

COMUNICACIÓN INTEGRADA 2.0 EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Integrated communication 2.0 in the municipal administration

Concepción Campillo-Alhama y Alba-María Martínez-Sala

Note: This article can be read in its original English version on:
<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2017.may.17/35785>



Concepción Campillo-Alhama es profesora contratada doctora del *Dpto. de Comunicación y Psicología Social* de la *Universidad de Alicante* (acreditada a TU). Licenciada en CC. de la Información por la *Universidad Complutense de Madrid* (Publicidad y RR.PP.). Doctora en Sociología por la *Universidad de Alicante* y *Premio Blas Infante 2010, de Estudio e Investigación sobre Administración y Gestión Pública*, concedido por el *Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)* en su XIV edición. Sus líneas de investigación se centran en la comunicación administrativa y de proximidad de las organizaciones municipales, la estrategia publicitaria y la gestión de relaciones institucionales. Pertenece al grupo de investigación *Comunicación y públicos específicos (Compubes)* y a *Grupo de estudio sobre la publicidad institucional, política y social (Gepips)* en la *Universidad de Alicante*. <http://orcid.org/0000-0001-9886-0049>

concepcion.campillo@ua.es



Alba-María Martínez-Sala es profesora asociada en el *Dpto. de Comunicación y Psicología Social* de la *Universidad de Alicante* y docente en el *Master Oficial en Organización de Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales* de *IMEP-UMH*. Es licenciada en Publicidad por la *Universidad Complutense de Madrid* y doctora por la *Universidad Miguel Hernández*. Sus líneas de investigación se centran en las estrategias de comunicación digital en el ámbito público y privado, con aportaciones que contribuyen al análisis del impacto del modelo 2.0 y de los medios sociales. Pertenece al grupo de investigación *Comunicación y públicos específicos (Compubes)* en la *Universidad de Alicante*. <http://orcid.org/0000-0002-6852-6258>

albamaria.martinez@ua.es

*Universidad de Alicante, Departamento de Comunicación y Psicología Social,
Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Campus San Vicente del Raspeig, Ap. 99. 03080 Alicante, España*

Resumen

La comunicación municipal trasciende la simple información sobre servicios públicos, actividades, proyectos o trámites administrativos. Las estrategias comunicativas y de información en el contexto local se orientan hacia los ciudadanos para poner en valor un proyecto municipal compartido en el que éstos se implican como prosumidores en el diseño y desarrollo de estrategias sectoriales vinculadas a las políticas públicas. En consecuencia, los ayuntamientos deben integrar en su estructura una dirección de comunicación que asuma la función de información pública desde la gobernanza, la transparencia y la participación ciudadana proactiva. Desde la primera legislatura democrática en 1979 la evolución y adaptación de sus procesos y rutinas productivas se justifica por la necesidad de configurar una percepción positiva de la acción del gobierno y consolidar su reputación institucional. En este trabajo se realiza una aproximación a la dirección de comunicación municipal basada en los modelos rígidos y estandarizados de los años 80 y 90, para incidir en la revolución actual que representa el paradigma de la comunicación 2.0, la implementación de la web social en el contexto de proximidad y la estrategia de medios sociales.

Palabras clave

Información pública; Ayuntamientos; Dirección de comunicación; Web 2.0; Medios sociales; Redes sociales.

Abstract

Municipal communication transcends the simple information about public services, activities, projects, and administrative procedures. Communicative and information strategies in the local context are oriented towards citizens who participate

in a shared municipal project in which they are prosumers in the design and development of sectorial strategies linked to public policies. Consequently, city councils must integrate a communication structure that takes advantage of public information from governance, transparency, and proactive citizen participation. Since the first Spanish democratic legislature in 1979 the evolution and adaptation of process and production routines has been justified by the need to shape a positive perception of government action and consolidate their institutional reputation. In this paper an approach to municipal communication, based on the rigid and standardized models of the 80s and 90s, is presented to influence the current revolution that represents the paradigm of communication 2.0, the implementation of the social web in the context of proximity and social media strategy.

Keywords

Public information; Town hall; City councils; Communication management; Web 2.0; Social media; Social networks.

Campillo-Alhama, Concepción; Martínez-Sala, Alba-María (2017). "Integrated communication 2.0 in municipal administration". *El profesional de la información*, v. 26, n. 3, pp. 507-515.

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.17>

1. Introducción

Los ayuntamientos como corporaciones de derecho público han experimentado desde la primera legislatura democrática (1979-1983) una transformación vertiginosa tanto en sus competencias como en la implementación de políticas estratégicas municipales. Esta circunstancia ha propiciado que los modelos clásico-burocráticos de los entes locales durante la década de los 80 y 90, que asumían procesos de gestión administrativa desde una perspectiva de comunicación unidireccional, hayan evolucionado hacia los actuales modelos de gestión mucho más relacionales, participativos, bidireccionales o multidireccionales (Ramíó-Matas, 1999; Olías-de-Lima, 2001; Gómez-Roa, 2013; Criado-Grande; Rojas-Martín, 2013; Jiménez-Asensio, 2014)

Durante la segunda y tercera legislatura (1983-1987) (1987-1991) se implementaron en las organizaciones municipales estructuras comunicativas para desarrollar procesos de comunicación de proximidad en la interacción con los ciudadanos derivada de la democratización.

