionamiento de éste gabinete de comunicación como por ejemplo, cómo realizar un plan estratégico de comunicación municipal, dónde debe estar situado, qué miembros deben componerlo, así como la visión general de como a través de la comunicación tanto interna como externa, se deben implementar las distintas herramientas comunicativas para generar un ayuntamiento más integrado, tanto entre sus públicos internos como entre los ciudadanos de la localidad.

En el segundo capítulo se trabaja en base a las propuestas de participación ciudadana dibujadas por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), las distintas herramientas comunicativas que se emplearían para dar una respuesta eficaz y canalizar la comunicación que la implantación de estas herramientas requiere.

En tercer y último lugar se dibuja la investigación en base a una encuesta que se realiza de forma telefónica a los distintos gabinetes de comunicación de los ayuntamientos más importantes de la provincia de Málaga. Con ello se pretende conocer de primera mano la situación actual de los gabinetes de comunicación y su funcionamiento a partir de preguntas en base al marco teórico propuesto, también se aprovechará para conocer el grado de implantación de políticas de participación ciudadana establecidos en los distintos ayuntamientos.



### III. Bibliografía y estado de la cuestión

El marco teórico de esta investigación se sustenta en numerosas obras de distintos autores, principalmente se utiliza los estudios sobre comunicación corporativa propuestos por Fernando Martín (Martín Martín, 1998) y Justo Villafañe (Villafañe, 1993) con ellos se pretende crear una base de estructuración del gabinete de comunicación municipal a modo de fundamentos. Ana Almansa (Almansa Martínez , 2011) con su obra *del gabinete de prensa al gabinete de comunicación* aporta la formación específica que deben tener los empleados de los gabinetes de comunicación.

También se emplean numerosas obras para definir el nuevo fenómeno comunicativo como la obra de Mc Quail (McQuail, 1994). Forma parte de la base de esta investigación los resultados obtenidos por Camacho Markina (Camacho Markina, 2001) *Comunicación institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local* en base a los estudios realizados sobre comunicación corporativa de las instituciones locales. En esta investigación se aborda los dos enfoques distintos a la hora de configurar el gabinete de comunicación; por un lado el enfoque político en base a la visión de María José Canel (Canel, 2010) y por otro la configuración de un gabinete profesional en base a los estudios de Ana Almansa (Almansa Martínez , 2011) y María Luisa Cárdenas (Cárdenas Rica, 2000).

Para definir las propuestas de participación ciudadana esta investigación se basa en las distintas herramientas de participación propuestas por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP , 2014) en su *Ficha de buenas prácticas en materia de transparencia y participación ciudadana en los ayuntamientos y otras entidades locales*. En base a esta ficha propuesta por la FEMP, esta investigación aporta los mecanismos comunicativos para desarrollar e implementar correctamente las herramientas de participación ciudadana propuestas por la FEMP.

## **8. Marco teórico**

### **I. La importancia de la comunicación en los Ayuntamientos.**

La comunicación cada día es más relevante a la hora de gestionar estratégicamente un Ayuntamiento. La comunicación ha dejado de ser un tema baladí a constituirse como eje central del desarrollo de la gestión diaria de la corporación municipal, hecho que se refleja en los numerosos ayuntamientos que están creando concejalías de comunicación.

En palabras de Álvarez y Caballero (Álvarez y Caballero, 1997: 19) “El éxito de una institución, de un político, de un producto, está relacionado en proporción directa, a la eficacia de su actividad comunicativa.” Sin comunicación no hay organización, la comunicación se entiende como la voz de la institución, lo que la mantiene viva y lo que hace que se legitime ante los ciudadanos.

La comunicación como pieza estratégica requiere de planificación, de organización y de gestión adecuada para canalizar correctamente todos los flujos informativos que genera la institución.

Entendemos la comunicación en un Ayuntamiento como el proceso de gestión de las informaciones que emanan de ésta en todos sus niveles, así como la gestión de las respuestas de los públicos con la institución con el objetivo de lograr una buena relación con ellos, siempre con vocación de servicio público.

## **II. La comunicación institucional del Ayuntamiento.**

La comunicación institucional es aquella que parte de una institución pública, que nace con vocación de informar a la ciudadanía sobre las actividades que ésta realiza para así conseguir su legitimidad como institución. La comunicación institucional no solo se concibe como información sobre las actividades sino que ésta a su vez debe favorecer la cohesión de los públicos y de la sociedad a través de la comunicación y la publicidad institucional.

Alfonso Cortés (Cortés González, 2007) señala que la publicidad de las administraciones públicas se podría emplear para contribuir a la mejora de la sociedad y de sus relaciones en conjunto. Por tanto entendiendo la publicidad de los ayuntamientos como forma de comunicación institucional, es necesario pensar estratégicamente en ella como herramienta para favorecer el cambio social hacia una sociedad más justa y tolerante.

Desde un Ayuntamiento la comunicación institucional permitiría crear una comunidad integrada y participativa con acciones comunicativas adaptadas a la idiosincrasia de cada localidad. Esto generaría en palabras de Fernando Martín (Martín Martín, 1998) la comunicación caliente y humana que permitiría conectar de una forma más eficaz la organización con sus públicos.

## **III. Ayuntamiento abierto a los ciudadanos. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0**

El auge de los canales de comunicación electrónicos debido a la generalización de las tecnologías de la comunicación ha significado un cambio sustancial en la forma de entender la comunicación. No hace muchos años los estudios sobre comunicación se centraban en los efectos que los medios masivos producían en la sociedad, ahora se analiza

el nuevo paradigma de la comunicación auspiciado por el auge de las redes sociales que junto a los dispositivos electrónicos permiten convertir a cualquier receptor en emisor de información.

Podríamos considerar que la multiplicidad de emisores y receptores genera una red mallada de canales comunicativos donde la información fluye de una forma más rápida, pero que a su vez favorece la pérdida del control de los mensajes.

“Los sistemas unidireccionales se convierten en bidireccionales o incluso, en redes múltiples. El usuario mediático obtiene el control sobre el entorno de la información. Algunos han acogido las redes mediáticas interactivas como el fundamento de asociaciones a nivel local o en función de determinados intereses” (McQuail, 1994)

Este nuevo paradigma de la comunicación hace que las instituciones y en el caso que se estudia los ayuntamientos tengan que disponer de estrategias comunicativas capaces de considerar este fenómeno para promover su legitimidad como organización, el diálogo, el control de los mensajes y la evaluación de su imagen.

Por ello, será necesario que los ayuntamientos dispongan de la capacidad permanente de establecer diálogos y escuchas con los públicos, para ello el DIRCOM deberá de poseer los elementos necesarios para que ello se produzca.

#### **IV. Participación ciudadana, democracia participativa.**

Hoy más que nunca se hace necesario que desde las instituciones públicas se produzca un fortalecimiento de la democracia y ello parte sin duda de fomentar la participación ciudadana en las decisiones. Esta es una de las reivindicaciones de movimientos sociales como el 15M, el paso de una democracia representativa a una participativa.

En palabras de Francisco Fernández Buey (Fernández Buey, 2004) “La noción de democracia deliberativa subraya la idea de que, más allá y más acá del momento electoral, los ciudadanos y sus representantes pueden deliberar sobre problemas y temas públicos bajo condiciones que producirán una reflexión racional y argumentativa, instituyendo de este modo un proceso público de decisión colectiva”. Tal y como señala Fernández Buey (2004) es necesario ir más allá del proceso electoral para fortalecer la democracia y conseguir la democracia participativa, por ello los ayuntamientos deben facilitar cauces para fomentar esta participación democrática fuera de los periodos electorales.

Es necesario que los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos establezcan estrategias de comunicación que apuesten por la incorporación de la ciudadanía a la gestión del ayuntamiento, de este modo se fortalece la democracia local y se legitima a la institución.

Para ello y como propone Camps & Gadea Carrera (1995) Los ciudadanos y el ayuntamiento tienen que tener mecanismos para poder expresar sus demandas además se tiene que favorecer que los ciudadanos puedan opinar sobre el funcionamiento del ayuntamiento.

“Hoy los ciudadanos exigen también estar presentes en los ayuntamientos, opinar sobre la calidad de los servicios y modificar aquellos aspectos que no son de su agrado. De ahí la importancia que tienen la participación en esta nueva etapa de la gestión municipal.” (Camps y Gadea Carrera, 1995:150)

Este cambio de paradigma conlleva al gabinete de comunicación del Ayuntamiento a mantener un flujo constante comunicativo canalizando la información que sale del ayuntamiento y también canalizando la información que desde los ciudadanos le llega al ayuntamiento. Esto requiere de una especialización del gabinete y del establecimiento de distintas herramientas comunicativas que en el apartado herramientas de comunicación externa del ayuntamientos se citan.

## **V. Comunicación global y gabinetes de comunicación en los ayuntamientos.**

Los gabinetes de comunicación de las administraciones públicas comenzaron a proliferar según indica Txema Ramírez (Ramírez, 1995) a raíz de la democratización del Estado que poco a poco tuvo su reflejo en las estructuras de la administración.

Según Ramírez (1995) el esfuerzo de estos gabinetes se centra en atender mejor al ciudadano para suministrarle mayor información. Indica también que han sido los medios de comunicación masivos los que han sufrido más este auge de los gabinetes de comunicación, ya que cada uno intenta vender la organización de forma positiva ocultando los aspectos negativos lo cual genera según Ramírez (1995) un colosal aparato de propaganda partidaria.

Txema (1995) se centra en un solo aspecto de la función de este gabinete, la informativa, dejando de lado una visión más global de la comunicación que tal y como se ha citado anteriormente es tendiente a buscar un diálogo constante con la ciudadanía.

Los gabinetes de comunicación municipales deben centralizar los mensajes para evitar mensajes contrapuestos, es decir, el gabinete de comunicación municipal debe saber organizar y canalizar los flujos comunicativos de todos los departamentos del ayuntamiento así como de sus concejalías para integrarlos en un mensaje común de institución más allá de un ajuste puntual a un proyecto político que puede variar en función de los resultados electorales.

Se trata de dar una imagen homogénea y a largo plazo de la institución, teniendo una visión integradora de los elementos que constituyen la imagen de la organización como pudieran ser según Álvarez y Caballero (Álvarez & Caballero, 1997) 1. La comunicación emanada de las distintas áreas de la organización, 2. La comunicación informativa de la misma y la que genera su actividad, 3. La comunicación externa e interna, 4. Los sistemas comunicativos que poseen la entidad y su producción. Será el DIRCOM el encargado de gestionar la imagen que el ayuntamiento emane de su actividad.

## **VI. El enfoque político del gabinete de comunicación municipal.**

Cuando se inicia una legislatura en un ayuntamiento, el líder que en este caso será el alcalde se encarga de componer el organigrama de funcionamiento del equipo de gobierno. Habitualmente en los primeros días de funcionamiento de la legislatura se producen los primeros nombramientos tanto de los asesores, como el jefe de gabinete así como del jefe de comunicación.

La comunicación se entiende como un aspecto de suma importancia para el equipo de gobierno y habitualmente su puesto suele estar condicionado a decisiones políticas, si

bien la comunicación de una institución debiera ser lo más aséptica posible el hecho de nombrar como jefe de comunicación o DIRCOM a una persona afín al partido o vinculada con el proyecto político genera por defecto una comunicación con cierto grado de politización.

En palabras de María José Canel (Canel, 2010) “La composición del equipo de trabajo de un líder varía según cuál sea la institución, así como el estilo y carácter del más alto cargo” indica que también hay líderes políticos que “En algunos casos se nombra incluso a independientes, gente que no pertenece a partido alguno, pero que, sabiendo que comulga con el proyecto político, reúne además las mejores condiciones para el puesto”.

La constitución de un gabinete de comunicación municipal tal y como señala Canel (Canel, 2010) se suele realizar por el líder que elige al puesto clave el jefe de prensa o comunicación.

Canel (2010) indica también que el líder es el que decide el organigrama de la comunicación, y éste se establece en función de la voluntad del líder y las creencias y sensibilidades que estos líderes tienen en la comunicación.

Se entiende que la comunicación no es cuestión baladí en un ayuntamiento y que es pieza estratégica, pero el hecho de que su funcionamiento y constitución esté supeditado a decisiones políticas en base a criterios de voluntad política puede generar disonancias en la evolución a largo plazo de la comunicación municipal, es decir, que bien pudieran intercalarse legislaturas donde la comunicación sea de suma importancia y otras donde no lo es.



Esta situación genera disonancias en la ciudadanía, ya que si bien los ciudadanos han podido disfrutar de un equipo de gobierno abierto y participativo que ha sabido integrar a la ciudadanía a través de la comunicación estratégica, el cambio hacia un nuevo modelo comunicativo que pudiera no tener sensibilidad hacia a la comunicación puede generar situaciones de desafecto político.

