



Facultad de Comunicación

# **LA PÁGINA WEB INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL: CASO DE LA COMARCA DE ÉCIJA.**

Mario Ruano Fernández

Tutor: Prof. Dr. Juan Luis Manfredi Mayoral

Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política

Curso 2014/2015

*A mis padres y mi hermana*

*A mi familia y amigos*

*A Hetza, por cada instante*

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	6
1.1. Objeto de estudio.....	6
1.2. Justificación y delimitación temática.....	9
1.3. Objetivo general.....	11
1.3.1. <i>Objetivos específicos</i> .....	12
1.4. Hipótesis.....	12
1.5. Metodología.....	12
1.5.1. <i>Estructura de la investigación</i> .....	15
1.5.2. <i>Organización de la investigación</i> .....	16
1.5.3. <i>Fichas técnicas</i> .....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	21
2.1. Definición de Gabinete de Comunicación.....	21
2.2. La comunicación externa.....	25
2.2.1. <i>Relaciones informativas</i> .....	27
2.2.2. <i>Publicidad institucional</i> .....	29
2.2.3. <i>Relaciones institucionales</i> .....	32
2.3. El Plan de Comunicación.....	33
2.4. La página web institucional.....	39
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS SITIOS WEB INSTITUCIONALES DE LOS AYUNTAMIENTOS DE LA COMARCA DE ÉCIJA</b> .....	43
3.1. Introducción al análisis del objeto de estudio.....	43
3.2. Página web: Ayuntamiento de Cañada Rosal.....	44
3.3. Página web: Ayuntamiento de Écija.....	46
3.4. Página web: Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía.....	49
3.5. Página web: Ayuntamiento de La Luisiana.....	51
3.6. Conclusiones de los análisis realizados.....	53
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES</b> .....	55
4.1. Verificación de hipótesis y valoración de objetivos.....	55

<b>CAPÍTULO V: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>58</b>
5.1. Decálogo para una gestión eficaz de la página web institucional.....	58
<b>CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO VII: ANEXOS.....</b>	<b>63</b>
7.1. Entrevista 1: Ayuntamiento de Cañada Rosal.....	63
7.2. Entrevista 2: Ayuntamiento de Écija.....	65
7.3. Entrevista 3: Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía.....	69
7.4. Entrevista 4: Ayuntamiento de La Luisiana.....	72
7.5. Análisis de contenido: página web Ayto. Cañada Rosal.....	74
7.6. Análisis de contenido: página web Ayto. Écija.....	75
7.7. Análisis de contenido: página web Ayto. Fuentes de Andalucía.....	76
7.8. Análisis de contenido: página web Ayto. La Luisiana.....	77



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Objeto de estudio

La importancia que tiene la comunicación en toda empresa e institución es evidente. El papel que ésta juega en el desarrollo y en el buen hacer de las gestiones ha provocado que cada vez logre mayor peso y protagonismo en las organizaciones, así como una partida presupuestaria mayor.

En los últimos años, la definición y el diseño de estrategias comunicativas en el seno de las administraciones públicas se han consolidado como la forma ideal de alcanzar una buena imagen de la institución en la sociedad. Por este motivo, la comunicación está adquiriendo un papel cada vez más importante también en las administraciones locales, extendiéndose a todas las áreas de gestión municipales y teniéndose en cuenta en todo momento.

María Luisa Cárdenas Rica (1999), en su artículo “Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales”, publicado en la Revista Latina de Comunicación Social, sostiene que “la llegada de la democracia y el nuevo orden político obliga a los ayuntamientos a crear servicios comunicativos que revaloricen su imagen y su credibilidad frente a la opinión pública” (p. 1).

De este modo, las áreas o gabinetes de comunicación se empiezan a consolidar a causa de la necesidad comunicativa para destacar entre la competencia, en el panorama empresarial y político, y para conseguir un nivel de aceptación positivo entre los ciudadanos, en el caso de las instituciones.

Como afirma Txema Ramírez (1995), “no existe ya un grupo social con relativa presencia pública que carezca de Gabinete de Comunicación, o cuanto menos, alguien que se dedique a las relaciones de forma estable con los medios de comunicación influyendo de esta forma en la opinión pública” (p. 19).

Así, los gabinetes de comunicación son los encargados de mantener relaciones con los agentes implicados en las gestiones diarias de las instituciones. En el caso de los ayuntamientos, el gabinete de comunicación, como fuente de información oficial institucional, está en contacto con los medios, quienes a su vez crean la noticia que llega a los ciudadanos (Cárdenas, 1999).

A pesar de que se está dando una etapa de obsesión profesional en materia de comunicación, aún se pueden identificar muchas empresas e instituciones que prescinden en su organigrama de un departamento encargado de la comunicación, que no consideran que sea importante para la consecución de los objetivos marcados o que no realizan una buena gestión desde el mismo.

Por este motivo, se está generando un panorama complicado para los profesionales de este campo, quienes se ven obligados a formarse y reciclarse de forma continua para ser competentes en sus funciones o para destacar en el mercado laboral.

A su vez, desde la llegada de Internet y su democratización, las organizaciones se han visto obligadas a ocupar un espacio en la red para llegar a los públicos y clientes potenciales, del mismo modo que pueden contactar de forma rápida y efectiva con los medios de comunicación. Actualmente, ninguna empresa de nueva creación prescinde de esta herramienta y todas tienen entre sus principales objetivos lograr un espacio y conseguir presencia en lo digital.

La web 2.0 y las redes sociales se presentan como la plataforma de las nuevas relaciones públicas de la era digital. Las posibilidades comunicativas se multiplican de forma exponencial con cada avance tecnológico basado en la redes. Los procesos de creación se agilizan y la vida útil de los productos informativos se acorta.

Internet supone una sociedad del conocimiento colaborativo, en la que se generan estados de opinión y comentarios espontáneos en un entorno de confianza. En este contexto, las organizaciones tienen la

oportunidad de acceder libremente a todo este conocimiento para convertirlo en información de valor estratégico. (Dircom, 2013, p. 70)

Por estos motivos, las administraciones locales se han ido adaptando poco a poco al mundo on-line con la apertura de páginas web institucionales, la creación de perfiles en las principales redes sociales o la emisión de boletines de noticias por suscripción o newsletters.

Dependiendo del presupuesto destinado a la comunicación, así como del nivel de profesionalización de los encargados de la misma, la gestión de la comunicación institucional variará notablemente de un ayuntamiento a otro.

Esta investigación se centra en analizar el grado de adaptación de la comunicación institucional de las administraciones locales de la Comarca de Écija, emplazada geográficamente en la provincia de Sevilla, a la lógica digital actual e Internet.

En un sector en continua evolución y rápida transformación como es el de la comunicación, las administraciones locales pequeñas del ámbito rural no siempre muestran el mismo nivel de eficacia y eficiencia.

Algunos ayuntamientos no cuentan con un gabinete de comunicación como tal, por lo que la comunicación queda en manos de algún miembro de la corporación local o persona de confianza, que en la mayoría de los casos no posee los conocimientos necesarios, ni la profesionalización suficiente, para el desarrollo correcto de las labores competentes, llegando incluso a desconocerse la existencia o no existencia del cargo de responsable de comunicación desde dentro del propio Ayuntamiento.

En el caso de que la administración cuente en su organigrama con un área encargada de la comunicación institucional, se dan casos en los que no poseen un Plan de Comunicación definido y consensuado, medios técnicos o la formación y capacidad necesarias para gestionar las diferentes situaciones que se van generando en el día a día.



La investigación se ocupa de un entorno geográfico ocupado por cuatro ayuntamientos generalmente pequeños, siendo el Ayuntamiento de Écija el único que supera los 40.000 habitantes, por lo que los resultados permiten contrastar diferencias entre administraciones, reconocer buenas prácticas comunicativas y detectar deficiencias para ofrecer una posible solución.

El objetivo final no es otro que el de abrir un debate reflexivo sobre la situación de la comunicación institucional en municipios pequeños aplicada a las nuevas plataformas tecnológicas de la era digital, así como analizar su correspondiente gestión y uso de los recursos públicos destinados a la misma.

## 1.2. Justificación y delimitación temática

Después de finalizar las correspondientes labores generales de documentación en relación a los gabinetes de comunicación, la comunicación institucional y la planificación de la comunicación enfocada al mundo on-line, así como las labores específicas de observación de la gestión y difusión de la comunicación de pequeñas administraciones locales, se decidió delimitar el tema de este Trabajo Fin de Máster (TFM) al análisis de los diferentes gabinetes o áreas de comunicación pertenecientes a los ayuntamientos de la Comarca de Écija, haciendo especial hincapié en la comunicación digital generada en la red.

La elección del citado ámbito geográfico se debe, en primer lugar, al conocimiento previo al estudio que el investigador posee acerca de los municipios que integran la comarca, razón por la que se confió en una mayor viabilidad de las labores de recopilación de datos y contactos desde la puesta en marcha del trabajo hasta su conclusión.

En segundo lugar su experiencia profesional en materia de comunicación. Primero en calidad de periodista, al frente del diario digital de información local y comarcal Vivir Fuentes, y posteriormente como miembro del Gabinete de Comunicación del Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía. Dos años hasta la fecha relacionándose con la clase política y dirigente de los diferentes

ayuntamientos de la zona, así como con colectivos sociales y el tejido asociativo, hacen que pueda acceder a los contactos necesarios y a la información pertinente para el correcto desarrollo de este estudio.

En tercer lugar, la Comarca de Écija se antoja como un entorno geográfico y poblacional perfectamente representativo del medio rural. Contando con municipios pequeños como Cañada Rosal, Fuentes de Andalucía y La Luisiana, que no superan los 8.000 habitantes, y Écija como contraste, con una población en torno a los 40.600 habitantes, esta zona se contempla como ejemplo y referencia de otras muchas de similares características, por lo que la investigación aquí iniciada se puede desarrollar y aplicar en otras provincias y comarcas de la geografía española.

Por último, el desarrollo tecnológico y la democratización de las nuevas tecnologías están extendidos por la zona de forma similar, por lo que no se identifican grandes diferencias entre municipios en materia de accesibilidad a Internet y demás usos derivados de la red.

En relación con la temática, esta investigación se centra en el análisis de la gestión de la comunicación institucional desde el aspecto más innovador o nivel más actual, es decir, su aplicación y su adaptabilidad a la web colaborativa, las redes sociales y el marketing digital.

Esta decisión nace del interés por conocer cómo se gestiona la comunicación pública, la información que llega a los ciudadanos sobre las diferentes decisiones y gestiones municipales y cómo, desde las administraciones locales pequeñas, se modernizan esos procesos comunicativos a través de Internet y las posibilidades que ofrece la red.

Siguiendo la bibliografía consultada sobre comunicación organizacional, institucional y gabinetes de comunicación, cruzada posteriormente con textos que tratan el tema del diseño y la optimización web en la actualidad, se llegó a la decisión de acotar y delimitar la temática al análisis de la comunicación institucional de pequeños ayuntamientos en el plano digital, debido a las

limitaciones, temporales y de recursos, que este trabajo de investigación posea en el momento de su desarrollo.

No obstante, la temática de los gabinetes de comunicación aplicados a la comunicación institucional ofrece importantes aspectos en los que detenerse y profundizar a diferentes niveles. Por este motivo, no es prudente abandonar la labor investigadora en este título, ya que la comunicación evoluciona constantemente, al igual que las plataformas usadas para mantener flujos comunicativos, por lo que resulta de sumo interés el desarrollo de posteriores trabajos de mayor volumen que se centren en el análisis de nuevas prácticas en comunicación interna, en el uso de las redes sociales o en los productos informativos que llegan a los medios a través de la comunicación externa, por enunciar algunas vías de interés.

Por último, el desarrollo de este TFM busca ofrecer una mejora de la comunicación institucional en pequeñas administraciones locales, aportando una perspectiva que ayude a optimizar mejor los recursos, a valorar la importancia de la existencia de un Plan de Comunicación y a planificar e implementar los procesos comunicativos.

### 1.3. Objetivo general

Este trabajo tiene como objetivo general conocer el nivel de adaptación de la comunicación institucional de los ayuntamientos de la Comarca de Écija a lo digital y a la web.

Del mismo modo la investigación busca proponer una serie de pautas para mejorar la comunicación y la gestión de la comunicación institucional en pequeños municipios implementando un portal web de calidad, acorde con el concepto 2.0.

### 1.3.1. *Objetivos específicos*

A la hora de cumplir con estos objetivos marcados, se han de tener en cuenta varios objetivos específicos:

- a) Analizar la estructura y los contenidos de cada una de las páginas web de los ayuntamientos que conforman esta investigación.
- b) Identificar la importancia y el valor de la comunicación dentro de cada una de las administraciones locales estudiadas.

### 1.4. Hipótesis

Tras la definición de los objetivos generales y específicos, la lectura previa de la bibliografía seleccionada y el proceso reflexivo sobre la problemática a tratar y el tema de esta investigación, se plantean una serie de hipótesis:

- Hipótesis 1. La falta de un Plan de Comunicación general dentro de la Administración Local y, en un marco más específico, que contemple lo digital y la comunicación vía web.
- Hipótesis 2. Procedimiento aleatorio en las labores comunicativas, sin quedar ceñidas a un plan previo conocido por la institución.
- Hipótesis 3. Carencias profesionales, en materia de comunicación, de los responsables de los diferentes gabinetes o áreas de comunicación institucional de cada ayuntamiento.

### 1.5. Metodología

Si en un primer paso se consulta el término metodología en el Diccionario de la Real Academia Española, se observa que pertenece a la “ciencia del método”, según su primera acepción, y se considera al “conjunto de métodos que se

siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal”, según la segunda acepción.

Siguiendo a Latorre (1996), se puede distinguir entre tres tipos de investigaciones: exploratorias, descriptivas y explicativas. De este modo, las investigaciones exploratorias “surgen cuando el tema elegido no ha sido desarrollado y no existe un campo teórico formulado. Buscan ofrecer una primera aproximación al tema” (p. 17); las descriptivas “se orientan principalmente a explorar ciertos rasgos de la realidad y a mostrar su comportamiento, ya sea en términos comparativos, ya sea en términos comparativos para un mismo período (sincrónicos) o a lo largo del tiempo (diacrónico)” (p. 17); y las explicativas “son aquellas que buscan establecer una serie de proposiciones coherentes sobre un objeto de estudio, mediante las cuales se conoce la realidad” (p. 17).

La definición que Arias (2012) hace sobre investigación descriptiva se acerca al tipo de trabajo que se presenta bajo este título:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24)

Así, una vez que se comprende el significado de metodología, se debe llevar a cabo un proceso previo de observación del objeto de estudio. De esta forma se puede llegar al punto de escoger el método que se utilizará para desarrollar la investigación y bajo el que se analizará, por último, al objeto de estudio.

La reflexión sobre el tema a tratar en este trabajo lleva a plantear una investigación principalmente descriptiva, con el objetivo de dar a conocer determinados aspectos de la comunicación institucional digital en pequeños municipios rurales en la actualidad, bajo el denominador común del uso de las nuevas tecnologías basadas en internet y, en concreto, en la web 2.0.

Además, las labores investigadoras que se llevan a cabo en este TFM hacen necesaria la ejecución de una metodología cualitativa para una mejor consecución de los objetivos marcados y una mayor fiabilidad a la hora de verificar las hipótesis formuladas.

La metodología utilizada se basa en la entrevista y el análisis de contenidos. De esta forma se logra recopilar datos que se pueden valorar desde un punto de vista cualitativo, ya que, principalmente, se tratan de juicios de valor sobre el objeto de estudio y elementos relacionados con el mismo.

Con respecto a la entrevista, se llevaron a cabo con las correspondientes personas en el cargo de responsables de la comunicación de cada uno de los ayuntamientos de la Comarca de Écija, en el caso de que existiera dicho puesto, o con las personas encargadas de realizar las mismas tareas. Así, el cuestionario fue el mismo para cada uno de los encuentros. En cada una de las entrevistas se realizaron preguntas tanto de respuesta cerrada como de respuesta abierta, siendo estas últimas las más formuladas durante la sesión. Durante el desarrollo de las mismas se grabó el audio y se tomaron notas.

Por otro lado se realizaron los análisis de los cuatro portales web de cada uno de los ayuntamientos. El análisis de contenido estaba centrado, principalmente, en tres aspectos: interactividad y nivel de comunicación del sitio; navegación y usabilidad; y contenidos.

Más allá de centrar la investigación en un análisis profundo del contenido en sí, abriendo el debate del uso más o menos partidista de la comunicación institucional como herramienta de propaganda política, tema más que apasionante pero que se desvía del objeto de estudio, el foco apunta al tipo de contenido en general que se pueden encontrar en estas páginas web. Por ejemplo, se ha considerado la existencia o no de una sección dedicada al “Saludo del Alcalde”, la aparición de la heráldica del municipio con una breve descripción o la inclusión de las actas plenarios en una sección exclusiva para las mismas.

