

## **LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO GERENCIAL**

Jorge VELÁZQUEZ CAPEL.

*Gerente del Consorcio del Sector II de la  
Provincia de Almería para la Gestión de Residuos.*

*Trabajo presentado para la obtención del título de experto en Derecho y Gestión  
Pública Local del CEMCI 2014-2015.*

### **SUMARIO**

- 1.- Introducción.
- 2.- Los retos de la comunicación en el día de hoy.
- 3.- Comunicación pública. Aproximación teórica y práctica.
- 4.- Las teorías administrativas en relación con la administración.
- 5.- La comunicación como motivador para las relaciones en las organizaciones.
- 6.- Los servicios de comunicación con la ciudadanía de las administraciones públicas.
- 7.- Gestión comunicacional en las administraciones públicas.
- 8.- Como diseñar un plan de comunicación en el ámbito de las administraciones públicas.
- 9.- La administración pública y la web 2.0.
- 10.- Las redes sociales en las administraciones públicas.
- 11.- Conclusiones.
- 12.- Bibliografía.

### **1.- INTRODUCCIÓN**

La palabra comunicación proviene del latín “comunicare”, que significa compartir. La Real Academia de la Lengua española define comunicar, entre otras acepciones, como “descubrir, manifestar o hacer saber algo a alguien”.

El estudio de las diferentes formas y métodos de la comunicación en el ámbito de las organizaciones comenzó a finales de los años setenta. Así, la comunicación se empezó a entender como el conjunto de actividades, habilidades y técnicas encaminadas a facilitar y agilizar la corriente de mensajes que se dan entre los componentes de una organización, o entre la organización y su entorno; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los receptores internos o externos de la organización.

Resulta claro que la comunicación agiliza el entendimiento entre gerentes y empleados, jefes de servicio y técnicos, políticos y ciudadanos. La comprensión y el estudio de la comunicación en un ente concreto son clave para conocer dicho ente.

La eficiencia gerencial requiere de una buena comunicación. Los gerentes deben entender la comunicación y entender los retos que esta implica. Sin embargo, comunicar eficazmente no es sencillo. Pensamos que no se requiere ningún talento o habilidad especial para comunicar pero esto no es así. De hecho, no faltan ejemplos de organizaciones en las que la comunicación no es clara y esto ha llevado a resultados desastrosos.

La comunicación organizacional es la comunicación aplicada a las organizaciones. En organizaciones de cualquier tipo y tamaño se da este tipo de comunicación ya que no es posible imaginar una organización sin comunicación. De este modo, podemos decir que la comunicación organizacional es aquella que comprende todos los mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y entre esta y el exterior.

Según GARY KREPS (1995), la comunicación organizacional *"es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella"*. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es *"la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización"*. Definición un tanto poética de este autor.

La comunicación organizacional se encuentra presente en toda la organización e implica a todos los empleados, de ahí radica su importancia. Para los dirigentes es básica una buena comunicación organizacional con la finalidad de que queden claros los mensajes a transmitir así como queden definidas las posiciones de control en la organización. De igual modo, la comunicación en las organizaciones es la vía mediante la cual se pueden obtener datos acerca de la marcha de los planes y proyectos que se están llevando a cabo.

Todas las administraciones públicas gestionan información y la comunican a su entorno.

La administración municipal ha sido objeto de numerosos estudios, que han sido abordados desde múltiples perspectivas como la jurídica, la económica, la politológica o la comunicacional, entre otros ejemplos.

El principal objetivo de la administración municipal consiste en garantizar el interés público que tiene encomendado así como asumir y desarrollar las competencias que estas entidades ostentan. Resulta obvio el interés de los ciudadanos por las administraciones municipales, percibiéndolas como los entes más cercanos y accesibles para el ciudadano a diferencia de otras instituciones como la estatal y la europea, que tienen apariencia de lejanas en lo que a los problemas diarios se refiere. Así, existe una tendencia generalizada en atribuir a las entidades municipales la competencia sobre todas las actividades vinculadas, o próximas en cierta medida, a la vida local.

De este modo, los ciudadanos ven a los ayuntamientos como las entidades encargadas de velar por las necesidades colectivas de un área determinada así como por

dar satisfacción de los intereses de una concreta población. Es por ello que los ayuntamientos se esfuerzan enormemente, con mayor o menor acierto, por transmitir a los ciudadanos mensajes en donde quede de manifiesto la gestión que se esta realizando.

Es por ello que la comunicación pública, en este sentido, es la herramienta mediante la cual los diferentes equipos de gobierno explican y justifican sus decisiones, legitimando, en cierto modo, la labor que se esta llevando a cabo. Queda, de este modo, puesta de manifiesto la importancia que la comunicación pública tiene de cara a la ciudadanía.

De este modo, toda organización debe tener muy presente que la comunicación, en el sentido de transmitir fuera de ella la gestión, logros y decisiones que se adoptan, es uno de los elementos esenciales a tener muy en cuenta.

No obstante, para que los flujos de comunicación (in –out) de la organización funcionen adecuadamente, es necesario que la comunicación interna (in – in) funcione de modo adecuado. Es imposible conseguir homogeneidad en lo transmitido si todos los responsables, empleados y personal en general de la organización no conocen la línea estratégica a seguir en relación a un asunto en concreto.

De este modo, el público objetivo receptor de los mensajes de comunicación interna transmitidos son todos los empleados de la organización. El capital humano es y debe ser el principal activo de toda organización al ser imprescindible para lograr los objetivos pretendidos. De esta manera, resulta imprescindible hacer a los empleados partícipes de la organización, de sus objetivos y fines, al objeto de conseguir que todos estén involucrados en la consecución de los objetivos.

En concreto, la comunicación interna puede desempeñar determinadas funciones específicas:

- a) Informar sobre los fines y objetivos de la organización a todos sus miembros.
- b) Facilitar el proceso de adopción de decisiones.
- c) Motivar.
- d) Armonizar intereses contrapuestos.
- e) Proyectar una imagen hacia el exterior.
- f) Desencadenar el cambio interno.

Así, resulta obvio que la comunicación facilita el entendimiento entre responsables y empleados de la organización y que, según el tipo y las formas en que dicha comunicación se realice, tendrá unos u otros resultados.

SCHEINSOHN (1993) afirmó que *“la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”*.

De este modo, el objetivo del presente trabajo es estudiar ambas formas de comunicación (interna y externa) en las organizaciones, haciendo especial hincapié en la comunicación en el seno de las administraciones públicas partiendo del supuesto de que

para que exista una buena comunicación externa es indispensable que se haya realizado una buena e intensa labor de comunicación interna.

## 2.- LOS RETOS DE LA COMUNICACIÓN EN EL DÍA DE HOY.

A día de hoy, la comunicación se ha convertido en uno de los elementos esenciales de cualquier organización, es la parte constituyente y dinámica.

La comunicación externa en las Administraciones Públicas es una herramienta más para la consecución de los objetivos de esta que son; crecimiento de la organización, fortalecimiento de la misma, afianzamiento en la sociedad y, como no, publicidad tanto a nivel de gestión como a nivel institucional. La comunicación interna en las administraciones, por el contrario, se orienta a la consecución de objetivos, a la coherencia en la transmisión de los mensajes y a involucrar todo lo posible a los integrantes de la misma en los proyectos y acciones que se desarrollen.

Entiendo que la administración busca con la comunicación objetivos productivos para ella misma más que para el individuo, a diferencia de la comunicación entre individuos. De esta manera, establece directrices y normas que dirigen el comportamiento de las personas hacia unos determinados objetivos de mantenimiento de la organización, es por este motivo que establece normas de funcionamiento y ejecución que apuntan a la consecución de los objetivos anteriormente expuestos de la forma más rentable posible.

Es por todo ello que podemos decir que la comunicación en la administración, en lugar de primar los aspectos psicológicos de la condición humana, prima los medios y la elaboración de los mensajes para la elaboración de sus fines.

La mayoría de los responsables de las administraciones afrontan 6 grandes retos dentro de la comunicación (interna y externa) en las administraciones;

- Manejo de la información; Es básico el correcto manejo de la información de la que se dispone así como conocer el momento en el que transmitirla, a quien transmitirla y como transmitirla. El qué el quien y el como se tornan básicos.
- Selección apropiada de los canales de comunicación; Cada información debe transmitirse por el canal adecuado, ya sea interno o externo.
- Desarrollo de un sistema de retroalimentación eficiente; El sistema de información y comunicación esta vivo, por lo que resulta esencial que este se este retroalimentando constantemente mediante los canales adecuados.
  - Comunicación sobre los cambios organizacionales.
  - Promoción inter-departamental.
  - Creación de espíritu innovador.

A lo largo del tiempo se han ido creando ciertos mitos en torno a la comunicación; a mayor información mejores resultados, la información es conocimiento, etc. A día de hoy, creo que estamos en peligro de caer en la “desinformación”, no por la falta de existencia de información, sino por el exceso que

tenemos de ella. Hay tanta información disponible que en muchas ocasiones hace que nos dispersemos de lo realmente importante para centrarnos en otras cuestiones que tienen menor relevancia. Así, aunque la información es importante, lo verdaderamente importante es producir conocimiento.

El modelo DICA, establece la relación entre;

- Datos; Es la forma de representar una realidad (ejemplo, índices bursátiles en un momento dado).
- Información; Son datos que, analizados en su conjunto, nos revelan pistas interesantes (ejemplo, evolución de las acciones de una empresa a lo largo de un año)
- Conocimiento; Las relaciones entre las piezas de información (ejemplo, asesor que nos informa sobre las posibilidades de invertir en una empresa una vez analizada)
- Acción; La actividad que realizamos en base al conocimiento. (ejemplo, comprar acciones de la empresa)

Para las administraciones es esencial que los datos sean precisos y que estos sean transformados en información a su debido tiempo. Es por ello, que se debe evitar abarrotar a los empleados con datos innecesarios al tiempo que se debe incrementar la eficiencia de transmisión de los mismos.

Una vez obtenida la información a través de los datos, esta debe convertirse, a su vez, en conocimiento, lo que requiere habilidad para juzgar, analizar, evaluar y sintetizar la información.

Combinando la experiencia con el pensamiento crítico, llegamos al conocimiento, que debemos transformar en acción.

Una vez descrito, brevemente, el proceso que, a juicio del que suscribe, debe seguir la obtención de información y tratamiento de la misma, procede evaluar la importancia de la comunicación.

La interacción comunicativa – relacional es de vital importancia. Es a través de los mensajes de comunicación pública como se dan a conocer las diferentes líneas de la gestión social, política y económica de las administraciones. La rigurosidad a la hora de aplicar los procesos anteriormente descritos, unida a la coherencia y la unidad en la transmisión de los mensajes garantizará una orientación acertada a los objetivos de la organización.

Cuando los responsables de la comunicación en una administración no son capaces de gestionar de un modo eficiente la información de la organización, son los propios medios de comunicación los que se encargan de transmitir, a través de otras fuentes, dicha información, lo cual es muy posible que vaya en perjuicio de la administración. De este modo, los que se encargarán de formar la opinión pública serán los medios de comunicación en lugar de las administraciones. Este es uno de los principales retos de la administración de hoy.

DIEZHANDINO se ha pronunciado en este sentido argumentando que la intencionalidad, manipulación o mentira del discurso de los medios de comunicación forma parte de un ecosistema social en el cual los medios de comunicación intoxican la información, con intereses manifiestos. Añade, no obstante, que este solo es uno de los actores que tienen representación en este entramado en el cual la información se sesga para conseguir resultados que tienen traducción en clave política.

De este modo, entiendo que el éxito o fracaso del método propuesto requiere de una identificación clara de los responsables de la comunicación con el sistema de comunicación establecido. La voluntad de estos de asumir la propuesta sistemática del sistema de comunicación propuesto conllevará unos buenos resultados.

En el contexto actual, las administraciones requieren de estructuras comunicativas profesionalizadas, integradas por personal especialista en comunicación. Algunos autores entienden que resulta procedente propiciar la estabilidad de tales recursos en el desempeño de tales funciones, de manera que no estén sujetos a vaivenes políticos. No obstante, bajo mi punto de vista, esto tan solo provocaría la duplicidad de los medios dedicados a estas cuestiones ya que cada equipo de gobierno quiere que los medios que se encarguen de la comunicación de la administración correspondiente sean afines a sus idearios. De este modo, en caso de haber un servicio profesionalizado que se encargase de estas cuestiones de modo continuo, cuando entrase otro gobierno se contratarían servicios externos para que realizaran esas tareas, vaciando de contenido la labor de los ya contratados.