Se entiende que la comunicación en un ayuntamiento es pieza estratégica en un proyecto político, pero a fin de generar una comunicación de calidad, la composición del gabinete de comunicación debería estar regulada por criterios profesionales y no tanto en base a decisiones políticas, de esta forma se garantiza una comunicación aséptica y apolítica. El hecho de componer el organigrama del gabinete de comunicación en función de la sensibilidad hacia la comunicación puede llevar a la toma de decisiones erróneas y que como se ha desarrollado en los capítulos anteriores, no contemple los nuevos cambios que la ciudadanía reclama.

## **VII. El enfoque profesional del gabinete de comunicación municipal.**

Justo en el apartado anterior se desarrollaba sobre la base de la aportación de María José Canel (2010) la consecución de un gabinete de comunicación que está formado por elección directa del líder del ayuntamiento o institución.

Ahora se aborda la constitución del gabinete de comunicación desde el plano profesional y no así el político en base a la aportación que realiza M<sup>a</sup> Luisa Cárdenas (Cárdenas Rica, 2000). Cárdenas (2010) propone que los gabinetes de prensa deben ser apolíticos a diferencia de los ubicados en los partidos cuyo objetivo es informar sobre su política.

Según recoge Cárdenas (2010) hay Gobiernos como el de Navarra que seleccionan a funcionarios de oposición para su servicio de comunicación y que según ella garantiza unos plazos de rotación o estancia mucho más largo que garantiza un mejor conocimiento de las estructuras administrativas y a su vez genera confianza en los medios de comunicación. Los Gobiernos como el de Navarra están concienciados de lo que la comunicación significa para la propia institución y han decidido apostar por personal funcionario y cualificado para las funciones comunicativas, de esta forma consiguen una comunicación apolítica, propia de la institución que rehúsa de ser partidista.

Esto entronca con la postura defendida por Canel (2010) en la cual se deposita en el líder la capacidad en función de su empatía con la comunicación de componer el gabinete de comunicación.

La postura defendida por Cárdenas (2010) hacia un gabinete de comunicación más profesional y en base a una elección de sus miembros por oposición garantizaría una neutralidad en las informaciones según ella (Cárdenas Rica, 2000) “Los años de experiencia servirán para trazar una línea definida entre la información oficial y la propaganda de partido”.

Con ello se garantiza una comunicación de calidad que proviene de personal cualificado, formado y seleccionado con criterios profesionales. El gabinete se formaría en base a estructuras definidas profesionalmente con criterios comunicativos y estaría orientado a una función pública como un departamento más dentro del ayuntamiento.

Según Cárdenas (Cárdenas Rica, 2000) “Los gabinetes, en cuanto son requeridos por la comunidad ciudadana, deben mantener la suficiente independencia profesional para que jamás sean instrumentos de manipulación social”.

Según ello se extrae que en tanto que un gabinete de comunicación es una pieza más dentro del conglomerado de departamentos de un ayuntamiento, su composición debería estar sujeta a criterios meramente profesionales y no políticos, de esta forma se garantiza que en el ejercicio de su función pública no se cae en la politización de la información, a la vez que esto generaría una información de calidad, una empatía con los medios de comunicación y a su vez fomenta la generación de una imagen de la institución fuerte a largo plazo.

La constitución del gabinete de prensa en base a criterios profesionales no solo garantiza una información neutral y apolítica sino que da una mejor respuesta a los retos comunicativos que plantea el nuevo paradigma de la comunicación 2.0 desarrollados en capítulos anteriores.

## **VIII. La ubicación del gabinete de comunicación municipal.**

La existencia en un ayuntamiento de un gabinete de comunicación se materializa en la ubicación física de este gabinete en un departamento, sala u habitación principalmente destinada íntegramente a albergar el gabinete, esto en teoría es lo ideal, aunque por falta de espacio en numerosos ayuntamientos tienen que compartir ubicación con otros departamentos.

Fernando Martín (Martín Martín, 1998) propone que el gabinete de comunicación se sitúe en un espacio físico cercano a la alta dirección con espacio suficiente.

Es importante tener en cuenta la arquitectura a la hora de diseñar los espacios físicos donde se desarrolla la actividad en este caso del gabinete de comunicación. Se entiende que la comunicación como se ha venido desarrollando hasta ahora es un elemento estratégico de primer nivel por tanto la ubicación que físicamente tenga este gabinete dentro del edificio del ayuntamiento será relevante en tanto que determinará físicamente la posición que la comunicación tiene para la corporación municipal.

Según indica Anthony Giddens (Giddens, 2009) “... con frecuencia los edificios de las grandes empresas se construyen como si fueran una jerarquía de autoridad y , por tanto, cuanto más elevada es la posición en ella, más cerca de la cúspide del edificio se está.” En base a las aportaciones que Anthony Giddens realiza en su texto *Sociología*, se entiende que al partir del concepto de la importancia que posee la comunicación para la organización en este caso el ayuntamiento, sería aconsejable que ésta se ubicase en un espacio físico próximo a la máxima autoridad en este caso de estudio el despacho de alcaldía.

De ello se deduce que la cercanía entre el gabinete de comunicación y el despacho de alcaldía es característica indispensable para poseer un flujo comunicativo constante dentro del ayuntamiento para favorecer las relaciones entre la alta dirección, en este caso alcaldía y el gabinete de comunicación.

Según Giddens (Giddens, 2009) “La proximidad física permite la formación de grupos primarios, mientras que la distancia puede realzar una polarización de los grupos que produzca una actitud entre departamentos que diferencie entre *ellos y nosotros*“. Con ello se demuestra la necesidad de ubicar el gabinete de comunicación lo más próximo físicamente del centro de toma de decisiones municipales, despacho de alcaldía y despacho de gabinete.

Por tanto se entiende que la proximidad entre el gabinete de comunicación del ayuntamiento y el gabinete de alcaldía favorece los flujos comunicativos y genera mayor relación entre ambos departamentos. Esta relación se traduce en una mayor cantidad y calidad de los procesos comunicativos entre los departamentos fomentando el flujo de trabajo y la coordinación de las acciones comunicativas del ayuntamiento.

## **IX. Jerarquía y composición del gabinete de comunicación municipal.**

Generalmente el esquema jerárquico de la comunicación en un ayuntamiento como se ha desarrollado en capítulos anteriores viene de la voluntad política, a pesar de ello este trabajo viene a dar forma a la constitución de una jerarquía basada en criterios profesionales.

La constitución de un gabinete de comunicación municipal está condicionada sin duda a la envergadura del municipio, evidentemente habrá municipios pequeños que no requieran de un gabinete de comunicación porque sus funciones están concentradas en una persona que pueda ejercer de DIRCOM y a su vez de portavoz de la organización.

En municipios con envergadura suficiente se requiere de una estructura de organización mayor tanto a nivel administrativo como comunicativo y ello se refleja en la importancia que posee la comunicación para la gestión diaria de los asuntos municipales.

Canalizar la enorme cantidad de información y flujos comunicativos requiere de un equipo profesional capaz de gestionar la información y de dar respuesta a cada uno de los públicos del ayuntamiento.

Según indica Fernando Martín (Martín Martín, 1998) “Su estructura de actuación vendría caracterizada primeramente por la formación de un determinado Plan Estratégico de Comunicación, tanto interno como externo.”

El nuevo paradigma comunicativo exige que el propio gabinete de comunicación de respuesta a los flujos comunicativos que demanda la sociedad, y hablamos de comunicación como diálogo constante para cómo se desarrolló en los primeros capítulos, dar respuesta a la necesidad de incorporar a los ciudadanos como actores principales en el proceso de toma de decisiones municipales como herramienta de fortalecimiento de la sociedad democrática.

Este nuevo paradigma requiere de una estructura de gabinete bien definida que dé respuesta a estas demandas, por lo tanto en ayuntamientos de una envergadura mediana entorno a ciudades superiores a 50.000 habitantes este gabinete de comunicación lo conformarían como mínimo dos personas una encargada de la gestión informativa y protocolaria de la institución y otra se encargaría de mantener un diálogo constante con los públicos del ayuntamiento tanto internos como externos.

Se propone un esquema de organización simple pero operativo ampliable en función del número de habitantes o del flujo comunicativo del ayuntamiento.

Este gabinete de comunicación estará situado bajo las órdenes de la alta dirección en este caso alcaldía y el jefe de gabinete de alcaldía. En municipios donde exista un concejal destinado a la comunicación el gabinete de comunicación municipal estará supeditado a las órdenes de esta concejalía en un primer lugar y por último a alcaldía.

Es necesario que el gabinete de comunicación forme parte del comité de decisiones en tanto que el gabinete de comunicación es pieza estratégica.

Los miembros que componen el gabinete de comunicación municipal ideal serían por un lado el DIRCOM, el jefe de prensa, el portavoz y en menor medida el jefe de gabinete de alcaldía.

Según María José Canel (Canel, 2010) el jefe de gabinete será la pieza clave en el funcionamiento de la institución y será el que coordine la estrategia política con la estrategia de comunicación de la institución.

Según María José Canel (2010) Las funciones comunicativas del jefe de gabinete son: Controlar el acceso al alto cargo, tomar decisiones de agenda, dinamizar el ritmo de trabajo, controlar el flujo de papel del alto cargo y procesar la ingente cantidad de información que llega en este caso a la alcaldía.

El DIRCOM es el cerebro de la comunicación del ayuntamiento, debe canalizar todos los flujos comunicativos de la organización, tanto ascendente como descendente, transversales y horizontales y como señala Fernando Martín (Martín Martín, 1998) debe ser partícipe en la cultura corporativa, catalizador de la opinión pública, concededor de los medios de comunicación y detector de la imagen corporativa de la organización.

Las funciones del DIRCOM municipal se amplían en un capítulo posterior debido a su relevancia.

El Jefe de prensa como indica María José Canel (2010) "... es el nombre con el que se ha designado con más antigüedad la función de llevar la comunicación de una

institución pública”. Como indica Canel (2010) la razón de su origen estaba en que en un primer momento la comunicación de la institución estaba centrada solamente en la relación con los medios de comunicación.

Según Canel (2010) la actual tarea del jefe de prensa es de actuar de portavoz de la organización frente a los medios, y coordinar las informaciones que se dirigen hacia ellos.

El Portavoz del ayuntamiento según Canel (2010) podría ser un portavoz específico, el propio DIRCOM o bien el Jefe de Prensa.

La figura del portavoz emana de la necesidad de establecer un contacto permanente con los medios en los cuales no siempre puede aparecer el líder bien por circunstancias de agenda o bien por decisiones estratégicas. El portavoz será quien en momentos puntuales de la visión del ayuntamiento ante los medios ello requiere de entrenamiento, formación y preparación específica. La formación y capacitación del portavoz es tarea del DIRCOM.

Generalmente el portavoz del ayuntamiento suele ser una persona que por sus características personales y profesionales tenga una buena empatía con los medios de comunicación.

Hasta aquí se ha desarrollado la composición de un gabinete de comunicación calificado como standard, a pesar de ser limitado cumple con los requisitos básicos que requiere los flujos comunicativos en una organización mediana.

El gabinete de comunicación como se ha citado anteriormente puede subdividirse en varias áreas como por ejemplo una encargada de las relaciones externas y otra para las relaciones internas.

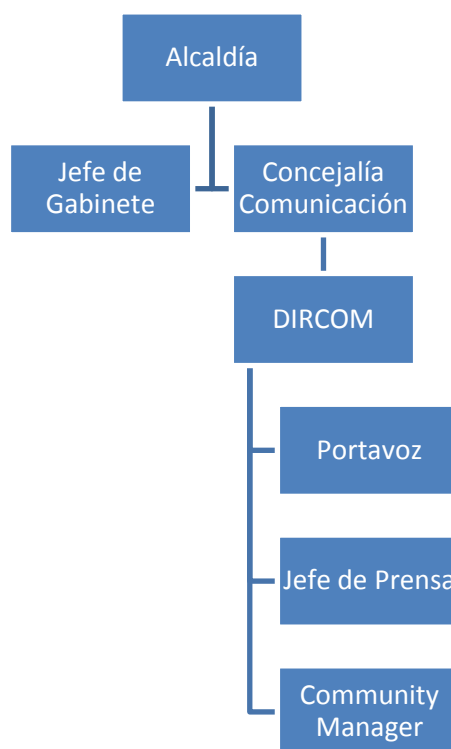


En numerosos ayuntamientos las relaciones internas suelen estar contempladas dentro del área de recursos humanos, si bien es un área que está plenamente en contacto con el personal del ayuntamiento es posible que no tenga una visión global de la comunicación, visión que por formación si tiene el DIRCOM.