Tanto para el desarrollo de la entrevista como para el análisis de contenidos se utilizaron fichas técnicas. En estas se recopilaban datos y se realizaban las correspondientes anotaciones surgidas del estudio y la observación. En el apartado 1.5.3. Fichas técnicas (p. 18) se adjuntan copias genéricas y describen.

#### *1.5.1. Estructura de la investigación*

Este Trabajo Fin de Master está compuesto por siete apartados, denominados y ordenados en el índice como capítulos, estructurados, a su vez, por epígrafes.

La primera parte corresponde a la introducción del tema de la investigación. En este bloque se encuentra la descripción del objeto de estudio, la justificación y delimitación del tema y, por último, los objetivos, tanto generales como específicos, que busca cumplir el trabajo.

En ese mismo apartado se ubica el planteamiento de hipótesis y la descripción de la metodología que se ha seguido a la hora de ejecutar la investigación. Dentro de la metodología se indexa la estructura de la investigación, punto que ocupa ahora al lector, y la organización de la investigación, en el que también se describen las diferentes fichas técnicas usadas en la recopilación de datos.

La segunda parte del trabajo está ocupada por el marco teórico. Este espacio recoge los apartados y epígrafes bajo los que se ordena todo el material recopilado durante la consulta de la bibliografía y la descripción de los principales conceptos relacionados con los gabinetes de comunicación y la comunicación institucional.

En la tercera parte, se localiza el análisis individual de cada una de las páginas web de los ayuntamientos de la Comarca de Écija. Aquí se ponen en valor todos los datos obtenidos durante el proceso de investigación, terminando el apartado con unas conclusiones específicas.

La cuarta parte está dedicada a verificación de hipótesis y la valoración de los objetivos, comprendiéndose aquí las conclusiones generales del trabajo de investigación.

Para concluir, en la quinta parte se encuentra un aporte para el área que ocupa a este estudio. En concreto, se perfila un decálogo que ayude a mejorar la comunicación institucional de pequeñas administraciones locales del ámbito rural, aumentando el uso de las nuevas tecnologías, internet y la web 2.0, con el objetivo de ofrecer valor añadido y calidad a los actos comunicativos.

La sexta parte corresponde a los anexos del TFM, adjuntos en este trabajo, mientras que en la séptima parte se localiza la bibliografía consultada.

#### *1.5.2. Organización de la investigación*

La organización de este TFM se ha dividido en varias fases. La primera de ellas ha comprendido las labores de documentación y revisión bibliográfica, así como la búsqueda de artículos en revistas especializadas, páginas web, tesis u otro tipo de publicaciones.

Es en este punto en el que se decide la temática a estudiar. A la hora de plantear una investigación sobre gabinetes de comunicación surge la necesidad de concretar los límites hasta los que se puede llevar a cabo la labor de estudio. Por ese motivo, y dada la densidad de aspectos a tratar, se pone el foco en la comunicación externa de las administraciones locales de la Comarca de Écija.

La siguiente fase, una vez planteados los objetivos e hipótesis anteriormente enunciados, consistió en contactar con cada uno de los ayuntamientos que serían objeto de estudio. No se dieron dificultades ni contratiempos a la hora de concertar una cita para tener la entrevista con los responsables de la comunicación, aunque, por lo general, y más adelante se tratará con mayor detalle, no era un trámite al que estuvieran acostumbrados.



Por último, la última fase de la investigación, una vez realizadas las correspondientes entrevistas, comprendió el análisis de cada uno de los portales institucionales. Se utilizó, en cada caso, una ficha técnica para recoger todos los datos y aspectos a evaluar en una tabla, facilitando de este modo el posterior análisis y la puesta en valor de lo estudiado.

### 1.5.3. Fichas técnicas

- Ficha técnica 1

<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO: PÁGINA WEB INSTITUCIONAL</b>	
--	---

<b>Interactividad y comunicación</b>	
Accesibilidad	Herramientas que facilitan el acceso a todo tipo de usuarios.
Respuesta/Ayuda Feedback	Sistema de contacto con la institución.
E-mail	Correo electrónico.
Teléfono de contacto	Teléfono del Ayuntamiento.
Dirección	Dirección postal del Ayuntamiento.
Foro	Chats, foro, espacio de debate, etc.
Noticias	Acontecimientos.
Suscripción	Boletín público, newsletter ciudadano, etc.
Oficina Virtual	Tramitación online de servicios municipales.
Seguridad/Privacidad	Protocolo de acceso, zona interna.

<b>Navegación</b>	
Fácil navegación	Número de clicks, diseño apropiado e intuitivo.
Mapa web	Contenidos generales, mapa general del sitio anidado.
Mecanismo de búsqueda	Motor de búsqueda.
Tiempo de carga	Máximo 5 segundos.

<b>Contenidos</b>	
Saludo del Alcalde	Palabras de bienvenida del Alcalde.
Heráldica	Descripción de la heráldica municipal.
Reseña histórica del municipio	Breve nota histórica, sobre costumbres, cultura, fiestas, etc.
Información General	Corporación, concejalías, ordenanzas, bandos, etc.
Información Áreas Municipales	Sección con datos de cada una de las áreas y funciones.
Información Servicios Municipales	Sección con servicios que ofrece directamente el Ayuntamiento.
Información de Asociaciones	Directorio de asociaciones municipales.
Información Pleno Municipal	Composición, reuniones, convocatorias públicas, etc.
Notas de prensa	Sección destinada a medios e interesados. Notas oficiales.
Vídeos institucionales	Vídeos limpios de gráficas para su posible uso en medios.
Informes institucionales	Informes públicos eventuales o de periodicidad determinada.
Actas plenarias	PDF de las actas plenarias ordinarias y extraordinarias.
Publicidad institucional	Contenidos de promoción elementalmente institucional.
Actualidad municipal	Noticias de actualidad referentes al municipio.
Actualización	Regularidad con la que se renuevan los contenidos.

OBSERVACIONES:

Fecha:

- Ficha técnica 2

**ENTREVISTA: RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**



<b>1 INSTITUCIÓN</b>	Ayuntamiento, número de áreas municipales y delegación con mayor importancia.
<b>2 GABINETE DE COMUNICACIÓN</b>	Existencia de Gabinete de Comunicación en la institución, cómo contactar con el mismo y dónde.
<b>3 ORGANIGRAMA</b>	Lugar que ocupa el área de comunicación dentro del organigrama o qué importancia tiene.
<b>4 RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN</b>	Dircom, otros cargos ocupados en la Administración Local y si posee formación en comunicación.
<b>5 PLAN DE COMUNICACIÓN / CRISIS</b>	Existencia, modificaciones y política de comunicación, nivel de cumplimiento y eficacia.
<b>6 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN</b>	Quién gestiona, toma las decisiones, define estrategias comunicativas y si posee formación en comunicación.
<b>7 PERSONAL</b>	Número de trabajadores destinados a la comunicación, principales funciones y formación.
<b>8 WEB INSTITUCIONAL</b>	Encargado de la gestión de contenidos, diseño, toma de decisiones, renovación y actualización de contenidos, servicios que ofrece y sugerencias de mejoras.
<b>9 REDES SOCIALES</b>	Números de perfiles, toma de decisiones y estrategia comunicativa, nivel de interacción y emisión de informes.
<b>10 COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Política de comunicación interna, boletín informativo, intranet y base de datos.

OBSERVACIONES:

Fecha:

En esta tabla se recogen los principales aspectos a destacar de cada una de las entrevistas. Herramienta para la anotación de valoraciones a tener en cuenta posteriormente. A continuación se adjunta el cuestionario que se aplicó.

- Ficha técnica 3

Cuestionario: Entrevista nº		
Entrevistado:	Cargo:	Fecha:
<p>1) ¿En cuántas áreas municipales se divide el Ayuntamiento? ¿Cuál tiene mayor peso en la gestión local? ¿La comunicación está integrada en alguna de ellas?</p> <p>2) ¿Existe un Gabinete de Comunicación en el organigrama municipal?</p> <p>3) ¿Quién es el director o responsable de comunicación? ¿Qué otros cargos ocupa? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>4) ¿El Ayuntamiento cuenta con un Plan de Comunicación y/o un plan de crisis? ¿Se cumple? ¿Resulta eficaz?</p> <p>5) ¿Quién se encarga de gestionar la información y de producir los diferentes productos informativos? ¿Qué funciones desempeña? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>6) ¿Cuántas personas desempeñan labores comunicativas?</p> <p>7) ¿Quién se encarga de los contenidos de la página web institucional? ¿Y del diseño y maquetación? ¿Toma parte en las decisiones a la hora de publicar? ¿Cada cuánto tiempo se actualizan los contenidos? ¿Qué servicios se pueden encontrar? ¿Qué valoración tienen de la eficacia del portal web?</p> <p>8) ¿Posee el Ayuntamiento perfiles instituciones en redes sociales? ¿Quién decide qué contenidos se publican y cuándo? ¿Cuál es la estrategia comunicativa?</p> <p>9) ¿El Ayuntamiento cuenta con alguna política de comunicación interna? ¿Existe boletín informativo interno? ¿Intranet? ¿Base de datos interna?</p>		

Cada uno de los responsables de la comunicación respondió a todas las cuestiones, aunque en el caso de algunas preguntas la respuesta no fue posible por el simple hecho de quedar anuladas por una respuesta negativa anterior, dado que no existía un Plan de Comunicación o ésta no estaba integrada en ninguna delegación municipal, por citar algunos casos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Definición de Gabinete de Comunicación

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el término “gabinete” proviene del francés antiguo “gabinet”, actual “cabinet”. De sus nueve acepciones en el DRAE, la tercera es la que más se acerca a la idea de Gabinete de Comunicación y lo define como la “oficina de un organismo encargada de atender determinados asuntos”.

Cuando se habla de esos organismos encargados de atender determinados asuntos, en este caso comunicacionales, tanto en comunicación institucional como política, no se ha acordado aún un término común para denominarlos. Así lo sostiene la profesora Ana Almansa Martínez (2005):

Podemos hallar quien les llame gabinete de comunicación, gabinete de prensa, departamento de comunicación, dirección de comunicación, dircom, asesoría de comunicación, consultoría, agencia de relaciones públicas, empresa de comunicación, comunicación e imagen, departamento de relaciones externas, departamento de relaciones con los medios...Una terminología muy amplia y que, en la mayoría de los casos, sirve para denominar el mismo fenómeno. (p. 119)

Como ya se ha indicado con anterioridad, en esta investigación se identifica al objeto de estudio bajo el término gabinete de comunicación, ya que éste permite un significado más amplio, así como englobar al resto de nombres o formas en las que se puede encontrar. Además, es necesario que se seleccione un término común que ayude a unificar y a generalizar la idea y definición del organismo encargado de la comunicación tanto en empresas como en instituciones públicas o privadas.

Partiendo de estos conceptos como inicio, se puede razonar que en la actualidad son muchas las organizaciones que cuentan en su organigrama con un área encargada de la comunicación institucional o corporativa. La comunicación es una necesidad primordial para las entidades y para el desarrollo de sus estrategias. La comunicación aporta valor a sus gestiones y las diferencia de la competencia, llegando a ser un factor esencial de diferenciación para la opinión pública. Tal y como señalan Tomás Álvarez y Mercedes Caballero (1997):

Ninguna entidad importante existe hoy sin preocuparse de la comunicación, porque ésta se ha revelado como indispensable en un universo competitivo. El éxito de una institución, de un político, de un producto, está relacionado en proporción directa a la eficacia de su actividad comunicativa. [...] Y no cabe otra alternativa que comunicar. Cualquier entidad que intente sobrevivir dignamente ha de emitir mensajes a los ciudadanos, para vender sus productos o servicios. (pp. 19-20)

Esta idea, aplicada también a las administraciones locales de municipios pequeños, hace más que evidente la necesidad de comunicar. En el caso de los ayuntamientos, es de obligatorio cumplimiento el servicio público de información a los ciudadanos acerca de la gestión municipal y del gasto derivado de las acciones llevadas a cabo por parte de la Corporación local (Ley 7/1985). El acceso a la información mejora la calidad de la democracia y evita prácticas corruptas e ilegales dentro de la clase política, uno de los problemas más señalados en la actualidad y que más preocupan a la sociedad.

Si se profundiza más en la definición de Gabinetes de Comunicación, se puede comprobar que no existe en la actualidad una acepción general consensuada del término, por lo que, debido a esto y como se ha señalado anteriormente, la diversidad de estos organismos dentro de las diferentes instituciones también es bastante amplia.

Siguiendo la definición de Berta García Orosa, “los gabinetes de comunicación son, dentro de la entidad, los departamentos encargados de la planificación, implementación y evaluación de la política comunicativa de la organización”

(2009, p. 12). Cualquier decisión tomada por parte de la Administración Local comunica y genera una imagen que es proyectada a la opinión pública. Teniendo en cuenta esto, todo acto comunicativo llevado a cabo por los ayuntamientos ha de estar estudiado previamente.

Una de las definiciones más conocidas y extendidas sobre el objeto de estudio de esta investigación es la que ofrece Txema Ramírez (1995):

Designamos por Gabinetes de Comunicación a las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública. (p. 27)

Al mismo tiempo, Almansa (2005) se ha basado en las numerosas ideas de distintos autores, así como en la literatura existente del término, para unificarlas en una sola definición considerando que:

El gabinete de comunicación es 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 [...] manteniendo una comunicación fluida y acorde con cada uno. (pp. 123-124)

De entre todos los términos que la profesora Almansa (2005) enuncia, Gabinete de Comunicación es el que mejor identifica a los organismos encargados de la comunicación de organizaciones e instituciones.

Como se puede comprender y teniendo en cuenta todas las definiciones revisadas hasta ahora, a pesar de que no existirá un consenso en relación a la terminología adecuada y su correspondiente definición, bien es cierto que todas apuntan en una misma dirección. Bajo el criterio del autor de esta investigación, la ofrecida por Ramírez (1995) es la que mejor se ciñe al concepto de Gabinete de Comunicación, a pesar de contar con veinte años desde que fue publicada.

Por este motivo, no es consecuente aportar una nueva definición de Gabinete de Comunicación que genere redundancia en la materia, sino centrarse en el tema de la investigación y ofrecer una definición que ponga el foco en los gabinetes de comunicación institucional de las administraciones locales. Una definición más específica que parta de la literatura existente, pero que tenga en cuenta que las entidades en las que se encuentran integrados estos gabinetes de comunicación son públicas y están al servicio de los ciudadanos.

Previamente, se ha de repasar el significado de comunicación institucional, ya que ésta es el tipo de comunicación que ofrece y genera el propio Ayuntamiento a través de su Gabinete de Comunicación.

Tomando la definición que hace Pilar Limón (2014) sobre comunicación institucional:

Entendemos por Comunicación Institucional todas aquellas formas de comunicar que emplean las instituciones, interna y externamente, para cumplir con sus fines organizacionales y establecer relaciones con sus públicos por medio de una estrategia global y planificada, en línea con los objetivos de la organización y que contemple la identificación de unos públicos y la selección de los recursos y las herramientas más adecuadas para cada caso.

Basándose en todo lo visto hasta aquí, se puede concretar definiendo a los gabinetes de comunicación institucional de las administraciones locales como departamentos organizados e integrados en el organigrama de la administración municipal, encargados de planificar, desarrollar y evaluar un Plan de Comunicación en el seno de un Ayuntamiento, ofreciendo un servicio de carácter público y no partidista, con el objetivo de dar a conocer la gestión de la Corporación local y satisfacer el derecho a la información de los ciudadanos.

Por último, poniendo el foco en el objeto de estudio de esta investigación y en su tipología concretamente, es importante destacar en este apartado la definición de gabinete de comunicación on-line, en red o virtual.



Se observa que tampoco se ha consensuado un término específico para identificarlos dentro de las empresas e instituciones, por lo que la terminología es bastante amplia, relacionada principalmente con conceptos nacidos en la era digital o en la era Internet.

En este sentido, y partiendo de la base de que las funciones que estos gabinetes digitales realizan son las mismas que las llevadas a cabo por los tradicionales, se puede definir al gabinete de comunicación on-line como el departamento organizado de la institución encargado de realizar, de forma digital y on-line, la totalidad o gran parte de las correspondientes labores comunicativas de la propia organización.

## 2.2. La comunicación externa

Entre las direcciones sobre las que actúan los gabinetes de comunicación se pueden identificar tanto a la comunicación interna como a la comunicación externa, ambas importantes para el correcto funcionamiento de las organizaciones, para la generación y gestión de procesos comunicativos de calidad, así como para la emisión eficaz de los mensajes a transmitir.