Desde finales de los 90 nos vamos encontrando con un contexto de transparencia, colaboración y participación activa de los ciudadanos en las políticas locales

Surgen así las primeras unidades administrativas informativas, como gabinetes de comunicación institucionales o gabinetes de prensa, que llevaban a cabo funciones de comunicación externa; en un principio, se conciben estrictamente para el establecimiento y gestión de las relaciones informativas con los medios de comunicación social. Dichas funciones se amplían, tal y como indica Ramírez-de-la-Piscina (1995), al diseño y ejecución de campañas publicitarias o la gestión de diferentes iniciativas de relaciones institucionales para estrechar los vínculos organizacionales con su sistema social.

Tales estructuras comunicativas transmitían mensajes sobre gestión política y administrativa desde la premisa fundamental de que el ciudadano, como epicentro de la acción de gobierno local, debía estar informado de todas aquellas

actuaciones e iniciativas que incidían en su condición de administrado (Campillo-Alhama, 2010, 2011).

Sin embargo, desde finales de la década de los 90 y de forma progresiva, nos encontramos con un contexto caracterizado por la transparencia, la colaboración y participación activa de los ciudadanos en las políticas locales, donde la comunicación municipal trasciende la simple información sobre servicios públicos, actividades, proyectos o trámites administrativos. Las estrategias comunicativas y de información comienzan a orientarse hacia los ciudadanos para poner en valor un proyecto municipal compartido, en el que éstos se implican de manera proactiva mediante estrategias sectoriales para la consecución de políticas públicas.

Esta evolución de la cultura organizativa basada en el concepto de gobierno abierto -*open government*- (Gómez-Roa, 2013), junto con la irrupción de las nuevas tecnologías, la comunicación 2.0, redes sociales, medios y plataformas digitales ha tenido una incidencia muy directa en la reestructuración de las unidades administrativas que planifican estrategias informacionales para explicar, justificar y legitimar las decisiones políticas del gobierno municipal.

En este artículo, se realiza una aproximación a las características principales de los modelos de comunicación -operativos, funcionales y estratégicos- implementados por los ayuntamientos como organizaciones político-administrativas durante los años 80 y 90, para analizar, en el contexto de la sociedad digital, la evolución de la dirección de comunicación municipal como estructura compleja en la que se integran nuevos roles y perfiles profesionales. Nuevas funciones que responden a los actuales retos de la administración municipal ante colectivos convenientemente segmentados mediante criterios sociodemográficos o psicográficos.

Dicha revisión de roles profesionales especializados en comunicación digital nos conduce al diseño de una propuesta de modelo estratégico de comunicación municipal integrada -convencional y online-, a partir de dos referencias clave: el plan estratégico territorial y la agenda de temas derivados de las competencias locales. La orientación de dicho modelo se basa en la gobernanza, la transparencia y la participación ciudadana representativa como dinamizadora de políticas públicas sectoriales.

2. Evolución de las estructuras comunicativas y de información pública en los ayuntamientos: funciones y roles profesionales

Las características sociodemográficas, económicas, culturales y políticas de los municipios españoles son sumamente diferentes y en consecuencia cada ayuntamiento debe establecer un sistema de gestión de la información que va a condicionar la estructura orgánica -centralizada o descentralizada- de la dirección de comunicación, sus procesos, rutinas y recursos -técnicos, humanos y financieros-. Otros condicionantes de dicha estructura son las características de los medios de comunicación local:

- convencionales y online; privados o municipales;
- el organigrama centralizado o descentralizado del ente municipal a nivel orgánico o territorial;
- el mapa taxonómico de los grupos de interés -*stakeholders*- vinculados al ente;
- el *engagement* establecido con ellos; y
- las relaciones que convendría introducir y reforzar.

Los gabinetes de comunicación municipal son fuentes de información organizadas y estables que cuentan con una estructura definida para desarrollar funciones de comunicación pública. Es la unidad referente de los máximos responsables políticos y administrativos de las áreas de gestión y departamentos municipales cuando quieren compartir con la ciudadanía información sobre actuaciones, iniciativas y proyectos a través de los medios.

Proponemos un modelo estratégico de comunicación municipal integrada -convencional y online-, a partir de dos referencias clave: el plan estratégico territorial y la agenda de temas derivados de las competencias locales

Y aunque las relaciones con los medios de comunicación han sido tradicionalmente el rol fundamental asumido por la dirección de comunicación municipal (Díez- Lobo, 2004; Almansa-Martínez, 2005; Campillo-Alhama, 2013), dicha función, anclada en los primeros años de la instauración de los ayuntamientos democráticos, no puede evolucionar en el contexto actual de la sociedad digital sin el respaldo de otras actividades comunicativas 2.0. Así, la dirección de comunicación en los ayuntamientos se ha ido ampliando hasta convertirse en una estructura compleja con nuevas funciones y roles profesionales, con profundas dependencias y sinergias entre su jerarquía vertical y horizontal.

A las funciones tradicionales de las relaciones informativas, los procesos de comunicación y publicidad institucional o las relaciones institucionales de los años 80 y 90, tal y como apuntan autores como Freixa-Matallonga (2004) o Campillo-Alhama (2010, 2011) se han ido incorporando en las organizaciones públicas, desde el comienzo del nuevo milenio, el procesado de la información sobre la actividad político-administrativa en medios clásicos y online, su do-

documentación y monitorización (Bustelo-Ruesta, 2011). Por ello, la utilización de aplicaciones informáticas diseñadas *ad-hoc* y el uso de las nuevas tecnologías en la documentación informativa se han convertido en un destacado valor añadido para gestionar los procesos y rutinas de los gabinetes de comunicación (Campillo-Alhama, 2013).