Para favorecer la comunicación con los públicos externos e implementar una estrategia comunicativa que logre la participación ciudadana en la institución, es necesario crear una unidad específica que recoja, analice e interprete a la opinión pública en un diálogo constante. Es importante que esta función esté determinada dentro de una estrategia de comunicación preestablecida ya que ésta estrategia será la que permita incorporar los recursos suficientes para promover la participación ciudadana y el fomento de la democracia a nivel local.

Disponer de herramientas de participación ciudadana requiere de personas capaces de interpretar y dar respuesta a la ingente cantidad de información a la que la organización hará frente.

Es posible que dentro del gabinete de comunicación del ayuntamiento se cree la figura del *community manager* que se desarrollará en otro capítulo, esta figura gestionará las redes sociales del ayuntamiento y a su vez analizará e interpretará los datos recogidos, también será la figura que ejecute el plan estratégico en redes sociales, plan que a su vez se inserta dentro del plan estratégico de comunicación municipal.



Fuente: Elaboración propia.

## X. La formación del DIRCOM municipal

El nuevo paradigma de la comunicación exige que los gabinetes de comunicación funcionen de forma fluida y asimétrica, es decir, necesitan romper la etiqueta de gabinete de prensa entendido como un gabinete que solo centra sus esfuerzos en conseguir salir en la prensa o bien limitarse a la relación con los medios de comunicación.

Este paradigma de la comunicación exige profesionales que estén a la altura de las circunstancias, que tengan una visión global de la comunicación, que sepan integrar a los públicos y sepan establecer los canales comunicativos adecuados entre el ayuntamiento y los ciudadanos que permita el cambio hacia una sociedad mejor.

Según Álvarez y Caballero (Álvarez y Caballero, 1997) “Aunque en algunos manuales se señala que el perfil del director de comunicación requiere una titulación periodística, esto no es estrictamente necesario. Sí conviene que sea un conocedor de la mecánica de los medios...”

Su visión centrada en los medios no se centra en las nuevas exigencias que debe cumplir el nuevo profesional de la comunicación. Si bien muchos ayuntamientos se centran en la contratación directa de personal familiar, amigo, conocido o referenciado que por circunstancias de proximidad con el proyecto político ocupan puestos de responsabilidad en los gabinetes de comunicación sin tener la suficiente formación en comunicación.

Algunos ayuntamientos suelen contratar a personal afín que como señala Ana Almansa (Almansa Martínez , 2011) en algunos lugares se suelen contratar a personal “con buena agenda”, es decir, personas que han trabajado con los medios anteriormente y pasan de trabajar en un medio a un gabinete de comunicación.

Ana Almansa (Almansa Martínez , 2011) señala que “Parece evidente que en la actualidad los gabinetes de comunicación deben estar gestionados por profesionales de la comunicación y regidos por criterios meramente profesionales.” Por tanto se entiende que el profesional encargado del gabinete de comunicación del ayuntamiento debe tener una formación académica que según Ana Almansa (2011) “(...) la formación idónea es la de Relaciones Públicas”.

También puede entenderse que no todos los miembros que componen el gabinete de comunicación municipal tengan que tener una titulación universitaria en Relaciones Públicas, tal es el caso del jefe de prensa que lo idóneo por las circunstancias del puesto

tenga una formación periodística o bien el *community manager* que no tiene porqué ser un titulado universitario sino una persona con carácter más técnico.

Ana Almansa (2011) indica que en todo caso “... la coordinación y dirección del gabinete debe correr a cargo de un relaciones públicas.”

Por tanto se entiende que el gabinete de comunicación municipal debe estar dirigido por un Relaciones Públicas más que por un Periodista. El Relaciones Públicas aportaría su visión de la comunicación global al gabinete de comunicación del ayuntamiento abarcando a todos los públicos del ayuntamiento, elaborando planes estratégicos de comunicación y ejecutándolos con las mejores tácticas y herramientas comunicativas para fomentar la cohesión entre el ayuntamiento y sus públicos.

## **XI. El Plan estratégico de comunicación municipal**

El ayuntamiento como ente público debe garantizar la integración de todos los públicos, de mantener una relación fluida con ellos y fomentar un clima de entendimiento y colaboración que permita lograr una adecuada convivencia en la ciudad.

Es necesario disponer de un plan de comunicación que englobe a todos los públicos del ayuntamiento tanto internos como externos, indique las fórmulas para lograr la comunicación con ellos, establezca la estrategia general, así como el conjunto de técnicas adecuadas para conseguir los objetivos marcados.

En un ayuntamiento pueden coexistir distintos planes estratégicos de comunicación ya que dependiendo de la envergadura de éste pueden existir distintos entes municipales como patronatos deportivos, empresas municipales así como patronatos de turismo que por sus características necesiten de planes específicos de comunicación. En estos casos el plan de comunicación global municipal englobará parte de esos planes dibujados como esbozos estratégicos dentro del plan general municipal.

La estructura más adecuada para la elaboración del plan de comunicación municipal es la propuesta por Wilcox (L.Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006) señala ocho pasos fundamentales:

1. Situación.
2. Objetivos.
3. Público.
4. Estrategia
5. Tácticas
6. Calendario
7. Presupuesto
8. Evaluación.

Atendiendo a la clasificación propuesta por Wilcox (2006) se desarrollará el plan estratégico municipal en los pasos que se detallan.

1. Situación: Será necesario entender la situación actual de los públicos, sin duda es necesaria la investigación previa para determinar los públicos, las herramientas, analizar la imagen del ayuntamiento y todo aquello que sea necesario para poner en marcha el plan de relaciones públicas municipal. Como regla general se podría realizar un análisis o auditoría de comunicación entre un periodo legislativo y otro, o cuando por circunstancias excepcionales sea necesario.

La llegada de un nuevo equipo de gobierno a la alcaldía supone adaptar el plan estratégico de comunicación municipal, al plan estratégico del nuevo equipo de gobierno, siempre y cuando el personal del gabinete de comunicación sea personal funcionario. De ser personal elegido directamente por alcaldía cabría la posibilidad de que se tomase la decisión de no continuar con el proyecto comunicativo anterior.

Se entiende que como puede ocurrir así en numerosas localidades, el hecho de que el personal del gabinete de comunicación cambie radicalmente de una legislatura a otra requiere de un enorme esfuerzo inicial por parte del nuevo gabinete de comunicación para recoger las riendas del proyecto iniciado anteriormente y ponerse al día.

Como se ha citado en anteriores capítulos este hecho puede crear disonancias en la ciudadanía ya que la nueva estrategia de gobierno puede diferir de la estrategia de comunicación anterior.

Por ello es necesario entender la comunicación municipal como una estructura sólida, como un departamento más dentro del ayuntamiento a fin de evitar desavenencias con los públicos debidos a los cambios entre la forma de gobernar de un equipo de gobierno y de otro.

Se propone que el proyecto de gobierno no infiera en el proyecto de comunicación de la institución que debe entenderse como proyecto público apolítico como garantizador de los derechos que la ciudadanía tiene a la información de su municipio así como el derecho a la participación en las decisiones políticas municipales.

2. **Objetivos:** Será necesario establecer unos objetivos generales que serán a los que el proyecto comunicativo aspire. A nivel municipal un objetivo comunicativo general sería conseguir la integración de la ciudadanía en el municipio, fomentar la convivencia, los valores democráticos y la paz. Es un objetivo general dentro del cual se podrían establecer objetivos más específicos como por ejemplo conseguir que los ciudadanos no empadronados se empadronen, conseguir una ciudad más limpia, etc. en definitiva una serie de objetivos secundarios o terciarios dentro de

un gran objetivo fundamental que no debería diferir de conseguir una ciudad mejor para todos.

La comunicación estratégica podría ayudar a conseguir los objetivos marcados en el proyecto político siempre y cuando sean objetivos alcanzables y realizables.

3. Público: Dentro de un Ayuntamiento existen infinidad de públicos los cuales se describen en un capítulo posterior. Básicamente los públicos de un Ayuntamiento los podemos diferenciar entre públicos externos e internos como clasificación general, dentro de los cuales podríamos diferenciar por ejemplo en función con la relación con el Ayuntamiento, la ciudad, etc.
4. Estrategia: Como enuncia Wilcox (L.Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006) “La definición de la estrategia describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global.”

La implementación de la ciudadanía en los procesos decisivos requiere que la estrategia de comunicación contemple este factor. Por ello el plan de comunicación necesita recoger en su seno las fórmulas y el camino a seguir para garantizar que la comunicación favorezca y garantice los proceso de participación ciudadana con la transparencia informativa como garante del proceso.

5. Tácticas: Dentro del plan de comunicación municipal se enmarcan las tácticas necesarias para desarrollar la estrategia comunicativa.  
Las tácticas comunicativas estarán orientadas a favorecer en todos los procesos comunicativos el fomento de la democracia, la transparencia y la participación

ciudadana, por ello será necesario disponer de las herramientas de comunicación necesarias para garantizar este proceso.

De las distintas herramientas comunicativas para favorecer la participación ciudadana, la accesibilidad del gobierno así como su transparencia se trata en un capítulo posterior donde se detallan las herramientas comunicativas y los públicos afectados.

6. Calendario: Cuando se produce la puesta en marcha de las distintas actividades contempladas en el plan de comunicación municipal es necesario realizar un calendario con la finalidad de contemplar de forma gráfica la temporalidad de las acciones comunicativas.

Es necesario disponer de un calendario donde a lo largo de un año, mes o semanas se contemplen las acciones comunicativas a desarrollar. Este calendario podrá ser modificado a lo largo de la legislatura, en función de las acciones que determinen cada concejalía, alcaldía o cualquier otro fenómeno externo que pueda inferir en el normal desarrollo del calendario.

Sería recomendable que coincidiendo con el comienzo del año nuevo se ejecutase un calendario que contemple todas las acciones comunicativas anuales, aunque es posible que pueda verse modificado de ser un año con comicios electorales.

7. Presupuesto: Por regla general el presupuesto destinado a la comunicación y publicidad del ayuntamiento está contemplado en el presupuesto general municipal, el cual anualmente se aprueba en pleno. Es importante contar con la planificación de las actividades comunicativas que se desarrollarán a lo largo del año para que se



puedan destinar previamente las partidas económicas suficientes que garanticen el cumplimiento del programa de comunicación.

8. Evaluación: Es necesario que los ayuntamientos implementen herramientas para evaluar e investigar el resultado de las acciones comunicativas. La investigación y el análisis son claves para determinar la eficacia de las acciones o bien implementar cambios en ellas para conseguir los objetivos. La evaluación de las acciones es necesaria para comprobar si se han cumplido los objetivos marcados en el plan estratégico de comunicación. Es importante disponer de las herramientas de análisis que permitan evaluar las acciones comunicativas, tales como encuestas a la ciudadanía, análisis de contenido publicado en medios, etc. Para poder evaluar el impacto de las acciones realizadas y si fuera necesario efectuar cambios o modificaciones.

Aquí se ha presentado un plan estratégico de comunicación básico para cualquier ayuntamiento paso por paso siguiendo la estructura anterior descrita, este plan puede variar a lo largo de la legislatura así como de las distintas acciones y acontecimientos que se producen a diario en el ayuntamiento, pero sí es importante contar con él ya que supone una hoja de ruta hacia dónde la organización debe ir así como los públicos que hay que contemplar.

## **XII. El DIRCOM 2.0 del ayuntamiento**

En los anteriores capítulos se ha recogido la formación académica óptima que debería tener el DIRCOM del ayuntamiento así como la posición en la jerarquía del ayuntamiento. Ahora se plantea cuáles son las funciones del DIRCOM del ayuntamiento y como éste

ayuda al fluir de la comunicación y gestiona los procesos comunicativos de participación ciudadana.

Se entiende que el director del gabinete de comunicación es el jefe del gabinete de comunicación y como tal es el encargado de la supervisión del gabinete y de la rendición de cuentas e informes ante los superiores. Según analizamos anteriormente debido a la posición en la jerarquía será el DIRCOM el encargado de establecer la estrategia de comunicación consensuada con alcaldía, el jefe de gabinete y en caso de existir el concejal de comunicación.

Esta labor está encaminada a establecer consonancias entre el proyecto político y el proyecto comunicativo de la institución.

Según Álvarez y Caballero (Álvarez y Caballero, 1997) “El director de comunicación es quien se encarga de dirigir las labores comunicativas de la institución, [...] en síntesis, se encarga de gestionar la imagen conjunta que emana de la entidad.” Los nuevos cambios en la forma de entender la comunicación exigen que los DIRCOM posean una gran responsabilidad en la elaboración de las estrategias que permitan establecer los canales necesarios para dar cabida a la participación ciudadana, al fomento de la democracia y a la transparencia en la gestión municipal.

Esta gestión de los procesos comunicativos exige del DIRCOM gran capacidad de visión de la institución de coordinación y de estrategia, ya que él será el encargado de velar por la imagen que como cita Álvarez y Caballero (1997) es encargado.