Álvarez y Caballero (1997) destacan la importancia que tiene la comunicación interna “para dinamizar el entramado social de la entidad” y para “conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa y la institución en una filosofía global de la misma”.

Al mismo tiempo, tal como indica Jorge Velázquez Capel (2015), “la comunicación [interna] 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”.

Todas estas apreciaciones presentan a la comunicación interna como un elemento imprescindible a tener en cuenta para el desarrollo de una buena comunicación exterior. Es necesario que todos los miembros de una

organización estén al tanto de la política comunicativa, conozcan la actualidad de la empresa o la institución y sepan cómo proceder ante un panorama de crisis, manteniendo así una cierta congruencia organizacional y homogeneidad en los mensajes emitidos.

En cambio, esta investigación se centra en los aspectos externos de la comunicación institucional de pequeñas administraciones locales, o lo que es lo mismo, cómo se relacionan los ayuntamientos con los diferentes agentes externos con los que mantienen relaciones más o menos continuadas en el tiempo, como son los ciudadanos, asociaciones, medios de comunicación, empresas y otras instituciones.

Por este motivo, en este capítulo se destacan sólo las correspondientes funciones de la comunicación externa, sin olvidar la importancia previa que tiene la planificación y el desarrollo de la comunicación interna en todo proceso comunicativo con proyección exterior.

Desde una perspectiva general y superior de los gabinetes de comunicación de las organizaciones, y de acuerdo con Ramírez (1995):

Enmarcamos dentro de la comunicación externa no sólo a las relaciones profesionales directas que el Gabinete de Comunicación pueda habitualmente mantener con los medios de difusión (relaciones informativas, campañas de publicidad, etc.), sino también a todas aquellas iniciativas tendentes a estrechar los vínculos de la organización con el conjunto de la sociedad (reuniones con líderes de opinión, campañas de “puertas abiertas”, etc.). (p. 87)

Esta percepción acerca de la comunicación externa está bastante extendida en la literatura consultada para esta investigación. Los autores que defienden esta visión aportada por Txema Ramírez se basan en la misma y dividen la comunicación externa en tres áreas: relaciones informativas, marketing y publicidad, y relaciones con la sociedad.

Según Velázquez Capel (2015), desde una perspectiva más cercana al objeto de estudio de esta investigación:

La comunicación externa en las Administraciones Públicas es una herramienta más para la consecución de los objetivos de ésta que son: crecimiento de la organización, fortalecimiento de la misma; afianzamiento de la sociedad y, como no, publicidad tanto a nivel de gestión como a nivel institucional. (p. 4)

En el caso de las administraciones locales pequeñas, los gabinetes de comunicación institucionales centralizan todas las funciones y todas las tareas en un solo grupo humano, o en algunos casos en la figura del responsable de comunicación o dircom. De este modo, las labores comunicativas se complican y nace la necesidad de planificar la estrategia y la política de comunicación a largo plazo para tener márgenes de maniobra.

Todo este ejercicio de comunicación externa debe estar acompañado, como quedó indicado anteriormente, por una correcta política de comunicación interna, puesto que ésta influye notablemente en ella también. Como se desglosa a continuación, los gabinetes de comunicación de los pequeños ayuntamientos se ven superados y obligados, en su día a día, a gestionar la relación con los medios de comunicación, a redactar notas de prensa y a planificar entrevistas o comparencias, al tiempo que realizan labores de marketing de la institución, vendiendo los servicios públicos dados a la sociedad y generando una imagen positiva, fruto de las relaciones con la misma. Este panorama se presenta así debido a la escasez de recursos y a la existencia de partidas presupuestarias pequeñas destinadas a la comunicación de la institución. Por tanto, y como ya se ha indicado anteriormente, las tres áreas anteriormente enunciadas, así como sus principales funciones y labores a realizar, suelen estar unificadas bajo una misma dirección y departamento o área común.

### *2.2.1. Relaciones informativas*

Los Gabinetes de Comunicación, dentro de su departamento de relaciones informativas, se encuentran con una importante lista de tareas y funciones que

cumplir. Por lo general, autores como Ramírez (1995) y Álvarez y Caballero (1997) sostienen que resulta imprescindible que el cargo de responsable de las relaciones informativas esté ocupado por un periodista, un profesional que conoce al detalle el funcionamiento de los medios de comunicación y cómo son las labores rutinarias de estos.

Esta necesidad se basa en uno de los objetivos primordiales de estos departamentos de comunicación externa, que es el de convertir a la institución en una fuente legitimada de información.

Para ello, es imprescindible informar siempre, no sólo cuando interese a la propia organización, sino también en momentos de crisis y cuando surgen complicaciones en el normal funcionamiento de los servicios prestados por ésta. Este ejercicio de veracidad, transparencia y honestidad hará que la información generada y los comunicados emitidos sean tomados en serio por los medios de comunicación, evitando rumores, intoxicaciones informativas y desconcierto, y la institución ganará en imagen y credibilidad.

La obligación de informar siempre no implica abrumar a los medios con una cascada de comunicados, convocatorias de ruedas de prensa e informes sin importancia, llegando a rozar la propaganda. Las administraciones locales, como cualquier organización que genera información, deben respetar la labor de los profesionales de la comunicación y los medios, considerando los avisos y las notas de prensa que emiten. La saturación como resultado de la obsesión por la cantidad más que por la calidad puede llevar a que los medios retiren su interés en las actividades y gestiones de determinadas instituciones, poniéndolo, en cambio, sobre las de las de la competencia, oposición o, simplemente, en las de otras instituciones o colectivos.

Es por esto que el anuncio no puede sustituir nunca a la noticia. Tal como indica Ramírez (1995, p. 90), “la información publicada tiene, en principio, más credibilidad y además es gratis”, algo que no ocurre con la publicidad.

En resumen, y de acuerdo con la enunciación de Ramírez (1995, p. 89), las principales funciones que debe asumir el responsable de las relaciones informativas son: el diseño de campañas informativas; el envío de información a los medios; la atención a las demandas de los periodistas; y el conocimiento de las rutinas productivas y la línea ideológica y editorial de cada medio de comunicación.

Para cumplir con estas funciones, los gabinetes de Comunicación realizan una serie de labores que, en la actualidad, se están encaminando cada vez más al panorama digital, agilizando los procedimientos y la emisión de productos informativos. Entre ellas se encuentra la convocatoria y celebración de ruedas de prensa, una forma bastante eficaz de dar a conocer una determinada información, siempre y cuando haya una justificación de peso detrás y se acierte con el día y la hora para su realización.

También se identifican los comunicados oficiales y las notas de prensa. Normalmente muy utilizadas por su rapidez en la elaboración y la emisión, las notas de prensa debe ser breves, claras y concisas, teniendo en cuenta siempre, a la hora de redactar, a qué tipo de medios van dirigidas.

Las entrevistas suelen ser otras las labores a cubrir por el departamento de relaciones informativas. Hay que prepararlas con antelación, exigiendo imparcialidad, y mostrarse abierto a hablar con todos los medios, considerando al periodista como un profesional y un posible aliado antes que un enemigo.

Por último, existen otro tipo de las relaciones informativas que hay que usar con precaución, como pueden ser la generación de rumores, las filtraciones, la desinformación o las declaraciones off the record, ya que pueden volverse en contra de la propia institución si falla la estrategia planteada.

### *2.2.2. Publicidad institucional*

Aunque por lo general en este departamento se identifican funciones de marketing y publicidad, dentro de la comunicación institucional, y concretamente

en las administraciones locales, el planteamiento diseñado y los productos generados desde esta área están enfocados, mayoritariamente, hacia una perspectiva publicitaria.

Como ya se ha señalado previamente a este punto, en las administraciones locales con bajo presupuesto en comunicación, en el caso de que cuenten con un Gabinete de Comunicación, encontramos unificados los diferentes departamentos en uno solo y bajo una misma dirección.

El departamento de publicidad institucional se encarga de gestionar y supervisar campañas publicitarias, de carácter institucional, encargadas a agencias externas o, en su defecto, o las plantea y lleva a cabo con recursos propios. Esta última ocupación es la más habitual en pequeños municipios, ya que la partida presupuestaria no posibilita la contratación de agencias publicitarias externas, desprendiéndose así de las labores de diseño y ejecución de las campañas y dedicándose exclusivamente al control de la misma y a la evaluación de resultados.

Otro de los aspectos a destacar en el plano de la publicidad institucional es el de evitar los usos partidistas de la misma. Cuando se planifican campañas publicitarias, ya sea desde el seno de una Administración Local o desde una agencia externa, se ha de cuidar en no caer en la propaganda política de partido, utilizando el presupuesto público en generar mensajes que tengan una finalidad diferente a la de promover servicios o actividades públicas dependientes de la institución.

Ramírez (1995, p. 118) asegura que “debe mantenerse al margen este tipo de procedimientos que no hacen sino dañar la imagen de la entidad u organismo que lleva a cabo tales discriminaciones”, en cuanto que también se estaría provocando una importante pérdida de credibilidad entre los medios de comunicación y los ciudadanos.

Por otro lado, García Orosa y Vázquez Sande (2012) hacen referencia a este problema de la siguiente forma:

La comunicación en los ayuntamientos españoles se sitúa en la línea entre las características e intereses de los partidos políticos y los de la administración pública, que no siempre coinciden y necesitan, en muchas ocasiones, de una separación que no se registra ni desde el punto de vista normativo ni de la dinámica de los mismos, y puede perjudicar a la comunicación democrática entre la Administración Local y el ciudadano. (p. 412)

Debido a que el uso partidista de la publicidad institucional puede suponer un problema tanto para la institución como para la ciudadanía, generando una situación de descrédito y desconfianza hacia el organismo de gestión, desde el Gabinete de Comunicación y desde la dirección de comunicación se ha de ser consciente de lo mucho que se pone en juego a la hora de planificar y diseñar una campaña publicitaria.

Pero no por el hecho de que el mensaje publicitario pueda resultar un producto manipulador y persuasivo deja de ser menos importante a la hora de llevar a cabo una buena gestión de la comunicación externa. Tal como señalan Álvarez y Caballero (1997, p. 121), “el director de comunicación de cualquier entidad no puede desentenderse del discurso publicitario, dejándolo a un lado, como si se tratase de un reino de taifas, porque el proyecto comunicativo debe ser integrador”.

Por último, y como sostiene Ramírez, el discurso informativo necesita del discurso publicitario para complementarse y conseguir un resultado mucho más eficaz, siempre y cuando se diferencien y no se confundan.

El discurso publicitario utiliza sus propias claves y consigue, en el mejor de los casos, unas determinadas reacciones entre el público. Sin embargo, un proyecto comunicativo que pretenda ser eficiente precisa de la complementariedad entre el discurso publicitario y el informativo, al objeto de que ambos transmitan mensajes adicionales y no contrapuestos a la sociedad. (Ramírez, 1995, p. 118)

### *2.2.3. Relaciones institucionales*

Las relaciones institucionales son aquellas que la propia institución lleva a cabo con su entorno más cercano y con los agentes políticos, económicos, culturales y sociales con los que tiene algún tipo de unión.

Para conseguir una verdadera eficacia e influencia, un Gabinete de Comunicación debe cuidar y cultivar todas aquellas relaciones que supongan estrechar lazos con su entorno.

En palabras de Álvarez y Caballero (1997, p. 121), las relaciones institucionales, las relaciones con la sociedad en general, consisten en una “serie de actos encaminados a romper las barreras existentes entre la entidad y la sociedad, proyectando sobre ésta un mensaje positivo”.

Entre todos esos actos que pueden ayudar a la institución a estar más cerca de los ciudadanos se pueden enumerar: encuentros sociales, jornadas de puertas abiertas, visitas concertadas, reuniones con determinados colectivos, contacto con líderes de opinión, relaciones con otras instituciones, visitas de representantes de otros organismos, etc.

La función de relaciones públicas cierra el triángulo de la comunicación externa de la institución. Para que el funcionamiento de un Gabinete de Comunicación sea efectivo en su totalidad requiere de la puesta en marcha de todas sus extremidades.

Como apunta Ramírez, el contacto con “líderes de opinión” puede llegar a resultar muy efectivo, ya que estos pueden conectar a su vez con grupos sociales más amplios y hacer llegar de forma indirecta los mensajes e impresiones de la propia institución.

La efectividad de este tipo de comunicación no radica tanto en la cantidad como en la “cualidad” de sus receptores. La peculiar situación que ocupan los líderes de opinión dentro del tejido social hace que el



juicio de estas personas tenga un efecto multiplicador evidente en círculos cada vez más amplios de la población. (Ramírez, 1995, p. 121)

### 2.3. El Plan de Comunicación

Siguiendo a José María La Porte (2009, p. 95), “la comunicación institucional incluye una amplia serie de elementos que es preciso tener en cuenta a la hora de gestionar las relaciones de la organización con sus públicos”.

Del mismo modo, “la información administrativa forma parte de una estrategia que busca identificar y desarrollar al máximo las relaciones con los ciudadanos, con vista a reforzar el conocimiento que éstos tienen de la Administración y procurar el consenso en su actuación” (Román San Miguel, 2015).

Al mismo tiempo, Ramírez (1995) aclara que las instituciones comunican constantemente. Incluso cuando no comunican nada, están comunicando; y que “el silencio es cada vez menos rentable” (p. 48). Por estos motivos, la necesidad de programar y planificar correctamente la comunicación institucional es primordial para la Administración Local en su empeño por conseguir una buena valoración por parte de la opinión pública.

Además, y como añade la doctora Román San Miguel (2015), “todas las instituciones comunican por imperativo legal. [...] El Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (art. 230) justifica la aparición de Instrumentos de Comunicación Institucional en la Administración Local”.

Así, la gestión de todos estos elementos, situaciones y problemas que se plantean pueden ser tratados a través del Plan de Comunicación. Según la definición de Ángel Losada Vázquez (1998), “el Plan de Comunicación Estratégica tiene como objetivo difundir mensajes coherentes con la naturaleza y el comportamiento de la organización, aspectos de los que depende la imagen que de ella percibe la sociedad”.

Ramírez (1995, p. 48) sostiene que para que la política comunicativa sea eficaz, ésta debe depender del máximo órgano de la organización; tiene que partir de un enfoque global e integrador de la comunicación; y debe otorgar un carácter primordial a la comunicación interna.

De nuevo se constata la importancia de la comunicación interna en todo planteamiento comunicativo. A pesar de que esta investigación no contempla la comunicación interna en su estudio y análisis, ya que se centra en los elementos de comunicación externa basados en la web institucional, es justo resaltar el valor que posee a la hora de conseguir un correcto funcionamiento de todos los flujos comunicativos de la organización.

Carrascosa (1992, citado en Ramírez, 1995, p. 49) distingue tres conceptos relativos al mundo de la comunicación organizacional: personalidad, identidad e imagen.

Se considera personalidad al conjunto de características singulares que definen a una persona. Identidad, al modo en el que dicho sujeto percibe esa personalidad e imagen, al resultado neto de la proyección exterior de esa identidad.

De este modo, y siguiendo a La Porte (2009, p. 96), “el Plan de Comunicación parte de la identidad de la organización y se articula en cuatro fases: análisis, programación, realización y evaluación”. El objetivo no es otro que trabajar en favor de un mayor conocimiento sobre la propia imagen de la institución, así como una mayor comprensión e implicación, por parte de los ciudadanos.

Continuando con la aportación de La Porte (2009) sobre las diferentes fases del Plan de Comunicación, la primera, la fase de análisis:

Consiste en el estudio sistemático de la organización y del contexto social en que se desenvuelve; tiene como objetivo reunir información relevante desde el punto de vista comunicativo; y capacita a la organización para anticipar cambios y tendencias que puedan darse en el futuro. (p. 98)

Además, el autor indica la necesidad de apoyarse en el análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y desafíos, también conocido como análisis DAFO.

La Administración Local debe estudiar minuciosamente todos estos aspectos para poder conocer bien el entorno en el que desarrolla su gestión, llegando a contar con una información esencial a la hora de planificar su política comunicativa, pasando así a la segunda fase del Plan de Comunicación.

La fase de programación, para La Porte (2009, p. 107), se define como “el diseño, escalonado en el tiempo, de la actividad comunicativa de una organización. Se trata de elegir las prioridades, de acuerdo con la información obtenida en la fase de análisis”.

Cada entorno, cada colectivo humano, cada momento histórico hará necesaria una programación diferente. La institución local tendrá que tener en cuenta que se relaciona con una serie de agentes de caracteres heterogéneos, algo que ya la fase de análisis le reportó, por lo que debe abordar la planificación de la comunicación con sumo cuidado, teniendo en cuenta cada una de estas situaciones.