Esta ampliación de los roles profesionales instrumentales y estratégicos de los años 80 y 90 (Timoteo-Álvarez, 2013) con la actividad de documentación y monitorización de la información pública, supuso la primera gran transformación de las tareas ejecutivas en la dirección de comunicación municipal.

En la última década se produce un segundo punto de inflexión cuando aparecen nuevas funciones de comunicación 2.0, medios y redes sociales en la administración (Graells-Costa, 2012; Ballester-Espinosa, 2013; Criado-Grande; Rojas-Martín, 2013; Palomar-Baget, 2015; Diputación de Alicante, 2015) que es especialmente notorio en el ámbito municipal como contexto de proximidad.

3. Modelos estructurales y funcionales de comunicación municipal

Como ya hemos apuntado, durante los 80, en las organizaciones públicas la gestión de la comunicación tuvo un carácter meramente instrumental sin modelos recurrentes (Pérez-González, 1988). Se convierte en estratégica en los años 90 con modelos comunicativos estructurales y funcionales (Puig-Picart, 2003; Freixa-Matallonga, 2004; Rubio-Oderiz, 2005; Campillo-Alhama, 2010) para evolucionar, desde hace aproximadamente una década, al actual contexto digital. Los ayuntamientos como entidades que actúan como emisores permanentes no son ajenos a dicha transformación en las estructuras, funciones y roles de la dirección de comunicación.

Durante los 80, Pérez-González (1988) propone un modelo estratégico de comunicación basado en 6 fases:

- investigación de la opinión pública sobre la gestión municipal a través de encuestas;
- análisis de la información aparecida en los medios de comunicación sobre las áreas de gestión político-administrativa;
- realización de un balance de gestión por parte de la administración municipal;
- estrategia de comunicación del balance de gestión municipal;
- programa de identidad corporativa, señalización urbana; e
- implementación de la estrategia comunicativa con su supervisión y adaptación.

En los modelos estructurales y funcionales de los 90 y comienzos del s. XXI propuestos por autores como Ramírez-de-la-Piscina (1995), Álvarez-Domínguez; Caballero-Hueso (1997), Freixa-Matallonga (2004) o Campillo-Alhama (2010) podemos observar coincidencias muy significativas a partir de cuatro áreas globales de intervención basadas en la gestión de relaciones informativas, marketing y publicidad, relaciones con la sociedad y relaciones internas con procesos comunicativos derivados. Freixa-Matallonga (2004) se

refiere en este sentido a las funciones más significativas de la dirección de comunicación municipal, y las identifica con:

- comunicación interna y externa;
- publicidad institucional;
- portavocía de la organización;
- gestión del *branding* e imagen corporativa;
- comunicación de crisis;
- cultura corporativa;
- comunicación de política social;
- realización de publicaciones y audiovisuales;
- patrocinio y mecenazgo;
- asesoría del equipo de gobierno y su máximo representante político;
- relaciones públicas e institucionales;
- organización de actos;
- gestión de eventos y su protocolo;
- relación con grupos de presión *-lobbies-*;
- relación con los medios de comunicación; y
- e-comunicación.

A diferencia de los modelos anteriores, **Puig-Picart** (2003) no presenta una propuesta de carácter secuencial sino que en su modelo de comunicación municipal identifica a la marca ciudad como epicentro de la actuación de los ayuntamientos. Es un sistema radial en el que se incide en las variables del proceso de gestión de la comunicación pública. La marca constituye el principal referente cuando se desarrolla la comunicación organizacional -interna y externa- a través de:

- imagen corporativa;
- comunicación convencional y no convencional;
- gabinete de prensa;
- catálogo de servicios;
- relaciones con las organizaciones;
- comunicación electrónica;
- centros de información y atención;
- sistemas de quejas y sugerencias;
- personalización de servicios; y
- medios de comunicación propios.

Rubio-Oderiz (2005) identifica en el proceso de comunicación pública de los ayuntamientos tres registros concéntricos: el operativo, el de liderazgo y el de socialización e identificación: el operativo se vincula a la prestación de servicios públicos por parte del ente municipal facilitando su conocimiento y accesibilidad; se basa en la información sobre los derechos y obligaciones de los ciudadanos, así como en el funcionamiento y la operativa propia de los servicios municipales. Las actividades desarrolladas desde el registro de liderazgo se asocian a los objetivos de motivación de los agentes implicados, a la innovación, al cambio social y al mantenimiento de las redes sociales entre individuos; identifica a la institución pública como sistema global y como agente impulsor de los cambios sociales.

Este segundo registro se articula mediante la comunicación corporativa que consolida una imagen global de la organización generando confianza y credibilidad, la promoción de cambios en los comportamientos y valores sociales, la visión organizacional, que se identifica con lo que se comparte con la ciudadanía desde el proyecto ideológico del equipo de gobierno, y el vector relacional, que reorienta a las organiza-

ciones municipales para desarrollar su trabajo en asociación con otros agentes sociales, económicos y políticos. A través del registro de socialización e identificación, las organizaciones municipales estimulan el sentido de pertenencia de los ciudadanos a una comunidad local y favorecen la formación de ciudadanos activos y responsables; se manifiesta mediante vínculos emocionales con lo comunitario, facilita la comprensión de los procesos de gobierno público y la aceptación de intereses colectivos.