El DIRCOM del ayuntamiento se encargará de gestionar no solo la imagen que el ayuntamiento de al exterior sino que deberá canalizar los procesos comunicativos entre los

distintos departamentos del ayuntamiento. Una labor en la cual se puede ver ayudado por varios miembros que integren el departamento de comunicación, pero siempre estarán dirigidos por el DIRCOM.

El DIRCOM será el encargado de la gestión de la comunicación interna y externa atendiendo a las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos que en capítulos posteriores se detalla.

Fernando Martín (Martín Martín, 1998) lo resume como un profesional que debe tener un gran poder de síntesis, una amplia fluidez mental y facilidades comunicativas que le permitan estar totalmente integrado en la cultura corporativa en este caso del ayuntamiento.

Como anteriormente se detallaba en el capítulo de formación del DIRCOM, según Ana Almansa (Almansa Martínez , 2011) el DIRCOM deberá tener la visión global de la comunicación y entender ese proceso por ello el perfil adecuado es el de Relaciones Públicas.

Esta visión global de la comunicación permite al DIRCOM del ayuntamiento gestionar todos los procesos comunicativos de forma estratégica, con las herramientas y tácticas establecidas previamente en el llamado plan estratégico de comunicación del ayuntamiento.

Según Álvarez y Caballero (Álvarez y Caballero, 1997) el DIRCOM debe ser partícipe de la cultura corporativa del ayuntamiento, al igual que catalizador de la opinión pública, conocedor de la opinión de los medios de comunicación y detector de la imagen corporativa del ayuntamiento.

Según Justo Villafañe (Villafañe, 1993) el DIRCOM en este caso del ayuntamiento deberá además de gestionar las relaciones con la prensa de las cuales también se puede servir del jefe de prensa como anteriormente se recogía en el apartado jerarquía del departamento de comunicación, ser el encargado de:

- Comunicación institucional del ayuntamiento.
- Comunicación interna.
- Publicidad del ayuntamiento.
- Estudios y sondeo de opinión.
- Imagen corporativa.
- Protocolo.
- Producciones audiovisuales.
- Mecenazgo y patrocinio.
- Publicaciones

Además el DIRCOM como anteriormente se ha señalado deberá encargarse de la gestión de la comunicación que fomente la participación ciudadana a través de las herramientas comunicativas disponibles, y también será el encargado de supervisar las redes sociales del ayuntamiento.

Señala M<sup>a</sup> Luisa Cárdenas (Cárdenas Rica, 2000) que el DIRCOM del ayuntamiento debe ser una persona con habilidad para la comunicación pero que también debe ser una persona observadora y con un carácter estable, máxime cuando el DIRCOM necesita mantener un flujo comunicativo intermitente en el ámbito de la comunicación 2.0.

El DIRCOM del ayuntamiento se encargará de la elaboración conjunto al *community manager* de la estrategia en redes sociales, así como la elaboración de informes sobre la actividad de los perfiles en estas redes, la gestión de la comunicación y la supervisión de la imagen digital del ayuntamiento.

El nuevo reto del DIRCOM del ayuntamiento es conseguir a través de los distintos canales comunicativos digitales como por ejemplo las redes sociales, generar un diálogo que permita un acercamiento a los ciudadanos de la institución, la política y que regenere la democracia a través de la participación ciudadana.

### **XIII. El gabinete de comunicación municipal 2.0**

Como aclara Conchi Campillo (Camplillo Alhama, 2011) la democratización de la vida pública trajo consigo que las instituciones locales necesiten satisfacer sus necesidades de comunicación. Surgen en un primer momento las unidades administrativas informativas que según Conchi Campillo (2011) se denominaban “Gabinetes de prensa”.

Según Conchi Campillo (2011), los gabinetes de prensa en un primer momento se destinaban a cumplir labores de comunicación externa, centrándose en el establecimiento de relaciones informativas con los medios de comunicación.

(Camplillo Alhama, 2011) “Los Gabinetes de comunicación municipal constituyen en la actualidad auténticas direcciones de comunicación: son fuentes organizadas estables que cuentan con estructuras definidas para desarrollar, como subsistemas organizacionales, funciones de comunicación pública”

Conchi Campillo (2011) recurre a la definición s de gabinete de comunicación propuesta por Antonio Castillo y Ana Almansa:

(Camplillo Alhama, 2011) “Se Convierten así, según Castillo y Almansa (2001:383), en:

“la instancia que debe dirigir, gestionar, planificar y coordinar las actividades de comunicación que desarrolla una organización... El gabinete de no solo ha de realizar las acciones emprendidas y planificadas en su seno, sino que también posee una función de asesoramiento en comunicación en el resto de departamentos o secciones de la organización. A su vez cabe destacar que las funciones comunicativas que debe desarrollar implican a las externas pero, asimismo a las internas”.

M<sup>a</sup> Luisa Cárdenas (Cárdenas Rica, 2000) “El primer objetivo del Gabinete en el Gobierno local consiste en romper las barreras que obstaculizan las relaciones amistosas entre sus miembros, el público y los medios de comunicación.” También señala que “La inclusión del Gabinete en el ayuntamiento tiene problemas, porque los concejales se resisten”.

El gabinete de comunicación municipal será el encargado de gestionar la comunicación de todas las unidades administrativas que componen el ayuntamiento. Es necesario que el enfoque del gabinete de comunicación municipal esté orientado hacia la participación ciudadana en los procesos democráticos para dar cabida a los cambios sociales que la sociedad actual reclama.

El gabinete de comunicación deberá ser capaz de gestionar la comunicación interna entre todos los miembros del ayuntamiento: personal laboral, funcionarios, oposición, sindicatos, etc. Para ello debe tener la suficiente preparación, coordinación y herramientas que permitan insertar a los públicos de forma adecuada en la estrategia de comunicación del ayuntamiento.

El gabinete de comunicación debe velar por la consolidación de un buen clima de entendimiento entre todos los públicos internos basados en la transparencia ya que como indica Rafael Serrano (Serrano Rodríguez, 2011) en su estudio sobre la transparencia del

Ayuntamiento del Puerto de Santa María (Cádiz) “La comunicación interna, potenciada con las nuevas tecnologías, como herramienta de generación de confianza, constituye una de las vías más eficaces para lograr una efectiva transparencia informativa, tanto interna como externa”.

Rafael Serrano (2011) señala que para generar confianza es necesario que exista transparencia en las comunicaciones. Y es la transparencia uno de los pilares fundamentales que los nuevos gabinetes de comunicación municipales tienen que gestionar para poder acercar la institución a los ciudadanos y fomentar la participación.

Rafael Serrano (2011) señala una serie de beneficios que según él “podrían reforzar una política de comunicación concreta, que consolidarse y ampliase los efectos del cambio organizacional emprendido hacia la transparencia plena, podrían enumerarse así:

1. Lograr y permitir a la organización mantenerla coordinación entre sus partes.
2. Servir de instrumento de cambio, en tanto que permite el desarrollo, la aceptación y compartición de nuevos valores y objetivos, como el de la transparencia plena; logrando así la implicación del personal en un nuevo modelo de gestión y del desarrollo del proyecto de corporación, dando a conocer la participación y contribución al logro de objetivos, especialmente la transparencia en la gestión y el servicio al ciudadano, aumentando de esta forma la satisfacción en el trabajo, del compromiso personal y del clima laboral.
3. Lograr la participación y la colaboración, estimulando la creatividad y la colaboración, y aumentando el sentido de pertenencia, compartiendo, y proyectando una imagen corporativa positiva y común, valorada por el ciudadano como receptor de los servicios y *stakeholder*.
4. Lograr la retroalimentación de la comunicación, equilibrando la comunicación ascendente, descendente y horizontal, reconduciendo y reduciendo la rumorología, reduciendo también el nivel de tensiones y conflictos.

5. Lograr fluidez, rapidez, claridad, simplicidad de la comunicación, así como segmentar, y personalizar con canales seguros, incidiendo en el aumento de la productividad y reducción de costes.
6. Lograr adaptabilidad da los cambios disminuyendo sectorización de la información y comunicación internas, convirtiéndose en el origen de la práctica de la calidad.”

Según Rafael Serrano (2011) la apuesta estratégica por la transparencia en todos los aspectos de la comunicación municipal ha llevado a Transparencia Internacional (TI) a calificar al Ayuntamiento de Puerto de Santa María como el municipio más transparente de España.

El gabinete de comunicación municipal tiene que saber dar respuesta a todas las exigencias comunicativas que los públicos requieren. El gabinete de comunicación municipal tiene que saber coordinar con las distintas unidades que componen el ayuntamiento el mensaje de la institución, es decir, tiene que canalizar, diseñar y dirigir todas las comunicaciones que emanen de las unidades administrativas municipales, como concejalías, patronatos deportivos, etc. , para evitar crear distorsiones en el mensaje de la institución.

El gabinete de comunicación deberá establecer mecanismos para aprovechar las herramientas que le ofrece la comunicación para fomentar la democracia a nivel local y el ejercicio de la participación ciudadana en los procesos de decisión municipal. También debe disponer de las estrategias y herramientas necesarias para afrontar una posible comunicación de crisis.

El gabinete de comunicación como en anteriores capítulos se ha citado estará regido por el DIRCOM y dispondrá de un jefe de prensa que se encargará de las relaciones con



los medios de comunicación, así como de preparar las ruedas de prensa, redactar comunicados y organizará los actos así como supervisará el protocolo, etc. El gabinete de comunicación también puede contar con un *community manager*, que gestionará las redes sociales del ayuntamiento.

En base a lo expuesto por Sancho Royo (Sancho Royo, 1999) las funciones del gabinete de comunicación municipal se pueden diferenciar en cuatro bloques: 1 Las Relaciones con la prensa, 2. El diseño de campañas de publicidad, 3. Relaciones directivas y comunicación corporativa y 4. Política de comunicación interna.

#### **XIV. La comunicación interna en el Ayuntamiento**

La comunicación interna es clave para generar un sentimiento de unidad entre todos los trabajadores y públicos internos del ayuntamiento. Según Camps y Gadea (Camps & Gadea Carrera, 1995) “Una de las condiciones para que en los ayuntamientos se practique una buena dirección participativa es disponer de una buena comunicación interna”.

Desde el gabinete de comunicación se deben utilizar las herramientas comunicativas necesarias para que hacer a los públicos internos partícipes de los procesos que a ellos mismos les afecta, de esta forma se consigue fomentar la cohesión interna y un buen clima de entendimiento. En el capítulo herramientas comunicativas para la participación ciudadana se detallan el conjunto de herramientas.

Un buen gabinete de comunicación municipal como indica en el *libro Servir al ciudadano* Camps y Gadea (Camps & Gadea Carrera, 1995) tiene que atender a los siguientes factores para mejorar la comunicación interna:

1. Liderar desde la alcaldía: Las máximas autoridades municipales deben mostrarse comprometidas con la idea de que la comunicación interna es esencial para conseguir los objetivos de la corporación. Además de este compromiso, estas autoridades deben procurar transmitir, ellas mismas, los mensajes comunicacionales. Los empleados municipales necesitan ver que las ideas de cambio y de mejora de la gestión tienen rostro.
2. Actuar coherentemente: Aunque las comunicaciones formales tienen un peso importante en la transmisión de las ideas dentro de la organización municipal, es la coherencia de actuación de los directivos públicos el factor determinante para la validación de los mensajes comunicacionales.
3. Comunicar en dos sentidos: La comunicación bidireccional es esencial para dar fiabilidad al propio plan de comunicación interno del ayuntamiento. La dirección participativa reclama atender la opinión de los empleados, por ello estimula su práctica y ponen a disposición de ellos una serie de instrumentos para ejercerla.
4. Personalizar la comunicación: Los análisis de las políticas comunicativas demuestran la necesidad de practicar, como principal estrategia comunicativa, el cara a cara. Los resultados demuestran que la comunicación cara a cara es muy útil cuando los temas a tratar son conflictivos. Aunque en la organización municipal se usen otros medios de comunicación, los directivos públicos locales deben utilizar profusamente la comunicación personal.
5. Compartir la responsabilidad: La comunicación debe descentralizarse al máximo para que todos los niveles de dirección sean agentes comunicativos activos y que a través de ellos, la información llegue a todas las unidades de la organización. Es necesario que el ayuntamiento disponga de un plan de comunicación en el cual queden claras cuáles son las responsabilidades comunicativas de cada uno de sus directivos.
6. Compartir las malas noticias: Favorecer la circulación de las malas noticias es uno de los factores para el éxito de las comunicaciones internas. Gracias al flujo de las malas noticias, la organización municipal puede aprender sobre sus errores y fallos, innovando sus prácticas, sus comportamientos y sus servicios, siempre en beneficio de los ciudadanos.