Una vez se ha programado y planificado la comunicación de la institución, la tercera fase, la de realización, consiste en la puesta en práctica de la misma. Dependiendo del tipo de institución o de su tamaño, del mismo modo dependerá la realización del Plan de Comunicación, el cual se desarrollará en función de los recursos económicos, humanos y temporales. Es en este momento cuando se empiezan a llevar a cabo las labores programadas, ya sean de carácter global o específico (La Porte, 2009).

“Una empresa consultora procura adelantarse a las necesidades, ofrecer soluciones a los problemas, proponer ideas que ayuden a mejorar el trabajo; de este modo obtiene el crédito profesional por lo que hace” (La Porte, 2009, p. 114).

Bajo esta idea se entiende que los Gabinetes de Comunicación tienen que trabajar de forma activa y constante bajo las pautas programadas. La realización, la puesta en marcha del Plan de Comunicación, así como la práctica de determinados aspectos del mismo se adelanta a los hechos o situaciones que se pueden, al menos, pronosticar con antelación, llegando a lograr una mejor gestión de la comunicación.

Por último, la fase de evaluación “es el conjunto de mecanismos establecidos para comprobar si se han alcanzado los objetivos propuestos en la fase de programación y para detectar las causas del éxito o el fracaso” (La Porte, 2009, p. 118).

Esta evaluación lleva al Gabinete de Comunicación a abrir un nuevo proceso de análisis. La evaluación en sí se puede considerar como tal. De este modo se ponen en valor todas las fases anteriores y se llega la deducción final de si se realizó un plan correcto o no.

Por lo general, tras esta fase, se vuelve a iniciar el proceso, ya que la realidad cambia con el paso del tiempo y las coyunturas no son las mismas. El Plan de Comunicación, por consiguiente da paso a su siguiente modificación, se actualiza y se adapta para un correcto funcionamiento de la institución. Esto no implica que, tras un cambio de equipo de gobierno, la política comunicativa tenga que cambiar totalmente, ya que, como se indicó con anterioridad, la comunicación institucional no debe atender a fines partidistas.

Enunciadas cada una de las fases del Plan de Comunicación, y siguiendo a Pilar Limón (2015), en líneas generales, el Gabinete de Comunicación debe tener en cuenta una serie de elementos imprescindibles que deben constar en todo Plan de Comunicación.

En primer lugar se deben formular los objetivos. Estos tienen que ser realistas y cuantificables, con la finalidad de que puedan ser alcanzados y que se puedan

comprobar, es decir, si se han llegado a lograr o no, posibilitando así una reestructuración del plan comunicativo.

Del mismo modo se han de definir los públicos a los que la información va dirigida, con los que se va a mantener abiertos canales de interacción. Con esto se consigue optimizar el tipo de mensaje que se emite en cada momento.

Los criterios de noticiabilidad establecen una serie de parámetros bajo los cuales los hechos y acciones de la institución se convierten en noticia o producto informativo. Las administraciones locales definen bajo estos criterios qué van a comunicar.

Al mismo tiempo se han de tener en cuenta los flujos de comunicación. Estos se generan a partir de los públicos definidos y los criterios de noticiabilidad. De esta manera se organiza la forma en la que la información va a llegar a los destinatarios. Cuidar estos flujos se muestra importante para la institución, ya que si contemplan todos y cada uno de estos flujos será más fácil controlar los mensajes que se generan desde la propia organización.

Igual de importante resultan la definición de los públicos y los criterios de noticiabilidad, así como el control de los flujos comunicativos, como los instrumentos y herramientas de comunicación que se poseen. Las administraciones locales contemplan en su Plan de Comunicación bajo qué herramientas generan la información en todo momento, teniendo en cuenta que la efectividad de las mismas varía en función de las diferentes situaciones que se den, así como de los públicos o sectores a los que va dirigida.

Como ya se ha señalado en más de una ocasión, el presupuesto y los recursos son esenciales. Son uno de los aspectos a tener en cuenta desde el principio, incluso antes de plantear los objetivos, pues, tanto del presupuesto como de los recursos parte el principio de viabilidad de las metas marcadas por la institución. Aquí se han de reflejar todos los recursos que puedan dedicarse a comunicación, tanto materiales, humanos y de tiempo, para también estudiar si son suficientes o se necesitan mejorar.

Otro de los aspectos a contemplar en el Plan de Comunicación son los instrumentos de retorno o de monitorización de la actualidad. Son aquellas herramientas con las que la institución cuenta para conocer lo que la sociedad y su entorno cercano dice. Se considera imprescindible la incorporación del feedback, puesto que la Administración Local está constituida por personas elegidas por todos los ciudadanos y ciudadanas, lo que significa que requiere de un conocimiento constante de las valoraciones de las mismas sobre la gestión municipal, así como de otros asuntos de índole público.

Enlazando con la última fase del Plan de Comunicación, la evaluación siempre ha de constar en toda política comunicativa. Sólo de esta forma se logra un conocimiento certero sobre la efectividad de las labores del Gabinete de Comunicación y la necesidad de un cambio de rumbo o no en la manera de hacer comunicación institucional. Es por ello que todo acto ejecutado vaya seguido de un proceso de evaluación del cual nazcan unos resultados que puedan ser material de un posterior análisis, volviendo, como ya se indicó anteriormente, a la primera fase.

A partir de aquí, el grupo de investigación Laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural (LPCCP), perteneciente a la Universidad Autónoma de Barcelona, publicó en 2012 un decálogo de buenas prácticas para la comunicación pública local, el cual refleja una serie de pautas a seguir para el desarrollo de una política comunicativa de calidad. A continuación se reproduce dicho decálogo que se encuentra alojado en su página web:

1. Deben actuar elementos cohesionadores del municipio.
2. Deben informar de manera veraz, plural y transparente.
3. Deben ser un referente informativo para la ciudadanía.
4. Deben fomentar el debate público para la participación democrática.
5. Deben promover las actividades de la sociedad civil y el asociacionismo.
6. Deben evitar el partidismo y la falta de profesionalidad.

7. Deben despertar el interés de la ciudadanía.
8. Deben estar dotados de los recursos humanos y técnicos necesarios.
9. Deben funcionar a través de órganos de gestión participativos.
10. Se deben gestionar ajustándose a las posibilidades económicas de cada municipio.

Estas normas van dirigidas a las administraciones locales, a sus equipos de gobierno y, sobre todo, a los partidos políticos que están el poder, ya que, como señalan García Orosa y Vázquez Sande (2012, p. 406), dentro de la comunicación del ayuntamiento “confluyen actores y poderes con intereses diferenciados y a veces contrapuestos”, lo que puede provocar que la información emitida no siempre respete estos criterios por meras decisiones políticas e intereses ideológicos, o que no se fomente un espacio plural, facilitando el intercambio público y libre de opiniones.

#### 2.4. La página web institucional

La comunicación institucional en administraciones se está enfocando hacia el mundo digital cada vez más. Hoy en día son cada vez menos los que acuden a consultar el tablón de información o de anuncios ubicados en las casas consistoriales. Internet, aplicado a la multitud de dispositivos inteligentes, posibilita la consulta instantánea de información, desde el punto geográfico que sea, incluso a tiempo real.

Los ayuntamientos han visto en esto una ventaja para promocionar su gestión, confundiendo en muchas ocasiones información y comunicación institucional con publicidad y propaganda política. Pero también se encuentran muchas páginas web que están muy lejos de lo que deberían ser para tener un efecto realmente positivo entre los ciudadanos, ayudando a mantener o aumentar el nivel de confianza de estos en la institución.

Así, muchas instituciones públicas tienen un reto ante sí en la actualidad: remodelar y actualizar su imagen digital, ya que empiezan a notar que forman

parte de una oleada de apertura de páginas web, como si de una fiebre del oro se tratara, que quedó sólo en eso.

García Orosa (2009), define al área de comunicación on-line como “el departamento de una determinada entidad que realiza parcial o totalmente su actividad en la red” (p. 23). Además, la autora añade que “la comunicación organizacional on-line mantiene los principios básicos de la comunicación organizacional tradicional pero inicia su actividad en un nuevo espacio comunicativo que modifica el proceso de comunicación”.

Bajo esa definición ha de entenderse la idea de página web institucional. Un espacio puramente institucional alojado en Internet, representación de la institución en cuestión, a través del cual se difunde información de interés para el ciudadano, con el objetivo de facilitar y agilizar las gestiones administrativas, dar a conocer públicamente las políticas municipales, cubriendo el derecho a la información y realizando un ejercicio de transparencia, así como modernizar sus servicios y adaptarlos a los tiempos actuales y a la última tecnología.

Tal como señalan Moreno Sardà, Molina Rodríguez-Navas y Corcoy Rius (2013, p. 525), “la información de las administraciones ha de ser no sólo transparente y completa sino también inteligible para que pueda ser utilizada por cualquier persona como fundamento de su participación democrática en los asuntos públicos”.

El objetivo de la página web institucional ha de partir de esta apreciación. En la misma se debe informar al ciudadano siempre de forma que éste pueda comprender lo que se comunica. Es por ello por lo que se valora de forma positiva cuidar los contenidos y tratarlos de manera periodística, ya que el estilo administrativo resulta mucho más técnico para el usuario y consumidor final de los contenidos.

El desarrollo de una página web institucional efectiva se ha de contemplar a través de un Plan de Comunicación. Como un acto comunicativo más, la apertura de un portal digital pasa por analizar, programar, realizar y evaluar, ya que la



improvisación da paso, en la mayoría de los casos, a experiencias y resultados poco beneficiosos para las organizaciones.

A través de estos servicios informatizados, las instituciones pueden difundir información de forma más eficaz. Pueden centrarse en un determinado grupo social, poner el foco en el sector productivo o llamar la atención de los jóvenes. Internet permite que la información esté mucho más personalizada. Ángel Luis Cervera Fantoni (2006, p. 213) realiza un interesante planteamiento indicando que, “lo que Internet ha añadido a la comunicación son tres conceptos clave: interactividad, personalización y globalización”. Así, se entiende que la red posibilita una interacción más personalizada e individualizada con el ciudadano a través de un procedimiento mucho más rápido y menos costoso, al tiempo que permite una globalización de servicios, democratizando la información y haciéndola llegar a todos por igual.

Evidentemente, en este panorama aparecen problemáticas, como la brecha digital o el acceso a Internet y los costes económicos que implican, que afectan directamente al objeto de estudio. Sin embargo, el Instituto Nacional de Estadística publicó a finales de 2013 los datos de su Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, dando como resultado que el 69,8% de los hogares disponía de conexión a Internet, y que el 53,8% de la población española de 16 a 74 años utilizaba Internet a diario. Estas cifras, que cada año se hacen mayores, son una prueba clara y un argumento de peso para entender que la gestión de la comunicación y de la identidad corporativa a través de la web es importante. Un claro ejemplo de ello es la tendencia actual de tener presencia en la red, labor que llevan a cabo, desde empresas, asociaciones y demás colectivos, hasta personas individuales, gestionando la denominada marca personal.

Tomando algunas de las indicaciones que hace Cervera Fantoni (2006) sobre cómo debe ser una página web, el portal digital enfocado a la comunicación institucional debe “ser atractivo y con personalidad, construyendo un fantástico canal de retroalimentación. Este medio de comunicación pretende ‘mimar’ al usuario, acompañarle y guiarle; tratarle con el lenguaje apropiado en cada

situación” (p. 215). Esta idea pretende la búsqueda del feed-back, potenciando así las relaciones entre ciudadanos e institución. Bajo la idea de facilitar la interacción y el acceso, el autor señala que “la home page debe ser, desde un punto de vista visual, atractiva y funcional, y donde los elementos que la componen estén dispuestos de forma sencilla, clara y organizada” (p. 216), ayudando a que el usuario no se pierda o se sienta bloqueado en su búsqueda de información y respuestas a sus problemas.

Cervera Fantoni (2006) también habla de usabilidad en la web, como la facilidad que el usuario tiene para orientarse en el portal y acceder a la información alojada en el mismo. El concepto usabilidad “acuñado por Jakob Nielsen, se define como el grado en el que se han eliminado obstáculos entre el usuario y sus objetivos” (p. 216).

Los ayuntamientos de municipios pequeños, a pesar de gestionar un entorno más reducido que el de las ciudades e incluso contando con un volumen poblacional mucho menor, generan constantemente información. Esta información parte, principalmente, de la gestión diaria. Es de buena práctica democrática el hacerla llegar al ciudadano, al menos facilitándole un espacio en el que él sepa que puede buscarla sin barreras y que la encontrará.

Por último, estas barreras e impedimentos se traducen, por lo general, en los errores más frecuentes cometidos en la gestión digital de la información. Como enumera Cervera Fantoni (2006), algunos son: un diseño web pobre y anticuado; no contestar a los correos electrónicos o poner excusas; no revisar hipervínculos muertos; contar con una redacción no idónea para la lógica de Internet; sobrecargar la web de publicidad; no ser claro en la comunicación; o dejarse asesorar por expertos.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS SITIOS WEB INSTITUCIONALES DE LOS AYUNTAMIENTOS DE LA COMARCA DE ÉCIJA**

#### **3.1. Introducción al análisis del objeto de estudio**

A continuación se presentan los análisis correspondientes a cada una de las páginas web de los ayuntamientos de la Comarca de Écija. El criterio bajo el que se presentan en este título no es otro que el orden que establece el abecedario según el nombre del municipio.

Para la realización del análisis se ha contado con los datos extraídos a través de la ficha técnica 1 (p.18). Dicho documento está dividido en tres bloques que desglosan el análisis en tres niveles: interactividad y comunicación, navegación y contenidos. Teniendo en cuenta que cada uno de estos niveles tiene el mismo valor de importancia, y bajo la idea de calificar a cada uno de los portales sobre 10, se le ha otorgado a cada bloque un valor máximo de 3,33.

Posteriormente, se ha evaluado cada uno de los indicadores que forman parte de estos niveles de análisis, realizando así la correspondiente equivalencia matemática a través de la regla de tres. En el bloque de interactividad, los indicadores tenían un valor de 0,33; en el de navegación un valor de 0,83; y en el de contenidos un valor de 0,22.

Considerando si estas páginas cumplían con los requisitos previamente descritos en la ficha técnica, se han sumado las puntuaciones y se ha obtenido una nota final sobre 10. De 0 a 4,99 se comprende el tramo de suspenso, de 5 a 6,99 el tramo de suficiente, de 7 a 8,99 el tramo de notable y de 9 a 10 el tramo de sobresaliente. Por supuesto, es importante destacar que la calificación mostrada es aproximativa y orientativa ya que, en algunos casos, la evaluación exacta de determinados indicadores implica ciertos matices subjetivos o más dispares.

También se han tenido en cuenta en todo momento las entrevistas realizadas a los responsables de la comunicación de cada una de las administraciones locales estudiadas. A través de sus valoraciones se ha podido enriquecer el análisis, ya que muchas de éstas han ayudado a la hora de evaluar determinados indicadores de mayor complejidad.

Por último, no se ha querido realizar un análisis que se quede en la simple evaluación de los tres niveles contemplados, sino que se ha pretendido ir algo más lejos, destacando los puntos fuertes de cada una de estas páginas web, así como sus mayores errores, con la finalidad de que se puedan corregir y de que puedan replantear ciertos aspectos de su política comunicativa.

### 3.2. Página web: Ayuntamiento de Cañada Rosal

El Ayuntamiento de Cañada Rosal no cuenta con un Gabinete de Comunicación ni con ningún Plan de Comunicación. De igual modo, tampoco poseen un Plan de Comunicación de crisis. Consideran que, al ser un municipio muy pequeño (3.288 habitantes en 2014), no necesitan de una estructura compleja para elaborar la información. A pesar de que se trata de una institución pequeña, ya se indicó con anterioridad que las organizaciones comunican siempre, incluso cuando no lo hacen, por lo que el consistorio carrosaleño se equivoca en ese aspecto.

Desde la institución, la comunicación está controlada por el Alcalde, responsable de la misma, quien es el encargado de ordenar qué se ha de comunicar en todo momento, aunque no tiene formación en comunicación.

En este municipio, los canales tradicionales son los más utilizados para la comunicación institucional. Predominan el cara a cara, las publicaciones impresas, como folletos y octavillas de periodicidad irregular, o la megafonía móvil. Evidentemente, la página web aparece como un elemento secundario, enfocado para un determinado sector de la población, más joven y con acceso a la tecnología, pero que cada vez consigue más impulso (Anexos, 7.1., p. 63).

