



Facultad de
Comunicación y Documentación

UNIVERSIDAD DE GRANADA

GRADO EN COMUNICACION AUDIOVISUAL

TRABAJO FIN DE GRADO

**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ENTORNO
METROPOLITANO: PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL
AYUNTAMIENTO DE ALFACAR**

D^a. Helena María Gorlat Marinetto

Tutor:

D. José Luis Masegosa Requena D^a Cristina Prieto Sánchez

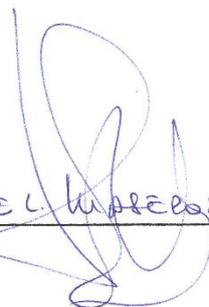
Curso académico 2016/2017

D. José Luís Masegosa Requena, y Dña. Cristina Prieto Sánchez tutores del trabajo titulado **Comunicación Institucional en el entorno metropolitano: plan de comunicación para el Ayuntamiento de Alfacar** realizado por el alumno/a **Helena María Gorlat Marinetto**, INFORMA que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos por el Reglamento sobre Trabajos Fin del Grado en (*poner el Nombre del grado*) para su defensa.

Granada, 02 de Septiembre de 2017



Fdo.: - Cristina Prieto Sánchez



Fdo.: - José L. Masegosa Requena

Por la presente dejo constancia de ser el/la autor/a del trabajo titulado COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ENTORNO METROPOLITANO. PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL AYTO. DE ALFACAR que presento para la materia Trabajo Fin de Grado del Grado en COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL, tutorizado por los profesores JOSE LUIS HASEGOSA Y CRISTINA PIREO durante el curso académico 2016 - 2017.

Asumo la originalidad del trabajo y declaro que no he utilizado fuentes (tablas, textos, imágenes, medios audiovisuales, datos y software) sin citar debidamente, quedando la Facultad de Comunicación y Documentación de la Universidad de Granada exenta de toda obligación al respecto.

Autorizo a la Facultad de Comunicación y Documentación a utilizar este material para ser consultado con fines docentes dado que constituyen ejercicios académicos de uso interno.

08 / 09 / 2017

Fecha

Helena Corlat Mannetto

Firma



~ 3 ~

~ 4 ~

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado a todos aquellos que han tenido la paciencia y dedicación para ayudarme y apoyarme en los meses que en los meses que he dedicado a su realización, en especial a mis padres, por creer en mí y convencerme de conseguir un buen resultado, así como a los compañeros que compartieron conmigo horas de trabajo y estudio.

"Agradezco además a la comunidad universitaria, y en particular a mis tutores, la atención y lectura que han hecho de mi trabajo, así como sus recomendaciones, esperando que les haya sido útil y riguroso"

ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	7
1.- INTRODUCCIÓN.....	9
2.- OBJETIVOS.....	9
3.- METODOLOGÍA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
4.- MARCO TEÓRICO.....	18
4.1.- PUNTOS DE PARTIDA.....	18
4.2.- CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	18
5.- PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL AYUNTAMIENTO DE ALFACAR.....	29
5.1.- PLANTEAMIENTOS GENERALES.....	29
5.2.-ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. MODELO RACE.....	30
5.2.1- INVESTIGACIÓN. MEDIOS, INFORMACIÓN, PARTICIPACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA.....	30
A.- INVESTIGACIÓN GENERAL.....	30
B.- INVESTIGACIÓN DE MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS.....	32
a.- MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....	33
b.- MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	49
5.2.2.- DISEÑO DEL PLAN Y SU COMUNICACIÓN.....	51
5.2.2.1.-PRIMEROS APARTADOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	51
A) ¿POR QUÉ ES NECESARIO COMUNICAR?.....	51
B) ¿QUIÉN? - PUBLICO OBJETIVO.....	52
C) ¿QUÉ? - OBJETIVOS.....	53
D) ¿CÓMO? – FASES.....	53
E) ¿CUÁNDO?.....	55
F) ¿CUÁNTO?.....	55
5.2.2.2.- ESTRATEGIA.....	56
A) VALORES A TRANSMITIR EN LAS LABORES DE COMUNICACIÓN.....	56
B) TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE MENSAJES.....	57
C) EJES DE ACTUACIÓN.....	57
D) TÁCTICAS. REPRESENTACIÓN GRÁFICA ESTRATÉGICA.....	58

