

COMUNICACIÓN POLÍTICA ESTRATÉGICA A NIVEL LOCAL: CÓMO CREAR UN GABINETE DE COMUNICACIÓN EN UN AYUNTAMIENTO

Lucía QUIROGA

Periodista, comunicadora y experta en comunicación política e institucional

SUMARIO:

1. ¿Qué es un gabinete de comunicación y para qué sirve?
2. La comunicación institucional y el derecho a la información
3. Herramientas de comunicación en las diferentes áreas del gabinete
4. El trabajo estratégico en el gabinete de comunicación
5. Modelos de funcionamiento diario: planificación y control de objetivos
6. Conclusión: hacia una comunicación local de servicio público

Una administración local debe planificar todo su trabajo y acción de gobierno en base a objetivos estratégicos, optimizando sus recursos para ofrecer los servicios a la ciudadanía de la manera más ajustada posible. Esta necesidad de organización afecta, entre otras, al área de comunicación, donde la organización del trabajo debería estar coordinada por un gabinete de comunicación profesional, estratégico y coherente con los recursos disponibles en el Ayuntamiento.

1. ¿QUÉ ES UN GABINETE DE COMUNICACIÓN Y PARA QUÉ SIRVE?

Un gabinete de comunicación es el órgano encargado de coordinar y sistematizar toda la actividad comunicativa de cualquier empresa, organismo o institución. En las administraciones locales, en concreto en un Ayuntamiento, el trabajo estratégico en el área de comunicación es esencial. No se trata de añadir una carga extra de trabajo, sino de optimizar los recursos humanos, técnicos y económicos que ese Ayuntamiento tenga disponibles con el objetivo de ofrecer una comunicación honesta, transparente y profesionalizada a la ciudadanía.

Un buen departamento de comunicación debería contar, de manera ideal, con una dirección de comunicación, una coordinación, un jefe o jefa de prensa, un equipo de redes sociales, gente especializada en diseño gráfico, gestión de contenidos para la página web, elaboración del discurso, departamento de audiovisuales (fotografía y vídeo) e, incluso, un apartado de nuevos formatos. Es fundamental que esos puestos de trabajo los ocupen personas especializadas en el ámbito de la comunicación: periodistas, fotógrafos, comunicadores, diseñadores u otros perfiles capaces de llevar a cabo un trabajo profesional.

En el caso de que el Ayuntamiento o la institución local carezcan de medios para montar un gabinete de comunicación tan amplio, siempre pueden simplificarse las tareas o asimilarse algunas áreas para trabajar de manera conjunta a través de perfiles profesionales polivalentes. Calcular bien dónde poner los recursos es esencial, como veremos más adelante. Incluso puede externalizarse esta función en empresas o consultoras especializadas, a través de concurso público o de adjudicación directa. Estas empresas trabajarán siempre de manera conjunta con la institución local, gestionando de manera externa la comunicación, pero haciéndolo de forma coordinada y alineada con los objetivos estratégicos de la institución.

2. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y EL DERECHO A LA INFORMACIÓN

La comunicación institucional es un pilar básico en todas las administraciones públicas, ya que se relaciona directamente con el derecho a la información de las personas a las que representan. Este derecho aparece recogido en diferentes cartas de derechos de la ciudadanía, desde la Constitución española hasta los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Declaración Universal de Derechos Humanos. Además, las administraciones públicas tienen la obligación de difundir la información sobre los servicios públicos que desarrollan. De ahí que la comunicación se convierta en un vehículo imprescindible para la acción institucional y política.

Cualquier organismo público debe tener un compromiso claro con la transparencia, uno de los pilares fundamentales de los sistemas democráticos. Sin olvidar que, en el contexto actual, la mayoría de investigaciones apuntan a una desafección de la ciudadanía hacia la política, a una falta de confianza en los representantes públicos. Por eso hay que restablecer esa confianza y credibilidad de las instituciones, y uno de los mecanismos fundamentales para ello es buscar la transparencia a través de la comunicación estratégica.