No obstante, entiendo que tener un cuerpo de profesionales dedicado a la comunicación en una concreta administración, daría una imagen de continuidad y legitimaría los proyectos de la administración al entender el ciudadano que la información transmitida no se encuentra sesgada (o al menos en menor medida) por las opiniones de los responsables políticos de turno.

Sea de un modo u otro, hay una cuestión que debe estar clara, y es que la sistematización de los procesos de comunicación pública y el diseño de las estructuras administrativas pertinentes para llevar a cabo estas tareas, debe convertirse en una prioridad de las administraciones públicas de cara al desarrollo de las tareas de comunicación a las que debe de hacer frente y que, además, pueden repercutir en un gran beneficio para la administración.

### 3.- COMUNICACIÓN PÚBLICA. APROXIMACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA

MOREU, E afirma en su libro *La Administración anunciante. Régimen jurídico de la publicidad institucional*, que en la actualidad, la comunicación pública se ha convertido en una actividad administrativa heterogénea muy difícil de determinar y de categorizar y que actúa como cajón de sastre en donde podemos incluir manifestaciones tales como la información política, las relaciones públicas, la información general sobre servicios administrativos, el dialogo interpersonal o la publicidad institucional.

El que suscribe no puede estar más de acuerdo con la anterior afirmación en el sentido de que muchos medios de comunicación se han convertido en meros “altavoces” al servicio de los dictados de los políticos de turno que en cada momento gobiernan. En

este sentido, nos encontramos como muchas administraciones públicas crean sus propios medios de comunicación (radios, televisiones locales, periódicos locales o comarcales, etc.) en los que comunican cuestiones de lo más diversas.

Es conveniente que las administraciones públicas tengan siempre presentes cuales son los elementos consustanciales al diseño de los procesos de comunicación pública como son; el derecho a la información, la tipología de los usuarios, la naturaleza de los mensajes, las tecnologías de información y comunicación, etc...

Factores clave como el vacío legal existente, o la confusión terminológica propia que se manifiesta en torno a la comunicación pública condiciona, según apuntan numerosos autores, una aproximación teórica a este fenómeno por lo que nos encontramos, todavía, con visiones muy limitadas y parciales sobre la aportación que la actividad comunicativa realiza a la administración pública.

Así, la autora Conchi CAMPILLO ALHAMA define comunicación pública como comunicación pública a aquella actividad que, de forma comunicativa bidireccional, establece relaciones entre los ciudadanos y la administración mediante diferentes mensajes a través de diversos medios (telemáticos, colectivos, etc...). Posee un carácter instrumental y su finalidad particular se traduce en determinados objetivos específicos, establecidos en el ámbito político y/o de gestión administrativa o ejecutiva; dichos objetivos específicos se corresponderán en su mayoría, necesariamente, con alguno de los fines perseguidos por la Administración, entidades adscritas o cualquier poder público, siendo identificados, consecuentemente, como fines de interés general.

Destaca la referida autora que la comunicación pública no consiste solo en informar, sino que también esta comunicación sirve como instrumento para que los ciudadanos participen en la vida pública haciéndoles responsables en un contexto democrático.

Así, continúa la autora, mientras las políticas de información se centran, únicamente, en la difusión y promoción del acceso a la información, las políticas de comunicación pública englobarían:

*“aquellas actividades a través de las cuáles los poderes públicos pretenden organizar las condiciones de comunicación de los ciudadanos; es decir, regular los procesos de comunicación social. La comunicación pública decide sobre los contenidos que deben ser producidos, fijados y distribuidos por los poderes públicos, con la finalidad de conseguir que aumente la participación de los ciudadanos.”*

De este modo, las políticas de comunicación externa de las administraciones públicas desarrollan diferentes estrategias que se llevan a cabo a través de tres vías planificadas; la publicidad institucional, la gestión de las relaciones informativas y el establecimiento de relaciones institucionales.

Diversos elementos han llevado a que las estrategias de comunicación de las administraciones públicas hayan sufrido profundos cambios. La idea de las administraciones públicas a la hora de comunicar se centra en realizar las oportunas manifestaciones de acuerdo con un proyecto de ciudad (municipio), que se identifique plenamente con este, evocando en los ciudadanos un sentimiento de participación en el

concreto proyecto en común que se haya puesto en marcha. Ya no se habla solo de servicios públicos, si no que se trata de transmitir otros valores como los indicados.

En este sentido, ALMANSA se refiere a los gabinetes de comunicación de las administraciones públicas como;

*“Una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos. Es una estructura organizada porque tiene establecidas unas formas de actuación y de relación. Además, desde el gabinete se han de coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. Resulta imprescindible la unidad, porque de lo contrario, se crearía confusión (al lanzarse mensajes dispersos). Todo ello para transmitir una buena imagen a todos los públicos, tanto a los internos como a los externos.”*

Considero conveniente volver a poner de manifiesto la importancia que tiene la comunicación interna dentro de las organizaciones, en el sentido de que estas deben transmitir mensajes coherentes y homogéneos en contenido, para lo cual es necesario que exista una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de la organización en las que queden claros los objetivos a transmitir así como el sentido de los mensajes. Es innegable, por tanto, la dependencia entre áreas a nivel comunicacional por que, aunque en primera instancia pueda parecer que dos áreas diferentes no pueden tener nada que ver (hacienda y deportes por ejemplo), en el momento de llevar a cabo las políticas de comunicación estas y otras deben de tener una estrecha vinculación.

Las diferentes casuísticas y diferencias entre todas las administraciones públicas españolas nos llevan a afirmar que no existe un único modelo que sirva para todas las organizaciones, no obstante, si se puede afirmar la existencia de ciertas pautas, hábitos de conducta o reglas que deben de seguirse en orden a llevar a cabo una adecuada comunicación.

Tal y como expresa DÍEZ LOBO, *«no podemos decir que hayamos encontrado un sistema que pueda erigirse en paradigma de la comunicación institucional local, que nos sirva universalmente y que pueda ser aplicado en cualquier municipio»*.

Según Conchi CAMPILLO ALHAMA, existen tres variables fundamentales que condicionan a una administración pública a la hora de elegir su modelo de comunicación;

- *La estructura de los medios de comunicación convencionales o no convencionales, privados o propios.*
- *La estructura municipal, centralizada o descentralizada a nivel orgánico o territorial.*
- *El mapa taxonómico de la organización pública en el que se refleja no sólo quienes son los públicos o colectivo vinculados al ente.*

A estas tres variables, considero que habría que añadir una cuarta que sería los objetivos pretendidos por la administración pública en concreto. Existen en el ordenamiento jurídico español numerosos tipos de administraciones públicas diferentes



así como administraciones públicas que, aun siendo de la misma tipología, se orientan a fines diferentes. Es por ello, que se hace necesario distinguir entre los fines concretos de cada administración para tener claro que es lo que se quiere transmitir, de que manera y a que público objetivo va a ir dirigida.

Resulta claro que son las administraciones públicas las que lideran, o las que deberían liderar, los procesos de cambio que se producen en el ámbito de sus competencias. Es por ello, que resulta esencial la elaboración por cada administración de su plan estratégico que lleve a materializar esos cambios mediante un proceso adecuado. No se debe caer en el error de pensar que los planes estratégicos deben elaborarse para ser cumplidos en un plazo corto. Al contrario, los planes estratégicos deben ser elaborados para su cumplimiento a medio largo plazo ya que la labor de comunicar debe ser pensada para dar respuesta a cambios que deben producirse de manera paulatina causando los mínimos inconvenientes a los ciudadanos.

Áreas dentro de la comunicación externa;

### I Publicidad institucional

Tratar de convencer a los ciudadanos con argumentaciones razonadas, incitarles a que se identifiquen con determinadas causas e incluso implicarse en la gestión municipal hasta tal punto de crear un sentimiento de corresponsabilidad, son todos ellos presupuestos de la publicidad institucional municipal.

En este sentido, siguiendo de nuevo a MOREAU E, “*distinguimos, en función de su finalidad, seis categorías amplias: «la publicidad institucional de contenido informativo» como información a los ciudadanos de sus derechos y obligaciones legales, composición y funcionamiento de las instituciones municipales, servicios que prestan los ayuntamientos y actividades relacionadas, actos y procedimientos administrativos, actividades y proyectos ejecutados en el ámbito de sus atribuciones y competencias; «la publicidad de promoción social» basada en valores y conductas que consolidan la democracia, la libertad, la convivencia y la solidaridad en el contexto local, la implicación y sensibilización de la ciudadanía fomentando conductas o hábitos para la convivencia, el bienestar social o el compromiso con determinadas causas, así como la prevención y protección de la integridad física y material de los ciudadanos, favoreciendo hábitos saludables; cuando se utiliza «la publicidad como medida de fomento» se potencia el consumo de productos y el uso de servicios considerados de interés general, así como los sectores económicos propios del ámbito territorial de la Administración municipal. «La promoción turística» se centra en la imagen del territorio con tales fines así como en los valores o señas de identidad territorial o poblacional, mientras que los grandes proyectos, logros y resultados reflejados a través de balances de gestión y memorias, entre otros formatos, o las iniciativas singulares desarrolladas en un municipio, se enmarcan en «mensajes de autopromoción o imagen»; así mismo, nos encontramos con otros «mensajes de carácter comercial o lucrativo» que se refieren a la venta de productos municipales o a la contratación de servicios públicos.»*

## II Relaciones informativas

No solo como principal obligación, sino también como una cuestión que afecta a su imagen y a la responsabilidad inherente del cargo, los responsables políticos deben de “rendir cuentas” con los ciudadanos en el sentido de que deben de informar de la gestión que realizan en orden a dar satisfacción y cumplimiento a las demandas ciudadanas.

Así, se puede afirmar que una de las áreas que mayor repercusión tiene dentro del ámbito de la comunicación de las administraciones públicas es la de la gestión de las relaciones informativas.

En este sentido, las organizaciones deben de mantener una adecuada relación con todos los medios de comunicación que sean de importancia en su ámbito territorial al objeto de dar cumplimiento a las cuestiones antes apuntadas. Esto debe formar parte de la estrategia de comunicación de la entidad.

La información periodística que cada día recibimos a través de los medios de comunicación nos va creando, poco a poco, opinión sobre los diferentes temas de actualidad con lo que es altamente probable que estos medios, sin ser del todo conscientes de ello, sigan sin saberlo el plan estratégico marcado por la organización.

Se debe ser muy cauto con la información remitida a los medios así como también debe tenerse en cuenta el “modo” en que dichos medios transmiten la información que se les proporciona ya que, como es sabido, la misma información puede variar muchísimo dependiendo de quien la de.

Además, en muchas ocasiones los medios de comunicación no disponen de suficiente espacio de cobertura para la gran cantidad de información que reciben por lo que “seleccionan”, en base a sus propios criterios, que información prima sobre otra.

En este sentido, NUÑEZ L, realiza en su libro “*Introducción al periodismo escrito*” la siguiente clasificación en relación a los diferentes niveles que intervienen en este proceso;

*“a) El nivel contextual: como conjunto de juicios o decisiones profesionales que tienen como objeto la identificación, comparación y evaluación jerárquica de las noticias, para seleccionar aquellas que se consideran más oportunas.*

*b) El nivel textual: que permite al periodista elaborar un texto peculiar y específico, claramente diferenciado de otros tipos de textos, presentando como resultado la redacción del título, el párrafo de entrada y el cuerpo noticioso.*

*c) El nivel estilístico: como el estilo que utiliza el redactor, condicionado por su propia capacidad expresiva.*

*d) El nivel formal: a partir del cuál los periodistas deciden a cuantas columnas va a editarse la información; si va a llevar apoyo gráfico o no; el lugar de la página en que va a ir ubicada y, finalmente, si tendrá alguna referencia en la portada del diario.”*

De este modo, son los periodistas los que, en primera instancia, filtran las noticias antes de ser recibidas por el destinatario final, los ciudadanos. Este primer filtro puede ser beneficioso o no en función del adecuado criterio de la redacción en concreto.