La comunicación del Ayuntamiento de Cañada Rosal está gestionada por tres personas. Dos periodistas pertenecientes a Écija Comarca Televisión, ente público en el que participa Cañada Rosal, y un funcionario administrativo, encargado de la página web, actividad que no es su labor principal. Este es otro de los problemas a destacar, la gestión de la comunicación en manos de personal no cualificado en esta materia, aunque en el caso de Cañada Rosal, la información que llega al municipio ya está elaborada por el personal del medio público comarcal. A pesar de esto, no existe ningún trabajador dependiente directamente del ayuntamiento dedicado exclusivamente a estas labores.

En cuanto al análisis del portal digital, el Ayuntamiento de Cañada Rosal alcanza una calificación orientativa de 6,45, considerada como suficiente. Aunque cumple en principio con las expectativas de una web institucional, no posee una calificación muy alta.

Dentro del análisis de la interactividad, los únicos canales de comunicación que facilita la página web son el teléfono de contacto, la dirección postal y un formulario de contacto bastante escondido, dificultado mucho al usuario la localización del mismo. Ofrece los servicios de oficina virtual de forma externa, a través de la plataforma de Diputación de Sevilla (Anexos, 7.1., p. 63).

Precisamente, y pasando a uno de los puntos fuertes del portal, la página web fue diseñada por Inpro, servicio informático de Diputación de Sevilla, por lo que muestra una funcionalidad bastante alta en comparación con el resto de páginas web institucionales analizadas. A pesar de esto, el diseño está anticuado y no ofrece todas las funcionalidades actuales del mercado, aunque sí que podría ofrecer mucho más de sí bajo una gestión eficaz y más elaborada. El mapa web facilita mucho la navegación al usuario, lo que hace que la página gane en usabilidad.

Pasando al bloque de los contenidos, la página web del Ayuntamiento de Cañada Rosal cuenta con gran cantidad de secciones y apartados que harían del sitio un portal bastante rico y completo. El problema surge en el momento en el que esos

enlaces llevan a una URL muerta o a una página que no está actualizada y que sólo posee contenido antiguo. Es curioso el hecho de que se dejen de subir ciertos tipos de contenidos a la web como las actas plenarias o los vídeos institucionales, así como informes del propio ayuntamiento sobre temas diversos.

En relación a los tipos de contenidos de información, la web está muy completa, aunque faltan notas de prensa institucionales, ya que la información de actualidad local gana mucho más peso en el portal y se mezcla, sin estar diferenciada, con otro tipo de contenidos más formales u oficiales.

Uno de los aspectos a destacar de este Ayuntamiento es la incorporación del servicio Línea Verde. Este sistema de comunicación a distancia on-line permite al ciudadano avisar a la Administración Local de algún tipo de incidencia. Permite enviar una fotografía del problema, la ubicación y un comentario. Desde el Ayuntamiento aseguran que es muy efectiva y está teniendo muy buena acogida entre los ciudadanos. Esta forma potencia la interactividad y la comunicación entre la institución y los individuos, mejorando la imagen de ésta.

El Ayuntamiento de Cañada Rosal tendría que plantear una comunicación más formal, cuidar al menos los contenidos más oficiales, como actas de plenos, notas de prensa o vídeos institucionales y actualizar los contenidos antiguos de su página web. Además, tendría que facilitar todas las vías y formas de contacto con la institución de la forma más visible posible, en un lugar destacado de la página web.

### 3.3. Página web: Ayuntamiento de Écija

Desde el Ayuntamiento de Écija aseguran que no cuentan con un Gabinete de Comunicación “por no tener recursos para ello” (Anexos 7.2., p. 65). Del mismo modo, tampoco cuentan con un Plan de Comunicación ni plan de crisis. A pesar de esto, entienden que es fundamental para un correcto funcionamiento de las gestiones municipales.

En Écija, el responsable de la comunicación institucional es José Antonio Rodríguez, primer Teniente Alcalde, a su vez delegado de presidencia, área en la que se integran las labores de comunicación. Esta persona no cuenta con formación alguna en comunicación, aunque asegura que desde que entró a ocupar el cargo institucional está adquiriendo conocimientos y formándose por cuenta propia (Anexos, 7.2., p. 65).

Desde la institución, a pesar de que no cuentan con un Plan de Comunicación, tienen establecidas una serie de comparecencias semanales ante la prensa, sin contar con alguna de carácter extraordinario por diversos motivos. También envían material a los medios, principalmente notas de prensa.

Gran parte de los recursos dedicados a comunicación por parte del Ayuntamiento de Écija van a parar al ente público Écija Comarca Televisión. Aquí trabajan tres redactores, de formación periodista, y varios técnicos de imagen y operarios de cámara.

La página web está gestionada por el departamento de informática del Ayuntamiento. El personal no posee conocimientos ni formación en comunicación.

En referencia al análisis de la página web institucional, el Ayuntamiento de Écija registra una calificación orientativa notable, la mayor en toda la comarca, de 7,49. Es una calificación bastante aceptable, aunque el sitio muestra algunas deficiencias importantes, si tenemos en cuenta que Écija es una localidad importante dentro de la provincia de Sevilla y con un volumen de población considerable (40.634 habitantes en 2014).

Analizando la interactividad y la comunicación del portal web, el sitio ofrece multitud de vías para ponerse en contacto con el consistorio: e-mail, formulario de contacto, teléfono de contacto, dirección postal y algún método más novedoso como Línea Verde (junto a Cañada Rosal, son los únicos municipios de la comarca que tienen contratado este servicio). De igual modo ofrece noticias de actualidad de Écija.

Dentro del análisis del bloque de navegación, a pesar de contar con un departamento de informática, el diseño de la web está anticuado y presenta una funcionalidad bastante mejorable. A pesar de esto, facilita al usuario un mapa web que agiliza aún más la búsqueda de información. Las principales carencias, en este sentido, recaen en la forma en la que el sitio queda estructurado, no siendo demasiado intuitivo para el visitante.

Pasando al bloque de contenidos, el Ayuntamiento de Écija posee una web bastante completa en cuanto a tipos de contenidos. Algunos de ellos, como la información que ofrece sobre asociaciones y empresas ecijanas, están un tanto desordenados, por lo que requieren de una clasificación y una mejor estructuración para integrarse en un nuevo diseño más innovador. Cuenta con notas de prensa, aunque no las facilita en formato de descarga, algo que los medios de comunicación agradecerían mucho.

Hay que destacar la sección de vídeos institucionales alojados en la web. El Ayuntamiento de Écija posee una sección digital en la que quedan registrados todos los vídeos de los actos plenarios ordinarios y extraordinarios. Además, hay que destacar el servicio que ofrecen a través de Línea Verde, abriendo una vía más de comunicación con el ciudadano.

Uno de los aspectos importantes a corregir por la institución ecijana estaría en el diseño web. José Antonio Rodríguez aseguró que contaban con un plan para mejorar el portal. “Entendemos que la web se ha quedado un tanto obsoleta, en cuanto a parámetros estéticos y en cuanto a contenido”, aseguró el edil (Anexos 7.2., p. 65). Además, el consistorio separa en otro sitio sus contenidos de turismo, algo que hace que la estructura de la web institucional quede fragmentada, algo que no es muy recomendable si se quiere estar bien posicionado en los diferentes buscadores de Internet. Otro de los aspectos a tener en cuenta sería la actualización de contenidos, ya que algunas secciones se encuentran desactualizadas.



### 3.4. Página web: Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía

El Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía no cuenta con un Gabinete de Comunicación. Así lo declaró Luis Conde, delegado de comunicación y participación ciudadana, al igual que apuntó que no hay un Plan de Comunicación. “Se ha hecho pero nos falta el modelo para comunicarlo, que es otra de las asignaturas pendientes que tenemos”. Además, el edil añadió: “Yo creo que a cien por cien no estamos a pleno rendimiento. No sé si por falta de operarios y de medios o de organización”. (Anexos 7.3., p. 69).

Luis Conde, como delegado de comunicación, es el responsable de la misma. Esta persona no posee formación alguna en materia de comunicación. Es el enlace entre el Alcalde y los diferentes delegados municipales y el personal de la televisión local municipal, dependiente del consistorio fontaniego. El delegado de comunicación no valoró de forma positiva la intermediación. “A veces falla la intermediación [...] Necesitamos un Plan de Comunicación” (Anexos 7.3., p. 69).

Dentro de la comunicación institucional, el Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía utiliza mucho la vía digital y televisiva, aunque las tradicionales como la prensa y la megafonía móvil se explotan bastante también. La partida presupuestaria destinada a la comunicación va a parar, en su mayor parte, a la televisión local. Fuentes de Andalucía dejó de formar parte de Écija Comarca Televisión para abrir su propio canal de televisión.

La página web ocupa un lugar importante en la comunicación de la institución, pero cuenta con una serie de deficiencias importantes. Luis Conde asegura que están en pleno proceso para actualizarla e intentar paliar los fallos del portal actual (Anexos 7.3., p. 69).

En este sentido, la comunicación está gestionada por dos personas, además del responsable de comunicación. Un periodista y un técnico de imagen y sonido. Además, el Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía delega muchas labores comunicativas relacionadas con el turismo en el personal de la Oficina Municipal

de Turismo, motivo incluso para ordenar toda la comunicación institucional bajo un plan comunicativo.

En relación al análisis de la página web institucional, el Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía registra una calificación orientativa negativa de un 4,57. Esta puntuación es la más baja de la comarca, siendo Fuentes de Andalucía un municipio mayor que Cañada Rosal y La Luisiana en volumen de ciudadanos (7.188 habitantes en 2014). Esto se debe a que ofrece una baja calidad o un bajo rendimiento en cada uno de los bloques analizados en la web.

Dentro del bloque de interactividad y comunicación, la institución pública fontanega ofrece pocas vías de comunicación. Sólo el teléfono de contacto y un formulario de contacto. No aparecen ni la dirección, ni el correo electrónico. La web no ofrece interacción con el ciudadano, ya que tampoco cuenta con un área de participación ciudadana generadora de opiniones y debate público.

En referencia al análisis del bloque de navegación hay que destacar el diseño anticuado y poco funcional del portal digital. La existencia de muchas secciones vacías, secciones muertas o sin vincular. En este caso no encontramos un mapa web, por lo que la exploración web se complica a raíz de una estructura poco intuitiva. Hay que destacar que el motor de búsqueda utilizado en el sitio es el de Google, lo que hace que las búsquedas sean mucho más efectivas que si se utilizara un motor de búsqueda propio junto a artículos sin optimizar.

Pasando al bloque de contenidos, el Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía tiene que ser consciente de la importancia que el tipo de publicaciones que aloja en su sitio web. La información sobre servicios, de carácter más estático no aparece completa o sin actualizar, quedando mucha información en el tintero. Tampoco aparecen notas de prensa, informes, ni actas plenarios, las cuales son transcripciones literales realizadas por el periodista de la institución pero que no tienen un carácter oficial ni están firmadas por Secretaría.

Un serio problema de la página web del consistorio fontanego es la mezcla de contenidos institucionales con contenidos de actualidad local. Se confunden en

las mismas secciones noticias de deportes, cultura o sociedad, con comunicados de delegaciones municipales, lo que no se facilita la búsqueda de información a los usuarios. Del mismo modo, el diseño de su página principal no facilita la diferenciación de contenidos.

Uno de los puntos fuertes de la comunicación institucional del Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía es el uso de vídeos en su web, la cual podría estar más enfocada a la producción de contenidos audiovisuales de forma más atractiva y ordenada.

Los errores más importantes a corregir son aquellos que imposibilitan una correcta interactividad entre los ciudadanos y la institución. Por lo general, la existencia de un plan en la que quede reflejada la política comunicativa, que pueda llevarse a cabo de forma eficiente y realista, evitando la improvisación y consiguiendo mejores resultados, es otra de las medidas más recomendadas a llevar a cabo. Por último, el diseño es otro problema en la página web. Antiguo, poco funcional y con una estructura poco efectiva.

### 3.5. Página web: Ayuntamiento de La Luisiana

El Ayuntamiento de La Luisiana no cuenta con un Gabinete de Comunicación ni con un plan de comunicación, así como tampoco un plan de crisis. David Gómez, delegado de deportes, cultura, juventud y educación, es el encargado de gestionar la información institucional. “La comunicación se lleva un poco de manera informal. Es un Ayuntamiento pequeño y no tenemos ningún gabinete de comunicación” (Anexos 7.4., p. 72).

David Gómez no cuenta con formación en comunicación. Él es el encargado de unificar los mensajes que nacen del equipo de gobierno, quien como él dice, es el verdadero responsable. “El responsable es el equipo de gobierno en general. Yo ejecuto las decisiones comunicativas” (Anexos 7.4., p. 72). De este modo, se puede identificar a esta persona también como gestor de la información.

“Yo me centro en el tema de redes sociales y la ADJ se encarga del tema de la página web, redacta contenidos y los publica”, apunta el edil de La Luisiana (Anexos 7.4., p. 72).

La institución lusianera se centra en canales más tradicionales como los impresos o la megafonía móvil, contando con poca presencia digital. De hecho, su página web es la que menos actualizaciones registra dentro de la comarca.

En relación con el análisis de la página web institucional del Ayuntamiento de La Luisiana, la calificación orientativa obtenida es de un 6,12, suficiente. Esta nota, por lo general baja, se debe a una pobre definición de contenidos mal estructurados y, sobre todo, desactualizados.

En el bloque de interactividad y comunicación el portal hace las veces de un buen escaparate de las diferentes vías de comunicación con la institución. Además de mostrar el teléfono de contacto, la dirección de correo electrónico o la dirección postal, añade un formulario on-line. Puede mejorar la ubicación de estos contenidos, pero, por lo general ofrece y comunica las diferentes vías para mantener el contacto. En esta ocasión se vuelve a ver una falta de participación ciudadana en el sitio, muy alejado del concepto 2.0, aunque logra la mejor calificación al respecto.

En cuanto a navegación, el análisis de este bloque deja una buena calificación. Aunque el diseño es antiguo y poco funcional, ofrece un mapa web que ayuda a navegar por el amplio número de secciones con las que cuenta, algo que, si se tiene en cuenta la desactualización de muchas de ellas, agiliza la navegación por el sitio.

Dentro del análisis del bloque de contenidos, aunque se encuentran gran variedad de los mismos, muchos no están actualizados. La calificación obtenida es baja, dado que hay muchos contenidos sin renovar, así como secciones abandonadas. Esto transmite una imagen de dejadez preocupante. Del mismo modo, hay algunos enlaces muertos.

Algo interesante que ofrece la web institucional de la Administración Local de La Luisiana es la lógica estructural del diseño. Aunque se muestra algo antiguo, posee áreas interesantes para la diferenciación de contenidos institucionales de los de mera actualidad local. Resultaría efectivo ordenar los contenidos bajo una lógica similar, acostumbrando al usuario a una especie de rutina de consulta, agilizando su navegación y su acceso a la información ofrecida por el consistorio.

Los errores más graves son los relacionados con el abandono de determinadas secciones tan importantes como la de actas plenarios. El Ayuntamiento de La Luisiana debe preocuparse por la imagen que transmite a través de Internet, ya que ésta llega a muchos más sitios que a los hogares de sus vecinos y vecinas.

### 3.6. Conclusiones de los análisis de las páginas web

La comunicación institucional de las administraciones locales de la Comarca de Écija posee, prácticamente, las mismas características en su formato digital representado en la web.

A pesar de que hay variedad en las calificaciones, todas ellas orientativas, lo cierto es que siguen una lógica común, existiendo alguna diferencia más destacada en alguno de los casos.

En relación a esto, la interactividad y la comunicación, así como el mantenimiento de esos flujos comunicativos, es el bloque más castigado en estas páginas web, lo que aleja la realidad 2.0 de estos municipios.

Los contenidos suelen registrar la mejor calificación en los dos municipios más grandes, como Écija y Fuentes de Andalucía, pero lo cierto es que, por lo general, todos suelen contar con muchas secciones sin actualizar, haciendo mucho más pobre la consulta y la experiencia del usuario.

La navegación es el bloque más normalizado, aunque destaca la baja funcionalidad del diseño de la página web del consistorio fontaniego.

A continuación, en estas dos tablas se recogen los datos de las calificaciones de forma más gráfica y visual.