Cualquier administración debería tender cada vez más a los principios del *open government* o gobierno abierto, un concepto político relacionado con la transparencia y la participación ciudadana. Es una forma de gobernanza de las administraciones públicas que busca ser más transparente, ética, colaborativa y comprometida con la rendición de cuentas, para conseguir una mayor implicación y participación de la ciudadanía en la vida pública. Suele situarse su origen en el año 2009, en un discurso del ex presidente de Estados Unidos Barack Obama.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un conjunto de objetivos globales marcados por los líderes internacionales en el año 2015, en el seno de la ONU, recogen este compromiso de las administraciones con la transparencia. El objetivo número 16 de esa enumeración explicita la necesidad de crear instituciones eficaces, responsables y transparentes. Los ODS también recogen la obligación de “promover la transparencia y la rendición de cuentas y fomentar la colaboración”.

Para cumplir con estas premisas, muchas instituciones internacionales, nacionales, autonómicas y locales han puesto en marcha iniciativas relacionadas con la transparencia. España forma parte de la Alianza para el Gobierno Abierto desde 2011 y ha llevado a cabo varias iniciativas en este sentido, como la apertura de un [Portal de transparencia de la Administración del Estado](#), una web donde cualquier persona puede consultar diferentes asuntos relacionados con la Administración Pública. Replicando modelos semejantes, instituciones a otros niveles están intentando hacer lo propio en sus ámbitos competenciales.

Pero para cumplir con el objetivo de transparencia de las instituciones y el derecho de la ciudadanía a la información no basta con publicar cantidades ingentes de datos en un portal web. Hay que aportar herramientas para que las personas puedan acceder realmente a esos datos, procesarlos y entenderlos. Y es ahí donde la comunicación estratégica cobra un papel fundamental, en la medida en que es capaz de convertir los datos en mensajes para que lleguen a la ciudadanía de forma comprensible.

3. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL GABINETE

Las herramientas de comunicación son aquellos canales o soportes de comunicación y difusión que utilizaremos para trasladar nuestros mensajes a la opinión pública. Existen muchas y muy variadas, como veremos en las siguientes líneas. Para elegir las, hay que tener en cuenta las características de la organización, el entorno en que nos movemos y los usos o hábitos de consumo de nuestro público objetivo. En base a eso, se escogen aquellas herramientas que más nos puedan ayudar a cumplir nuestros objetivos estratégicos comunicativos. No sirve de nada utilizar todas las herramientas – o muchas de ellas– sin pensar para qué y cómo las queremos utilizar. Es mejor pensar en cuáles son las que mejor pueden llegar a nuestra audiencia potencial teniendo en cuenta los recursos materiales y humanos con los que contamos.

Por sus características específicas, las entidades locales requieren de la elección de una serie de herramientas que sean capaces de llegar a todo el público objetivo al que se dirigen; esto es, a todas las personas que viven en el municipio. De ahí que en muchas ocasiones se mantengan herramientas analógicas que en otros ámbitos ya no son tan eficaces, como el buzono de publicaciones, los tablones de anuncios o la radio municipal.

Además, esta información de servicio público debería ser accesible para todas las personas, utilizando fórmulas de lenguaje administrativo simplificado –aquel que huye de construcciones complejas o tecnicismos para hacer llegar claramente los

mensajes– e incluso herramientas inclusivas –lenguaje adaptado para personas con diversidad funcional, como la discapacidad visual o neurodivergencias–.

A continuación, veremos una selección de las posibles herramientas de comunicación institucional de un Ayuntamiento, que deberían corresponderse con las distintas áreas cubiertas en el gabinete de comunicación municipal:

A) Herramientas o áreas de comunicación externa: son aquellas que se utilizan para dirigirse a toda la ciudadanía. Pueden ser digitales –página web, redes sociales, mensajería, mailing y nuevos formatos– o analógicas –prensa, publicaciones, radio, tablón de anuncios y eventos presenciales–. En los entornos locales todavía perviven distintas formas de comunicación analógica, debido a la brecha digital que deja fuera del entorno online a un porcentaje alto de la población. En el caso de municipios con población envejecida, como por ejemplo los de entornos rurales, esto cobra especial relevancia. De ahí la importancia de tenerlas también en cuenta.

1. **Página web:** Tener una página web es prácticamente imprescindible para cualquier institución u organización. Suele decirse que aquello que no se comunica no existe, y aquello que no tiene página web mucho menos. Un proyecto sin página web es una rareza en la actualidad, da mala imagen no tenerla. La página web municipal debería incluir información de servicio, para cumplir con su objetivo de transparencia y servicio público. Hay una serie de trámites online sencillos, relacionados con las competencias municipales, que deberían poder hacerse a través de la web oficial: censo municipal, inscripción a actividades, pago de impuestos y multas, portal de contratación, notificaciones online, registro electrónico, etc. Así que el gabinete de comunicación de un Ayuntamiento debería contar con perfiles técnicos que sean capaces de diseñar y mantener el entorno web –programadores, informáticos, creadores de contenidos–.