En el contexto actual de la sociedad digital, la revolución que supone en los entes locales el cambio de su cultura corporativa, la comunicación 2.0 y la implementación de los medios sociales aconseja una reformulación de los modelos comunicativos de los departamentos municipales, así como de los nuevos roles profesionales que se integran en ellos.

Las estructuras comunicativas municipales van a demandar profesionales de la información que sean capaces no sólo de asumir las funciones convencionales de comunicación institucional, información pública, relaciones institucionales o el análisis de la información publicada en medios convencionales y online a través del diseño de aplicaciones *ad-hoc* y técnicas de gestión documental (**Campillo-Alhama**, 2013). A estas funciones se han incorporado otras vinculadas a la comunicación digital, la gestión estratégica de medios sociales y de redes sociales, la gestión de contenidos *-branded content-* o la reputación online¹.

4. Medios sociales y administración pública: un modelo de comunicación integrada

En el contexto de la administración pública los medios sociales² y la web 2.0 se han convertido en auténticas plataformas digitales de comunicación que otorgan poder al ciudadano cuando genera contenidos y comparte información a través de perfiles públicos o privados. Se caracterizan por la exposición de información y recursos de conocimiento, facilitar el contacto entre individuos o grupos de interés, posibilitar la publicación o el intercambio de ideas, opiniones o experiencias personales y compartirlas con otros usuarios.

Las redes sociales representan dentro de los medios sociales el mayor exponente del paradigma comunicativo 2.0 en la administración central, autonómica y local, empresas públicas, mixtas y organismos autónomos; ya que, tal y como afirman **Criado-Grande; Rojas-Martín** (2013, p. 17),

“el carácter 2.0 de las redes sociales en el sector público implica, en primer lugar, que los ciudadanos son potenciales agentes activos en la producción de contenidos web y actúan como prosumidores; en segundo término, la aceptación de la inteligencia colaborativa como evidencia de que la innovación pública se encuentra también fuera de los límites formales de la organización municipal; y por último supone una creciente desintermediación de las actividades entre organizaciones e individuos particulares. Todo ello, refleja un nuevo escenario para la colaboración, la transparencia, la participación y la rendición de cuentas dentro del ámbito público”.

Desde una óptica estrictamente administrativa, las redes sociales se erigen en un instrumento de participación directa

al fomentar la bidireccionalidad y multidireccionalidad de las instituciones públicas, la innovación y el interés en la gestión relacional. Así pues, las redes sociales pueden mejorar la transparencia y la participación (**Graells-Costa**, 2012) ya que son los propios ciudadanos los que colaboran en el proceso de establecimiento y gestión de la agenda temática de la institución local (**Rojas-Martín**, 2013).

De todas ellas, *Facebook* y *Twitter* se han incorporado de forma recurrente a la gestión comunicativa y relacional del sector público a lo largo de la última década y se han convertido en un fenómeno social, político y tecnológico que ha transformado la forma de asumir las funciones de gobierno por parte de la administración municipal (**Campillo-Alhama; Ramos-Soler**, 2013).

Esta presencia en redes sociales, tal y como apunta **Vañó-Sempere** (2015), debe perseguir unos objetivos claros de comunicación bidireccional y multidireccional, de forma homogénea y coherente entre todos los departamentos de la institución, para mejorar su imagen mediante la información sobre la corporación pública, los servicios a la ciudadanía, las actividades y convocatorias, así como la ampliación de formas de contacto y comunicación con la institución.

Y para ello es imprescindible establecer una estrategia de medios sociales (o plan estratégico de presencia en redes sociales) con el que se garantice la continuidad y pertinencia de esa interacción, estableciendo objetivos generales y específicos, el mapa de redes de la institución, procedimientos, recursos técnicos y la formación de recursos humanos. Dicha estrategia exige ser gestionada no sólo como proceso de comunicación externa sino también en clave interna, coordinando los mensajes entre los departamentos o áreas; debe ser útil en la gestión y resolución efectiva de situaciones de crisis y potenciar un posicionamiento SEO (*search engine optimization*) que vincule a la institución con sus valores corporativos, iniciativas, proyectos y servicios. El *social media strategist* o *social media manager* aparece en consecuencia en el sector público como un nuevo rol profesional que asume la responsabilidad de la estrategia y monitorización de los medios sociales.

En la estrategia de contenido 2.0 a partir de los objetivos establecidos por las áreas de gestión político-administrativa, resulta necesario determinar el público objetivo, la definición de temas y mensajes, el diseño del libro de estilo en el que se refleja el tono, enfoque y periodicidad de la actualización de los mensajes en redes sociales, el plan de acción y calendarización de los contenidos, la tipología y los canales de difusión, los recursos disponibles, la preparación de contestaciones tipo para responder a las preguntas recurrentes de los usuarios y la medición de la efectividad de las acciones (**Moreno-Molina**, 2014).