### III Las relaciones institucionales

Toda administración debe establecer relaciones entre los diferentes colectivos que se encuentran dentro de su ámbito de actuación, además de con ciudadanos particulares. En función de los colectivos que la compongan, realizarán unas políticas comunicativas u otras así como se diseñarán diferentes canales de comunicación con estos colectivos con la finalidad de dar respuesta y/o solución a sus pretensiones.

Estas formas de participación pueden desarrollarse, según Conchi CAMPILLO ALHAMA, a través de las tres siguientes formas;

- *Vía atención al ciudadano en las dependencias municipales o mediante encuentros formalizados directamente con los ciudadanos.*
- *Vía participación ciudadana orgánica (a través de consejo sectoriales, territoriales o consejo de la ciudad) funcional (a través de consultas populares) o cooperativa (con entidades diversas colectivos normalizados o asociaciones).*
- *Vía gestión de acontecimientos institucionales (eventos, conmemoraciones, actividades diversas, etc...)*

Estas tres secciones se encuentran estrechamente relacionadas entre si ya que los mismos ciudadanos a los que se llega por alguna de las citadas vías de comunicación anteriormente dichas son a los que se llega por los otros cauces. De ahí, nuevamente, la citada coherencia con la que debe desarrollarse el ya en varias ocasiones citado Plan estratégico de comunicación municipal.

La percepción que el ciudadano tiene la administración en concreto se forma a través de los mensajes que esta transmite así como del boca a boca. Ahí es en donde radica la importancia de los planes de comunicación estratégicos.

#### **4.- TEORÍAS ADMINISTRATIVAS EN RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN.**

Al igual que en las organizaciones privadas, las administraciones públicas han ido evolucionando con diferentes tendencias en diferentes momentos históricos. Para comprenderlas en profundidad, se hará un repaso de cada una de ellas en relación con el tema que nos ocupa, la comunicación.

##### *Teoría clásica;*

Esta teoría pretende, de forma sistemática, el estudio de la organización con la finalidad de establecer principios universales de la administración, enfatizando la

estructura del trabajo y la organización. Los representantes más destacados de esta teoría son;

**FREDERIK TAYLOR.** Su intención fue analizar los procesos de trabajo con el objetivo de estandarizarlos. Algunos de sus principios básicos fueron, entre otros; que la selección de personal se realice en base a un proceso científico, la capacitación y la formación del personal que esencialmente es un ser económico, los gestores planean y los empelados trabajan, la existencia de una definición clara de las normas, tareas y roles que cada empleado asume dentro de la organización.

En la teoría administrativa **DE HENRY FALLOL**, se jerarquizan las líneas de poder ya que, según el autor, al dividir el trabajo podrá ejercerse control, la supervisión y unas jerarquías bien definidas optimizando la producción.

**MAX WEBER** apuesta por estandarizar las funciones al interior de la empresa y reglamentarlas para que haya una especialización en los roles. Sienta el poder como la base para que a través de las reglas, razones y leyes sean influenciados los trabajadores.

En la teoría clásica la comunicación es la herramienta mediante la cual se indica a las personas como se deben hacer las cosas, poniendo siempre por encima de ellas el rigor científico. Las relaciones de comunicación son lineales descendentes ya que se dan de un mando a un subordinado.

#### *Teoría Humanista;*

A mediados de la década de los años 30 la figura del trabajador comienza a tomar mayor relevancia como ser social que se comunica, participa y se abre camino a la democracia. Se comienza a buscar un punto de equilibrio entre la producción y la condición humana. Son 4 las escuelas que han desarrollado esta teoría;

**Escuela Conductista:** Su principal exponente, **ELTON MAYO**, llegó a la conclusión de que cuanto mayor atención se prestase al trabajador mayor sería su producción. Esta conclusión la alcanzó después de realizar varios experimentos con las condiciones de trabajo.

**Escuela de las Relaciones Humanas;** **DALE CARNEGIE**, **CHESTER BARNARD** Y **KURT LEWIN** son los autores más destacados de esta escuela que desarrollaron sus teorías tras el fin de la segunda guerra mundial. **KURT LEWIN** descubrió que la forma de evitar una mayor resistencia al cambio es dando una mayor participación a los grupos. **CHESTER BARNARD** plantea que la comunicación constante con el trabajador a la hora de transmitir valores, planes, ideas y la misión de la organización hace que todos se impliquen mucho más en la consecución de los objetivos en la misma dirección, tratando de entender, al mismo tiempo, las necesidades del trabajador. **DALE CARNEGIE** propugna que hay que mostrar interés por los problemas e inquietudes de los trabajadores y mantener su confianza lo que generará un compromiso entre las partes. De este modo, este autor relaciona las habilidades comunicativas con las administrativas.

**Escuela de las decisiones;** Según esta teoría en toda organización, para lograr alcanzar sus objetivos, las personas que la integran deben cooperar entre sí dentro de una división del trabajo. **Linkert** destaca la importancia de la comunicación en una

organización ya que es básico escuchar a las personas y tenerlas en cuenta (sus opiniones, ideas, quejas, sugerencias, etc...) a la hora de decidir que hacer.

Escuela de los recursos humanos; Basada en la teoría “X” e “Y”. De este modo, una de las variables (“X”) plantea que el ser humano siente aversión por el trabajo por lo que debe ser obligado a cumplir con sus responsabilidades. La otra variable (“Y”) dispone que no solo con represión y control se logran conseguir los objetivos sino que bajo las condiciones apropiadas y con mayor participación el trabajador puede cumplir con sus responsabilidades.

Para la teoría humanista, la comunicación es fundamental para la administración, el proceso productivo y la consecución de objetivos. La comunicación debe extenderse en todas direcciones haciendo de ella una cuestión fundamental en toda organización.

#### *Teoría de sistemas;*

En esta teoría se fusionan la teoría clásica y la humanista. Todo sistema esta compuesto de muchas partes que se relacionan entre si y al modificar alguna de ellas esta afecta a todo lo demás.

Esta teoría plantea la comunicación como un sistema en la organización que permite la interrelación de los miembros en busca de objetivos comunes. La comunicación define la organización y es dinámica. Los diferentes subsistemas se organizan y trabajan juntos permitiendo la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Sus principales autores son KAHN Y KATZ.

#### *Teoría de la contingencia;*

Los precursores de esta teoría son PACANOWSKY y O'DONELL TRUJILLO quienes entienden que la organización puede plantearse como procesos expresivos, simbólicos y de creación de ideas. Cuando las personas de una organización se comunican y comparten valores y creencias surgen normas de comportamiento. Para esta teoría es fundamental el conocimiento del entorno de la organización. Así, los agentes externos y el contexto es quien marca las necesidades de la organización, las regula y les da contenido.

#### *La teoría Z;*

Uno de sus precursores, WILLIAM OUCHI, sugiere que, para ampliar la productividad, se debe implicar a los trabajadores en los diferentes procesos así como basar las relaciones entre los trabajadores en la confianza, la generosidad y el apoyo mutuo.

La conclusión, a la vista de las diferentes teorías, es que la comunicación ha sido fundamental a la hora de desarrollarse las diferentes teorías administrativas y su evolución. Los diferentes momentos históricos que se han ido sucediendo han ido marcando la evolución de las teorías. El momento y la sociedad actual, completamente globalizada, exige un estilo de vida en donde los resultados rápidos y a bajo costo son la mejor alternativa. Parece que la sociedad actual olvida al trabajador, colocándolo como una mera herramienta más dentro del sistema. Lo importante son los resultados y los objetivos de la organización y la comunicación es un mero instrumento para decir cosas,

dar o recibir instrucciones, etc... Es por ello que en el día de hoy las teorías administrativas están evolucionando hacia otras nuevas miras que muy pronto veremos.

## 5.- LA COMUNICACIÓN COMO MOTIVADOR PARA LAS RELACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

Un elemento esencial dentro de cualquier organización es la existencia de un ambiente organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde las relaciones sean armoniosas, que exista respecto entre todos los trabajadores, que se propicie un clima en donde el trabajador se encuentre altamente motivado, lo que provocará un mayor rendimiento y efectividad.

La comunicación interna se presenta asimismo como elemento clave a la hora de lograr ese elemento motivador reseñado anteriormente así como con la finalidad de lograr un mejor desempeño de las funciones, sintiéndose el trabajador más comprometido con lo que hace.

Crear espacios para la retroalimentación, la eliminación de las interferencias y ruidos y la movilización en pos del logro individual y común son cuestiones básicas a tratar por los responsables de las organizaciones y que se desarrollan a través de las relaciones de comunicación.

GOLDHABER (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que la conforman. Consecuencia de ello es que cuando se comunica a nivel interno, las relaciones de trabajo deben de desenvolverse en un ambiente sincero, de escucha y de circulación constante de la información.

Este autor dice que la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos;

*“1º.- Ocorre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente”*

*2º.- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado*

*3º.- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.”*

Así, propone una definición incluyente; *“es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”*.

Citando a NOSNIK, *“la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre esta y su medio”*.

Citando a GARY KREPS la comunicación organizacional es, *“el proceso por el medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren dentro de ella (...). La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus*

*necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”.*

Según Antonio LUCAS MARTÍN, el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las propias organizaciones. El autor afirma que la comunicación *“es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”*. Además, afirma que la comunicación sirve como un mecanismo para que se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido por nuestra sociedad global.

Al objeto de enriquecer la calidad del trabajo, de dar a conocer las políticas de todo tipo, el desarrollo cultural, económico y social de una determinada organización, la información se considera el recurso esencial para el desarrollo de las relaciones humanas. Esta comunicación de la información debe ser oportuna, con la finalidad de lograr sinergias orientadas a los actores de los diferentes procesos organizacionales nombrados.

Así, podemos entender la comunicación como una herramienta de gestión ya que permite reducir la incertidumbre sobre muchos aspectos futuros así como desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos.

ROJAS y ARAPE (1994) defienden este planteamiento ya que consideran que la comunicación es el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y a las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas. Es decir, La comunicación no debe plantearse como un proceso encaminado al desarrollo de estrategias empresariales sino como un elemento esencial de la misma, que ayudara en los procesos de transformación, desarrollo e innovación.

La existencia de una buena comunicación entre los trabajadores de una organización fomenta el contacto personal y el estrechamiento de vínculos entre ellos, estimula su participación en la resolución de conflictos dentro de la organización, etc... El hecho de que el individuo se sienta participe de las decisiones que se adoptan en el seno de su organización, provoca una mayor motivación de este para realizar mejor su trabajo.

La puesta en común de información, el hecho de comunicar al resto de trabajadores de una organización, son elementos clave en cualquier interacción humana. Sin embargo, como es comprensible no es igual comunicar en el ámbito de nuestras relaciones personales (con personas de confianza) que en el ámbito de una relación laboral, ya que en este último caso los problemas se agudizan o, por decirlo de otro modo, se presentan más complejos de gestionar. Ello es así no solo porque no nos encontramos en un ámbito en el que hay personas de nuestra confianza (puede que las haya o puede que no) sino también porque el tamaño de las organizaciones es muy distinto, por lo que no existe un modelo único a seguir.

No obstante lo anterior, lo que está claro es que siempre trabajaremos de un modo más eficaz en un entorno agradable, en el que la comunicación es fluida y en el

que todos los trabajadores son participes y están informados de los proyectos de la empresa, ya que esto provocará una gran implicación del personal en todos los proyectos emprendidos.

No se debe olvidar que el responsable de generar este ambiente laboral y el clima adecuado para que la comunicación sea fluida dentro de una organización es la persona o personas que se encuentren al frente de la misma y no de los trabajadores.

En muchas ocasiones, los responsables de las organizaciones “culpan” de los problemas de la organización a los trabajadores argumentando la falta de motivación, la poca eficacia o el absentismo laboral. Bajo el punto de vista del que suscribe, la total responsabilidad sobre este asunto recae sobre el responsable de la organización, ya que sobre el recae la labor de fomentar los buenos hábitos y prácticas para que el clima en el que desenvuelvan las relaciones de información, comunicación, relaciones entre los trabajadores, etc... sea el adecuado para que todos (o casi todos) se encuentren altamente motivados y participes de los proyectos que se emprendan.

Las formas y tipos de llevar a cabo la comunicación organizacional desbordan el ámbito del presente epígrafe. No obstante, el que suscribe considera conveniente realizar una breve reseña a las mismas, al objeto de que no quede incompleta la explicación anterior.