2. **Redes sociales:** Es otro de los básicos en la actualidad: toda institución pública debería contar con perfiles propios en redes sociales. Pero no sirve de nada abrir perfiles y esperar a que funcionen. Hay que elegir bien cuáles son las redes más adecuadas para llegar a nuestro público, marcarse los objetivos

estratégicos en cada una de ellas, adaptar el lenguaje a los distintos soportes y establecer una política de actualización y contenidos. Tener redes sociales, pero utilizarlas mal, o no actualizarlas, es casi peor que no tenerlas. De ahí la importancia de tener personas en el gabinete especializadas en *community management*, que puedan aportar una visión profesionalizada de la gestión de las redes sociales. Sin ánimo de enumerarlas todas, X –antes Twitter– sigue siendo la red social más utilizada en los ámbitos institucional, político y periodístico, mientras que Facebook o Youtube siguen teniendo miles de millones de usuarios a nivel mundial. El público joven se concentra cada vez más en plataformas como Instagram o TikTok.

3. **Mensajería:** Una de las herramientas de comunicación más utilizadas en la actualidad es la mensajería, ya sea a través de SMS, Whatsapp, Telegram u otras aplicaciones. Tiene altos índices de apertura, de ahí que se utilice mucho a nivel municipal para enviar información de servicio: avisos meteorológicos, planes de agenda, calendario tributario, matrículas escolares, etc.... No obstante, es un sistema bastante invasivo, por lo que no se recomienda abusar de él. Además, hay que cumplir escrupulosamente con la Ley de protección de datos, algo que también aplica al apartado siguiente sobre *mailing*.

4. **Mailing:** Es también un tipo de mensajería, pero en este caso a través de *email*. Es menos invasivo que SMS, Whatsapp o Telegram, pero tiene menores índices de apertura. Pueden utilizarse programas de gestión masiva de *emails*, como Mailchimp, y su éxito depende de tener una base de datos actualizada del público objetivo, que en este caso sería la población municipal.

5. **Nuevos formatos: podcast y más:** El *podcast*, contenido en audio grabado y colgado en Internet, está despuntando como una de las herramientas de comunicación más eficaces. Cuenta con audiencias millonarias en ascenso y ofrece muchas ventajas para la comunicación institucional, ya que aporta cercanía, inmediatez y portabilidad. También están funcionando bien otros formatos como las *newsletters* –cartas digitales periódicas– o los contenidos de *branding*, temas a priori informativos pero patrocinados por una marca. En un

entorno digital cada vez más cambiante, hay que estar siempre al día de las novedades que surgen para poder aprovechar sus potencialidades.

6. **Prensa:** Es un formato híbrido, a medio camino entre lo analógico y lo digital, ya que a pesar de incorporar muchos avances de la digitalización sigue teniendo un gran peso su parte analógica –los periódicos en papel, las radios por FM/AM y la televisión tradicional–. Consiste en la relación de la institución o las personas que la componen con periodistas y medios de comunicación, en cualquiera de sus formatos: radio, televisión, prensa escrita –digital o impresa– y agencias de noticias. El objetivo del trabajo en prensa dentro de un gabinete de comunicación consiste en “colocar” una serie de mensajes vehiculados a través de las diferentes cabeceras mediáticas. Para lograrlo, una de las claves es mantener una base de datos de medios y periodistas permanentemente actualizada. Se puede hacer de diferentes maneras, utilizando formatos diversos de manera alterna o conjunta. Pero debe mantenerse en el tiempo y partir de una determinada estrategia, en línea con los objetivos comunicativos y globales de la institución. Por eso ha de ser proactiva y dirigida estratégicamente por un profesional de la comunicación –idealmente, un periodista que forme parte del gabinete de comunicación municipal–.

Puede darse en diferentes formatos:

- **Rueda de prensa:** es la comparecencia pública por parte de un portavoz ante los medios de comunicación para informar sobre un tema determinado. Suele darse en una sala habilitada, sentados en mesa, y con espacio para periodistas y cámaras. Es una de las opciones más formales, se hace por convocatoria y se recomienda cuando la información a transmitir es altamente noticiable. En las instituciones locales, los portavoces suelen ser el alcalde o alcaldesa o los concejales del área.
- **Canutazo:** se parece a una rueda de prensa, pero un poco más informal. Consiste en disponer a los periodistas en torno a un portavoz (de pie), generalmente en la calle o en un lugar no

específicamente habilitado para ello. Los periodistas preguntan y el portavoz responde.