La monitorización en redes sociales se basa en la medición del ROI (return on investment) a través de KPIs (key performance indicators) (IAB, 2012), indicadores que se definen a partir de los objetivos y que señalan su nivel de consecución a partir de cuatro variables:

- reconocimiento (que mide el valor inicial de la institución en un determinado medio social);
- revalorización (que muestra el aumento de ese valor);

- reacción (que indica si nuestras acciones son efectivas y el usuario está reaccionando ante ellas); y
- recomendación (que supone una implicación activa del usuario que actúa como embajador de la marca ante otros usuarios).

Vañó-Sempere (2015) señala que en la medición de resultados de las estrategias de medios sociales el objetivo final va mucho más allá que la simple notoriedad y visibilidad de la institución; se trata de amplificar y viralizar su información, obtener recomendaciones y fomentar la comunicación con los grupos de interés o la ciudadanía en general. Y apunta cuáles son los parámetros a monitorizar en los perfiles de redes sociales:

- audiencia (seguidores y publicaciones);
- interacciones (acciones de los usuarios ante las publicaciones: me gusta, compartidos, *retweets*, alcance o impresiones);
- interés (interacciones en función de las publicaciones); y
- compromiso (interacciones en función de la audiencia). Todos estos datos se recogen periódicamente para analizarlos, revisarlos y adaptar así la estrategia de comunicación en función de los resultados obtenidos.

Junto al *social media strategist*, aparecen en el sector público otros roles profesionales vinculados a la comunicación digital: *content manager*, *content curator*, *records manager* y *community manager* (*Aerco-Territorio Creativo*, 2009; *Aerco-PSM*, 2012; **Gualar; Leiva-Aguilera**, 2013; **Moreno-Molina**, 2014; **Vañó-Sempere**, 2015; **Carrillo-Durán**, 2016; **Salaverría**, 2016; **Villar-Rodríguez**, 2016).

El *content manager* como generador de contenido es el responsable de alimentar principalmente la web 2.0, el blog y las redes sociales institucionales. Para ello utiliza contenidos propios con los que difunde servicios, eventos, iniciativas, actividades o proyectos, complementando los canales tradicionales y oficiales de información pública; contenidos generados por los medios de comunicación impresos y online que sirven como amplificadores de la información institucional; contenidos generados por otras fuentes oficiales que sean de interés general o particular y contenidos generados por fuentes no oficiales con las que la institución ha establecido una colaboración o participación en alguna actividad, evento o proyecto.

El *content curator* selecciona y filtra entre la inmensa cantidad de información vertida en el medio online sobre un tema específico y presenta a los responsables institucionales la más significativa de forma organizada para aportar valor y reforzar la estrategia de contenido en medios sociales, utilizando para ello fuentes oficiales y solventes que son una referencia obligada en asuntos y políticas públicas.

El *record manager* documenta la información publicada en medios online y sociales sobre los departamentos o áreas de gestión -centralizadas o descentralizadas-, integradas en la institución pública, para trasladar a los responsables de la dirección de comunicación la valoración positiva, negativa, neutra o ambivalente generada por los medios.

El *community manager* monitoriza constantemente la Red en busca de conversaciones sobre la institución pública y su entorno social: hace llegar dicha información de forma

estructurada a los dirigentes políticos y administrativos que asumen responsabilidades en las áreas de gestión y explica el posicionamiento o las decisiones adoptadas frente a los ciudadanos. También responde y conversa de forma activa en todos los medios sociales en los que la institución posee un perfil o en aquellos en los que se produzcan menciones significativas. Gestiona el blog de la institución usando todas las posibilidades multimedia a su alcance, y además selecciona y comparte contenidos con los grupos de interés de la administración local, convenientemente segmentados, a partir de la generación y curación de contenidos. Localiza líderes de opinión e *influencers* -internos y externos- que puedan colaborar en la consecución de los intereses de la institución y genera vías de colaboración con la comunidad local a partir de la estrategia establecida en el plan de medios sociales.

Todas estas funciones y roles profesionales vinculados a las nuevas tecnologías y a la comunicación 2.0 no sólo han repercutido en la reestructuración y adaptación de la direc-

ción de comunicación municipal, sino en los modelos comunicativos que se implementan para trasladar a la ciudadanía las políticas públicas de proximidad.

Tras la revisión efectuada se propone un modelo de comunicación integrada -convencional y online- que surge del plan estratégico territorial y la agenda de temas locales desde una orientación administrativa basada en la gobernanza, la transparencia y la participación de los ciudadanos-prosumidores junto con colectivos sociales en la gestión de las políticas públicas (figura 1).

En el modelo propuesto, tanto las entidades declarantes -centralizadas, descentralizadas y externas- como los declarantes individuales -internos o ajenos a la administración local- participan de forma activa en el diseño y desarrollo de las líneas estratégicas municipales que se identifican como políticas públicas sectoriales. A partir de los temas, las líneas estratégicas territoriales se materializan y adquieren visibilidad en la esfera pública a través de los medios.