Así, numerosos autores afirman la existencia de diferentes formas de que se lleve a cabo la comunicación organizacional; la comunicación ascendente y descendente; la comunicación horizontal y vertical; y la comunicación formal e informal.

Comunicación descendente: Este tipo de comunicación es la que lleva a cabo cuando son los responsables los que informan a sus subordinados de determinadas cuestiones.

Según DANIELS y SPIKER;

*“la comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización”.*

Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación es la que se lleva a cabo cuando son los subordinados los que informan a sus superiores de determinadas cuestiones;

En palabras de KATZ y KAHN,

*“la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad esta en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podemos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente”.*

Comunicación horizontal: Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico.



Según MASSIE, *“La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”*

Comunicación vertical; Es la que se da entre personas de diferente nivel jerárquico.

Comunicación formal; Es la comunicación que se da por los canales ordinarios de comunicación dentro de la empresa. Así, es la información transmitida mediante circulares a trabajadores, reuniones de trabajo, correos electrónicos, fax, correo ordinario, etc...

Comunicación informal; Es la comunicación que no fluye por los canales formales de comunicación.

Según MARTÍNEZ y NOSNIK, la comunicación informal es;

- *“El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.*
- *La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.*
- *La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área”.*

## **6.- LA SERVICIOS DE COMUNICACIÓN CON LA CIUDADANÍA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.**

Una cuestión fundamental dentro de las administraciones públicas son los servicios de comunicación que esta ofrece a los ciudadanos en el sentido de personalizar los servicios de información y documentación administrativa. En los últimos años, esta se esta convirtiendo en una cuestión esencial.

Muchas administraciones se están centrandó hoy en día en implementar multitud de proyectos orientados a personalizar el acceso a la información de los ciudadanos. Es el caso de la Ventanilla Única, las Plataformas de Llamadas, las Cartas de Servicio, los Puntos Automáticos de Consulta y Gestión, instrumentos inmejorables de información y comunicación.

### La ventanilla única.

El servicio de ventanilla única se puso en marcha gracias al desarrollo y los resultados alcanzados con el proyecto PISTA. En este proyecto se encuentran implicadas los tres niveles de la administración pública; la estatal, la regional y la local, que por medio de diversos convenios han logrado implantar un sistema global e intercomunicado de registros, que permite la transmisión telemática de asientos registrales y de todo tipo de solicitudes, escritos, comunicaciones y documentos dirigidos por los ciudadanos a cualquiera de los tres niveles de administraciones públicas. El objetivo perseguido con la implantación de este servicio es evitar a los

ciudadanos unos largos desplazamientos para poder presentar documentación ante algún organismo ya que, con este sistema, los ciudadanos podrán presentar por el registro de su Ayuntamiento un documento dirigido a alguna administración lejana.

Además, el servicio de ventanilla única permite al ciudadano la obtención de documentos e impresos normalizados así como la información procedimental necesaria para incoar cualquier procedimiento, de forma que se agiliza enormemente la gestión de los procedimientos y la información facilitada al ciudadano. Algunas administraciones públicas incluso permiten el acceso a ciertos impresos normalizados y documentos a través de Internet.

La idea es que los convenios se extiendan a todas las administraciones públicas con la finalidad de agilizar los trámites de comunicación de la administración con el ciudadano y viceversa.

#### Las plataformas de llamadas.

Son servicios mediante los cuales se presta al ciudadano un servicio de atención e información ciudadana de carácter general a través de teléfono, fax, correo electrónico, etc... (Implantación en algunos casos de servicios de Call Center). De nuevo agilizar trámites administrativos, evitar desplazamientos al ciudadano, evitar largas colas en los centros administrativos o prestar un servicio 24 h 365 días al año son los objetivos de implantar estos servicios.

#### Los puntos automáticos de consulta y gestión.

Con la finalidad de acercar al ciudadano a la administración se crean estos servicios que se han convertido en una nueva forma de comunicación. Estos Puntos Automáticos de Consulta y Gestión, distribuidos por la ciudad, llevará la información administrativa a la calle para facilitar el acceso de la misma al ciudadano. El ciudadano podrá recibir información acerca de todos los servicios públicos en estos puntos y, además, podrá hincar la tramitación de algún asunto, presentar sugerencias, reclamaciones, etc... a través, normalmente, de su correo electrónico ya que estos puntos suelen disponer de acceso gratuito a Internet.

#### Las cartas de servicios.

Las Cartas de Servicios son documentos que informan a los ciudadanos sobre las condiciones en que se prestan los servicios por parte de los organismos públicos, los niveles de calidad con los que se ofrecerán dichos servicios y los derechos de los usuarios en relación con éstos. Son, en definitiva, instrumentos de comunicación administrativa mediante los cuales la administración “se vende” y publicita los servicios que oferta y sus niveles de calidad para llevarlos a cabo. Así, esta claro que constituyen instrumentos idóneos para la mejora continua de los servicios públicos ya que contienen compromisos explícitos y mensurables sobre los que llevar a cabo actuaciones.

Como objetivos de las cartas de servicios podemos referenciar los siguientes;

- Facilitar el ejercicio de los derechos a los ciudadanos.
- Impulsar iniciativas de mejora dentro de la Administración.
- Controlar el grado de cumplimiento por parte de la Administración de los compromisos contraídos con los ciudadanos.
- Incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios prestados en la Administración.
- Informar a los ciudadanos sobre los niveles de calidad en los servicios prestados.
- Informar sobre el sistema de sugerencias y reclamaciones.

## **7.- GESTIÓN COMUNICACIONAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.**

Entre las obligaciones de las administraciones públicas se encuentra la de promover la creación de una sociedad informada así como la de generar la cultura de la información. La administración debe transmitir su gestión a la ciudadanía. Por tanto, la comunicación institucional responde a la necesidad de satisfacer el derecho de información de los ciudadanos. Pero no solo responde a la satisfacción del derecho a la información anteriormente nombrado, sino que también responde a la satisfacción de otras necesidades como las de informar sobre lo que se ha realizado y, de modo indirecto, promover actitudes cívicas.

La comunicación política es la que produce el acercamiento de la Administración a la sociedad ya que sin ella, la política vería limitadas sus posibilidades, su alcance y su significado. Es por ello que todas las organizaciones deben controlar las comunicaciones que se emiten, factor de vital importancia para lograr alcanzar las metas propuestas.

Aunque en un sentido generalista y amplio podríamos definir a la comunicación en las administraciones públicas como comunicación política, ello no es puramente así. De esta manera, MARTÍNEZ BARGUEÑO habla de la comunicación institucional como;

*“La que trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión”.*

Las nuevas tecnologías disponibles hacen que la gestión de la comunicación con la ciudadanía en el siglo XXI sea diferente a la de hace unos años, siendo necesario plantear nuevos escenarios, estrategias y metodologías que tengan como objetivo realizar una comunicación eficaz.

Las administraciones públicas son organizaciones complejas por su funcionamiento y dimensión. Las limitaciones presupuestarias, las complejidades políticas, financieras, organizacionales, etc... son cuestiones que interfieren en la labor

de las administraciones públicas a nivel comunicacional condicionando, de este modo, la labor diaria de comunicación. La falta de información de muchas áreas, la lentitud comunicativa, la rumorología, el uso de un lenguaje poco comprensible, declaraciones contradictorias entre distintos gabinetes de una misma administración, falta de dominio de las herramientas 2.0, etc... son algunos de los aspectos que han de mejorarse.

Así, la modernización y mejora de la comunicación en el ámbito de las administraciones públicas es esencial, con la finalidad de que los ciudadanos vean satisfechas sus necesidades informativas. Entiendo que, a la vista de la situación actual, nos encontramos en un momento clave para iniciar esas reformas y que los gobiernos vuelvan a recuperar la confianza de los ciudadanos y aumentar la credibilidad de los gobiernos a través de nuevas formas de comunicación basadas en la sinceridad. Así, la comunicación no debe convertirse en un medio de defensa-ataque entre para los intereses políticos sino que debe convertirse en una herramienta al servicio de un gobierno transparente y abierto.

El modelo de comunicación pro-ciudadanía es el que debe imperar y al que debe ir dirigida la administración en su gestión. En este modelo, la administración es la titular del derecho a la información y es la encargada de que este servicio sea prestado con profesionalidad, rigor y formalidad.

De este modo, hablando de gestión comunicacional, lo primero sería definir quien es el responsable máximo de la comunicación dentro de una administración pública. Normalmente, esta responsabilidad recae sobre una persona de confianza del líder político que se encuentra bajo la dependencia directa de este. Algunas características que, entiendo, debe tener este responsable son; multidisciplinariedad, honestidad, poder de persuasión, confianza, profesionalidad, etc...

Obviamente, cada administración deberá de organizar su departamento de comunicación en función de sus recursos y particularidades. No obstante, todos deben compartir una característica común, abordar todas las dimensiones de la comunicación que permiten desarrollar un modelo de comunicación global (lo veremos más adelante).

De este modo, el departamento de comunicación de una administración pública con una cierta dimensión debe de estar organizado en torno a cinco grandes bloques temáticos;

**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN**

Dirección estratégica  
Comunicación de crisis

**Comunicación  
Institucional.**

- Comunicación corporativa.
- Comunicación externa.

**Relación con los  
medios**

**Atención  
ciudadana**

- Web / Internet.
- Teléfonos.
- Oficinas de atención ciudadana

**Comunicación  
interna**

Vamos a analizar cada una de ellas.

**Bloque 1.- Dirección de comunicación.**

Estas dos funciones están reservadas para aquella persona que ejerce la mayor responsabilidad de comunicación dentro de la una determinada administración.

a) Dirección estratégica; Antes de iniciar o de embarcarse en un proyecto de comunicación la estrategia a seguir debe quedar definida claramente. La dirección o comunicación estratégica es aquella que aborda el plan de comunicación desde una perspectiva global y transversal. Es decir, debe definirse con claridad el mensaje que se quiere transmitir a la sociedad sobre alguna determinada política, producto o servicio y, además, debe de tratarse que dicho mensaje capte la atención ciudadana.

Las claves para desarrollar eficazmente la dirección estratégica son: Investigar y analizar el entorno, diseñar o planificar la comunicación para cada necesidad particular, definir que imagen desea proyectar la institución y desarrollar la función de portavoz de comunicación.

b) Comunicación de crisis; Este tipo de comunicación pretende anticiparse a los posibles daños que pudiesen derivarse de alguna situación adversa así como anticipar soluciones al mal ocasionado.

Para gestionar eficazmente una situación de crisis de comunicación se debe de; designar un comité de crisis, elaborar un manual de crisis, diseñar una estrategia y llevar a cabo las actuaciones necesarias, elaborar comunicados y realizar el seguimiento y prestar atención a los medios en la crisis y postcrisis.

### Bloque 2.- Comunicación institucional.

Aquí englobamos las actividades encaminadas al desarrollo de la comunicación en términos de imagen y mensajes.

a) Comunicación corporativa; Es aquella orientada a la creación de mensajes e imágenes que definan a la administración que las realiza. Se trata de crear una propia “marca” de la administración, tal y como ya se ha hablado en otras partes del presente trabajo.

Así, mediante esta comunicación se tratará de definir la identidad corporativa formada por la imagen corporativa (percepción de la ciudadanía de la entidad, lo que hace, lo que no hace, lo que dice y lo que no dice, etc...) y la identidad corporativa (misión, visión, filosofía, logo, colores, etc...).

Para gestionar eficazmente la comunicación corporativa se debe de; elaborar el manual de identidad corporativa y velar por su cumplimiento, gestionar el material corporativo, gestionar la marca y la arquitectura de marcas y elaborar la memoria anual de actividades de la administración.

b) Comunicación externa; Mediante su desarrollo se persigue la consecución de los objetivos marcados.

- Marketing y publicidad; Se orienta a informar y a convencer al ciudadano sobre los mensajes emitidos desde de la administración pública. Satisface las necesidades del público objetivo.

- Internet 2.0; Las administraciones públicas deben de aprovechar todos los medios disponibles que ofrecen las nuevas tecnologías 2.0 para lograr una mayor aproximación con los ciudadanos.