- **Nota de prensa:** es un documento escrito, en formato noticia, para distribuir a prensa sobre un tema concreto. Lleva titular, destacados, cuerpo de la noticia y datos de contacto, y no debe superar las 2 o 3 páginas. Si es más amplia, se habla de dossier de prensa, con información extra.
- **Entrevista:** es uno de los formatos más extendidos en medios de comunicación; consiste en el intercambio de preguntas y respuestas entre un periodista y un portavoz de la institución. Se recomienda para tratar un tema a fondo, que por lo tanto hay que preparar bien con el portavoz.
- **Reacciones o declaraciones:** es un formato semejante a la entrevista, pero más breve. El periodista hace un par de preguntas sobre un tema de actualidad que suele insertar, citando las declaraciones literales, en un reportaje que incluye más fuentes.
- **Otros formatos:** las nuevas prácticas periodísticas han dado lugar a nuevos formatos, como los desayunos o almuerzos informativos, donde se selecciona a una serie de periodistas y se les habla sobre un tema en torno a un café; la redacción de una convocatoria, donde se les invita a un evento en concreto; los corrillos informativos, una charla informal donde se habla sobre un asunto; las notas de audio, donde se envía un mensaje a los medios de comunicación en una grabación de voz; la información embargada, que adelanta una noticia a uno o varios medios antes de la fecha en que se hace pública; los pases gráficos, que permiten la cobertura a cámaras de imagen o vídeo a un determinado evento; o las filtraciones e intoxicaciones, formas de persuasión a la prensa poco recomendables.

7. Publicaciones impresas: Boletines informativos, revistas municipales o cartas a la ciudadanía son algunos de los documentos que se pueden imprimir y hacer llegar a todo el vecindario a través de buzoneo. Tienen un coste elevado, ya que conllevan gastos de impresión y distribución, pero también ofrecen buenos resultados en cuanto a índices de recepción de mensajes y generación de recuerdo. Pueden hacerse de manera periódica –revistas o boletines municipales con las principales noticias– o puntual –una carta o folleto para anunciar una iniciativa en concreto–.

8. Tablón de anuncios o puntos informativos: La colocación de información en tabloneros de anuncios o mesas informativas suele ser muy eficaz a nivel municipal. Conviene colocarlos en los puntos con mayor afluencia de gente: en el propio Ayuntamiento, en instalaciones municipales –bibliotecas, centros deportivos o culturales–, en centros educativos, en farmacias, paradas de autobús, etc...

9. Radio municipal: Es una herramienta que tuvo mucho éxito a finales de los años 80 y 90 del siglo pasado, pero que en muchos municipios había caído en desuso. Sin embargo, con el nacimiento de los nuevos formatos sonoros, como el *podcast*, paradójicamente se han reactivado algunas radios municipales, dando lugar a formatos híbridos entre lo analógico y lo digital. Tienen un grado de penetración alto, incluso en domicilios donde no hay ningún otro tipo de conexión.

10. Eventos y encuentros con la ciudadanía: Una charla en una instalación municipal, la inauguración de una obra, un discurso en un espacio público... no son herramientas de comunicación en sí mismas, pero son formatos favorables para que los representantes públicos transmitan mensajes a la ciudadanía.

B) Herramientas o áreas de comunicación interna: es la forma en la que la institución se comunica con sus equipos dentro de la organización. Es importante que, independientemente de la herramienta escogida, esta comunicación se produzca de

manera organizada, transparente, fluida y bidireccional. Algunas de las vías más utilizadas, y que debería ser coordinadas por el gabinete de comunicación, son:

1. Mail interno: A través de listas de distribución de personal laboral y/o funcionariado, se les puede mantener informados de la actividad institucional y conectarles con los objetivos globales. **Herramientas de mensajería y gestión de tareas:** Además de las extendidas WhatsApp o Telegram, existen otras herramientas más orientadas a los entornos laborales, que incorporan además gestores de tareas: Trello, Asana o Slack son algunas de las más utilizadas, que facilitan además la desconexión digital fuera del horario laboral –algo más complicado de hacer con la mensajería móvil–.