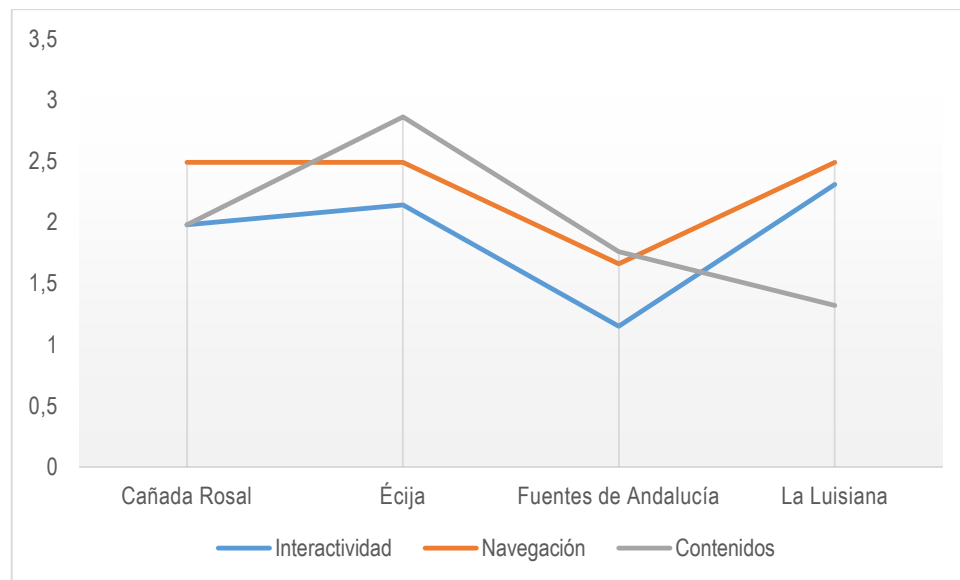
Tabla 1. Calificaciones resultadas del análisis web

Municipios	Interactividad	Navegación	Contenidos	Total
Cañada Rosal	1,98	2,49	1,98	6,45
Écija	2,14	2,49	2,86	7,49
Fuentes de Andalucía	1,15	1,66	1,76	4,57
La Luisiana	2,31	2,49	1,32	6,12

Nota: cada una de las categorías se puntúan sobre 3,33, siendo la calificación total sobre 10.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Gráfica de calificaciones resultadas del análisis web



Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES

#### 4.1. Verificación de hipótesis y valoración de objetivos

En este trabajo de investigación se han estudiado cuatro páginas web diferentes, correspondientes a los cuatro ayuntamientos que conforman la Comarca de Écija. Siguiendo una metodología definida previamente se llegó al desarrollo analítico de cada uno de estos portales digitales. La finalidad no ha sido otra que la de conocer el grado en el que estas administraciones públicas adaptan su comunicación institucional a lo digital y a Internet.

El análisis web se consideró bajo el estudio de tres aspectos generales: la interactividad, la navegación y los contenidos. A partir de aquí también se entrevistó a los responsables de la comunicación de cada una de las instituciones estudiadas, para conocer, de primera mano, algunas de las valoraciones más importantes.

Una vez completas las labores de estudio y análisis, así como de reflexión de los resultados, se exponen de nuevo, las hipótesis y objetivos sobre los que se empezó a levantar esta investigación, y se expone si se confirman o no.

- Hipótesis 1. La falta de un Plan de Comunicación general dentro de la Administración Local y, en un marco más específico, que contemple lo digital y la comunicación vía web.

El Plan de Comunicación era inexistente en todos los ayuntamientos consultados. Aunque consideraban que era un elemento importante e integrador, ninguna de ellas había propuesto anteriormente discutir y valorar unas pautas, definir una política comunicativa y plantear la comunicación de otra forma que no fuera la mera costumbre del equipo de gobierno determinado en el poder hasta nuevo aviso.

- Hipótesis 2. Procedimiento aleatorio en las labores comunicativas, sin quedar ceñidas a un plan previo conocido por la institución.

La improvisación queda en la mayoría de las cosas como resultado ante la ausencia de un plan comunicativo y un procedimiento de actuación ante determinadas crisis. Por otro lado, se puede decir que esta hipótesis no termina de cumplirse del todo si se entiende el procedimiento a seguir, la forma de actuar, como la rutina y la costumbre de la propia institución. Sin embargo, y en defensa de la labor aquí realizada, se puede concluir diciendo que esta hipótesis se cumple, ya que la costumbre, sin estar contemplada como tal, puede llegar a ser inestable e insuficiente en determinadas circunstancias en las que los hechos superen a la propia institución, quien no sea capaz de gestionar una comunicación eficaz y de calidad.

- Hipótesis 3. Carencias profesionales, en materia de comunicación, de los responsables de los diferentes gabinetes o áreas de comunicación institucional de cada ayuntamiento.

También se acierta a la hora de comprobar que los responsables de la comunicación no poseen conocimientos de la materia previos al cargo. Es cierto que algunos aseguran que se han preocupado y movilizado para adquirir algunos conocimientos que puedan aportarles en el desempeño de sus funciones, pero, por lo general, no es la norma. Además, del mismo que existe una carencia en estos responsables, en cuanto a conocimientos y formación en materia de comunicación se refiere, también se suele encontrar en el personal encargado de la gestión de la información, no siendo tampoco ésta una de sus principales labores o funciones en algunos casos. Estos hechos muestran que la importancia de la comunicación en la institución de estos municipios no es realmente importante.

En relación con los objetivos, uno de los objetivos generales, el que se puede colocar en el eje central de esta investigación, tenía como finalidad conocer el nivel de adaptación de la comunicación institucional de los ayuntamientos de la Comarca de Écija a lo digital y a la web.



Se puede sostener que ha sido cumplido, ya que el análisis ofrecido, así como la verificación de hipótesis, muestran al detalle la realidad en torno a estas instituciones en materia digital. Además, se ha podido resumir qué nivel de progreso en cuanto a la web poseen y cómo lo gestionan o aprovechan.

Considerando en un plano más específico a los objetivos secundarios, también han sido cubiertos de forma satisfactoria.

El referente al análisis de la estructura y los contenidos de cada una de las páginas web de las administraciones locales del entorno geográfico estudiado pudo solventarse sin problema alguno. Basándose en unas pautas previamente definidas, se pudo llegar a la conclusión que, por lo general, tanto estructura, funcionalidad y diseño, así como tipos de contenidos, que ofrecen estos portales web están obsoletos, desactualizados o mal gestionados. De este modo se evidencia la dudosa calidad informativa de los productos difundidos, así como las garantías de éxito de los flujos comunicativos existentes.

En cuanto a la identificación de la importancia y el valor que adquiere la comunicación dentro de cada una de las administraciones estudiadas, se conocieron las valoraciones de los responsables de la misma que, cruzadas con los resultados del análisis web, dibujaron un panorama bastante pobre en materia comunicativa. Aunque en la mayoría de los casos no se poseía un Gabinete de Comunicación, los responsables del área de comunicación estaban de acuerdo en la importancia que esta tiene y el valor añadido que aportaría un órgano que se ocupara de esas labores, al tiempo que sostenían que no se lo podían permitir por el gatus que implicaba el mismo.

Por último, y enlazando con el próximo epígrafe de este TFM, el segundo de los objetivos generales de la investigación también se completó con éxito, dado que los resultados logrados y la valoración de los mismos se han utilizado para el desarrollo de un decálogo para una gestión eficaz de la página web institucional.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1. Decálogo para una gestión eficaz de la página web institucional**

Una vez resulta la investigación y la verificación de hipótesis, así como la valoración de los objetivos propuestos, este trabajo concluye con una serie de pautas importantes a tener en cuenta a la hora de planificar y contemplar la gestión de una página web institucional dentro de la Administración Local.

Con el objetivo de optimizar el trabajo y las labores del personal del área de comunicación, así como de las políticas marcadas y las decisiones tomadas por sus correspondientes responsables, se han de tener en cuenta las siguientes normas.

##### **1. Contar con profesionales del mundo de la comunicación.**

Las personas que han recibido una formación en el campo de la comunicación son las más indicadas para desarrollar el trabajo de comunicar desde la institución. Además, aquellas que se han especializado en comunicación organizacional o institucional habrán adquirido mejor los conocimientos necesarios para llevar a cabo una gestión eficaz y de calidad.

Por otro lado, es más difícil que la información se intoxique si está en manos de periodistas o publicistas, ya que la ética profesional de estos, así como los códigos deontológicos, hacen que el aprecio por la objetividad, la transparencia y el respeto por la democracia sea bastante alto.

##### **2. Contemplar la web institucional dentro del Plan de Comunicación.**

Poner en funcionamiento un portal institucional no es tarea fácil. Todo ha de estar planificado y recogido bajo un planteamiento general. El Plan de Comunicación es el método a seguir. Aquí se valorarán todos los recursos necesarios, los contenidos que se incluirán, la política comunicativa, las formas de interactuar

con los ciudadanos, medios de comunicación u otras empresas, etc. Sin esta organización previa, el éxito de la página web institucional se complica y el efecto contrario podría ser el peor de los resultados.

### 3. Desarrollar un diseño funcional y moderno.

Una web útil será una web a la que se regresará en más de una ocasión y en la que se confiará. Si la experiencia es positiva, el usuario queda satisfecho. Si queda satisfecho, tendrá la sensación de que la institución está trabajando en beneficio de él, aumentando así la consideración de la entidad.

Además, adaptar el diseño de la página a los estándares actuales del mercado es otra de las formas de asegurar un funcionamiento perfecto del producto, ya que se eliminan problemas de compatibilidad, se optimizan mejor los contenidos y se difunde de forma más rápida y eficaz.

### 4. Incluir información de todos los servicios municipales.

Todos los servicios deben estar reflejados en el portal. La institución invierta capital público en el mantenimiento de los mismos, por lo que debe sacar el máximo partido de estos. Para ello, debe promoverlos, anunciarlos y mostrarlos. Además, el ciudadano paga con sus impuestos dichos servicios, por lo que tiene que recibir una información clara y concisa en todo momento sobre cambios de última hora, trámites, ayudas, mejoras, problemas, etc.

### 5. Habilitar un apartado de contenido multimedia para los medios.

Es importante que los medios hablen de la institución de forma positiva. Facilitar la información en todo momento es vital para ello. De este modo, crear un directorio en el que indexar todo tipo de material periodístico es una forma eficaz para que los periodistas accedan a todo el contenido producido por la Administración Local. También se puede generar contenido directo para emisión audiovisual, tanto para radio como para televisión, a falta, sólo, de una locución del periodista o de gráficos corporativos utilizados por las empresas de comunicación y canales de televisión.

## 6. Fomentar la participación ciudadana.

Los mecanismos de participación ciudadana hacen a una sociedad más democrática y abierta. Desde la web institucional debe fomentar la misma a través de espacios que demuestren y pongan en valor el potencial constructivo de la sociedad en convivencia. Este ejercicio de civismo debe ir acompañado de unas normas previas y una política de moderación, bajo la cual se asegure siempre el cumplimiento de la ley y el respeto y pluralidad entre vecinos.

## 7. Diferenciar contenidos institucionales de actualidad local.

Igual de importantes son unos como otros, pero es importante no mezclarlos. En primer lugar porque resulta más complicada la consulta. Por otro lado, porque el cometido principal del sitio es la comunicación institucional, no dejando de ser importantes los contenidos de actualidad local, y es más formal y profesional el tratamiento diferenciado de informaciones.

## 8. Reflejar la mayor pluralidad de opiniones.

La democracia implica igualdad entre individuos y libertad de expresión y pensamiento. Una institución debe velar por esto facilitando todo tipo de informaciones, no censurando, ni ventando, a determinados colectivos. El interés político no ha de ser otro que el de fomentar la pluralidad y la participación ciudadana. De esta forma se confiará en el aperturismo de la institución y se verá aumentada la calidad democrática de la misma.

## 9. Agrupar a todas las áreas bajo la misma dirección.

Todas las áreas de gestión municipal estarán recogidas en la web. De este modo se evita la multiplicidad de direcciones web, facilitando la búsqueda de información y fomentando el efecto rebote, con el consiguiente resultado de que los usuarios se mantengan más tiempo visitando el sitio y accediendo a los contenidos.

## 10. Actualizar constantemente todos los contenidos.

Es la mejor forma de representar de forma digital la personalidad e identidad de la organización, llegando a cultivar una imagen positiva en el colectivo social.

## CAPÍTULO VI

### BIBLIOGRAFÍA

ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2005). "Relaciones públicas y gabinetes de comunicación". Publicado en *Anàlisi*, número 32, 2005, pp. 117-132.

ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2011). *Del Gabinete de prensa al gabinete de comunicación*. Zamora: Comunicación Social ediciones y publicaciones.

ÁLVAREZ, T., CABALLERO, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.

ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.

CÁRDENA RICA, M. L. (1999). "Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales" Publicado en *Revista Latina de Comunicación Social*, número 15, 1999. [Internet] <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999c/117luisa.htm>

CELAYA, J. (2011). *La empresa en la web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.

CERVERA FANTONI, A. L. (2006). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC Editorial.

GARCÍA OROSA, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line*. España: Comunicación Social ediciones y publicaciones.

GARCÍA OROSA, B., VÁZQUEZ SANDE, P. (2012). "Los gabinetes de prensa institucionales de los ayuntamientos españoles en internet". Publicado en *Estudios sobre el mensaje periodístico*, Vol. 18, número especial octubre, pp. 405-412. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.

LABORATORIO DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN PARA LA CIUDADANÍA PLURAL (2012). Decálogo de las Buenas Prácticas de la Comunicación Pública Local. [Internet] Universidad Autónoma de Barcelona.

<http://labcompublica.info/es/innovacion/decalogo-de-buenas-racticas/decalogo/>

LA PORTE, J. M. (2009). "El plan de comunicación: la estrategia en movimiento". Publicado en MORA, M. (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Navarra: EUNSA

LA TORRE, E. (1996). *Teoría General de Sistemas. Aplicada a la Solución Integral de problemas*. Universidad del Valle.

LEY 7/1985, DE 2 DE ABRIL, REGULADORA DE LAS BASES DEL RÉGIMEN LOCAL (revisión 31 de diciembre de 2013) [Internet]

[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/l7-1985.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l7-1985.html)

LIMÓN, P. (2014). *Aproximación a la comunicación institucional en emergencias: estrategias, procesos y configuración de gabinetes en los centros 1-1-2 de España*. [Trabajo Fin de Máster] Sevilla: Universidad de Sevilla.

LOSADA VÁZQUEZ, Á. (1998). *La Comunicación Institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca.

MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2011). *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Editorial Fragua.

MORENO SARDÁ, A., MOLINA RODRÍGUEZ-NAVAS, P., CORCOY RIUS, M., (2013). "La información de las administraciones públicas locales. Las webs de los ayuntamientos de Cataluña". Publicado en *Revista Latina de Comunicación Social*, número 68. Tenerife: Universidad de La Laguna.

ROMÁN SAN MIGUEL, A. (2015). "Cómo hacer un Plan de Comunicación". Sesiones y materiales docentes en Máster en Comunicación Institucional y Política. [Diapositivas] Sevilla: Universidad de Sevilla.

VELÁZQUEZ CAPEL, J. (2015). "La comunicación como instrumento gerencial". Publicado en *Revista digital CEMCI*, número 25, 2015.

## CAPÍTULO VII

### ANEXOS

#### 7.1. Entrevista 1: Ayuntamiento de Cañada Rosal

Cuestionario: Entrevista nº 1		
Entrevistado: Antonio León	Cargo: funcionario administrativo	Fecha: 17/07/2015
<p>10) ¿En cuántas áreas municipales se divide el Ayuntamiento? ¿Cuál tiene mayor peso en la gestión local? ¿La comunicación está integrada en alguna de ellas?</p> <p>En un total de ocho áreas. Destaca bienestar social, por la situación en la que estamos. Juventud, cultura...La comunicación como tal no está integrada en ninguna de ellas. El Alcalde es el único que tiene estas funciones.</p>		
<p>11) ¿Existe un Gabinete de Comunicación en el organigrama municipal?</p> <p>No. Como tal no existe. Lo que pasa es que nosotros pertenecemos, al ser un municipio pequeño, al ente Écija Comarca Televisión, y ahí hay dos reporteras que son las que se dedican exclusivamente al municipio. El Ayuntamiento forma parte del ente. Aquí tienen un local, un despacho habilitado en el que ellos tienen ordenador, cámara y un set.</p>		
<p>12) ¿Quién es el director o responsable de comunicación? ¿Qué otros cargos ocupa? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>El Alcalde. No, no tiene formación en comunicación.</p>		
<p>13) ¿El Ayuntamiento cuenta con un Plan de Comunicación y/o un plan de crisis? ¿Se cumple? ¿Resulta eficaz?</p> <p>No, no contamos con ningún plan como tal.</p>		
<p>14) ¿Quién se encarga de gestionar la información y de producir los diferentes productos informativos? ¿Qué funciones desempeña? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>La cabeza visible y prioritaria es el alcalde, después se ramifica en las dos trabajadoras de Écija Comarca Televisión que llevan el departamento de Cañada, porque Écija tiene el suyo propio. Ellas son las que me nutren de contenido para que cuelgue las cosas en la web, en el Facebook y en Twitter. Poseo formación en administración de empresas, no en comunicación.</p>		
<p>15) ¿Cuántas personas desempeñan labores comunicativas?</p> <p>Tres personas.</p>		

16) ¿Quién se encarga de los contenidos de la página web institucional? ¿Y del diseño y maquetación? ¿Toma parte en las decisiones a la hora de publicar? ¿Cada cuánto tiempo se actualizan los contenidos? ¿Qué servicios se pueden encontrar? ¿Qué valoración tienen de la eficacia del portal web?