- Relaciones Públicas y protocolo; El dialogo y la participación con los ciudadanos es esencial. Los empleados de estos departamentos trabajan por dar una imagen positiva de las administraciones.

Para gestionar o desarrollar eficazmente la comunicación externa es necesario llevar a cabo las siguientes actuaciones; Diseñar un plan de marketing, desarrollar campañas de publicidad, gestionar perfiles en las redes sociales, realizar actos públicos, medir los resultados de las acciones, elaborar informes y presentaciones de los grandes resultados.

### Bloque 3.- Atención ciudadana.

Las relaciones y el trato con la ciudadanía en el siglo XXI es una de las cuestiones principales que la administración debe reformar y comenzar a poner en valor ya que, además de ser uno de los pilares básicos de la imagen de la administración se debe comenzar a construir unas relaciones más cercanas. La implementación de políticas en este sentido pasa por el desarrollo y puesta en marcha de las siguientes cuestiones;

- Portal web.
- Teléfonos de información ciudadana.
- Oficinas de atención ciudadana.

Para gestionar o desarrollar eficazmente la atención a la ciudadanía es necesario; diseñar y mantener una web institucional orientada hacia la ciudadanía, ofrecer un servicio de información a la carta a través del correo electrónico, gestionar las consultas de los teléfonos de atención ciudadana, gestionar las oficinas de atención ciudadana, elaborar informes de resultados de la gestión de atención al ciudadano/a.

### Bloque 4.- Comunicación interna.

Como se ha referido con anterioridad en el presente trabajo, la motivación del personal en el centro de trabajo y la participación e implicación de estos en los objetivos y metas de cualquier organización es esencial para la eficacia. El capital humano de la administración es el mayor activo de esta.

De este modo, se torna esencial en cuestiones de comunicación interna que todos los empleados conozcan los mensajes y tengan toda la información que les sea relevante. Una vez hecho esto, es cuando se debe comenzar a comunicar hacia fuera.

Para gestionar o desarrollar eficazmente la comunicación interna es necesario; definir las necesidades de comunicación interna, reforzar la cultura organizacional, captar los flujos de información y generar comunicaciones, dotar a la administración de un sistema de información y gestión del conocimiento, desarrollar las herramientas de comunicación interna, colaborar con las áreas de recursos humanos y formación, definir indicadores y medir los resultados de las acciones.

### Bloque 5.- Relaciones con los medios.

Los gabinetes de prensa de las administraciones públicas son herramientas muy útiles pero, sin una adecuada relación con los medios de comunicación, perderían mucha de su fuerza y repercusión. Una adecuada relación con los medios conllevará una mayor repercusión de todas las actividades realizadas así como se conseguirá una mayor cobertura informativa.

Para gestionar o desarrollar eficazmente las relaciones con los medios se debe; identificar focos de interés por tipo de medio, sector y profesionales, crear contenidos

para su difusión, mantener dinámicamente el área de prensa de la web institucional, gestionar las relaciones con los medios de forma constante y fluida, seguir las apariciones mediáticas y elaborar un archivo documental y controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces.

## **8.- COMO DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.**

Dentro de la estrategia de cualquier organización una de las cuestiones que debe representar una cuestión de vital importancia es la creación y desarrollo de un plan de comunicación efectivo. Dentro de las administraciones públicas la elaboración de dicho plan debe considerarse, si cabe, de mayor importancia. Un estudio elaborado por Dircom en colaboración con el INAP ha revelado que tan solo el 37% de las administraciones públicas cuentan con un plan de comunicación formal.

Este hecho puede deberse a las diversas complicaciones que las administraciones públicas encuentran a la hora de desarrollar estos planes. Algunas de estas, siguiendo a la guía para la creación de un plan de comunicación elaborada por el gobierno Navarro, complicaciones pueden ser;

- La falta de creencia en la necesidad de un plan: Muchas administraciones tienen la falsa creencia de que no es necesaria la elaboración de un plan de comunicación. Este hecho se suele deber, generalmente, a que no quedan establecidos los objetivos de comunicación de la administración y, por tanto, no existen metas a alcanzar en este sentido.

- Obsesión y dominio de la agenda por los medios: Muchas veces son los medios de comunicación los que marcan la agenda de los gabinetes de prensa de las distintas administraciones, que únicamente se preocupan de dar cuenta de los acontecimientos que suceden día a día y a responder a las opiniones de otros responsables de otras administraciones.

- Un día a día que impide la planificación; Otras veces la falta de medios personales y una apretada agenda, impiden a los responsables de comunicación preocuparse por la elaboración de dicho plan.

- Obstáculos para establecer un plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento; En otros casos el plan de comunicación se elabora pero su cumplimiento se torna imposible por cuestiones ajenas a la propia administración, bien sea por el cambio de las circunstancias externas o por la falta de personal disponible para preocuparse por llevarlo a cabo.

La imagen de la administración, la unidad, su credibilidad y la cercanía de esta con los ciudadanos son cuestiones que se desarrollan principalmente a través de la planificación de un adecuado plan de comunicación. Además, la creación de este plan conlleva ventajas tales como; ayuda a conseguir las metas y los objetivos marcados, enfoca el trabajo diario, ayuda a marcar prioridades, provee de un sentido de orden y control, evita visiones reactivas y protege de la última hora.



Para el correcto desarrollo de un plan de comunicación se deben implicar en el mismo al equipo directivo de la administración, que lo impulsará y desarrollará. Estos serán los que diseñen el plan, definan los roles de cada miembro del equipo de trabajo, realicen el seguimiento del mismo y establezcan el presupuesto disponible para su ejecución. Además, debe comunicarse el plan a todos los miembros de la organización, para implicarlos en el proyecto sintiéndose parte del mismo y así conseguir eficiencia en su desarrollo. De este modo, el plan de comunicación debe establecer que contar, como contarle y el momento adecuado de contarle.

Así, se pueden establecer ciertas características comunes que puede tener un plan de comunicación;

- Flexibilidad; no deben ser rígidos, sino que deben estar en constante actualización en función de los acontecimientos que se vayan desarrollando.
- Estratégico; Debe definir de un forma clara los objetivos o metas a alcanzar, en función del tipo de administración que se trate y del público al que pretenda dirigirse.
- Integral; Debe abarcar todos los aspectos de la institución y cada uno de los planes sectoriales que se realicen no deben perder de vista el objetivo global marcado por la administración.

Por otro lado, un el horizonte temporal de un plan de comunicación (en términos generales) debe plantearse a corto / medio plazo, ya que de otro modo podría quedar obsoleto. No obstante, pueden darse situaciones en las que haya elaborar un plan a muy corto plazo (semanas / meses) y otras situaciones en las que la elaboración del plan requiera un horizonte temporal mayor (varios años).

Todo plan necesita nutrirse de información para elaborar el mismo. Existen múltiples factores que pueden intervenir a la hora de elaborar un plan de comunicación. No obstante, entiendo que existen dos fuentes principales de los cuales se derivan otras. Así, las dos fuentes principales de las que debe nutrirse un plan de comunicación son el entorno de la administración en concreto y los objetivos de la propia administración. A partir de estas dos fuentes principales, existen otras que pueden ser también válidas a la hora de obtener información para el plan como por ejemplo la realización de auditorías de comunicación, información procedente de los líderes, de encuestas realizadas al equipo o el intercambio de información entre departamentos.

De este modo, la guía del gobierno navarro para la elaboración de un plan de comunicación de las administraciones públicas entiende que son diez las etapas a seguir para la elaboración del plan de comunicación. Son las siguientes;

1. Estudio del entorno: análisis e investigación
2. Objetivos
3. Público objetivo
4. Mensaje
5. Estrategia

6. Acciones de comunicación
7. Cronograma
8. Presupuesto
9. Control y seguimiento
10. Evaluación

A continuación, pasamos a desarrollar cada una de ellas.

#### Etapa núm. 1. Análisis del entorno.

Así, el primer paso que debe dar una administración previo a la elaboración de un plan de comunicación es realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la administración en ese momento. Esto es un elemento clave ya que la estrategia a seguir dependerá de esta situación que engloba muchos aspectos. Investigar situaciones que hayan sucedido con anterioridad pueden servir de referencia para la resolución de problemas futuros así como puede servir de guía para orientar la dirección de los mensajes y la forma en la cual transmitirlos, tanto externa como internamente.

Podemos analizar el entorno, de modo general, en base a 3 contextos;

- Contexto local
- Contexto social
- Contexto organizacional

Entendemos por contexto local las características que definen un territorio concreto frente a otro. De esta manera, la guía del Gobierno Navarro nos da un listado de preguntas de control sobre las que debemos reflexionar;

- ¿Qué caracteriza al área geográfica?
- ¿Cuál es la población? Variación, densidad media, natalidad...
- ¿Cuál es la historia de la localidad?
- ¿Cuáles son las principales actividades económicas?
- ¿Qué número de empresas conforman el tejido empresarial?
- ¿Qué índice de paro existe?
- ¿Cuál es el nivel medio de renta familiar?
- ¿Qué hábitos sociales y culturales definen a la comunidad?
- ¿Qué aspectos normativos y legislativos es importante conocer?
- ¿Con qué equipamientos y recursos educativos, culturales y sociales... cuenta la localidad?

- ¿Cómo es el turismo?
- ¿Cuál es el nivel de desarrollo tecnológico: internet, infraestructuras...?

Con respecto al contexto social, resulta obvio que las características de los ciudadanos de una determinada región o territorio son diferentes a las de otro. Las opiniones de los ciudadanos frente a la administración son el mejor termómetro para medir en que estado se encuentra la opinión de la ciudadanía.

El contexto organizacional viene marcado por la tendencia que la administración ha llevado a lo largo del tiempo. Consiste básicamente en realizar una investigación interna sobre quien es la administración, la competencia que tiene, sus líderes políticos, etc.

La evaluación de los líderes políticos también es esencial por lo que la administración deberá preguntarse cuales son las fortalezas y debilidades de sus líderes en el momento concreto.

Resulta básico, además de lo anterior, tener información sobre quienes son nuestros potenciales competidores u otras administraciones a las que nuestra administración se enfrenta a todos los niveles. Así, debemos hacernos preguntas sobre que estrategia usan nuestros competidores, como las desarrollan, cual es su posicionamiento, su imagen, etc...

Todas estas cuestiones deberán ser analizadas rigurosamente y darán como resultado una fotografía de la administración, que podremos utilizar para elaborar un plan de comunicación con mayor detalle. Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades quedarán de manifiesto por lo que lograremos información útil, no solo a efectos de comunicación sino que también pueden servir de referencia a la hora de implementar políticas en un sentido o en otro.

### Etapa núm. 2. Objetivos.

Una vez resueltas todas las dudas de la etapa anterior, lo que procede es analizar cuales son las finalidades del Plan de comunicación de la Administración.

Los proyectos elaborados desde los órganos de Gobierno de la Administración, las finalidades pretendidas con ellos así como y los tiempos en los cuales deben darse a conocer son cuestiones fundamentales para la elaboración de un Plan de comunicación. De este modo, los objetivos estratégicos pueden dividirse en a corto plazo o a largo plazo en función de las prioridades que hayan sido marcadas.

Todos los objetivos y la estrategia a seguir deben conocerse por los componentes del equipo de comunicación así como deben ser claros para poder centrar la estrategia.

### Etapa núm. 3. Publico objetivo.

Una de las cuestiones fundamentales a abordar en la elaboración de un Plan de comunicación es conocer a quien va a ir dirigido dicho plan. Así, es conveniente

preguntarse, por ejemplo, ¿a quien va dirigida la noticia? ¿Es conveniente difundir el mensaje o mensajes de un modo general? ¿Quién es la persona que debe difundirlo? ¿Qué se quiere difundir?...

Los tipos de mensajes, la forma de difundirlos o quien debe difundirlos debe ser distinguido con claridad y precisión ya que dependiendo de cual sea la respuesta a las anteriores preguntas así será el modo en que llevar a cabo el Plan. Estudiantes, jubilados, parados, amas de casa, etc... pueden ser destinatarios individuales o colectivos de los planes y, por tanto, los medios utilizados para difundir los mensajes o incluso el tipo de mensaje puede variar en función del público receptor.