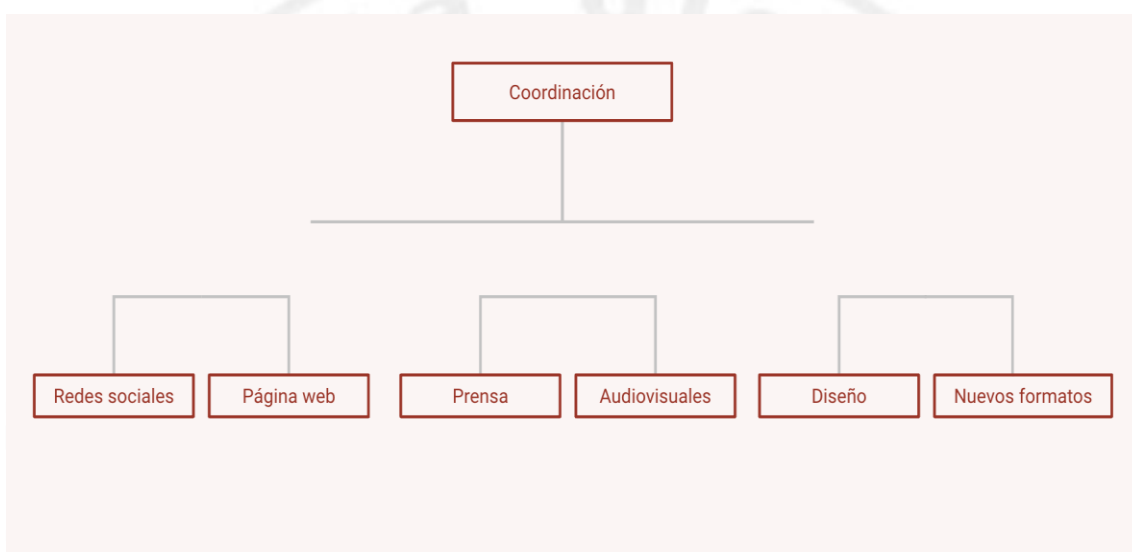
2. Videoconferencias: Utilizadas para el trabajo en remoto, pueden constituir una buena herramienta de comunicación interna en momentos determinados. Algunos de los programas más utilizados son Zoom, Jitsi, Teams, Meet o Skype.

3. Intranet: Es un entorno digital privado donde se puede centralizar toda la comunicación interna institucional. Documentos, contactos, calendarios de trabajo, gestores de tareas, noticias, vídeos y todo tipo de formatos tienen cabida en la Intranet.

4. Reuniones y eventos: Igual que cuando se utilizan para la comunicación externa, las reuniones de trabajo o los eventos para el personal no constituyen una herramienta comunicativa en sí misma, pero sí son entornos donde se dan condiciones favorables para transmitir mensajes. Por ejemplo, una copa navideña para el personal o una reunión de seguimiento de trabajo pueden utilizarse para instalar una serie de ideas básicas entre la plantilla.

5. Paquete de Google: Aunque no es una herramienta específica de comunicación interna, el entorno completo de Google es una buena opción para aquellas instituciones que carezcan de sistemas propios de organización interna como la Intranet, ya que permite organizar los mails, contactos, calendarios y documentos de trabajo de manera compartida.

Como hemos visto, existen herramientas casi infinitas para organizar la comunicación de cualquier institución, y con el avance de la digitalización cada día surgen nuevas posibilidades. Pero no se trata de utilizar todas ellas o de querer estar presente en todos los formatos, sino de optimizar recursos y colocarlos de manera estratégica en las áreas esenciales. Por eso los apartados anteriores podrían corresponderse a las diferentes áreas de un gabinete de comunicación, tal y como puede verse en el siguiente esquema:



Cuadro: configuración de un gabinete de comunicación. Fuente: elaboración propia.

Si no puede ser así porque los recursos no llegan, conviene al menos conocer que existen todas esas posibilidades para que las personas responsables de la comunicación, en coordinación con los políticos al cargo o el área de recursos humanos, puedan decidir qué perfiles profesionales polivalentes pueden cubrir estas tareas de la manera más efectiva.

4. EL TRABAJO ESTRATÉGICO EN EL GABINETE DE COMUNICACIÓN

Diseñar bien la estrategia de comunicación, marcando unos objetivos concretos, realistas y medibles, supone invertir en la visibilidad y la rentabilización de todo el trabajo de gestión de una organización. En la acción política e institucional, no basta

con hacer bien el trabajo administrativo o de gestión pública, sino que también hay que saber comunicarlo para hacerlo llegar a las personas a las que se dirigen esas acciones.