De eso me encargo yo. El diseño lo hizo Inpro, de la Diputación, que se encarga de gestionar todo el tema de informática. Nos dieron un modelo base y ya les dimos unas pequeñas indicaciones. En cuanto a la toma de decisiones, tenemos libertad. Ellas, las de la tele, se programan para que cada día haya un par de noticias, por lo que, entre todo, asociaciones, clubes, hermandades...van mandando información para que se vaya publicando. Digamos que la web no sólo se nutre de las noticias del Ayuntamiento, sino de noticias de todo el pueblo. Ellas se programan, para tal fecha pues una previa, tres días antes, y ya luego publican el resultado, los vídeos, fotos, etcétera. Ellas me mandan todo el material terminado. Yo lo maqueto. Si llega una sugerencia de algún vecino, que dice que ha visto algo en alguna página que le gusta, pues lo intentamos poner si existe la posibilidad informáticamente y si tiene tirón. Hay algunos servicios como Línea Verde, que es una aplicación que se ha contratado para móviles pero también está en la web. Ves un banco roto, una farola fundida, una alcantarilla mal, pues el usuario manda eso aquí directamente. Manda la ubicación, la foto y un texto con la queja. Eso lleva funcionando desde diciembre, no lleva ni un año, pero va muy bien. En Écija lo han puesto y funciona muy bien. Teníamos buenas referencias, y la verdad es que va funcionando.

17) ¿Posee el Ayuntamiento perfiles instituciones en redes sociales? ¿Quién decide qué contenidos se publican y cuándo? ¿Cuál es la estrategia comunicativa?

Sí. Tiene un perfil de relaciones institucionales en el Facebook y otro en Twitter. Yo me encargo de los dos. Normalmente lo que publico aquí es la misma noticia que publico en la web. Las cosas que a lo mejor no salen en la web, porque no da tiempo, cosas rápidas como cortes de luz o agua, pues van aquí. La gente es más de Facebook que de Twitter aquí. La gente interacciona más por el Facebook. Nos bloquearon el perfil y nos tuvimos que crear una página.

18) ¿El Ayuntamiento cuenta con alguna política de comunicación interna? ¿Existe boletín informativo interno? ¿Intranet? ¿Base de datos interna?

No. Nada de eso, sólo correo electrónico.



## 7.2. Entrevista 2: Ayuntamiento de Écija

Cuestionario: Entrevista nº 4		
Entrevistado: José Antonio Rodríguez	Cargo: Primer Teniente Alcalde	Fecha: 30/07/2015
<p>1) ¿En cuántas áreas municipales se divide el Ayuntamiento? ¿Cuál tiene mayor peso en la gestión local? ¿La comunicación está integrada en alguna de ellas?</p> <p>Ahora mismo el Ayuntamiento está compuesto por seis grandes áreas municipales y una delegación dependiente de esas áreas. La verdad es que son todas macrodelegaciones, en el sentido de que aquí ha habido hasta once áreas y ahora se han reestructurado en estas seis. Son todas bastante complejas. Posiblemente la de Interior, Seguridad, Personal y Hacienda sea una de las más complicadas, pero todas las áreas tienen un carga de trabajo y de responsabilidad bastante alta.</p>		
<p>2) ¿Existe un Gabinete de Comunicación en el organigrama municipal?</p> <p>No existe por un problema fundamentalmente de no tener recursos para ello. No existe como tal un gabinete de comunicación. Existe una delegación de comunicación que está dentro del área de Presidencia, en donde, en este caso yo como delegado, soy el responsable. Lo que sí tenemos es el personal de la televisión Écija Comarca Televisión que se encarga un poco de la coordinación de esas líneas de comunicación, pero no existe un gabinete de prensa, ni un área de prensa, ni un responsable de prensa, como figura concreta y exacta no existe, ni tampoco un personal que se dedique directamente a estas labores. Yo creo que es fundamental que exista ese gabinete de comunicación. El problema es la carencia de medios. Entonces, ante la falta de medios, entendemos que hay que potenciar otras áreas más sociales, más de empleo, más de gestión diarias que también están cortas de medios, más que el tema de comunicación en sí. Pero es fundamental desde el punto de vista interno del Ayuntamiento dar a conocer todas las cosas que se hacen. Paralelamente a las líneas concretas de comunicación, estamos trabajando en distintas plataformas que tratamos de activar lo más pronto posible, como una Línea Verde, correo con los ciudadanos, que harán también que se pueda contestar a la demanda de información de los ciudadanos. Yo entiendo que un ayuntamiento con la envergadura como el de Écija debería de tener un gabinete concreto de comunicación, el problema es que como tantas otras cosas se carece de los recursos necesarios para ello, y por lo menos a corto plazo va a ser complicado que lo tengamos.</p>		
<p>3) ¿Quién es el director o responsable de comunicación? ¿Qué otros cargos ocupa? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>Yo. Soy primer Teniente Alcalde, delegado de presidencia. Tengo alguna formación respecto de ello, y después, en este poco tiempo que llevo, sí me he preocupado bastante de leer sobre el tema de comunicación social, comunicación institucional, de todo eso. Pero bueno, intentar formarme lo mejor posible, porque entiendo que es lo mínimo que se nos puede pedir.</p>		
<p>4) ¿El Ayuntamiento cuenta con un Plan de Comunicación y/o un plan de crisis? ¿Se cumple? ¿Resulta eficaz?</p>		

Mira, en este momento no cuenta con ese plan. Entendemos que es fundamental que lo tenga. Nosotros lo que sí tenemos protocolarizado prácticamente desde el primer día es el establecimiento de la comunicación. Tenemos una comparecencia fija todas las semanas, en este caso los miércoles, con todos los medios de comunicación, para abordar los temas semanales. Después tenemos comparecencias según la importancia de los temas y prácticamente enviamos documentación diaria a todos los medios. Y en el caso de algunas cuestiones que entendemos que pueden preocupar a la ciudadanía, o en el caso de que se produzca una situación de crisis o algo, utilizaremos el mismo procedimiento, pero no está articulado un protocolo especial para eso, pero se está trabajando para eso, porque además entendemos que es bueno que así sea. Cuando en Écija hemos tenido alguna vez, desgraciadamente, ese tipo de situaciones, sobre todo en casos de inundaciones, y la verdad que sí, hay que reconocer que todos los medios locales, fundamentalmente la radio y en este caso la televisión pública, se han volcado y la información ha sido directa conforme se iban pasando los acontecimientos. La experiencia en cuanto a eso ha sido buena en cuanto se ha ido tranquilizando a la población, se le ha dado las instrucciones concretas de lo que deberían hacer en cada situación, pero el protocolo como tal no está actualizado, es una de las líneas de trabajo que tenemos sobre la mesa.

5) ¿Quién se encarga de gestionar la información y de producir los diferentes productos informativos? ¿Qué funciones desempeña? ¿Posee formación en comunicación?

Estamos hablando de una televisión local, aunque su emisión es comarcal. Estamos hablando de que en este momento en la plantilla hay tres redactores y el resto son personal técnico, cámara, y realización fundamentalmente. Son estos tres redactores los que se encargan de elaborar de forma más técnica y profesional las noticias que puedan surgir. De todas formas, la mayoría de la información que se está generando, tanto por la Administración como por las asociaciones y colectivos sociales y demás instituciones de Écija, prácticamente salen de ellas mismas. No hay ningún tipo de ajuste entre la información que se genera y la información que sale a la calle. La toma de decisiones parte de Presidencia, pero en aquellas cosas que entendemos que han de tener un abordaje específico, sobre todo un poco por intentar tranquilizar a la ciudadanía, por dar pautas de actuación que son importantes que se conozcan, pero la mayoría de las actuaciones de comunicación de mera información de lo que se está realizando no tiene un control previo por parte de Presidencia, y entendemos que no lo debe de tener. Todas las instituciones y asociaciones tienen su espacio propio de comunicación y ellos elaboran su información como ellos creen, y así se hace.

6) ¿Cuántas personas desempeñan labores comunicativas?

Pues tres redactores y varios técnicos, además de dos miembros del departamento de informática. Los profesionales que trabajan en la televisión tienen sus labores fundamentales en lo que es la televisión. Nosotros semanalmente hacemos una agenda de comunicación que está coordinada por esta delegación, en el sentido de que todos los delegados comunican semanalmente aquellas cuestiones que entienden que es importante que conozca la ciudadanía y que puedan comunicar. Entonces hacemos esa agenda de comunicación, la pasamos a los distintos medios, convocamos las distintas comparecencias que tenemos semanales con los medios de comunicación y todo eso se canaliza al final a través de la televisión, porque son periodistas que conocen a los medios y hacen que se adapte a las diferentes plataformas, pero no son ellos los responsables.

- 7) ¿Quién se encarga de los contenidos de la página web institucional? ¿Y del diseño y maquetación? ¿Toma parte en las decisiones a la hora de publicar? ¿Cada cuánto tiempo se actualizan los contenidos? ¿Qué servicios se pueden encontrar? ¿Qué valoración tienen de la eficacia del portal web?

Tenemos un departamento de informática que son los que se encargan de esa elaboración, tanto de la preparación de las dos web más importantes que tenemos, ecija.es, que es la web institucional del Ayuntamiento y otra es turismoecija.com. Ellos son los que se encargan del mantenimiento, de los contenidos y del diseño de la web. De todas formas, entendemos que el tema de la web es una de las líneas fundamentales de la política de comunicación, por llamarlo de alguna manera, y estamos en plena reestructuración de esa página. Entendemos que la página se ha quedado un tanto obsoleta, en cuanto a parámetros estéticos y en cuanto a contenido, y están trabajando ahora mismo toda la gente de informática en cambiar el diseño de la página. El diseño y el contenido de la página esperamos que para antes de final de año esté totalmente cambiado. Ellos técnicamente se encargan del mantenimiento de la página y toda la información que entendemos que de forma institucional debe estar ahí sí sale de esta delegación.

- 8) ¿Posee el Ayuntamiento perfiles instituciones en redes sociales? ¿Quién decide qué contenidos se publican y cuándo? ¿Cuál es la estrategia comunicativa?

Sí, tenemos Twitter, tenemos Facebook, tenemos Instagram y tenemos distintos perfiles en todas esas redes, incluso específicas de cultura, de turismo y la propia del Ayuntamiento. También queremos ese tipo de cuestiones, porque estimamos que es importantísimo tener presencia en todas las redes sociales. La idea es establecer una estrategia concreta para el tema de las redes sociales. Eso todavía no se ha hecho. Es verdad que todavía están activas esas redes sociales que mantienen los compañeros de informática y, prácticamente, ahora lo único que se hace es difundir información, dar un poco esa interactividad que producen las redes, pero tenemos previsto establecer también unas estrategias concretas de abordaje de las páginas, a lo mejor vamos a intentar acotar el número de páginas, para darle mayor valor y presencia, y después tenemos que ver la líneas de qué cosas concretas y qué matiz le damos a la información, sobre todo porque sea operativa, que no se sature de información y que la información que vaya sea de verdad de interés de todos.

- 9) ¿El Ayuntamiento cuenta con alguna política de comunicación interna? ¿Existe boletín informativo interno? ¿Intranet? ¿Base de datos interna?

Uno de los proyectos es elaborar ese boletín interno, sobre todo para dar a conocer una de las cuestiones que vemos como carencia, y es que muchas de las delegaciones del Ayuntamiento desconocen cuándo y qué hace el compañero o el departamento que está a escasos metros. Entonces, para que ellos puedan también dar información a los ciudadanos, es importante que conocieran toda la estructura del Ayuntamiento. Y después dar información interna a todos los trabajadores. Ese boletín se está diseñando y también se quiere hacer en forma de revista digital. De todas formas, existe a través de intranet una conexión de todos los trabajadores. Se les asigna un correo electrónico corporativo del Ayuntamiento y a través de ese correo y una intranet se les comunica aquellas cuestiones que entendemos de relevancia para todos los trabajadores, tanto para los municipales como empresas municipales, antes del propio Ayuntamiento, con lo cual puedes hacer llegar en minutos a todos los trabajadores cualquier tipo de información que creamos sea de su interés. La idea ahora es sintetizar esa información en forma

de revista, independientemente de que haya algún tipo de nota o instrucciones que entendamos que deba tener una atención específica, pero lo que es la información general la vamos a hacer a través de esta publicación que está en marcha, esperemos ponerla pronto en funcionamiento.

### 7.3. Entrevista 3: Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía

Cuestionario: Entrevista nº 2		
Entrevistado: Luis Conde	Cargo: delegado de comunicación y participación ciudadana	Fecha: 17/07/2015
<p>1) ¿En cuántas áreas municipales se divide el Ayuntamiento? ¿Cuál tiene mayor peso en la gestión local? ¿La comunicación está integrada en alguna de ellas?</p> <p>Catorce. Habría que ver los presupuestos, pero supongo que Urbanismo y Bienestar Social son las más importantes. La comunicación está en la delegación de Comunicación y Participación Ciudadana.</p> <p>2) ¿Existe un Gabinete de Comunicación en el organigrama municipal?</p> <p>No. Estamos en proceso de que al año que viene se haga una partida nueva para una concejalía de área interna que sea Comunicación, y después que haya otra de Participación Ciudadana, dividirlo, pero es ya para los presupuestos del año que viene, este año ya hay que salir del año con lo que hay, con la única Delegación de Comunicación y Participación Ciudadana. Yo creo que a cien por cien no estamos a pleno rendimiento. No sé si por falta de operarios y de medios o de organización. Yo creo que con un poquito más de todo llegaríamos al cien por cien de lo que queremos, que es cubrir eventos y que lo que pase en Fuentes se refleje en los medios. Sería genial a pleno rendimiento, es una de las pesquisas que nos quedan desde que este grupo de gobierno está gobernando. Es importante.</p> <p>3) ¿Quién es el director o responsable de comunicación? ¿Qué otros cargos ocupa? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>Yo soy el responsable. Llevo cuatro delegaciones. Entré en la universidad pero no he terminado, no tengo el título. Tampoco tengo formación en comunicación.</p> <p>4) ¿El Ayuntamiento cuenta con un Plan de Comunicación y/o un plan de crisis? ¿Se cumple? ¿Resulta eficaz?</p> <p>Se ha hecho pero nos falta el modelo para comunicarlo, que es otra de las asignaturas pendientes que tenemos.</p> <p>5) ¿Quién se encarga de gestionar la información y de producir los diferentes productos informativos? ¿Qué funciones desempeña? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>Los delegados se ponen en contacto con el periodista. Yo soy intermediario. Priorizamos un poco. Cuando estamos un poco vacíos de información institucional cubrimos eventos de asociaciones. Priorizamos en lo que es la institución y después intentamos cubrir todos los eventos asociativos que hay en el pueblo. Siendo autocrítico, se puede mejorar muchísimo, y también asumiendo la mea culpa por poca formación o por falta de tiempo, volumen de trabajo, etcétera. Hay momentos de déficit. Yo creo que la gente de Fuentes, el usuario que nunca ha recibido, ahora está recibiendo. La gente se ve en los medios, yo creo que hemos ganado en eso, hemos ganado un poco.</p> <p>6) ¿Cuántas personas desempeñan labores comunicativas?</p>		

Hay tres personas, incluyéndome a mí. Uno es periodista y otro es técnico audiovisual. Intentamos dividir la faena entre internet y redes, que la lleva el periodista, locución, entrevista, todo lo que es letra, digamos, lo lleva el periodista y lo que es grabación y montaje, el técnico. Hombre nunca llega uno al nivel de satisfacción. Hay veces que el volumen de trabajo nos impide llegar a donde queremos, entonces hay veces que cuando hay menos faena llegamos y cuando pasa el fin de semana y la semana se puede decir que hemos cumplido. Ha habido momentos de satisfacción plena, pero por falta de medios, organización y personal no llegamos a donde queremos, pero bueno.

- 7) ¿Quién se encarga de los contenidos de la página web institucional? ¿Y del diseño y maquetación? ¿Toma parte en las decisiones a la hora de publicar? ¿Cada cuánto tiempo se actualizan los contenidos? ¿Qué servicios se pueden encontrar? ¿Qué valoración tienen de la eficacia del portal web?