7. Adaptarse a los diferentes públicos: las organizaciones municipales son complejas, existen muchas tipologías de trabajadores, hay diversos niveles de formación y de patrones culturales, etc. Dada esta diversidad, los responsables de emitir la información institucional deben ir adaptando sus mensajes a las diferentes características de los receptores. En otras ocasiones el esfuerzo consistirá en averiguar cuál es la información que los receptores necesita (lo que no se necesita saber), para diferenciarla de las necesidades comunicativas del emisor (aquello que se debe saber).
8. Crear una estrategia de comunicación interna.

La comunicación interna es un capítulo clave en la organización del plan de comunicación municipal, entender que desde los públicos internos el ayuntamiento proyecta su imagen al exterior es importante. Por ello el DIRCOM municipal tiene que establecer las estrategias, y tácticas necesarias para integrar a los públicos internos en la toma de decisiones del equipo de gobierno así como hacerlos partícipes de los procesos que le afecten dentro del ayuntamiento.

## **XV. La comunicación externa del ayuntamiento y las relaciones con la prensa**

Dentro de la estrategia de comunicación del ayuntamiento se enmarca la comunicación externa. La comunicación externa es aquella que emana del ayuntamiento hacia los públicos externos. Esta comunicación puede estar mediada o no, es decir, el ayuntamiento puede recurrir a los medios de comunicación para que éstos hagan de altavoz del ayuntamiento y difundan el mensaje o bien el propio ayuntamiento puede realizar la comunicación hacia sus públicos externos sin necesidad de recurrir a ningún medio, para ello debe emplear los canales comunicativos de los que disponga.

Existe por regla general en las corporaciones municipales especial énfasis en la comunicación que el ayuntamiento realiza con los medios de comunicación. Para ello como indica Idoia Camacho (Camacho Markina, 2001) “El gabinete de comunicación debe procurar ofrecer a los medios un flujo de información constante, lo cual es necesario dotar a la institución de transparencia informativa”. Idoia Camacho (2001) hace hincapié en la necesidad de establecer procesos de transparencia informativa para mantener una relación fluida con los medios de comunicación y por consiguiente con la sociedad.

Idoia (2001) asegura que el empleo de los mecanismos que a continuación se detallan puede favorecer que “(...) la imagen transmitida por el ayuntamiento a través de los medios de comunicación será una imagen positiva”.

Idoia (2001) propone que el gabinete de comunicación debe realizar convocatorias de prensa para informar de la celebración de un acontecimiento puntual, comunicados, ruedas de prensa cuando se trate de información importante, etc. También indica que después de la relación con los medios de comunicación la relación más importante es la comunicación con los ciudadanos.

Conchi Campillo (Campillo Alhama, 2010) añade que “Para cualquier Ayuntamiento, mantener una relación equilibrada con los aparatos mediáticos locales, supone gestionar a través de ellos una imagen pública en consonancia con su estrategia comunicativa global. (...) desarrolla funciones estandarizadas como el seguimiento y la documentación informativa, el análisis estratégico de los temas municipales y la mediación profesional”.

La planificación estratégica informativa según señala Conchi Campillo (2011) se estructura en diferentes áreas administrativas como bien pudieran ser cada una de las concejalías que forman el ayuntamiento.

La comunicación directa del ayuntamiento con la ciudadanía es posible y además es la que permite mayor personalización ya que el ayuntamiento se convierte en emisor directo. El fenómeno de la comunicación 2.0 el empuje de las nuevas tecnologías hace que el ayuntamiento necesite establecer un diálogo constante con la ciudadanía y sus públicos externos para ello se suele recurrir al empleo de perfiles en redes sociales los cuales estarán gestionados por el *community manager* del ayuntamiento. La comunicación con los públicos externos estará orientada a distintos intereses del ayuntamiento como bien puedan ser objetivos meramente informativos o persuasivos si se trata de campañas para concienciar a la ciudadanía sobre un asunto concreto.

Existen numerosas herramientas comunicativas para promover el cambio hacia una sociedad más democrática y participativa, estas herramientas se utilizarán en función de la estrategia de participación ciudadana que se estime oportuna y que se desarrollan en el capítulo herramientas de comunicación para la participación ciudadana conjunto a las herramientas de comunicación internas destinadas al mismo fin.

En definitiva se busca que el DIRCOM mantenga una relación fluida y dinámica con todos los medios de comunicación para favorecer esta relación, es necesario basarse en parámetros de transparencia informativa para fomentar que los medios de comunicación vean en los ayuntamientos un productor de noticias fiable. Hecho que no difiere de mantener la misma política de transparencia informativa cuando el ayuntamiento trate mediante sus canales comunicativos dialogar con la ciudadanía.

## **XVI. La publicidad del ayuntamiento.**

Los ayuntamientos en numerosas ocasiones y con intenciones diferentes necesitan de la realización de campañas publicitarias para conseguir distintos objetivos. Pueden emplear la publicidad para generar una conciencia crítica ante el maltrato, fomentar una conducta cívica, fomentar el reciclaje o bien informar de los plazos para pagar los tributos municipales.

La publicidad municipal es otra forma de comunicación, en este caso una comunicación que emana del ayuntamiento hacia principalmente los públicos externos a él.

Según Conchi Campillo (Campillo Alhama, 2011) “La publicidad institucional, en el ámbito municipal, puede presentarse con altas dosis de atomización”, se refiere a que el elevado número de departamentos dentro del ayuntamiento como concejalías, patronatos deportivos, empresas municipales, puedan elaborar planes publicitarios por su cuenta sin pasar por una dirección de comunicación central que determine las estrategias a seguir.

Conchi Campillo (2011) enuncia que “ La falta de una dirección de comunicación que coordine las estrategias comunicativas en tiempo y forma, y que detecte disfunciones en la gestión de la comunicación publicitaria de las concejalías, áreas administrativas, resto de entes o entidades pertenecientes al organismo municipal, así como la falta de establecimiento de una partida presupuestaria publicitaria común para los departamentos u órganos administrativos propicia, sin duda que se produzca tal disfunción”

Es necesario generar como indica Conchi Campillo (2011) un planteamiento que permita la homogeneización de los mensajes publicitarios municipales. Esto es otro de los retos que debe asumir el DIRCOM del ayuntamiento ya que como anteriormente se ha señalado es el responsable de la imagen del ayuntamiento.

En base a los estudios realizados por Conchi Campillo (2011) se determina la necesidad de establecer una estrategia publicitaria común que bien podría establecerse de forma anual en el plan de comunicación municipal, de esta forma se podrían coordinar las acciones de cada una de las áreas administrativas y concejalías con las propuestas comunicativas necesarias para alcanzar los objetivos de las actividades propuestas.

Es importante señalar que la publicidad del ayuntamiento debe buscar la buena convivencia entre los vecinos y promover la cultura de paz tal y como señala Alfonso Cortés. (Cortés González, 2007). Además la publicidad del institucional del ayuntamiento deberá fomentar la participación ciudadana y rehusará de ser una publicidad de “autobombo” o partidista.

En numerosas ocasiones y dependiendo de la magnitud de la campaña publicitaria el DIRCOM se verá obligado a la contratación de una agencia de publicidad externa, en ese caso será el DIRCOM el encargado de velar por el cumplimiento de lo acordado en un *briefing* previo así como de su seguimiento y evaluación si es que de ésta no se encarga la agencia de publicidad contratada.

El DIRCOM deberá también estar familiarizado con los términos de publicidad digital tales como publicidad en buscadores, publicidad en redes sociales, y los distintos formatos de publicidad digital con la finalidad de insertarlos en la estrategia de comunicación de cada una de las actividades del ayuntamiento.

## **XVII. El *community manager* del ayuntamiento y las redes sociales**

El auge de las redes sociales debido al paso de la web 1.0 hacia la web 2.0 no solo ha supuesto un cambio en el paradigma de la comunicación como anteriormente se detalló sino que ha traído consigo una auténtica revolución en la forma de entender el mundo, ya que cualquier usuario puede crear su propio contenido, difundirlo y puede moverlo por todo el mundo a coste cero.

Las redes sociales han generado revoluciones como la primavera árabe, han creado redes organizadas de ciudadanos que demandan a los gobiernos cambios sustanciales en la relación con los ciudadanos, las redes sociales han convertido al usuario anónimo en un ser poderoso, esto ha puesto en jaque a numerosos organismos que todavía no entienden la nueva forma de comunicación. Es justo este hecho el que ha llevado a numerosas organizaciones en este caso ayuntamientos a contar con la presencia en sus gabinetes de comunicación de profesionales capaces de no solo entender el fenómeno de la web 2.0 sino de canalizar el mensaje de la organización hacia estos espacios de encuentro con la ciudadanía para poder generar un diálogo constante del cual se puedan extraer relaciones beneficiosas para ambos.

Óscar Rodríguez (Rodríguez Fernández, 2012) recurre a la definición de *community manager* propuesta por AERCO-PSM<sup>1</sup> “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. (...)”

---

<sup>1</sup> Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media.



Es responsabilidad del gabinete de comunicación del ayuntamiento coordinar la estrategia en redes sociales con el *community manager* del ayuntamiento, se trataría más bien de definir unas pautas y límites a modo de guía de estilo, así como de las formas y usos adecuados de estos canales. Es necesario que el DIRCOM entienda el cambio de paradigma comunicativo para que el empleo de las redes sociales del ayuntamiento se emplee como canal de *feedback* entre la organización y sus públicos.

Óscar Rodríguez (Rodríguez Fernández, 2012) señala que “Las posibilidades de participación que ofrecen los Social Media exige que la comunicación (...) con el usuario sea cada vez más transparente y abierta.” Entender este cambio es necesario para promover la participación ciudadana en el ayuntamiento a través de estos canales comunicativos.

La estrategia de Social Media del ayuntamiento debe contemplar a cada uno de los públicos así como a cada una de las herramientas disponibles. Estas herramientas se pueden utilizar para mantener una escucha permanente para determinar lo que se dice del ayuntamiento, también para mantener un diálogo constante con los públicos y como no para mantener un canal de información.

Antonio Fernández (Fernández Rincón, 2014) indica cinco características que debería tener el *community manager* del ayuntamiento: 1. Conocer la ciudad y todas las actividades que se desarrollan, 2. Tener contacto permanente con los responsables políticos, 3. Simpatía y compromiso con el proyecto del ayuntamiento, 4. Debe ser un agente dinamizador de la ciudad ya que debe fomentar la participación ciudadana, la colaboración, la transparencia y el diálogo. 5. Ser un profesional ya que representa al ayuntamiento ante los ciudadanos.

Las tareas que el *community manager* del ayuntamiento debe realizar a diario para fomentar la participación ciudadana y la buenas relaciones entre el ayuntamiento y los ciudadanos son en palabras de Óscar Rodríguez (Rodríguez Fernández, 2012) las siguientes: Saber escuchar y monitorizar, conversar y hablar activamente, curar, colaborar para hacer llegar al DIRCOM informes sobre la actividad en las redes sociales, transmitir el mensaje de la estrategia a las redes sociales, compartir y seleccionar contenidos de interés para difundirlos, conectar con líderes en redes sociales y analizar, medir y cuantificar la actividad en las redes sociales.

Twitter, una de las redes sociales más importantes del mundo está siendo cada vez más utilizada por los ayuntamientos que ven en ella un canal de comunicación rápido y directo con sus públicos. Esta plataforma se emplea como canal de comunicación para informar tanto de actividades municipales, situaciones de emergencias, etc. (Rodríguez Fernández, 2012) “Sin duda su idiosincrasia y una condición muy especial para facilitar la comunicación bidireccional, por su simplicidad, su facilidad para generar lazos emocionales y su gran poder de movilización. (...) incluir Twitter en una campaña Social Media es sinónimo de construir y recuperar relaciones.”

Cada vez más las redes sociales van adquiriendo mayor protagonismo en los planes estratégicos de comunicación, por ello, se hace cada vez más necesario contar con un *community manager* en el gabinete de comunicación municipal bien como personal asalariado o como *freelance*. Las redes sociales brindan a los ayuntamientos una oportunidad de oro para establecer mecanismos de participación ciudadana, diálogo constante y escucha permanente.

## **XVIII. Participación ciudadana, gobierno abierto, transparencia y administración electrónica**

Como se ha venido desarrollando a lo largo de la investigación, la comunicación estratégica en los ayuntamientos servirá para acercar la institución tanto a los ciudadanos como a los públicos internos. El informe de la FAMP (FAMP, 2014) *Guía práctica para la implementación de la participación ciudadana en los gobiernos locales de Andalucía: Estrategias para la acción*, señala que “Es un momento clave para restablecer la confianza y la credibilidad de los gobiernos a través de nuevas formas de relación basadas en la sinceridad. Para ello la comunicación se convierte en una herramienta estratégica como instrumento de transparencia y de gobierno abierto”.