A día de hoy, pese a la insistencia por parte de los profesionales de la comunicación y de los asesores políticos con sensibilidad comunicativa, son pocas las instituciones locales que prestan atención a la comunicación estratégica. No existen datos oficiales, ya que el plan de comunicación estratégica es un documento interno que no suele darse a conocer, pero en España muchos de los Ayuntamientos o instituciones locales, especialmente los de menor tamaño, carecen de un planteamiento estratégico en el área de comunicación.

Ya sea por falta de interés o por los recursos limitados que tienen –los municipios pequeños no suelen contar con profesionales dedicados a tiempo completo–, el hecho es que en demasiadas ocasiones se prescinde de trabajar correctamente el área de la comunicación estratégica. O bien no se comunica o bien se hace de manera inconexa, sin una planificación bien pensada. Esto conduce a fracasos estrepitosos y en ocasiones a crisis comunicativas, que podrían evitarse prestando atención a unas líneas estratégicas básicas. El objetivo siempre debe ser poner en marcha una comunicación abierta, transparente, eficaz y honesta.

A la hora de abordar la comunicación estratégica de una institución pública, hay que establecer una diferenciación clara entre la comunicación institucional y la comunicación política. Aunque son términos que en ocasiones se utilizan como sinónimo, en realidad no lo son –o no deberían serlo–. Esto es algo especialmente difícil en el ámbito municipal, donde en algunas ocasiones los recursos son limitados y las fronteras entre distintas áreas no están bien delimitadas. No obstante, hay que hacer un esfuerzo para no confundir estos dos conceptos y, sobre todo, para no trasladar esa confusión a la ciudadanía.

- La **comunicación política** es aquella que se emite desde los espacios de representación política, que pueden ser partidos políticos o representantes de manera individual. En los ámbitos político y comunicativo suele utilizarse el término acortado ComPol para referirse a la comunicación

política. Se trata de un tipo de comunicación de parte, que representa la ideología y los posicionamientos públicos de un determinado partido o representante político.

- La **comunicación institucional** se refiere a los mensajes emitidos desde las instituciones, y que representan por lo tanto a la institución en su conjunto. Se dirigen a un público objetivo amplio, y no solamente a las personas que simpatizan con una determinada ideología. De ahí que su enfoque deba ser inclusivo para dirigirse a toda la ciudadanía.

En términos ideales, el gabinete de comunicación de un Ayuntamiento debería dedicarse solamente a la comunicación institucional, dejando la comunicación política para los equipos del partido al que pertenezcan los representantes públicos. Veámoslo con un ejemplo:

La alcaldesa de un municipio pequeño de la provincia de Almería ha comprendido la importancia de la comunicación estratégica en su Ayuntamiento, pero no posee los conocimientos técnicos para gestionar sus propias redes sociales. La periodista que trabaja en el gabinete de comunicación del Ayuntamiento recibe el encargo de gestionar también los perfiles personales de la alcaldesa en Twitter, Facebook e Instagram. Así lo hace, pero cuando llega la campaña electoral surgen los primeros problemas.

Un día, la alcaldesa quiere anunciar en sus redes sociales el mitin que tiene esa tarde en el pueblo, y pide que se comparta además desde las cuentas institucionales. La técnica encargada de comunicación tiene dudas, y así se lo plantea a la alcaldesa. ¿Sería esto correcto desde el punto de vista de la comunicación estratégica?

La respuesta es no. Los mensajes institucionales en redes sociales tienen cabida en los perfiles de un Ayuntamiento, y serían todos aquellos que tienen que ver con su actividad al servicio de la ciudadanía: obras públicas, proyectos de servicios sociales, programación cultural, oferta educativa, etc.... Sin embargo, los mítines de la campaña electoral o los mensajes más ideológicos son puramente comunicación política, y nunca

deberían ser colgados en los perfiles institucionales de la alcaldesa ni mucho menos del Ayuntamiento. No son información de interés público, sino que se dirigen solamente a una parte de la población. Eso correspondería a la comunicación del partido, a través de sus perfiles en redes sociales u otro tipo de medios.