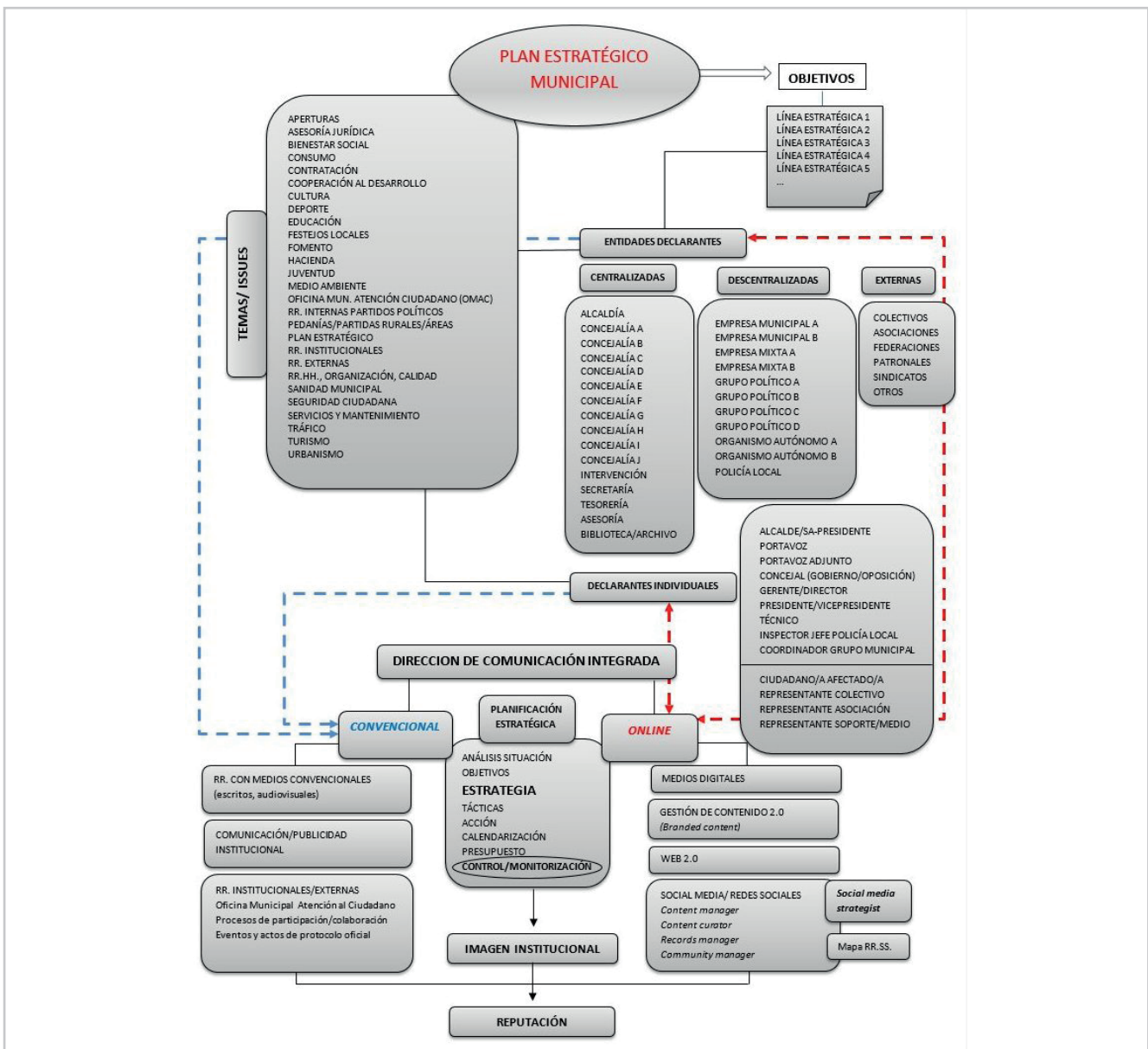


Figura 1. Modelo de comunicación integrada a partir del plan estratégico territorial y la agenda de temas locales desde una orientación administrativa.

En este sentido, podemos observar cómo existe en el modelo un flujo de doble dirección y de multidireccionalidad en la estrategia online, mientras que en la estrategia convencional el proceso comunicativo llevado a cabo por las entidades y los declarantes individuales es básicamente unidireccional. No obstante, esta simbiosis entre ambas estrategias permite que la primera refuerce sustancialmente la efectividad de la segunda; de manera que, en las instituciones municipales se implementan acciones de comunicación 2.0 orientadas a reforzar las relaciones con los medios de comunicación offline, a difundir eventos o actos oficiales, viralizar campañas de comunicación y publicidad institucional o gestionar de forma más cualificada las relaciones institucionales a través de la interacción permanente con el ciudadano que permiten los medios sociales, las oficinas municipales de atención administrativa o los procesos de participación ciudadana a nivel orgánico, funcional o cooperativo tecnificados y profesionalizados.

La dirección de comunicación municipal a partir del paradigma 2.0 es una estructura integrada por las funciones tradicionales de comunicación y gestión relacional -relaciones con los medios, comunicación y publicidad institucional, relaciones institucionales y externas- y las nuevas funciones de la comunicación digital descritas en este epígrafe. Todas estas funciones y roles profesionales se desarrollan a partir de un plan estratégico general, basado en un proceso secuencial que finaliza con el control o monitoreo de las diversas tácticas y acciones cuando se implementa la estrategia de la institución local. Esta fase de evaluación resulta imprescindible para verificar la efectividad de dicho proceso, cuestionarlo o adaptarlo.

El plan estratégico constituye así el eje permanente de referencia de la dirección integrada de comunicación. Su coherencia con los objetivos generales va a condicionar la imagen institucional del ente municipal y por extensión, a medio y largo plazo, su reputación administrativa.