Como señala la FAMP (2014) la comunicación estratégica ayuda a crear un gobierno transparente y abierto a pesar de ello indica que la gestión diaria de los asuntos públicos a nivel comunicativo condicionan el día a día de la comunicación y señala varios factores que se necesitan mejorar:

1. Dificultad en conseguir la información.
2. Falta de comunicación sobre un tema.
3. Lentitud comunicativa.
4. Uso de un lenguaje poco comprensible
5. Insatisfacción de las necesidades de la población, organizaciones y empresas.
6. Declaraciones contradictorias entre personas de distintos gabinetes.
7. Dificultad en la comunicación de la institución como un conjunto.
8. Rumorología
9. Elasticidad en la comunicación: el transcurso de los acontecimientos implica flexibilidad en los horarios y jornadas de comunicación.
10. Falta de dominio de las herramientas de comunicación 2.0

Estos son los errores que la FAMP (2014) publica en su guía, errores que alguno de ellos han sido recogidos ya a lo largo de esta investigación.

El gobierno abierto según la definición propuesta por la ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), 2013) tienen el objetivo de “(...) mejorar la calidad de los sistemas democráticos, mejorando la confianza de los ciudadanos y mejorando la eficiencia y la eficacia de la acción del gobierno, aprovechando las ventajas que ofrecen internet y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”.

La ONTSI (2013) enumera los tres pilares en los cuales se basa el gobierno abierto:

1. **Transparencia:** El conocimiento del gobierno por parte de los ciudadanos y el acceso a la información pública permite el control de la acción gubernamental y facilita la rendición de cuentas de los gestores públicos.
2. **Participación:** Los ciudadanos deben poder canalizar su conocimiento, su opinión y su compromiso social hacia su Gobierno, y éste ha de estar en disposición de aprovechar los vastos recursos que supone el caudal de conocimiento y experiencia del conjunto de la sociedad y ponerlos al servicio del bien común.
3. **Colaboración:** En un mundo complejo e interconectado como el actual la colaboración entre administraciones y entre éstas y la sociedad es imprescindible para conseguir la máxima eficiencia en la acción gubernamental.

Por tanto el gabinete de comunicación del ayuntamiento deberá establecer los distintos mecanismos y estar preparado para poder gestionar los tres pilares básicos del gobierno abierto. Existe un organismo internacional con sede en España que se encarga de evaluar la transparencia de los ayuntamientos e instituciones y cada año elabora un informe

pormenorizado de cada una de las instituciones analizadas, se trata de *Transparency International España*.

En Málaga, en concreto la Diputación de Málaga ya está apostando por el gobierno abierto y muestra de ello ha sido la incorporación de estrategias de participación ciudadana y transparencia a través de su web institucional.



Fuente: [www.malaga.es](http://www.malaga.es)

La administración electrónica o e-administración es la evolución de la administración hacia una administración más eficaz que permite al usuario desde cualquier

punto con acceso a la red, realizar cualquier procedimiento con la administración sin necesidad de estar presencialmente en las dependencias en este caso del ayuntamiento.

Cada vez son más los ayuntamientos que están implementando la administración electrónica para facilitar los trámites a sus ciudadanos. La implementación de la administración electrónica también facilita los procesos de participación ciudadana en tanto que se pueda utilizar la plataforma para participar en las decisiones políticas del municipio, gestionar quejas y sugerencias, etc. Mediante un acceso mediante DNI electrónico o firma digital el usuario se registra y puede realizar telemáticamente cualquier trámite con plena validez legal.



Fuente: [www.marbella.es](http://www.marbella.es)

A pesar del auge de internet y de las administraciones electrónicas todavía existen numerosos impedimentos a la hora de realizar trámites on-line con la administración, el estudio de la ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), 2013) recoge varios:

1. la falta de información sobre los servicios disponibles.
2. la desconfianza en la información o en los servicios disponibles.
3. la falta de gestiones online.

Con ello se refleja que todavía es un gran reto para las administraciones públicas establecer la total implantación de la administración electrónica en todos los trámites, generar la suficiente confianza en el ciudadano al igual que incrementar la información sobre los trámites que se pueden realizar.

Son prácticamente cero los ayuntamientos que no se han subido al carro de las redes sociales, actualmente estas redes sociales se están empleando como un canal de información a la ciudadanía, pero también como un sistema de recogida de quejas y sugerencias vecinales. Por tanto se entiende del empleo de estas redes sociales y de su buena gestión que se considere una herramienta más para el fomento de la participación ciudadana y la práctica del gobierno abierto en tanto que favorece de una forma cercana el acceso a los ciudadanos del ayuntamiento.

## **9. Herramientas comunicativas para el fomento de la participación ciudadana**

En base a las distintas experiencias propuestas por la Federación Española de Municipios y Provincias FEMP, se va a proceder a la asignación de las herramientas de comunicación especialmente diseñadas para favorecer la implementación de las herramientas de participación ciudadana propuestas.

Las experiencias de participación ciudadana propuestas por la FEMP (FEMP , 2014) *Ficha de buenas prácticas en materia de transparencia y participación ciudadana en los ayuntamientos y otras entidades locales* son varias de las cuales se han seleccionado aquellas que por su relevancia, trascendencia e implementación son las más fáciles de adoptar en los municipios.

1. Sistema de gestión de quejas y sugerencias.
2. Portal web de transparencia y/o participación ciudadana.
3. Presupuestos Participativos.
4. Consultas / referéndum.
5. Fomento o apoyo del /al asociacionismo.
6. Formación en materia de participación ciudadana.
7. Participación en la normativa local.

En base a estas experiencias de participación ciudadana y a las herramientas de relaciones públicas propuestas por los autores Antonio Castillo y José Daniel Barquero (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2011) y Manuel Palencia-Lefler (Palencia-Lefler, 2011) se establecen a continuación para cada una de las experiencias propuestas



anteriormente, el conjunto de técnicas de comunicación adecuadas para poder implementar estos procedimientos participativos en el ayuntamiento.

## **I. Sistema de gestión de quejas y sugerencias**

Sistema para canalizar la información que desde los ciudadanos y los públicos internos envían hacia el ayuntamiento.

Herramientas propuestas:

1. Buzón de sugerencias interno para recoger las opiniones de los públicos internos.
2. Buzón de sugerencias para los públicos externos, éstos pueden encontrarse en las distintas dependencias municipales.
3. Buzón de sugerencias virtual: Se pueden emplear una dirección de correo electrónico donde los ciudadanos expresen sus quejas o solicitudes de información
4. Punto de Información al ciudadano: Lugar físico donde los ciudadanos puedan obtener información y a su vez dirigir sus quejas, suelen estar ubicadas en las tenencias de alcaldía así como el propio edificio del ayuntamiento.
5. Web municipal: Ofrece un lugar virtual donde los ciudadanos pueden expresar sus quejas, sugerencias y a la vez fomentar la participación ciudadana. En palabras de Beatriz Catalina y de Antonio García (García & García Jiménez, 2014) “Consideramos que en una página institucional no se deben descartar, al menos en un principio, ninguna de las fórmulas disponibles para fomentar la participación ciudadana en la comunicación por internet”.
6. Internet- Intranet: La intranet permite a los públicos internos del ayuntamiento participar en las decisiones que le afecten y expresar sus sugerencias y quejas.

7. Redes sociales: cada vez más se están empleando canales como Facebook y Twitter orientados a la recolección de información y quejas de la ciudadanía para implementar procesos de mejora

Se señalan las herramientas comunicativas más importantes para establecer una comunicación con los públicos del Ayuntamiento para recoger las quejas, sugerencias y felicitaciones, estas herramientas propuestas mejorarían el funcionamiento de este sistema de recogida y análisis de la información.

## **II. Portal web de transparencia y/o participación ciudadana**

Se propone que la página web del ayuntamiento informe sobre los destinos de los fondos, los sueldos de los cargos públicos y a su vez sea un vehículo para el fomento de la participación ciudadana, por tanto la página web debe ser un espacio interactivo.

1. Internet: Página web municipal interactiva.

## **III. Presupuestos participativos**

Se proponen una serie de herramientas para que la ciudadanía pueda colaborar en la confección de los presupuestos para que se destinen las partidas propuestas a los fines que se acuerden en conjunto.

1. Internet: A través de la página web municipal se informará sobre la cantidad propuesta así como los fines propuestos.

2. Buzón de sugerencias: Permitirá la participación en la asignación de los presupuestos.
3. Redes sociales: Al igual que la página web municipal estos canales de comunicación se pueden emplear para averiguar dónde emplear el presupuesto.
4. Tablones de anuncios: para informar de las convocatorias.
5. Reuniones con asociaciones implicadas y vecinos: para determinar en común el destino de los presupuestos.
6. Comunicado de prensa: para comunicar a los medios la convocatoria de asignación de presupuestos así como los resultados de ésta.

#### **IV. Consultas /referéndum**

Para conocer en un ayuntamiento la opinión pública sobre una determinada actuación municipal.

1. Internet: Página web municipal interactiva.
2. Redes sociales: a través de votaciones.
3. Encuestas y entrevistas: entrevistas a pie de calle para consultar la opinión de los vecinos.
4. Grupos de Discusión: para conocer la opinión de asociaciones de vecinos, empresarios sobre un determinado tema.
5. Folletos institucionales: para dar difusión a la consulta.
6. Tablones de anuncios: para dar difusión a la consulta.
7. Cartelería: para comunicar la consulta a los ciudadanos por ejemplo de una calle concreta o bien de todo el municipio.

## **V. Fomento o apoyo del /al asociacionismo**

Conjunto de acciones encaminadas a que la ciudadanía se asocie a alguna de las asociaciones existentes en el municipio. Son herramientas comunicativas encaminadas a informar a los ciudadanos sobre las distintas asociaciones existentes en la localidad y otras acciones encaminadas a favorecer que los ciudadanos sigan colaborando con las asociaciones a través de las felicitaciones y reconocimientos a ciudadanos que por su trayectoria o por méritos se merezcan una distinción municipal.

1. Internet: En la página web municipal se recogerán las distintas asociaciones registradas en la localidad.
2. Redes sociales: a través de estos canales el ayuntamiento puede informar de las actividades propuestas por las asociaciones.
3. Comunicados de prensa: El gabinete de comunicación del ayuntamiento puede dar cobertura a las distintas actividades que así lo vean conveniente de las asociaciones.
4. Presentación pública: El ayuntamiento podría ofrecer sus instalaciones y sus medios para presentar públicamente las actividades de las asociaciones.
5. Eventos lúdicos: El ayuntamiento puede celebrar eventos como una feria de asociaciones para dar a conocer las asociaciones locales.
6. Material institucional: El ayuntamiento podría realizar una serie de folletos para dar a conocer las distintas asociaciones locales.
7. Reuniones con las asociaciones: para fomentar el trabajo de las asociaciones y su vinculación con el ayuntamiento.
8. Premios, ayudas y Becas: se podrían establecer en función del tipo de asociación y su fin una serie de premios a los ciudadanos en función de su vinculación con ellas y su trayectoria.
9. Reconocimiento y Homenaje: Reconocer a las personas que trabajan en las asociaciones locales por el interés del municipio y la humanidad.
10. Patrocinio.
11. Donaciones y mecenazgo.

Otras de las acciones que el Ayuntamiento puede realizar para promover el asociacionismo es a través de patrocinios y donaciones puntuales. Estas acciones estarán destinadas a ayudar y apoyar a las asociaciones que por su carácter social estén desarrollando acciones destacadas con la ciudadanía.

## **VI. Formación en materia de participación ciudadana**

Formación tanto a los públicos externos como internos de los distintos procedimientos para poder participar en las decisiones del ayuntamiento.

1. Internet: a través de la página web municipal se informará de los procedimientos y su funcionamiento que puedan estar contemplados en el reglamento de participación ciudadana.
2. Redes sociales: a través de ellas se dará a conocer los distintos mecanismos y su funcionamiento.
3. Tablón de anuncios: se colocará cartelería para informar de cursos de formación en esta materia así como sus convocatorias.
4. Maleta pedagógica: dirigida a los públicos internos se les informa de los distintos mecanismos que poseen para participar en las decisiones municipales.
5. Material gráfico institucional: Cartelería y folletos dirigidos a la ciudadanía.
6. Reuniones abiertas: para informar públicamente de los procedimientos de participación democrática como charlas sobre e-administración, votación electrónica, etc.
7. Reuniones con trabajadores: dirigidas al mismo fin que el anterior pero para los públicos internos del ayuntamiento.

8. Puertas abiertas: dirigidas a la ciudadanía en general para dar a conocer las labores del ayuntamiento y hacer que la ciudadanía se integre y participe.
9. FAQ,s: Glosario de términos frecuentes, así como un catálogo de preguntas para solventar las posibles dudas que en la tramitación electrónica o en la participación a través de la web puedan surgir.
10. Testimonios / Casos prácticos: a fin de solventar cualquier duda se utilizarán videos y material gráfico con la misma finalidad de las FAQ,s.