5. MODELOS DE FUNCIONAMIENTO DIARIO: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE OBJETIVOS

El ámbito local tiene una serie de características propias que lo diferencian de otro tipo de contextos. El tamaño del municipio y las dimensiones de la organización o institución local marcan la diferencia tanto a nivel de acción de gobierno como a nivel de política comunicativa. Evidentemente, no es lo mismo gestionar la comunicación de una pequeña aldea donde los habitantes se cuentan por unidades o decenas, que hacerlo en una gran ciudad con más de medio millón de personas. Tanto las acciones políticas necesarias como los recursos humanos y económicos disponibles serán completamente diferentes en un caso y otro. Pero salvando las diferencias de tamaño, las instituciones locales tienen una serie de características comunes que determinan tanto su acción de gobierno como su forma de comunicar.

En primer lugar, la cercanía y la proximidad de las iniciativas políticas e institucionales desarrolladas. Las políticas municipales tienen siempre una incidencia directa sobre la vida del vecindario, en la medida en que impactan en su día a día. La dotación de servicios públicos o la organización de actividades culturales influye directamente en la dinámica social de esa localidad.

Además, casi todas las políticas de competencia local se caracterizan por su tangibilidad: son más fácilmente identificables y reconocibles que otras de carácter más general –es más fácil apreciar el arreglo de una acera que entender una política fiscal–. Por su cercanía y proximidad a la ciudadanía, las entidades públicas locales son capaces de establecer una comunicación más directa con las personas a las que gobiernan, resulta más fácil establecer un diálogo bidireccional entre la institución local y los habitantes de ese municipio. Esta capacidad de escucha, si se hace bien, facilita que las

prestaciones y servicios públicos se puedan personalizar y mejorar gracias al *feedback* que se recibe por parte de los usuarios finales.

Estas características específicas pueden facilitar en muchas ocasiones el trabajo en el área de comunicación, ya que se puede afinar mucho más la estrategia. Pero, para hacerlo, hay que saber analizar el entorno, escuchar a la ciudadanía, marcar objetivos estratégicos y elegir las herramientas adecuadas para difundir los mensajes.

Para ese trabajo diario, existen una serie de herramientas de planificación y seguimiento de la comunicación interna y externa. Lo ideal es trabajar siempre con un plan de comunicación, que recoja los objetivos, estrategias, herramientas y mensajes clave, así como una calendarización temporal de las acciones comunicativas. Y a partir de ahí, establecer una serie de indicadores o KPIs que sirvan para medir el trabajo realizado: número de impactos en medios de comunicación, alcance de las redes sociales, visitas a la página web, etc.

Desde la coordinación de la comunicación debe haber un trabajo consciente que garantice el cumplimiento de objetivos. Y un compromiso que implique revisar la estrategia cuando no está funcionando. Siempre se dice que, en comunicación, lo ideal es tener un plan estratégico lo suficientemente sólido como para poder revisarlo y flexibilizarlo si no está funcionando bien.

En el trabajo diario del gabinete de comunicación deberían cumplirse todas las tareas relacionadas con la comunicación estratégica. Lo ideal es hacerlo bajo el paraguas de un plan estratégico consensuado con la dirección institucional y los cargos públicos, cuyo cumplimiento se supervise en reuniones periódicas. La participación del equipo de comunicación en el diseño de cualquier acción de gobierno suele contribuir a que su difusión sea exitosa, ya que de esa manera se puede incluir la perspectiva comunicativa desde el inicio. A partir de ahí, los diferentes equipos deberían coordinarse con el objetivo de convertir en mensajes cualquier tipo de iniciativa, traduciéndolos y declinándolos para las diferentes herramientas, soportes y públicos objetivos.

Además del seguimiento de la actividad diaria, corresponde al gabinete de comunicación una tarea de fondo que tiene que ver con la formación continua, tanto

propia como ajena. Prestar atención a las nuevas tendencias en comunicación, estar al día de programas y herramientas, conocer bien la actualidad informativa y detectar posibles áreas mejorables para pulir con sus portavoces –por ejemplo, si alguien necesita acompañamiento o formación específica para hablar con medios de comunicación–.

Las relaciones entre los profesionales de la comunicación que forman parte del gabinete y los cargos políticos o institucionales con los que trabajan suelen ser complejas. Casi siempre se trata de cargos de confianza, ya que la comunicación es un área crítica en las instituciones. De ahí que, generalmente, los representantes públicos trabajen codo con codo con sus jefes o jefas de prensa, responsables de redes sociales, fotógrafas o cualquier otro profesional de la comunicación. El objetivo de estos profesionales ha de ser siempre cuidar la presencia pública de los portavoces de la institución, contribuir a una comunicación honesta y accesible y prevenir posibles crisis comunicativas.