Además de los anteriores receptores de los mensajes, existe otro tipo de destinatarios llamados secundarios que influirán en la opinión de los receptores primarios. Estos son, por ejemplo, los medios de comunicación, los analistas de políticas públicas, los bloggers, los sindicatos, asociaciones, otras administraciones públicas, etc.. Ellos analizarán cualquier mensaje que sea difundido por la administración por lo que hay que tener en cuenta a este tipo de receptores a la hora de elaborar cualquier tipo de mensaje y su forma de difundirlo.

#### Etapa núm. 4. El mensaje.

Que los receptores del mensaje entiendan lo que se quiere transmitir con la mayor concreción y claridad es fundamental para que alcanzar el éxito en el plan de comunicación. Como se ha apuntado en la etapa anterior, se debe definir quienes son los receptores del mensaje y adaptar este al público receptor. No es lo mismo comunicar a centros educativos que a un grupo de jubilados ya que, aunque se quiera que todos estén informados de lo mismo, se debe transmitir de diferente forma.

Así, definir con claridad el mensaje a transmitir para cada tipo de público y que este sea creíble son cuestiones de vital importancia. Se debe evitar que el público receptor se disperse de la idea que se pretende transmitir es por ello que la administración debe esforzarse para articular un mensaje claro y con fuerza, que cale en el ciudadano.

Los eslóganes suelen funcionar bastante bien ya que son formas de transmitir mensajes fácilmente comprensibles por los ciudadanos. Obviamente no todos los mensajes pueden definirse en un eslogan todo lo que se pretende transmitir, pero si pueden dar a conocer una idea principal que, para todos aquellos interesados en obtener más información sobre el mismo, se pongan los medios necesarios por la administración para ampliar la información a quien lo desee.

Una vez transmitido el mensaje o elaborado el eslogan, es fundamental contrastar con el público si el mensaje ha calado, si se ha entendido bien así como tomar conciencia de las reacciones que está causando entre el público. Si estas cuestiones son analizadas desde el inicio de la puesta en marcha del Plan se podrán adoptar las medidas correctoras que en su caso procedan para que el mensaje sea transmitido correctamente y logre los efectos deseados.

### Etapa núm. 5. La estrategia.

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La estrategia en los planes de comunicación resulta fundamental para el desarrollo del plan ya que la opción de ir cambiando de rumbo o dirección cada vez que surge un inconveniente o algo sale de lo habitual no lleva más que a confusión y a poca claridad a la hora de lograr los objetivos marcados.

El mensaje que va a ser transmitido, el público al que se dirige, los objetivos, la forma de analizar el entorno, etc... todas estas cuestiones van definiendo cual será la estrategia a seguir para alcanzar las metas perseguidas así como forman parte de ella.

No se debe confundir estrategia con tácticas ya que estas últimas son acciones concretas que se desarrollan en base a la estrategia global que ha sido establecida previamente. Las tácticas forman parte de la estrategia y son utilizadas en momentos puntuales o para el desarrollo de algún proyecto o comunicación pero siempre dentro de la estrategia global.

### Etapa núm. 6. Acciones de comunicación.

Las acciones de comunicación pueden definirse como todo aquello que se realiza con la finalidad de conseguir los objetivos marcados en base a una estrategia. Saber que decir, como decirlo y quien debe decirlo es clave para el éxito de las acciones de comunicación.

Las acciones de comunicación tienen por finalidad transmitir uno o varios de los mensajes del Plan de comunicación. Las diferentes acciones de comunicación son claves para el éxito del plan de comunicación ya que este último se compone de la suma de éxitos o fracasos de las diferentes acciones de comunicación.

Toda acción de comunicación que se realice requiere de un estudio y análisis previo de la situación social, política y económica, del público al que se dirige, del mensaje que se quiere transmitir en un determinado momento así como de que herramientas son las más adecuadas para llevarlas a cabo.

Así, hay que tener en cuenta que a la hora de desarrollar las acciones de comunicación, debemos utilizar diferentes herramientas según con quien nos estemos relacionando; a nivel interno, con la ciudadanía, con los medios de comunicación, con otras administraciones, etc...

Otra cuestión fundamental de las acciones de comunicación es su contenido. No debemos solo pensar en el mensaje que se va a transmitir sino también en como realizar su desarrollo para que el mensaje transmitido sea lo más comprensible posible y llegue a los destinatarios adecuados. Esto requiere usualmente un esfuerzo en el diseñar una imagen y unos contenidos adecuados.

### Etapa núm. 7. Cronograma.

Como indica el título de esta etapa, otra de las cuestiones a abordar dentro de un plan de comunicación es el cronograma, es decir, cuando se van a desarrollar las diferentes acciones de comunicación a lo largo del tiempo.

Las acciones llevadas a cabo fuera de tiempo no van a tener repercusión alguna, así como tampoco aquellas otras que se hagan con antelación. En muchas ocasiones, la agenda de las acciones de comunicación va a venir marcada por tiempos políticos, o por disposiciones normativas o por otras cuestiones ajenas al plan de comunicación inicial. No obstante, siempre se debe tratar de ajustarse lo máximo posible a los tiempos establecidos en el cronograma del plan de comunicación con la finalidad de lograr las metas en el tiempo previsto.

### Etapa núm. 8. Presupuesto.

Como en casi toda acción que se lleve a cabo, es necesario disponer de un presupuesto que nos indique cuanto vamos a poder gastar en una determinada acción o en un plan de comunicación. Ello nos servirá de referencia para conocer hasta donde podemos llegar y de que medios podemos disponer para alcanzar los objetivos programados.

### Etapa núm. 9. Control y seguimiento.

Evaluar y analizar el desarrollo del plan de comunicación es esencial para conocer los efectos que esta produciendo. Esta evolución debe llevarse a cabo en la fase inicial del plan, en la fase intermedia y en la fase final.

Durante la fase inicial (al inicio del Plan), la evaluación nos permitirá conocer si lo “ideado” en los despachos está teniendo buena acogida entre los ciudadanos, si el mensaje es comprensible y no genera errores de comprensión así como marcar ciertos objetivos a cumplir que serán evaluados en la fase intermedia. Durante esta evaluación inicial se podrán corregir ciertos aspectos que quizás se pensaron que eran correctos y resultó lo contrario.

Durante la fase intermedia (durante el desarrollo del plan) la evaluación nos dirá igualmente si el plan está funcionando bien o mal y permitirá medir en que grado se están cumpliendo los objetivos marcados.

La fase final (antes de la finalización del plan) de evaluación nos dará información sobre el éxito o no del plan llevado a cabo.

Algunos autores recomiendan marcar un cronograma de evaluaciones (semanales, mensuales, etc..) para analizar la evolución del plan paso a paso. Bajo mi punto de vista no soy partidario de realizar muchas evaluaciones ya que entiendo que pueden ir en perjuicio del mismo. Demasiada información sobre la evolución del plan en determinados momentos puede sesgar nuestra apreciación sobre la evolución del plan en su conjunto.

### Etapa núm. 10. Evaluación final.

Como su nombre indica, consiste en evaluar si los objetivos del plan han sido cumplidos y en que grado. La información obtenida en esta evaluación final nos servirá para la elaboración de futuros planes de comunicación así como aprender de los errores y de los aciertos en que se haya incurrido.

## **9.- LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA WEB 2.0.**

En los últimos años se está produciendo una revolución tecnológica en todos los sentidos, sobre todo desde la llegada de Internet con todo el abanico de posibilidades que ofrece. El uso de la web 2.0 en el ámbito de las administraciones públicas no puede considerarse una moda pasajera sino que está predestinada a ser el motor de arranque de reformas de calado dentro de las administraciones. En este sentido, los blogs son una herramienta a destacar de muy sencilla utilización, asequibles a todo el mundo y con la característica principal de que sus contenidos se guardan en orden cronológico con un lenguaje que normalmente es mucho más cercano y flexible que en los tradicionales medios de comunicación. Otra característica que ofrecen estas herramientas es la categorización de contenidos o de hacer seguimientos mediante trackbacks. Así, los blogs se están convirtiendo en una de las herramientas de comunicación más utilizadas por las administraciones públicas.

De este modo, podemos afirmar que existen cuatro razones fundamentales por las cuales las administraciones públicas están implementando el uso de los blogs que serían; difundir información, promover la participación ciudadana, fiscalizar la actividad política y administrativa y sobre todo la generación de un “social network”, en el cual los flujos de información que se reciben sirven de gran ayuda a la administración para evaluar el termómetro social de una comunidad en concreto. Es importante señalar llegados a este punto que los blogs pueden ser utilizados por cualquier administración pública con independencia de su tamaño y complejidad.

Los blogs pueden tener diferentes usos y finalidades dentro del mundo del e-government y la administración electrónica y desde luego no son ni mucho menos cerrados. De este modo, podemos establecer diferentes categorías que, como acabo de mencionar, no son cerradas, sino que nos podemos encontrar con muchos blogs que se encuentran a caballo entre dos o más categorías de las que voy a exponer;

- Académicos y de reflexión; Su argumentario está basado en temas de investigación académica y en él se suelen incluir estudios científicos así como tratan de mostrar nuevas tendencias.
- Periodísticos; Dentro de esta categoría nos encontramos con dos tipos, los que tan solo se hacen eco de lo que está sucediendo y otros que, además de lo anterior, dan su opinión sobre un asunto determinado.
- Oficiales; Son aquellos que han sido puestos en marcha por administraciones públicas, normalmente con la finalidad de servir de escaparate a las

actividades de la organización. Estos blogs proporcionan un acceso rápido a la información por parte de los ciudadanos y, además, provoca la participación de estos mediante opiniones, sugerencias, críticas, etc..

- Personal de la administración; Pueden surgir por iniciativa propia o de la administración. En ellos el personal al servicio de la administración informa sobre sus quehaceres diarios dando una perspectiva complementemente diferente sobre lo que día a día se hace en la administración.

No obstante, muchos autores destacan como función principal de los blogs en post del e-government, además de la difusión de información, es la capacidad para generar redes de contactos ya que una de las principales características de estas redes es que la difusión es accesible a cualquier persona y organización en todo el mundo los 365 días del año las 24 horas.

Para finalizar este apartado, me gustaría hacer referencia a la folcsonomía o taxonomía popular. Estos son métodos de clasificación de contenidos sin estructuras jerárquicas ni parentescos preestablecidos mediante etiquetas o tags. Estos métodos pueden resultar ab initio caóticos pero por propia dinámica los contenidos se van agrupando poco a poco bajo una misma etiqueta.

En resumen, la creación de un blog puede resultar más que interesante para las administraciones públicas ya que favorece la creación de redes sociales, inmediatiza y acerca información a los ciudadanos y, sobre todo, es una herramienta muy asequible y sencilla de utilizar que acerca la administración a los ciudadanos.

## **10.- LAS REDES SOCIALES EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.**

Hoy en día cada vez más los ciudadanos se relacionan entre si y con las empresas utilizando las nuevas tecnologías disponibles como son Internet y las redes sociales. Las administraciones públicas no deben ser ajenas a esta nueva forma de comunicarse y de dar información y publicidad a sus actuaciones.

Las comunidades de personas usuarias que se juntan a través de Internet compartiendo información, conocimientos y opiniones llevando a cabo actividades, prácticas y comportamientos diferentes es lo que constituye lo que podemos llamar una red social. No obstante, no existe actualmente un consenso sobre la definición de red social debido a la amplitud del término y sus consecuencias.

Así, las redes sociales se han convertido en la forma más habitual en la que la ciudadanía interactúa entre si y con otros agentes para publicar, sin intermediación alguna, cualquier tipo de contenidos, expresiones y opiniones, obteniendo una retroalimentación inmediata. Así, y a la vista de la definición dada, las redes sociales deberían constituir un importante departamento dentro de cualquier organización, incluidas las administraciones públicas.

La comunicación de las administraciones públicas con la ciudadanía debe realizarse en un tono acorde con los valores que este propugnando el gobierno de turno y los profesionales que la integran y siempre respondiendo a los objetivos marcados por cada administración. De este modo, existen ciertos principios que podríamos denominar



comunes que responden a los motivos por los cuales las administraciones públicas deben actuar a través de las denominadas redes sociales.

**Servicio público;** La razón de ser todas las administraciones públicas. La comunicación a través de redes sociales debe ser tan eficaz, sino más, que la comunicación presencial, sin que ello suponga un aumento de los recursos de la administración.