## **VII. Participación en la normativa local**

Con la finalidad de lograr el mayor consenso social ante la elaboración de una determinada ordenanza municipal se proponen las siguientes herramientas comunicativas para favorecer que los públicos afectados puedan colaborar en su redacción o bien aportar su punto de vista.

1. Internet: a través de la página web municipal se informará de las ordenanzas existentes así como los calendarios, y reuniones previas a la implantación.
2. Buzón de sugerencias: donde los ciudadanos pueden aportar su punto de vista.
3. Redes sociales: Las cuales sirven de canal de recogida de quejas y sugerencias.
4. Reuniones cerradas: Reuniones cerradas con vecinos de una calle, empresarios, o afectados directamente por la ordenanza municipal.
5. Reuniones públicas: Para dar a conocer la normativa y lograr el mayor consenso social en la toma de las decisiones.
6. Material gráfico: Para informar de la nueva ordenanza y de los procedimientos para participar.
7. Encuestas y entrevistas.
8. Grupos de discusión.
9. Observatorio de la opinión pública: Las redes sociales facilitan esta tarea.
10. Conferencias on-line.
11. Reuniones con los miembros de la corporación municipal, sindicatos y oposición.

## **10. Desarrollo de la investigación**

### **La gestión de la participación ciudadana a través de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la costa del sol**

Para conocer el estado de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la costa del sol se ha elaborado un cuestionario tipo en base a la investigación desarrollada anteriormente. Este cuestionario recoge preguntas que resumen la implantación de la comunicación en un Ayuntamiento así como las herramientas de participación ciudadana empleadas por el Ayuntamiento en cuestión.

En esta investigación se ha contactado con los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos más importantes de la provincia de Málaga sin incluir a Málaga capital. Se ha utilizado la encuesta telefónica como método de recolección de la información y principalmente se ha contactado con los responsables de estos gabinetes para tener una información más precisa.

El cuestionario propuesto se estructura en dos partes al igual que esta investigación, por un lado se efectúan preguntas relacionadas con la estructura y funcionamiento del gabinete con la finalidad de conocer si el gabinete de comunicación está adaptado a las necesidades del gabinete de comunicación municipal que con esta investigación se pretende describir. Por otro lado se abordan cuestiones relacionadas con la implementación de las distintas experiencias de participación ciudadana propuestas por la Federación Española de Municipios y Provincias FEMP (FEMP , 2014).

### **Cuestionario:**

1. ¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?
2. ¿Cuántas personas componen el gabinete?
3. ¿El ayuntamiento cuenta con un *community manager*?
4. ¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?
5. ¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?
6. ¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?
7. ¿Quién se encarga de la comunicación interna?
8. ¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?
9. ¿Tiene e-administración?
10. ¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?
11. ¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?
12. ¿Existen presupuestos participativos?
13. ¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?
14. ¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?
15. ¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?
16. ¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?
17. ¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?



<b>Ayuntamiento de Manilva</b>	
<b>Dirección</b>	Calle del Mar Manilva
<b>Teléfono</b>	952890065
<b>¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?</b>	NO
<b>¿Cuántas personas componen el gabinete?</b>	1
<b>¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?</b>	NO
<b>¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?</b>	PERIODISMO
<b>¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?</b>	PRENSA
<b>¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?</b>	NO
<b>¿Quién se encarga de la comunicación interna?</b>	RR.HH.
<b>¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?</b>	CARGO DE CONFIANZA
<b>¿Tiene e-administración?</b>	SI
<b>¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?</b>	SI
<b>¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?</b>	SI
<b>¿Existen presupuestos participativos?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?</b>	SI
<b>¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?</b>	NO
<b>¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?</b>	REDES SOCIALES

<b>Ayuntamiento de Fuengirola</b>	
<b>Dirección</b>	Plaza España, 1, 29640 Fuengirola, Málaga
<b>Teléfono</b>	952 58 93 00
¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?	SI
¿Cuántas personas componen el gabinete?	3
¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?	SI
¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?	PERIODISMO
¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?	PRENSA
¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?	NO
¿Quién se encarga de la comunicación interna?	RR.HH.
¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?	CARGO DE CONFIANZA
¿Tiene e-administración?	SI
¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?	SI
¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?	SI
¿Existen presupuestos participativos?	NO
¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?	SI
¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?	NO
¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?	SI
¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?	SI SECTORIZADO
¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?	REDES SOCIALES

<b>Ayuntamiento de Marbella</b>	
<b>Dirección</b>	Plaza de los Naranjos, s/n Marbella 29601 Málaga
<b>Teléfono</b>	952 76 11 00
<b>¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?</b>	NO
<b>¿Cuántas personas componen el gabinete?</b>	8
<b>¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?</b>	si
<b>¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?</b>	PERIODISMO
<b>¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?</b>	PRENSA
<b>¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?</b>	NO
<b>¿Quién se encarga de la comunicación interna?</b>	RR.HH.
<b>¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?</b>	CARGO DE CONFIANZA
<b>¿Tiene e-administración?</b>	SI
<b>¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?</b>	SI
<b>¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?</b>	SI
<b>¿Existen presupuestos participativos?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?</b>	SI
<b>¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?</b>	NO
<b>¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?</b>	REDES SOCIALES

<b>Ayuntamiento de Torremolinos</b>	
<b>Dirección</b>	Plaza Blas Infante, 1, 29620 Torremolinos, Málaga
<b>Teléfono</b>	952 37 94 00
¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?	NO
¿Cuántas personas componen el gabinete?	3
¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?	NO
¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?	PERIODISMO
¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?	COMUNICACIÓN
¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?	NO
¿Quién se encarga de la comunicación interna?	RR.HH.
¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?	CARGO DE CONFIANZA
¿Tiene e-administración?	SI
¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?	SI
¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?	NO
¿Existen presupuestos participativos?	NO
¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?	NO
¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?	NO
¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?	SI
¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?	SI SECTORIZADO
¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?	REDES SOCIALES

<b>Ayuntamiento de Rincón de la Victoria</b>	
<b>Dirección</b>	Plaza de Al-Andalus, 1, 29730 Rincón de la Victoria, Málaga
<b>Teléfono</b>	952 40 23 00
<b>¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?</b>	NO
<b>¿Cuántas personas componen el gabinete?</b>	2
<b>¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?</b>	NO
<b>¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?</b>	PERIODISMO
<b>¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?</b>	PRENSA
<b>¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?</b>	NO
<b>¿Quién se encarga de la comunicación interna?</b>	RR.HH.
<b>¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?</b>	CARGO DE CONFIANZA
<b>¿Tiene e-administración?</b>	NO
<b>¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?</b>	SI
<b>¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?</b>	SI
<b>¿Existen presupuestos participativos?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?</b>	SI
<b>¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?</b>	SI
<b>¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?</b>	REDES SOCIALES

<b>Ayuntamiento de Estepona</b>	
<b>Dirección</b>	Plaza de Blas Infante, 1 Estepona
<b>Teléfono</b>	952 80 12 52
<b>¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?</b>	NO
<b>¿Cuántas personas componen el gabinete?</b>	4
<b>¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?</b>	NO
<b>¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?</b>	PERIODISMO
<b>¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?</b>	COMUNICACIÓN
<b>¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?</b>	SI
<b>¿Quién se encarga de la comunicación interna?</b>	RR.HH.
<b>¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?</b>	CARGO DE CONFIANZA
<b>¿Tiene e-administración?</b>	SI
<b>¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?</b>	SI
<b>¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?</b>	SI
<b>¿Existen presupuestos participativos?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?</b>	SI
<b>¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?</b>	SI
<b>¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?</b>	REDES SOCIALES

<b>Ayuntamiento de Nerja</b>	
<b>Dirección</b>	Calle Carmen, 1, 29780 Nerja, Málaga
<b>Teléfono</b>	952 54 84 00
<b>¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?</b>	SI
<b>¿Cuántas personas componen el gabinete?</b>	1
<b>¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?</b>	NO
<b>¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?</b>	PERIODISMO
<b>¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?</b>	PRENSA
<b>¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?</b>	NO
<b>¿Quién se encarga de la comunicación interna?</b>	RR.HH.
<b>¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?</b>	CARGO DE CONFIANZA
<b>¿Tiene e-administración?</b>	SI
<b>¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?</b>	SI
<b>¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?</b>	SI
<b>¿Existen presupuestos participativos?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?</b>	SI
<b>¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?</b>	NO
<b>¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?</b>	REDES SOCIALES

<b>Ayuntamiento de Antequera</b>	
<b>Dirección</b>	Calle Infante D. Fernando, 70, 29200 Antequera, Málaga
<b>Teléfono</b>	952 70 81 00
<b>¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?</b>	SI
<b>¿Cuántas personas componen el gabinete?</b>	1
<b>¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?</b>	SI
<b>¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?</b>	PERIODISMO
<b>¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?</b>	PRENSA
<b>¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?</b>	NO
<b>¿Quién se encarga de la comunicación interna?</b>	RR.HH.
<b>¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?</b>	CARGO DE CONFIANZA
<b>¿Tiene e-administración?</b>	SI
<b>¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?</b>	SI
<b>¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?</b>	SI
<b>¿Existen presupuestos participativos?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?</b>	SI
<b>¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?</b>	SI
<b>¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?</b>	REDES SOCIALES



<b>Ayuntamiento de Ronda</b>	
<b>Dirección</b>	Plaza de la Duquesa de Parcent, 3, 29400 Ronda, Málaga
<b>Teléfono</b>	952 87 32 40
¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?	NO
¿Cuántas personas componen el gabinete?	2
¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?	NO
¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?	PERIODISMO
¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?	COMUNICACIÓN
¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?	NO
¿Quién se encarga de la comunicación interna?	RR.HH.
¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?	CARGO DE CONFIANZA
¿Tiene e-administración?	SI
¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?	SI
¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?	SI
¿Existen presupuestos participativos?	NO
¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?	NO
¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?	SI
¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?	SI
¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?	NO
¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?	REDES SOCIALES

<b>Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre</b>	
<b>Dirección</b>	Calle de Vicente Aleixandre, 0, 29130 Alhaurín de la Torre, Málaga
<b>Teléfono</b>	952 41 71 50
<b>¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?</b>	NO
<b>¿Cuántas personas componen el gabinete?</b>	2
<b>¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?</b>	SI
<b>¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?</b>	PERIODISMO
<b>¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?</b>	COMUNICACIÓN
<b>¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?</b>	NO
<b>¿Quién se encarga de la comunicación interna?</b>	RR.HH.
<b>¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?</b>	FUNCIONARIO
<b>¿Tiene e-administración?</b>	NO
<b>¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?</b>	SI
<b>¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?</b>	NO
<b>¿Existen presupuestos participativos?</b>	NO
<b>¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?</b>	SI
<b>¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?</b>	SI
<b>¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?</b>	SI
<b>¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?</b>	REDES SOCIALES

## 11. Resultados de la Investigación

Aquí se detallan los resultados de la tabulación de las encuestas realizadas:

<b>Total ayuntamientos analizados: 10</b>	
¿Está el gabinete de comunicación junto alcaldía?	5 NO / 5 SI
¿El ayuntamiento cuenta con un community manager?	4 NO / 6 SI
¿Qué formación académica posee el Jefe del Gabinete?	10 PERIODISMO
¿Se le denomina gabinete de prensa o de comunicación?	6 PRENSA / 4 COMUNICACIÓN
¿El ayuntamiento posee un plan estratégico de comunicación?	9 NO / 1 SI
¿Quién se encarga de la comunicación interna?	RR.HH.
¿El Jefe de Gabinete o DIRCOM es cargo de confianza o funcionario?	9 CARGO DE CONFIANZA / 1 FUNCIONARIO
¿Tiene e-administración?	1 NO / 9 SI
¿Posee el ayuntamiento un sistema de quejas y sugerencias?	10 SI
¿Existe un portal web sobre transparencia municipal?	8 SI / 2 NO
¿Existen presupuestos participativos?	2 SI / 8 NO
¿Realiza el ayuntamiento consultas ciudadanas o referéndum?	2 NO / 8 SI
¿Realiza el ayuntamiento acciones de formación en participación ciudadana?	4 SI / 6 NO
¿Realiza el ayuntamiento acciones para el fomento del asociacionismo?	10 SI
¿Pueden los ciudadanos participar en la normativa local?	2 NO / 8 SI
¿Existen herramientas TIC,s para la participación ciudadana?	10 REDES SOCIALES

## 12. Conclusiones

Atendiendo a la investigación realizada se procede a la extracción de conclusiones en base al estudio de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos analizados.

La hipótesis de partida de la investigación se basa en que creemos que los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos no están adaptados ni preparados para entender el nuevo paradigma de la comunicación y para los cambios en materia de transparencia y participación ciudadana que la sociedad actual reclama de las instituciones públicas.