Para eso, hay que establecer siempre unas reglas básicas en el trabajo diario, que pasen por el respeto mutuo, los derechos de las personas trabajadoras –derecho al descanso y a la desconexión, a veces complejos de conseguir en el ámbito institucional y comunicativo– y la confianza plena en las personas del equipo. Sin estas condiciones de partida, es muy difícil que un gabinete de comunicación funcione bien.

Esta confianza en el trabajo diario cobra especial relevancia en situaciones de crisis. De hecho, los planes de comunicación estratégica deberían incluir planes de comunicación de crisis que establezcan el gabinete de crisis que se crea en este tipo de situaciones. Es decir: quién y cómo toma las decisiones comunicativas, en base a qué elementos y con qué objetivos estratégicos. Si el gabinete de comunicación funciona bien, será mucho más sencillo salvar una crisis reputacional de cualquier tipo.

6. CONCLUSIÓN: HACIA UNA COMUNICACIÓN LOCAL DE SERVICIO PÚBLICO

Como se ha visto a lo largo de estas líneas, la comunicación estratégica a nivel local es un pilar fundamental para la gobernanza de cualquier Ayuntamiento. Por eso, la creación de un gabinete de comunicación profesional no debe considerarse como un gasto extra, sino como una inversión esencial para optimizar recursos y garantizar una comunicación honesta, transparente y profesionalizada con la ciudadanía. La función de este gabinete está intrínsecamente ligada al derecho a la información y al principio de transparencia que debe regir a toda administración pública

Para lograr sus objetivos, el gabinete debe seleccionar estratégicamente sus herramientas, priorizando aquellas que sean más rentables para su contexto local y público objetivo. Esto incluye un equilibrio entre los canales digitales y los analógicos, dada la persistencia de la brecha digital en entornos locales. Del mismo modo, es crucial coordinar una comunicación interna organizada, fluida y bidireccional.

El éxito de la comunicación estratégica a nivel municipal depende de una clara diferenciación entre la comunicación institucional y la comunicación política. El gabinete debe centrarse en la primera (información al servicio de la ciudadanía), dejando los mensajes de carácter ideológico o partidista (ComPol) en manos de los equipos del partido. Un trabajo diario planificado, medible y basado en la confianza mutua entre profesionales y cargos públicos, no solo asegurará el cumplimiento de los objetivos, sino que también será la mejor herramienta de prevención y gestión de crisis reputacionales.

BIBLIOGRAFÍA

A) Artículos

LÓPEZ ACERA, Amalia. *10 claves de los nuevos gabinetes de comunicación*. 2018. Disponible en: <https://amaliaopezacera.com/10-claves-de-los-gabinetes-de-comunicacion/>

MOYA HINIESTA, Fernando. *Los gabinetes de prensa en instituciones y empresas. Información vs. Relaciones Públicas*. Sevilla: Universidad de Sevilla, 2012.

B) Libros

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE LA COMUNICACIÓN (DIRCOM). *El Decálogo dircom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. 2010. Disponible en: <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/decalogo-dircom.pdf>

BAEZA, Eduardo. *Cómo crear una campaña electoral de éxito*. Madrid: Umelia, 2012.

EULAU, Heinz; ELDESVELD, Samuel; JANOWITZ, Morris. *Political Behavior: A Reader in Theory and Research*. Nueva York: Free Press, 1956.

LAKOFF, George. *No pienses en un elefante*. Madrid: Ediciones Península, 2017.

LINARES, Ismael. *Cómo hablar en público*. Madrid: Planeta, 2017.

MAAREK, Philippe. *Marketing político y comunicación*. Buenos Aires: Paidós, 2009.

MATILLA, Kathy. *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Barcelona: DIRCOM y UOC, 2017.

MORELLI, Silvina. *Comunicación política hoy*. Madrid: Ugerman, 2020.

QUIROGA, Lucía. *Manual de comunicación estratégica local*. Granada: CEMCI, 2025.

REY MORATÓ, Javier. *Comunicación política, internet y campañas electorales*. Madrid: Tecnos, 2008.

SADOWSKY, John; ROCHE, Loick. *Las siete reglas del storytelling*. Buenos Aires: Granica, 2014.