**Transparencia;** Las redes sociales ayudan a las administraciones públicas a ser más transparentes en el sentido de que la información puede llegar a más ciudadanos, de una forma más rápida y con más posibilidades de interactuar con el ciudadano.

**Calidad;** Se ha hablado mucho de la calidad en las administraciones públicas. Desde una perspectiva de prestar mayores y mejores servicios al ciudadano, las redes sociales y la administración digital representan medios para que la administración pueda avanzar en la modernización de sus servicios, haciéndolos más accesibles y sencillos para los ciudadanos.

**Corresponsabilidad;** Cuando se usan las redes sociales se deben de mantener ciertas normas de uso y convivencia al objeto de que haya un tono de respeto y civismo en ellas. Se debe saber que y quien comunica además del modo en como lo hace.

**Participación;** Parece claro que la participación ciudadana se intensifica cuando una administración pública pone a disposición del ciudadano los medios necesarios para poder trasladar sus dudas, sugerencias o peticiones a través de las redes sociales. La comunicación es directa y sin intermediarios, además de ser rápida y, por norma general, muy efectiva.

**Conocimiento abierto;** La riqueza informativa obtenida a través de las redes sociales es inmensa. Los datos y contenidos de la administración se ponen a disposición de los ciudadanos con un solo click.

Se debe tener en cuenta que las redes sociales son el “espacio de la ciudadanía”, utilizado por ellos para expresar sus opiniones en la forma que ellos estimen conveniente y con la cual podremos coincidir o no. Es por ello que no debemos utilizar las redes sociales para tratar de cambiar opiniones imponiendo las nuestras, sino que lo debemos hacer es compartir, conversar y escuchar a la ciudadanía es su propio espacio.

Como norma general, los perfiles corporativos no deben usarse para emitir opiniones personales por lo que la línea editorial debe coincidir con la del sitio web oficial. De este modo, debemos distinguir entre el perfil personal y el perfil profesional corporativo. El primero de ellos es libre y cualquier persona puede tener uno y usarlo del modo que crea conveniente. El perfil profesional debe mantener un acento propio de la institución así como perseguir sus finalidades y objetivos.

Dentro de Internet, podemos organizar las redes sociales dentro de dos tipos o modalidades.

- **Verticales;** Son aquellas que mantienen una temática común de todas las personas que están en ellas incluidas. Algunos ejemplos serían los siguientes;

- *Fotos*: Flickr, Google fotos, etc.
- *Videos*: YouTube, Vimeo, Qik, Blip.tv, etc.
- *Música*: Blip.fm, Last.fm, Spotify, etc.
- *Libros*: aNobii, Librofi lia, etc.
- *Presentaciones o documentos*: Slideshare, Scribd, Issuu, etc.
- *Marcadores sociales*: Delicious, Menéame, AupaTu, Pinterest, Scoop.it, etc.

- Horizontales; Son aquellas redes en las que los usuarios comparten todo tipo de contenidos. Algunos ejemplos serían los siguientes;

- *Redes de contactos*: Facebook, Google +, Tuenti, Myspace, etc.
- *Profesionales*: LinkedIn, Xing, etc.
- *Microblogging*: Twitter, Tumblr, Posterous, Plurk, Picotea, etc.

Cuando hablamos de redes sociales en el ámbito laboral surgen rápidamente dos visiones acerca del balance beneficio/riesgo. Algunos afirman que permitir el uso de las redes sociales a los empleados en su horario de trabajo supone una pérdida de productividad, de dinero e incluso un riesgo para la seguridad interna. Por otro lado, se encuentran los que afirman que los empleados que acceden a las redes sociales durante su jornada laboral son más productivos, ayudando a reducir los costes de la organización.

Se han realizado numerosos análisis sobre los pros y los contras de permitir o no el uso de las redes sociales en el ámbito laboral. En el presente trabajo quiero poner de manifiesto dos de ellos que me han llamado la atención. El primero de ellos es el llevado a cabo por una consultora para Google que ha realizado entrevistas a más de 2.700 profesionales en 7 países europeos (incluido España) en el que se trataba de concluir si las redes sociales ayudan al crecimiento de una organización y si servía a los empleados para mejorar sus carreras profesionales.

Dicho estudio se ha centrado en organizaciones de más de 50 trabajadores y en las que el desarrollo de su trabajo implica la comunicación con otras personas a través de la Red. Los resultados son los siguientes;

- Un 46% de los profesionales entrevistados afirman que les gustaría poder hacer un mayor uso de las redes sociales.
- Un 32% considera básico el uso de tecnologías como Facebook, Twitter o Google + en su día a día.
- Un 23% afirman usar estas tecnologías diariamente, mientras que un 57% afirman necesitar usarlas al menos una vez en semana.
- Los profesionales más entusiasmados con el uso de las redes sociales son los españoles e italianos (74%), seguidos por los británicos (65%), suecos (62%) y franceses (61%).

- Los usos de las redes sociales más destacados que han referido son los siguientes; encontrar información y localizar personas rápidamente, mejora de la colaboración y el conocimiento compartido, fortalecimiento de las relaciones profesionales, reducción considerable del número de correos electrónicos.
- Entienden los encuestados que la productividad de la organización podría aumentar hasta en un 20%.

El segundo estudio al que quería hacer referencia es el The Kelly Global Workforce Index 2012, (170.000 personas de 30 países), que analizó los cambios y oportunidades que las redes sociales implican para sus trabajadores y organizaciones.

En España aun no se encuentra muy extendido el uso de las redes sociales y son pocas las que mantienen una presencia activa para algo más que dar sus propias noticias o novedades. Aunque no son numerosos, existen algunos casos en los que las administraciones hacen un uso adecuado de las redes sociales aunque la gran mayoría de ellos se dan en el ámbito local y en el regional. La Red Salud de Andalucía es un claro ejemplo de todo el potencial que pueden tener las redes sociales a la hora de implementar y mejorar las relaciones entre las administraciones y la ciudadanía.

Hoy en día las diferentes administraciones públicas están desarrollando diferentes estrategias para el uso de las redes sociales. En concreto, MERGEL (2013) y MERGEL y BRETSCHNEIDER (2013) diferencian tres tipos de estrategias: *push*, *pull* y *networking*. Además de estas tres, se está desarrollando otra estrategia menos conocida ligada a la prestación de servicios electrónicos a través de las redes sociales (*transaction and e-services*). Cada una de estas estrategias se identifica con características concretas que permiten diferenciar su presencia dentro de los medios sociales.

Estrategia push; En esta estrategia se prioriza la visión comunicativa y de una sola dirección del uso de las redes sociales en las administraciones públicas. Así, la principal razón de uso de las redes sociales es tener presencia en los canales de comunicación más utilizados por la ciudadanía. Así, la presencia de las administraciones públicas en redes sociales como Twitter o Facebook es esencial para tener una mayor proximidad con los ciudadanos. Así, cada vez son más las administraciones públicas que tienen presencia en este tipo de redes sociales así como abren blogs o implementan sistemas como el RSS. La presencia de las administraciones públicas en este tipo de redes implica una implementación de la estrategia push, que no implicaría la inversión en nuevos recursos diseñando contenidos específicos para su uso en estas redes. Las personas responsables de los servicios de comunicación de las administraciones públicas no suelen, todavía, optar por esta opción al no parecerles atractiva, prefiriendo en su lugar el uso de notas de prensa que no responden a la necesidad de los ciudadanos de interactuar con las administraciones públicas.

Estrategia pull; Estrategia basada en la interacción con la ciudadanía a través de las redes sociales. Responder a comentarios en Facebook o realizar retwits en Twitter pueden ser formas de interactuar con los ciudadanos satisfaciendo de este modo la necesidad ciudadana de una rápida respuesta de la administración. En definitiva, de lo

que se trata es de involucrar a la audiencia a través de algún tipo de interacción. Esta estrategia pone en valor el aspecto interactivo y comunicacional con la ciudadanía. A día de hoy no existen muchas administraciones que hayan recurrido al uso de esta estrategia ya que implica la ruptura de antiguas barreras tradicionales. De lo que se trata es de innovar y poner en valor lo público ofreciendo la oportunidad a los ciudadanos de crear y compartir contenidos con la administración. En resumen, se trata de romper con la metodología tradicional de crear contenidos y publicarlos, pasando a otro esquema en el cual es el ciudadano quien decide la información que desea recibir.

**Estrategia networking;** Este tercer tipo de estrategia está basada en la alta participación ciudadana y de la administración en las redes sociales. Ambos interactúan compartiendo contenidos, facilitando conversaciones, generando redes de interacciones derivadas de los contenidos así como comparten y coproducen actividades, motivando de este modo al ciudadano a participar en las actividades propuestas y socializando a estos entre sí. Cuando los contenidos públicos son expuestos de este modo en las redes sociales y los ciudadanos crean contenidos adicionales, opinan, comparten, etc., se produce una innovación y se suma valor a lo público, adquiriendo todos los contenidos un fuerte componente social atribuible directamente a la ciudadanía. En definitiva, esta estrategia persigue lograr un alto componente interactivo de la ciudadanía con la administración a través de las redes sociales. Ciudadanos, organizaciones y administración conversan en un entorno en el que todos están posicionados de igual a igual.

Una vez vistas las principales estrategias, procede poner de manifiesto que la presencia de las administraciones públicas en las redes sociales no es tarea fácil ya que los responsables del diseño y gestión de las mismas no solo han de contar con los recursos técnicos necesarios sino que además han de tener conocimientos de marketing digital y tener las habilidades necesarias para crear redes de confianza entre las personas. Así, los departamentos responsables de comunicación de las administraciones públicas deberán de integrar dentro de sus planes estratégicos de comunicación la gestión y planificación estratégica de las redes sociales que manejan. Para ello, un instrumento recomendable es la elaboración de una guía en la que se den las herramientas necesarias al personal encargado de su gestión para elaborar contenidos, creación de cuentas y perfiles así como los instrumentos necesarios para la medición de los resultados obtenidos.

De este modo, los planes estratégicos de comunicación de las redes sociales deberían de tener en cuenta a la hora de su elaboración, al menos, los siguientes aspectos;

- **Objetivos del proyecto;** En toda estrategia y proyecto de comunicación existen objetivos generales y otros específicos cuya delimitación previa resulta esencial.
- **Público objetivo;** Para analizar el perfil de usuario que interactúa en las redes sociales y al cual la administración pretende llegar es necesario realizar un profundo análisis de lo que sucede en los medios sociales del área de influencia de la administración en concreto. De este modo, se tomará conciencia de número de personas objetivo, como se expresan y la forma en

que lo hacen. Conociendo profundamente al público objetivo es la mejor forma de que los mensajes calen profundamente, sean directos y precisos.

- Elección adecuada de los medios sociales; No todas las redes sociales son iguales, ni sirven para lo mismo ni están compuestas por los mismos perfiles de personas. Cada red tiene su lenguaje propio y sus características técnicas. Es por ello que la elección de la red social a utilizar es esencial a la hora de transmitir un mensaje u otro.
- Estilo; Las redes sociales son usadas por todo aquel que lo desee. El lenguaje utilizado en este tipo de redes suele ser cercano y de complicidad. Así, las administraciones públicas deben acercarse a los ciudadanos por estos medios en lenguaje común, que sea cercano a los ciudadanos evitando tecnicismos, sin cometer errores ortográficos sin olvidarse de las normas de cortesía elementales. No entrar en provocaciones de otros usuarios y responder cuando se es preguntado son cuestiones básicas de estilo que no se deben olvidar.
- Definir equipo y recursos; Debe definirse que y quienes van a formar parte del equipo de trabajo en redes sociales. Resulta fundamental que estos profesionales cuenten con acceso a la información de la entidad para poder transmitirla adecuadamente.
- Planificación; Definir que y cuando va a ser publicado resulta una cuestión clave. No obstante, la inmediatez de las redes sociales requiere una constante actualización de esta planificación para adaptarse a la cambiante realidad de Internet.
- Promoción; Dar a conocer la presencia de la entidad en las redes sociales debe convertirse en uno de los primeros objetivos ya que estas no sirven de nada sin ciudadanos que las conozcan e interactúen con ellas.
- Medir el impacto; Hoy en día la gran mayoría de las redes sociales cuenta con sistemas estadísticos de medición del impacto en la red. Estas estadísticas serán muy buenos indicadores para tomar decisiones al respecto de un posible cambio de estrategia.