El objetivo de esta investigación es crear un gabinete de comunicación capaz de canalizar el flujo comunicativo que la sociedad actual reclama de las instituciones, a la vez que diseñar las herramientas comunicativas para promover la participación ciudadana en los ayuntamientos.

Se ha conseguido el objetivo propuesto inicialmente ya que con esta investigación se entiende que el gabinete de comunicación perfecto para comprender el fenómeno de la comunicación 2.0, es un gabinete que está liderado por un funcionario formado en Relaciones Públicas, y que éste a su vez dirigirá al Jefe de Prensa que será un periodista y al *community manager*. El gabinete tiene que estar situado junto al despacho de alcaldía para poder tener un buen flujo comunicativo. También debe elaborar un plan de comunicación municipal que englobe tanto a los públicos internos como externos y se desarrollen en base a un presupuesto las estrategias y tácticas encaminadas a favorecer la buena relación entre el ayuntamiento y los públicos. El gabinete de comunicación municipal debe realizar una información aséptica y no politizada tanto con los medios de comunicación como con los ciudadanos. Además el gabinete de comunicación debe implantar las herramientas de comunicación anteriormente señaladas para, en base a las experiencias de participación ciudadana propuestas por la FEMP fomentar la democracia en el municipio.

De los ayuntamientos analizados la mitad poseen el gabinete de comunicación junto a la alcaldía la otra mitad lo tienen en otras plantas o incluso otros edificios esto dificulta enormemente la comunicación.

Casi la mayoría de los gabinetes de comunicación poseen ya la figura del *community manager* para gestionar la relación en las redes sociales del ayuntamiento con los públicos principalmente ciudadanos. En algunos ayuntamientos que por su envergadura no se permite aumentar los miembros del gabinete de comunicación esta tarea recae sobre el jefe de prensa. Pero queda demostrada con esta investigación que cada vez más los ayuntamientos están apostando por las redes sociales como un canal de interacción más y para ello deciden de contratar específicamente a un profesional de las redes. De los ayuntamientos analizados seis cuentan ya con este profesional en sus gabinetes.

La formación del DIRCOM o en este caso el jefe de prensa es en los ayuntamientos analizados es la licenciatura en periodismo. Tal y como se ha recogido en el apartado formación del DIRCOM en base a los estudios realizados por Ana Almansa (Almansa Martínez , 2011) la figura recomendada para dirigir un gabinete de comunicación es la de relaciones públicas por su visión amplia de la comunicación. El hecho de que estos ayuntamientos sigan apostando en su totalidad por la figura del periodista como director del gabinete de comunicación demuestra que todavía los cargos públicos están centrados en la imagen de la institución en la prensa y no tanto en la gestión de la comunicación como algo global con todos los públicos.

De los ayuntamientos analizados solo uno posee un plan estratégico de comunicación lo que viene a resaltar la escasa sensibilidad que poseen los gabinetes de comunicación municipales sobre la creación de un plan que recoja a todos los públicos de la organización, conjunto las tácticas, las estrategias, las acciones y el presupuesto. Casi la mayoría de los gabinetes entrevistados señalan que no disponen de ello debido a que lo improvisan diariamente, otros señalan que no lo contemplan por desconocimiento.

La comunicación interna es un activo importante a la hora de gestionar la relación con los públicos internos y generar pertenencia y vinculación, por ello se ha preguntado sobre si los gabinetes de comunicación analizados contemplan estrategias de comunicación interna, la respuesta unánime ha sido que no tocan la comunicación interna y señalan de que ello depende en exclusiva de recursos humanos. Esto demuestra que los gabinetes de comunicación municipales no están contando con el enorme potencial que los públicos internos podrían dar a la gestión municipal y al proyecto de la institución.

Con la excepción del Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre, todos los demás cuentan con el jefe de prensa o de gabinete, como personal de confianza elegido directamente por el alcalde. Justo con esta investigación se demuestra que esta forma de elección del jefe de gabinete no es la más correcta si se pretende tener un gabinete de comunicación profesional que dé respuesta a las necesidades de la comunicación 2.0.

Casi la totalidad de los ayuntamientos analizados poseen e-administración para facilitar a sus vecinos los trámites de una forma ágil. Algunos han indicado que están en fase de pruebas y otros que todavía no contemplan la totalidad de los trámites a través de los portales municipales on-line. Lo que sí es patente es que cada día el fenómeno de la e-administración es más importante de cara a conseguir una administración más fluida, transparente y participativa.

Todos los ayuntamientos analizados disponen de sistema de recogida de información sobre quejas y sugerencias, bien mediante un buzón de sugerencias, mediante las redes sociales o por e-mail.

La mayoría de los ayuntamientos disponen en su página web de información sobre sueldos de los concejales así como de la información fiscal del ayuntamiento para que los vecinos puedan conocer el destino del dinero público. Son ocho de los diez ayuntamientos

los que informan en sus páginas web de ello en mayor o menor medida, si bien están siendo empujados a causa de la puesta en vigor de la Ley de transparencia<sup>2</sup>.

Todavía los ayuntamientos son reacios a la puesta en marcha de políticas que permitan que los ciudadanos destinen parte del presupuesto municipal a las causas y proyectos que se decidan en común, sólo dos de los diez municipios disponen de presupuestos participativos.

La mayoría de los ayuntamientos analizados realizan consultas ciudadanas si bien no a través de urnas, a través de reuniones sectoriales con vecinos o colectivos antes de la realización de proyectos de envergadura que puedan afectarles.

Cuatro de los diez municipios analizados realizan acciones de formación en materia de participación ciudadana con sus vecinos. Con ello fomentan el espíritu de la participación democrática y crean cohesión. Pero todavía queda mucho por hacer ya que la mayoría todavía no contempla este tipo de acciones.

La totalidad de los municipios coincide en la necesidad de fomentar el asociacionismo como eje fundamental para la participación ciudadana. Según las conversaciones mantenidas con los responsables de comunicación la práctica totalidad indica que son consideradas las asociaciones locales como públicos estratégicos.

Ocho de los municipios analizados permiten que los ciudadanos o colectivos implicados se manifiesten y den su punto de vista en mayor o menor grado sobre posibles

---

<sup>2</sup> Ley 19/2013, de 9 de diciembre  
Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno

decretos municipales que regulen ciertas actividades. A pesar de ello hay dos municipios que no contemplan este tipo de acciones y deciden no contar con los ciudadanos.

La totalidad de los ayuntamientos analizados reconocen la enorme importancia y relevancia que para ellos tienen las redes sociales, bien como canal de información hacia los públicos o bien como canal de comunicación directa con los vecinos para recoger quejas o sugerencias sobre determinadas actuaciones municipales.

La hipótesis de la investigación se valida ya que se demuestra que los gabinetes de comunicación municipales no están todavía preparados para el cambio sustancial que exige en estos gabinetes la incorporación de estrategias de comunicación 2.0. La formación inadecuada de los DIRCOM municipales, conjunto a su método de elección, merman la capacidad de entender el fenómeno de la comunicación global que permite integrar en el ayuntamiento a todos los públicos de la organización.

El hecho de que el gabinete de comunicación no esté adaptado a estos cambios, aunque si bien hay ayuntamientos que están realizando cambios de enorme envergadura para adaptarse a ello, demuestra que todavía los cargos públicos no poseen la sensibilidad adecuada para entender el cambio comunicativo que la sociedad y los movimientos sociales exigen a las instituciones públicas.

Ese cambio en las instituciones que reclama la actual sociedad se materializa en las acciones de participación ciudadana contempladas en esta investigación que, a pesar del esfuerzo que muchos ayuntamientos están realizando por ser más accesibles, transparentes y participativos todavía muchos de ellos rehúsan de ser así.



## 13. Bibliografía

- Almansa Martínez , A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación*. Manganeses de la Lampreana: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Álvarez, T., & Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Barquero Cabrero, J., & Castillo Esparcia, A. (2011). *Marco teórico y práctico de las relaciones públicas*. Barcelona: Furtwangen Editores. .
- Camacho Markina, I. (2001). *Comunicación institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local*. Obtenido de Revista Latina de Comunicación Social.
- Campillo Alhama, C. (2010). Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. *Pensar la Publicidad* , 15-62.
- Camplillo Alhama, C. (2011). La dirección de comunicación municipal: estructuras, procesos y entidades declarantes. *Revista internacional de relaciones públicas*. N°2 Vol I. , 41-60.
- Camps, J. L., & Gadea Carrera, A. (1995). *Servir al Ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. . Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Canel, M. J. (2010). *Comunicación de las instituciones públicas* . Madrid: Editorial Tecnos.
- Cárdenas Rica, M. (2000). *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*. Sevilla: Diputación de Sevilla. Área de Cultura y Deportes. Servicio de Publicaciones.
- Cortés González, A. (2007). *Cultura de paz y publicidad institucional. El Estado en el fomento de la cultura de paz a través de la publicidad televisiva*. Jaén: Alcalá Editorial.

- FAMP. (5 de 5 de 2014). *Guía práctica para la implementación de la participación ciudadana en los gobiernos locales de Andalucía: Estrategias para la acción*. Obtenido de Federación Andaluza de Municipios y Provincias.: [http://www.famp.es/racs/observatorio/GLOSARIO/GUIA\\_participacion\\_ciudadana.pdf](http://www.famp.es/racs/observatorio/GLOSARIO/GUIA_participacion_ciudadana.pdf)
- FEMP . (5 de Mayo de 2014). *Ficha de buenas prácticas en materia de transparencia y participación ciudadana en los ayuntamientos y otras entidades locales*. Obtenido de Federación Española de Municipios y Provincias.: <http://www.femp.es/files/120-184-CampoFichero/Mesa%20T%C3%A9cnica%20de%20la%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf>
- Fernández Buey, F. (2004). *Guía para una globalización alternativa. Otro mundo es posible*. Barcelona: Ediciones B.
- Fernández Rincón, A. (10 de 5 de 2014). *Las 5 características del community manager en un Ayuntamiento*. Obtenido de Las 5 características del community manager en un Ayuntamiento: <http://ayuntamiento2punto0.blogspot.com.es/2012/11/las-5-caracteristicas-del-community.html>
- García, B., & García Jiménez, A. (10 de 5 de 2014). *Ámbitos revista internacional de Comunicación*. Obtenido de Herramientas interactivas y participación ciudadana en los ayuntamientos españoles: <http://ambitoscomunicacion.com/2013/herramientas-interactivas-y-participacion-ciudadana-en-los-ayuntamientos-espanoles/>
- Giddens, A. (2009). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- L.Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. 8ª Edición*. Madrid: Pearson Educacion.
- Martín Martín, F. (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas.
- McQuail, D. (1994). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Madrid: Paidós Comunicación.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI). (2013). *Estudio de la Demanda y uso de Gobierno Abierto en España*. Madrid.

Palencia-Lefler, M. (2011). *90 Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas*. Barcelona: Profit Editorial.

Rodríguez Fernández, Ó. (2012). *Curso de Community Manager*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

Sancho Royo, D. (1999). *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*. Madrid: Tecnos.

Serrano Rodríguez, R. (2011). Estudio de la comunicación interna como herramienta de transparencia en Internet en el Ayuntamiento de El Puerto de Santa María. *Revista Internacional de Relaciones Públicas N°2 Vol. 1*, 197-219.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

## **14. Anexo**

### **I. Públicos externos del Ayuntamiento.**

Fuente: Elaboración propia

- Vecinos
  - Residentes empadronados
  - Residentes no empadronados
  - Extranjeros
- Concesionarios
  - Hamaqueros, quioscos, taxistas.
- Turistas
  - Visitantes
  - Posibles Visitantes
  - Hoteles, Restaurantes, etc.
  - Centros de ocio
  - Museos
  - Ciudades Hermanadas
  - Patronatos de Turismo
- Usuarios de servicios municipales
  - Bienestar social
  - Instalaciones Deportivas
  - Centros de formación
  - Bibliotecas
  - Guarderías municipales

- Cementerios
- Centros escolares
  - Alumnado
  - Dirección del centro
  - Padres de Alumnos
  - Consejo escolar Municipal
- Contribuyentes
  - Residentes
  - No residentes
  - Empresas
- Administraciones públicas
  - Diputación
  - Mancomunidad
  - Administración Central
  - Administración Regional
  - Cámara de cuentas
- Proveedores
- Jóvenes
- Asociaciones
- ONG
- Medios de Comunicación
  - Emisoras TV y Radio municipales
  - Otros medios locales privados
  - Resto de medios.
- Empresarios y Comerciantes

- Líderes de opinión
- El propio partido del equipo de gobierno.
- Seguidores en Redes Sociales (Perfiles públicos municipales)

## **II. Públicos internos del ayuntamiento**

Fuente: Elaboración propia

- Equipo de Gobierno
- Personal de confianza
- Interventor municipal
- Oposición
- Sindicatos
- Funcionarios
- Empresas municipales