5. Conclusiones

Las instituciones municipales como organizaciones político-administrativas deben tomar conciencia de la necesidad de adaptar sus estructuras comunicativas y de información pública al contexto actual de la sociedad digital. A través de diversos estudios y análisis previos, hemos podido observar que, en la última década, en muchos ayuntamientos se ha instaurado de forma progresiva y heterogénea el paradigma 2.0, tanto en la interacción que se produce con los ciudadanos-administrados, como en los procesos de comunicación e información online que los convierte en auténticos prosumidores de proyectos, iniciativas y servicios ofertados por la administración local.

Existen condicionantes, en este sentido, dadas las características sociodemográficas de cada municipio, la estabilidad política del gobierno municipal, el tamaño, la estructura, los recursos económicos, humanos y el desarrollo tecnológico de la organización municipal, el acceso de los empleados a formación específica, la experiencia en el uso de redes sociales y medios sociales, así como el liderazgo político y directivo en la implicación y dedicación de las personas que las gestionan.

En el contexto actual de la sociedad digital, los responsables políticos y administrativos lanzan continuamente mensajes a la ciudadanía a través de los medios de comunicación para difundir actuaciones diversas vinculadas a las políticas públicas sectoriales. El monitoreo del tratamiento y contextualización de los temas municipales a partir de la estrategia establecida desde la dirección de comunicación municipal permitirá confirmar la idoneidad de los mensajes de los miembros del equipo de gobierno, la ausencia de contradicción entre ellos o pulsar la reacción del resto de fuerzas políticas locales y de los ciudadanos-prosumidores respecto a la agenda de temas municipales. Por ello, las estructuras comunicativas deben dotarse de nuevos modelos estratégicos de gestión integrada, de aplicaciones informáticas diseñadas *ad-hoc* que permitan evaluar el tratamiento de la información municipal en los medios e implementar herramientas de monitoreo.

Para los ayuntamientos, la gestión del conocimiento se ha convertido en un valioso activo intangible que permite afianzar, reformular o cuestionar la estrategia del equipo de gobierno local durante cada período legislativo. Este hecho justifica la integración en la dirección de comunicación municipal de nuevos perfiles profesionales digitales como el *social media strategist*, *content manager*, *content curator*, *record manager* y *community manager*, que van a reforzar las relaciones con los medios convencionales, la comunicación institucional, la gestión de relaciones institucionales o la documentación, sistematización y recuperación de la información pública.

Notas

1. La reputación online se identifica con el prestigio obtenido por una persona, marca o entidad en el entorno de la Red. Depende de las opiniones y conversaciones que tengan los usuarios o ciudadanos de nuestras acciones, hechos o comentarios en el contexto virtual.

2. La IAB (2012) realiza la siguiente clasificación de los medios sociales: blogs, fotoblogs, microblogs, redes sociales, utilidades gráficas, redes profesionales, mundos virtuales, *dating*, agregadores de contenidos y en general cualquier soporte que ofrezca a los usuarios la posibilidad de generar un contenido susceptible de ser compartido. *t offers users the possibility of generating shareable content.*

6. Bibliografía

- Aerco-Territorio Creativo (2009). *La función del community manager*.
<https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5>
- Aerco-PSM (2012). *Community manager. Gestión de comunidades virtuales*.
<http://www.aercomunidad.org/wp-content/uploads/2015/07/AERCO-PSM-Gesti%C3%B3n-de-comunidades-virtuales.pdf>
- Almansa-Martínez, Ana (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación*. Madrid: Comunicación Social. ISBN: 978 84 92860 90 6
- Álvarez-Domínguez, Tomás; Caballero Hueso, Mercedes (1999). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós (Colección papeles de comunicación). ISBN: 84 493 0370 2

Ballester-Espinosa, Adrián (2013). "Análisis de la política de comunicación en Twitter de las Administraciones Públicas en la Comunidad Valenciana". En: *Gestión de la escasez, participación, territorios y estado del bienestar*, pp. 209-219. Gogep Complutense.

<https://goo.gl/uv5cxz>

Bustelo-Ruesta, Carlota (2011). "Los grandes temas relacionados con la gestión de documentos: desafíos y oportunidades". *El profesional de la información*, marzo-abril, v. 20, n. 2, pp.129-133

<https://doi.org/10.3145/epi.2011.mar.01>

Campillo-Alhama, Concepción (2010). "Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural". *Pensar la publicidad*, v. IV, n. 1, pp. 45-62.

<https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010120045A>

Campillo-Alhama, Concepción (2011). *Comunicación pública y gestión estratégica municipal. Un estudio exploratorio sobre la agenda temática. Colección Premios Blas Infante 2010*. Sevilla: Instituto Andaluz de Hacienda y Administración Pública. ISBN: 978 84 8333 559 8

Campillo-Alhama, Concepción (2013). "Gestión de la información y su evaluación en los gabinetes de comunicación municipal". *El profesional de la información*, v. 22, n. 6, pp. 515-521.

<https://doi.org/10.3145/epi.2013.nov.03>

Campillo-Alhama, Concepción; Ramos-Soler, Irene (2013). "La comunicación 2.0 de las políticas orientadas a mayores en los ayuntamientos españoles". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 19, n. especial_ abril, pp. 661-670.

https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42149

Carrillo-Durán, María-Victoria (2016). "Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 272-278.