Poner de manifiesto que las redes sociales han revolucionado el mundo. Han supuesto cambios estratégicos profundos en la forma en que las personas se relacionan entre si y han supuesto un cambio de paradigma en la comunicación social. Las administraciones públicas no deben continuar siendo ajenas a estas nuevas formas de comunicarse por lo que deben comenzar a poner en marcha planes estratégicos de comunicación que incluyan la gestión de las redes sociales. La supervivencia de las administraciones públicas depende en gran medida de cómo se realicen estos pasos de adaptación y transición de estas entidades a las nuevas realidades comunicativas que ofrece el mundo digital.

Para finalizar este apartado, me gustaría hacer una breve reseña al respecto de los aspectos legales que las administraciones públicas deben tener en cuenta al usar las redes sociales.

Como antes se ha dicho, cada vez más las administraciones públicas están implementando el uso de las redes sociales y las herramientas web 2.0 para relacionarse con los ciudadanos. Existen, incluso, en España administraciones públicas que poseen su propio canal en Youtube.

Ahora bien, el uso de estas herramientas debe realizarse siempre dentro del marco constitucional así como respetando los derechos de los ciudadanos con quienes se relaciona, ajustando a los principios dispuestos en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (en adelante LAECSP), y al resto del ordenamiento jurídico.

La LAECSP reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las administraciones públicas utilizando medios electrónicos, siendo la principal novedad con respecto a la Ley 30/1992 la obligatoriedad en su prestación al reconocerse como un derecho de los ciudadanos.

De este modo, la normativa al respecto del uso de las redes sociales y medios electrónicos va desde la establecida por la propia herramienta web hasta la normativa vigente aplicable al ámbito online.

- En materia de protección de datos de carácter personal; Nos encontramos la regulación de esta materia en la Ley 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. La regulación abarca desde la garantía de la privacidad y confidencialidad de la información hasta el correcto tratamiento de los datos personales.
- En materia de protección de derechos de autor; Regulado en el Real Decreto 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual. Protege las obras de creación original como pueden ser contenidos elaborados por las AAPP o por terceros difundidos y compartidos en las redes sociales.
- En materia de garantía del derecho al honor, a la intimidad y a la propia imagen, regulado en la Ley 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad y a la propia imagen, protegiendo a los usuarios de las posibles intromisiones en esta materia.
- En materia de prestador de servicios de la sociedad de la información, regulado en la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico. Entre otras cuestiones, esta Ley establece la obligación de todas aquellas administraciones públicas que tengan alojados en sus websites o perfiles de redes sociales datos de los usuarios de responsabilizarse de ellos así como archivarlos con los niveles de seguridad que sean adecuados.
- En materia de marcas y propiedad intelectual; Con respecto a las marcas, las administraciones públicas deben respetar los derechos de estas regulados en la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de marcas. Con respecto a la propiedad intelectual, los gestores o usuarios públicos encargados del uso de las redes sociales o websites, deben evitar el plagio o reproducción de la totalidad de los contenidos de otro sitio web, blog, etc.. perteneciente a un tercero tal y

como establece el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual.

Así, el incumplimiento de cualquiera de las normas anteriormente expuestas puede derivar en responsabilidad patrimonial de la administración. Cuando los incumplimientos sean realizados por empresas subcontratistas de estos servicios como pueden ser agencias de publicidad y marketing o comunicación, estas últimas podrán responder civil, penal y administrativamente.

En conclusión, las administraciones públicas deben velar por que el personal encargado de la gestión de los websites y las redes sociales cumpla con la normativa con respecto al uso de Internet. Así, las administraciones públicas deberán establecer controles tanto internos como externos que garanticen el buen uso además de crear los instrumentos de sanción necesarios que garanticen el cumplimiento.

De este modo, el uso de la estrategia “social media compliance” es muy recomendable en el uso de las redes sociales por las administraciones públicas ya que les permitirá; cumplir con la normativa vigente y evitar multas, sanciones o denuncias que dañen la imagen, regular las reglas de comportamiento del personal o del community manager en el uso de las redes sociales, proyectar una imagen coherente online, con una imagen uniforme con reglas claras conocidas por todo el personal.

Así, a la hora de implementar por parte de una administración pública una estrategia “social media compliance, es muy recomendable seguir las siguientes etapas (Arteaga, 2013)

*“1. Como primer paso, es necesario hacer un “análisis y estudio previo” de la institución (misión, visión, valores, etc.), los objetivos que persigue con la presencia en medios sociales, así como la estrategia a implementar a través de una política de comunicación.*

*2. Identificación y priorización de los riesgos que podrían afectar en la estrategia de social media y evaluación de los riesgos.*

*3. Elaboración de una “política interna de social media” de obligatorio cumplimiento para personal, que especifique de forma clara y precisa las medidas a seguir y pautas de actuación en el uso de las redes sociales (horarios, mensajes dentro de las redes, descargas, roles, articulaciones, consultas y mensajes en general). Esta política interna debe estar basada en principios claros y sencillos.*

*4. Es necesario “capacitar y formar” al personal sobre la normativa a cumplir, las reglas a seguir y la importancia del uso de las redes sociales, para que conozcan sus limitaciones y las consecuencias de su actuación.*

*5. Es recomendable que exista una política uniforme de “elaboración de contenidos de terceros” que se publican en Internet y que exista control sobre los mismos, ya que pueden causar daños a la reputación e imagen de la institución.*

*6. Asimismo, se debe dejar claro al personal que no debe asociar sus perfiles personales con el institucional.*

7. Finalmente, es necesario el control, “supervisión y verificación del cumplimiento” y “actualización” de las políticas. Debe ser un documento vivo, y es importante que se implanten medios y/o personas encargadas de la supervisión de las mismas.”

La guía del uso de Twitter por parte de las AAPP en el Reino Unido, la guía de usos y estilos en las redes sociales del Gobierno Vasco o la guía de usos y estilos de las redes sociales de la Generalitat de Cataluña son algunos ejemplos de implementación en las AAPP de códigos y guías de buenas prácticas en el uso de las redes sociales.

## 11.- CONCLUSIONES.

A lo largo del presente trabajo se ha puesto de manifiesto la importancia que representa la comunicación en el ámbito de las administraciones públicas en una doble vertiente. Por un lado, como la comunicación afecta a la imagen de la entidad, de sus trabajadores y de sus representantes políticos y todo ello afecta en la forma en la que los ciudadanos perciben la administración y, por otro lado, la importancia que tiene la comunicación para la marcha y el rodaje diario de la administración, para su funcionamiento interno.

De esta manera, hemos podido ver como la percepción del ciudadano de la administración varía en función de cómo esta se comunique con él. Los ciudadanos no están satisfechos con la administración cuando sus derechos de acceso a la información no están siendo atendidos o cuando están atendidos de un modo defectuoso. Las administraciones públicas, con sus representantes políticos como responsables, deben realizar importantes esfuerzos en comunicar a los ciudadanos que se hace y como se hace y, para ello, deben encontrar los canales de información más adecuados en función del tipo de población al que se estén dirigiendo. La comunicación no es estática por lo que es muy probable que las herramientas y estrategias que sirvieron para comunicar en el pasado no sirvan para comunicar en futuro. La sociedad es cambiante y las estrategias y modos de comunicar deben adaptarse a los nuevos requerimientos de los receptores de la información, es decir, de los ciudadanos.

Además, los trabajadores de la entidad tienen un papel fundamental en la comunicación de la entidad con los ciudadanos. Son estos quienes a través de la atención al público que realizan y de los comentarios que realizan entre sus propios familiares y amigos, e incluso entre los propios compañeros, dan una imagen determinada de cómo esa administración funciona, trasladando de este modo sus opiniones personales a la opinión de la calle.

Sin perjuicio de lo anterior, los representantes políticos son las piezas clave a la hora de comunicar en una administración pública. Estos van a ser los encargados de que los mensajes se comuniquen de un modo claro e inteligible por el público objetivo así como son los responsables de los contenidos transmitidos. Como ya se ha hecho referencia a lo largo de este trabajo, el que, como y cuando son preguntas esenciales para poder llevar a cabo una adecuada estrategia de comunicación.

Las administraciones públicas disponen de múltiples medios para comunicarse con el ciudadano, tanto a nivel de descripción de acciones a realizar o proyectos a llevar



a cabo, como a nivel de servicios que se ofrecen y se ponen a disposición de todos los usuarios. En este sentido, es muy importante que se utilicen los medios más accesibles para los ciudadanos objetivo ya que si los ciudadanos no son conscientes de lo que la administración pone a su disposición o lo que pretende llevar a cabo la insatisfacción y rechazo de los usuarios se hará cada vez más patente.

Por otro lado, la comunicación interna se torna igualmente esencial. Esto es así ya que, dentro de una misma organización, deben darse mensajes uniformes entre el personal que la coherencia y uniformidad en los mensajes evita contradicciones y malos entendidos. Es esencial que el personal al servicio de una administración conozca el modo en que esta funciona así como cuales son los objetivos y metas a alcanzar y los modos en que se pretende llegar a ellos. Esta es la forma en que todos avancen en una misma dirección. Las reuniones entre los responsables de las diferentes áreas y las reuniones de los superiores con los subordinados son básicas para poder transmitir esos mensajes así como para fomentar las relaciones sociales entre los empleados.

De este modo, la comunicación tanto externa como interna de una administración pública es un aspecto esencial que requiere de una estrategia concreta que debe ser definida con antelación. A la hora de definir una estrategia de comunicación deben tener en cuenta muchos aspectos como son; los actores que van a intervenir, el público al que se va a dirigir, los mensajes que se van a transmitir, etc.. Todos ellos encaminarán a la administración a una estrategia determinada para comunicar eficazmente.

Las nuevas tecnologías disponibles han hecho que la administración deba plantearse una actualización de los medios en los cuales estaba habituada a comunicar. De este modo, las redes sociales y los medios web 2.0. hacen que las administraciones públicas se encuentren en medio de un profundo proceso de cambio. Las nuevas disposiciones legales vigentes en conjunción con las nuevas tecnologías y las demandas informativas de los ciudadanos están provocando estos cambios. Actualmente muchas administraciones son reacias a romper las tradicionales barreras existentes a la hora de comunicar, ciñéndose a los métodos tradicionales. No obstante, ya existen muchos ejemplos de administraciones que están poniendo a disposición de los ciudadanos las nuevas tecnologías disponibles para poder relacionarse con ellos. El uso de las redes sociales y las nuevas formas de interactuar con los ciudadanos que estas nos ofrecen están revolucionando por completo las formas de comunicar así como acercan enormemente la gestión pública a los ciudadanos.

Así, ha quedado de manifiesto la relevancia de la comunicación en el ámbito de las administraciones públicas como motor de modernización de las administraciones y de interacción con los ciudadanos. Igualmente, la importancia de establecer estrategias determinadas para comunicar que tratarán de lograr la eficacia y la excelencia administrativa y, como no, la importancia de dotar de una mayor transparencia estableciendo canales de comunicación adecuados para la participación activa de la ciudadanía.

Una administración pública moderna y actualizada que se preocupe de las labores comunicativas logrará un mayor nivel de satisfacción ciudadana, lo que se traducirá en una mejor imagen de las instituciones al servicio del ciudadano.

## 12. BIBLIOGRAFÍA.

- BELÉN RIVERA, Alix, RODOLFO ROJAS, Luís, y otros (2005). “La comunicación como herramienta de gestión organizacional”. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, Año 1, Nº. 2.
- CAMPILLO ALHAMA, Conchi (2010). *Pensar en la publicidad*. Vol IV, núm. 1, pp. 45-62.
- CLAMPITT, Phillip G (2013), *Communication for managerial effectiveness*. London, SAGE Publications Inc.
- CRIADO GRANDE, Ignacio. *Documentación sobre gerencia pública*. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional.
- MEJÍA LOPERA, Carolina y RODRÍGUEZ MONSALVE, John Mario (2005). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*. Universidad de Antioquia.
- MOREU, E. (2005): *La Administración Anunciante. Régimen jurídico de la publicidad institucional*. Navarra, Aranzadi.
- GUÍA práctica para el uso de las redes sociales en los Ayuntamientos*. Autor; Red transdigital y red de municipios digitales. Julio 2012.