El periodista. Bueno, los delegados tienen parte, pero el periodista es un poco autodidacta, toma decisiones que a veces hay que corregirlas. O sea, que tiene autonomía. A veces falla la intermediación, porque él lleva más tiempo que yo. Por ejemplo, él tiene un modo de trabajar que cuando llego yo chocamos. Yo le digo qué me gusta y qué no. A lo mejor han habido delegados que no le han exigido o no le han marcado unas pautas y al llegar yo hay veces que hemos chocado. Necesitamos un proyecto de comunicación, un proyecto bajo el que regirnos. El diseño de la web está anticuado. Tenemos un plan de renovarlo para enero. Quizá lo hagamos desde dentro, pero lo tenemos que ver. Los contenidos se actualizan diariamente. Una noticia al día al menos sale, o cada dos días sí sale. El ciudadano puede ver cualquier movimiento que se haga desde la web, cualquier gestión que se haga aquí desde el Ayuntamiento. Desde bolsas de trabajo o cualquier actividad y también nos inmiscuimos en el asociacionismo, pedimos permiso primero, pero casi todas las asociaciones quieren y les gusta que la tele vaya y les cubra el evento, y ese es el método. Hay un apartado con teléfonos e información que existe también, pero está un poco anticuado, pero en la remodelación de la página queremos dar un saltito más. Hay que mejorar la página web, queremos darle un uso meramente institucional, no queremos que sea un foro. Tenemos un plan al año que viene. Cuando se divida Comunicación y Participación Ciudadana, bien mediante plataforma o buzono, que la gente que tenga sugerencia de cualquier arreglo actividad o tal, meta un buzón o escriba un correo, pero que la web sea meramente institucional. Al tener vacíos de contenidos también se cubren eventos que no son institucionales pero en los que colaboramos. Creemos que una página meramente institucional puede que no sea atractiva. El proyecto es mejorar la calidad de la página web, después hacer las dos partidas, las dos delegaciones. Si soy un poco crítico, si hay que poner un porcentaje de satisfacción, un cincuenta, sesenta, por temas técnicos y a lo mejor falta de organización, asumiendo la mea culpa.

- 8) ¿Posee el Ayuntamiento perfiles instituciones en redes sociales? ¿Quién decide qué contenidos se publican y cuándo? ¿Cuál es la estrategia comunicativa?

Facebook se ha diversificado. Antes había una página sólo, pero ahora el periodista ha optado por deportes por un lado, fiestas por otro...decisión que hemos tomado y que él ha ejecutado, en base por que se quede el Facebook del Ayuntamiento más institucional, sin participación, y que en deportes, fiestas y turismo la gente pueda participar. Considero que una página institucional debe ser Ayuntamiento, Ayuntamiento y Ayuntamiento, pero queremos

evitar el foro. Nosotros tratamos de poner el evento durante la semana para que llegue a oídas, igual que cuando se abre un plazo de matriculación o lo que sea. Son los delegados los que me comunican a mí y yo al periodista.

9) ¿El Ayuntamiento cuenta con alguna política de comunicación interna? ¿Existe boletín informativo interno? ¿Intranet? ¿Base de datos interna?

De eso se encarga siempre el Alcalde. Yo puedo dar mi opinión y puedo verlo o no verlo, pero la toma de decisiones es del Alcalde. A nosotros nos falta un Plan de Comunicación y eso es evidente. Tampoco existe una intranet. Nos queda mucho camino por recorrer y, como he dicho antes, nos faltan medios, nos falta personal y un plan con un método que esté estudiado y que esté contrastado y se ponga en práctica.

#### 7.4. Entrevista 4: Ayuntamiento de La Luisiana

Cuestionario: Entrevista nº 3		
Entrevistado: David Gómez	Cargo: delegado de deportes, cultura, juventud y educación.	Fecha: 27/07/2015
<p>1) ¿En cuántas áreas municipales se divide el Ayuntamiento? ¿Cuál tiene mayor peso en la gestión local? ¿La comunicación está integrada en alguna de ellas?</p> <p>Yo llevo cuatro. Hay once en total. La comunicación no se contempla en ninguna de ellas. La más importante...depende de cómo lo mires. Si lo miras, por ejemplo, por partida presupuestaria, la de Festejos es una de las más importantes. Al tener dos núcleos de población y las fiestas duplicadas, pues se llevan gran parte del presupuesto.</p>		
<p>2) ¿Existe un Gabinete de Comunicación en el organigrama municipal?</p> <p>No existe. La comunicación se lleva un poco de manera informal. Es un Ayuntamiento pequeño y no tenemos ningún gabinete de comunicación, pero bueno, tratamos de informar a través de las redes sociales y de la web del Ayuntamiento de todo lo que resulte de interés. Evidentemente sería positivo constituir un grupo de comunicación, lo que pasa es que ocurre que en un Ayuntamiento pequeño, con pocos recursos como en este, tanto en materiales como humanos, pues cuesta. No podemos delegar en los trabajadores todo el tema de la información.</p>		
<p>3) ¿Quién es el director o responsable de comunicación? ¿Qué otros cargos ocupa? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>Soy yo. Vamos...el administrador de una cuenta de Facebook y otra de Twitter, pero claro, el responsable es el equipo de gobierno en general. Yo ejecuto las decisiones comunicativas. Poseo estudios a nivel universitario, pero no de comunicación. Todo está en manos del equipo de gobierno.</p>		
<p>4) ¿El Ayuntamiento cuenta con un Plan de Comunicación y/o un plan de crisis? ¿Se cumple? ¿Resulta eficaz?</p> <p>No.</p>		
<p>5) ¿Quién se encarga de gestionar la información y de producir los diferentes productos informativos? ¿Qué funciones desempeña? ¿Posee formación en comunicación?</p> <p>Uno soy yo, que me centro en el tema de las redes sociales y la otra la ADJ, que se encarga del tema de la página web, redacta contenidos y los publica. Ella es técnico del Ayuntamiento. Teniendo en cuenta los recursos que tenemos y la disponibilidad que tenemos, la valoración es buena, pero claro, evidentemente tampoco puedo darte una calificación muy positiva. Aprobado.</p>		
<p>6) ¿Cuántas personas desempeñan labores comunicativas?</p> <p>Dos.</p>		



- 7) ¿Quién se encarga de los contenidos de la página web institucional? ¿Y del diseño y maquetación? ¿Toma parte en las decisiones a la hora de publicar? ¿Cada cuánto tiempo se actualizan los contenidos? ¿Qué servicios se pueden encontrar? ¿Qué valoración tienen de la eficacia del portal web?

Principalmente la ADJ. El diseño se encargó a una empresa. Es bastante limitado. No podemos colgar videos. Por ejemplo, si yo soy el concejal de deportes y tenemos una maratón o un torneo pues yo directamente le mando el cartelito y la información a la técnico y ella lo cuelga, lo mismo pasa con el resto de mis compañeros. Los contenidos se renuevan en función de la información que haya que mostrar, una media de cada semana, cada dos semanas. Estaría bien que se pudieran colgar muchas más cosas, son muchos los cambios que hay que hacer en la página. Tenemos las noticias, tenemos un servicio que hemos creado, que son las incidencias en el alumbrado público. Ahora, cuando un vecino ve que tiene una incidencia, directamente, a través de la página web, manda un correo a mantenimiento y el encargado va y soluciona el problema. Tienen también para pedir la cita del médico, pedir la vida laboral, consultar la agenda de eventos, página de la mancomunidad, guadalinfo, etcétera.

- 8) ¿Posee el Ayuntamiento perfiles instituciones en redes sociales? ¿Quién decide qué contenidos se publican y cuándo? ¿Cuál es la estrategia comunicativa?

Tenemos un perfil e Facebook y otro en Twitter. Publicamos la información de los eventos que hay en el pueblo: excursiones, eventos deportivos, ayudas que salen de otras convocatorias también importantes, etcétera. La verdad es que no hay mucha interacción con el ciudadano por las redes sociales, aunque sí que recibimos alguna que otra sugerencia a través de las redes sociales, alguna que otra queja, evidentemente, pero no salimos a contestar a través de las redes sociales porque tendríamos que estar todo el día pendiente de Facebook o Twitter. Lo que hemos hecho alguna que otra vez, cuando se ha dado alguna alarma en el pueblo o algo así, hemos hecho una nota aclaratoria o algo parecido y la hemos difundido por las redes. La valoración es bastante positiva, las redes sociales nos facilitan la labor muchísimo. Cada vez que hay algún tipo de actividad, haces tu cartelito y pones tu información, y es instantáneo, llega a todo el mundo, ya que la mayoría de la gente tiene ya un perfil en las redes sociales hoy en día.

- 9) ¿El Ayuntamiento cuenta con alguna política de comunicación interna? ¿Existe boletín informativo interno? ¿Intranet? ¿Base de datos interna?

No tiene.

## 7.5. Análisis de contenido: página web Ayuntamiento de Cañada Rosal

<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO: PÁGINA WEB INSTITUCIONAL</b>	
--	---

<b>Interactividad y comunicación</b>	
Accesibilidad	Normal. Traducción en 7 idiomas con traductor Google.
Respuesta/Ayuda Feedback	Sí. Forma de contacto un poco oculta.
E-mail	No. Uso del formulario de contacto y servicio Línea Verde.
Teléfono de contacto	Sí. Número telefónico un poco oculto.
Dirección	Sí.
Foro	No.
Noticias	Sí.
Suscripción	No.
Oficina Virtual	Sí.
Seguridad/Privacidad	Normal. Protocolo HTTP. Aviso de política de cookies.

<b>Navegación</b>	
Fácil navegación	Normal. Diseño antiguo pero simple. Limpio.
Mapa web	Sí. Facilita la navegación. Imprescindible por el tipo de portal.
Mecanismo de búsqueda	Interno. No es eficaz. Nivel de acierto bastante bajo.
Tiempo de carga	5 segundos. (Uso de Pingdom)

<b>Contenidos</b>	
Saludo del Alcalde	Sí.
Heráldica	Sí.
Reseña histórica del municipio	Sí. Breve historia sobre el origen del municipio.
Información General	Sí. Un poco desordenada y con algunos apartados abandonados.
Información Áreas Municipales	Sí.
Información Servicios Municipales	Sí.
Información de Asociaciones	Algunas empresas y negocios. No hay más información
Información Pleno Municipal	No.
Notas de prensa	No.
Vídeos institucionales	No. Poseen el servicio pero está roto y sin actualizar.
Informes institucionales	No. Apartado abandonado que parecía tener ese contenido.
Actas plenarios	No. Materiales antiguos. No se actualiza.
Publicidad institucional	Sí. Simples banner sobre actividades promovidas por el Ayto.
Actualidad municipal	Sí. Noticias de interés de la vida en la localidad.
Actualización	Cada 2-3 días de media. Según fechas.

OBSERVACIONES: se observa que el diseño está realizado por Inpro (Diputación de Sevilla).

Fecha: 18/08/2015 (20:30 horas)

## 7.6. Análisis de contenido: página web Ayuntamiento de Écija

<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO: PÁGINA WEB INSTITUCIONAL</b>	
--	---

<b>Interactividad y comunicación</b>	
Accesibilidad	Normal. Explicación desplegable al pasar el puntero por zonas.
Respuesta/Ayuda Feedback	Sí. Secciones para sugerencias, quejas y Línea Verde
E-mail	Sí.
Teléfono de contacto	Sí.
Dirección	Sí.
Foro	No.
Noticias	Sí.
Suscripción	Ofrece servicio RSS, pero está roto. No está actualizado.
Oficina Virtual	Sí. Los servicios municipales están desactivados por cambios.
Seguridad/Privacidad	Normal. Protocolo HTTP.

<b>Navegación</b>	
Fácil navegación	Normal, 3 clicks, pero el diseño es antiguo. Muy vertical.
Mapa web	Sí. Facilita la navegación. Aclara la estructura del portal.
Mecanismo de búsqueda	Interno. No muestra demasiada efectividad y acierto.
Tiempo de carga	3 segundos. (Uso de Pingdom)

<b>Contenidos</b>	
Saludo del Alcalde	Sí.
Heráldica	Sí.
Reseña histórica del municipio	Breve historia sobre el municipio. Promocionan web de turismo.
Información General	Sí.
Información Áreas Municipales	Sí.
Información Servicios Municipales	Sí.
Información de Asociaciones	Información indirecta. Directorio de páginas web ecijanas.
Información Pleno Municipal	Sí.
Notas de prensa	Sí. No para descarga. Importancia en temas institucionales.
Vídeos institucionales	Sí. Directorio con todas las sesiones plenarias íntegras.
Informes institucionales	No.
Actas plenarias	Sí.
Publicidad institucional	Sí. Simple banner sobre actividades promovidas por el Ayto.
Actualidad municipal	Sí. Noticias que afectan directamente a la localidad.
Actualización	Diaria o cada 2 días. Según fechas. Mayor volumen.

OBSERVACIONES: muchas secciones abandonadas y desactualizadas. Diferencia bien los contenidos.

Fecha: 18/08/2015 (17:30 horas)

## 7.7. Análisis de contenido: página web Ayuntamiento de Fuentes de Andalucía

<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO: PÁGINA WEB INSTITUCIONAL</b>	
--	---

<b>Interactividad y comunicación</b>	
Accesibilidad	Normal.
Respuesta/Ayuda Feedback	No.
E-mail	No. Formulario de contacto.
Teléfono de contacto	Sí.
Dirección	No.
Foro	No.
Noticias	Sí.
Suscripción	No.
Oficina Virtual	Sí. Se confunde al usuario con el formulario de contacto.
Seguridad/Privacidad	Normal. Protocolo HTTP. No presenta aviso de cookies.

<b>Navegación</b>	
Fácil navegación	No. Diseño antiguo y batería de artículos mal clasificados.
Mapa web	No. Dificulta mucho la navegación y crea pérdidas.
Mecanismo de búsqueda	Buscador de Google.
Tiempo de carga	3 segundos. (Pingdom)

<b>Contenidos</b>	
Saludo del Alcalde	No.
Heráldica	No.
Reseña histórica del municipio	Breve reseña. No concreta mucho sobre el municipio.
Información General	Sí, aunque desordenada y desactualizada.
Información Áreas Municipales	Sí.
Información Servicios Municipales	Algunos. No se diferencian secciones.
Información de Asociaciones	Algunas. No se diferencian secciones.
Información Pleno Municipal	No.
Notas de prensa	No.
Vídeos institucionales	Sí.
Informes institucionales	No.
Actas plenarios	No. Transcripciones no oficiales ni firmadas por el Secretario.
Publicidad institucional	Sí. Información sobre actividades promovidas por el Ayto.
Actualidad municipal	Sí. Mezcla de temas. Se confunden con los institucionales.
Actualización	Cada 3-4 días. Según fechas.

OBSERVACIONES: hay muchos enlaces muertos que remiten a la web principal. Confunden al usuario.

Fecha: 17/08/2015 (17:30 horas)

## 7.8. Análisis de contenido: página web Ayuntamiento de La Luisiana

<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO: PÁGINA WEB INSTITUCIONAL</b>	
--	---

<b>Interactividad y comunicación</b>	
Accesibilidad	Normal.
Respuesta/Ayuda Feedback	Sí.
E-mail	Sí. También formulario de contacto.
Teléfono de contacto	Sí.
Dirección	Sí.
Foro	No.
Noticias	Sí.
Suscripción	No.
Oficina Virtual	Sí.
Seguridad/Privacidad	Normal. Protocolo HTTP. Acceso para usuarios con contraseña.

<b>Navegación</b>	
Fácil navegación	Normal. Diseño antiguo. Estructura compleja y poco limpia.
Mapa web	Sí. Facilita la navegación. Estructura extensa y compleja.
Mecanismo de búsqueda	Interno. No muestra demasiada eficacia y acierto.
Tiempo de carga	3 segundos. (Pingdom)

<b>Contenidos</b>	
Saludo del Alcalde	Sí.
Heráldica	No.
Reseña histórica del municipio	Breve reseña histórica con secciones temáticas.
Información General	Sí. No está completamente actualizada.
Información Áreas Municipales	Sí.
Información Servicios Municipales	Algunos. No se diferencian secciones.
Información de Asociaciones	No.
Información Pleno Municipal	Sí.
Notas de prensa	No.
Vídeos institucionales	No.
Informes institucionales	No.
Actas plenarios	Antiguas. Abandono de la sección. Desactualizada.
Publicidad institucional	Sí. Información de actividades promovidas por el Ayto.
Actualidad municipal	Sí. Poca y se mezcla con la información institucional.
Actualización	Escasa. Semanal o cada 2 semanas. Según fechas.

OBSERVACIONES: bastante pobre. El abandono de secciones importantes da sensación de dejadez.

Fecha: 17/08/2015 (20:30 horas)

*Este trabajo se realizó durante el caluroso verano de 2015 en tierras sevillanas.*