<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.14>

Criado-Grande, Juan-Ignacio; Rojas-Martín, Francisco (2013). "Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas". En: Criado-Grande, Juan-Ignacio; Rojas-Martín, Francisco. *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, pp. 17-31. Generalitat de Catalunya: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=563897&orden=1&info=open_link_libro

Diputación de Alicante (2015). *El community manager en la Diputación de Alicante*

<https://www.maytevs.com/wp-content/uploads/2015/03/El-community-manager-en-la-diputaci%C3%B3n-de-Alicante.pdf>

Díez-Lobo, Jesús (2004). "La información de las entidades locales". En: Bel-Mallén, José-Ignacio (coord.). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, pp. 259-271. Navarra: Eunsa. ISBN: 978 8431322489

Freixa-Matallonga, Ramón (2004). "El director de comunica-

ción". En: Bel-Mallén, José-Ignacio (coord.). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, pp. 125-138. Navarra: Eunsa. ISBN: 978 8431322489

Graells-Costa, Jordi (2012). *Redes sociales para transformar la administración pública* (presentación). Madrid: Secretaría de Estado de Comunicación, Gabinete de la Presidencia del Gobierno. <https://es.slideshare.net/jordigraells/redes-sociales-para-transformar-la-administracin-pblica>

Gómez-Roa, Juan-Manuel (2013). "Las redes sociales, una potente herramienta al servicio del Open Government". En: Criado-Grande, Juan-Ignacio; Rojas-Martín, Francisco. *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, pp. 119-139. Generalitat de Catalunya: Escola d'Administració Pública de Catalunya. ISBN: 978 84 695 9397 4

http://americo.usal.es/iberoame/sites/default/files/criado_redes_sociales_digitales.pdf

Guallar, Javier; Leiva-Aguilera, Javier (2013). *El content curator*. Barcelona: Editorial UOC, colección El profesional de la información, n. 24. ISBN: 978 84 9064 018 0

Interactive Advertising Bureau, IAB Spain (2012). "Las 4 Rs de los medios sociales".

http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Las4R_MMSS_IAB_junio2012.pdf

Jiménez-Asensio, Rafael (2014). *Vademécum de política municipal. Cómo gobernar un ayuntamiento*. Euskadi: Instituto Vasco de Administración Pública. ISBN: 978 84 7777 454 9

Moreno-Molina, Manuel (2014). *El gran libro del community manager. Técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en los social media*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 978 84 9875 341 7

Olías-de-Lima, Blanca (2001). *La nueva gestión pública*. Madrid: Pearson Educación. ISBN: 978 84 2053 105 2

Palomar-Baget, Jesús (2013). "El uso de las redes sociales como herramientas formativas y comunicativas en la administración pública: estudio de caso de la EAPC". En: Criado-Grande, Juan-Ignacio; Rojas-Martín, Francisco. *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, pp. 141-157. Generalitat de Catalunya: Escola d'Administració Pública de Catalunya. ISBN: 978 84 695 9397 4

http://americo.usal.es/iberoame/sites/default/files/criado_redes_sociales_digitales.pdf

Pérez-González, Rafael-Alberto (1988). *Un modelo estratégico de comunicación municipal*. Colección tesis doctorales, n. 242/88. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Puig-Picart, Toni (2003). *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Somos una marca de servicios pública con propuestas innovadoras y un estilo entusiasta*. Barcelona: Paidós Comunicación. ISBN: 978 84 4931 449 0

Ramió-Matas, Carles (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Barcelona: Tecnos/Universitat Pompeu Fabra. ISBN: 978 84 3093 450 8

Ramírez-de-la-Piscina, Txema (1995). *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona:

Bosch. ISBN: 84 7676 311 5

Rojas-Martín, Francisco (2013). "Hacia las administraciones públicas 2.0.: Una propuesta de modelo teórico para el estudio de las redes sociales digitales". En: Criado-Grande, Juan-Ignacio; Rojas-Martín, Francisco. *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, pp. 33-43. Generalitat de Catalunya: Escola d'Administració Pública de Catalunya. ISBN: 978 84 695 9397 4 http://americo.usal.es/iberoame/sites/default/files/criado_redes_sociales_digitales.pdf

Rubio-Oderiz, Loreto (2005). Singularidades de la gestión de la comunicación externa en las organizaciones públicas. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Ramon Llull.

Salaverría, Ramón (2016). "Redefinir al comunicador". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 163-167. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.02>

Timoteo-Álvarez, Jesús (2013). *El manejo de la comunicación organizacional*. Madrid: Díaz de Santos. ISBN: 978 84 996 9447 4

Vañó-Sempere, Mayte (2015). "Estrategias de implantación y gestión de las redes sociales en el sector público". En: Criado-Grande, Juan-Ignacio; Rojas-Martín, Francisco. *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*, pp. 97-113. Generalitat de Catalunya: Escola d'Administració Pública de Catalunya. ISBN: 978 84 606 5557 2

http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/colleccion_obres_digitals/20_casos_exito_redes_sociales/Casos-de-exito-en-RSD-de-las-AA-PP.pdf

Villar-Rodríguez, Jorge (2016). *Gestión y planificación de redes sociales profesionales*. Bilbao: Deusto. ISBN: 978 84 234 2565 5

Colección de libros de bolsillo

El profesional de la información (Editorial UOC)

Últimos títulos publicados



El profesional de la
información



Media

Publishing

Editorial UOC



NOVEDADES

Más información:

<http://www.elprofesionalde lainformacion.com/libros.html>