D.A.) RESUMEN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA UNA BUENA INFRAESTRUCTURA COMUNICATIVA.....	58
D.B.) DIAGRAMA DE GANTT.....	62
5.2.3. EVALUACIÓN.....	66
6.- CONCLUSIONES.....	67
ANEXO.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	96

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es analizar la situación comunicativa del Ayuntamiento de Alfacar como administración pública que desarrolla labores de comunicación interna y externa, ambas igual de importantes. Tras conocer los conceptos y situaciones que caracterizan este tipo de comunicación, este trabajo presenta una propuesta para un plan de comunicación para el Ayuntamiento de Alfacar, debido a la inexistencia de algún documento que recoja las líneas generales de este proceso.

Para enriquecer este proyecto, se ha realizado un spot publicitario para el municipio de Alfacar que puede ser consultado aquí: <https://vimeo.com/167436113>

Abstract

The main of this investigation is to analyze the communicative situation of the Alfacar's town hall as a public administration that carries out internal and external communication work, both equally important. After knowing the concepts and situations that characterize this type of communication, this paper presents a proposal for a communication plan for the City of Alfacar, due to the lack of any document that includes the general lines of this process.

To enrich this project it has been done a commercial for the town of Alfacar. It can be consulted here: <https://vimeo.com/167436113>

Palabras clave

Comunicación • Instituciones • Ayuntamiento • Organizaciones • Administración pública • Publico objeto • Sociedad de la información • Alfacar

Key words

Communication • Institutions • Town Hall • Organizations • Public administration • Public object • Information Society • Alfacar

1.- INTRODUCCIÓN

El propósito de este Trabajo Fin de Grado para el Grado en Comunicación Audiovisual (Granada 2013-1016), tras haber realizado un estudio exhaustivo del marco teórico de la comunicación institucional y administrativa, y el contexto metropolitano de la ciudad de Granada, es enmarcar una estrategia comunicativa en la realidad que presenta el ayuntamiento de un municipio rural del área metropolitana de Granada

En estas páginas se recoge un proyecto que enfatiza la importancia de las buenas prácticas comunicativas y las ventajas que de ellas se derivan al ser aplicadas tanto a nivel interpersonal como grupal. De ahí nace la necesidad de una buena comunicación en los ámbitos sociales y en sus órganos de gobierno, estableciéndose como uno de los pilares básicos en las prácticas democráticas entre órganos y sociedad.

La comunicación se ha convertido en un valioso bien inmaterial con un potencial expansivo y perdurable en el tiempo. Las entidades se han concienciado de estas ventajas y cada vez más apuestan por la formación y contratación en materia de comunicación y reestructuran sus sistemas de organización y gobierno en base a ello, tanto interna como externamente. Por ello, el conocimiento profundo sobre cómo afecta la comunicación y sus diferentes manifestaciones, otorga poder a quienes están implicados en el proceso comunicativo, tanto emisor como receptor.

Para conocer los elementos que influyen en la comunicación en el ámbito de las administraciones públicas se recogen, al inicio de este trabajo, conceptos teóricos sobre los que se basa y, en su apartado final, la puesta en práctica de un Plan de Comunicación, realizado siguiendo las diferentes fases necesarias para elaborar tal estrategia comunicativa, en este caso, para el Ayuntamiento de Alfacar (Granada).

2.- OBJETIVOS

- Comprender las características de la comunicación actual.
- Reflejar la importancia de la comunicación en las instituciones administrativas.
- Definir las labores de los agentes responsables de la comunicación en las administraciones.

- Definir Plan de Comunicación, su importancia y aplicaciones.
- Diseñar un plan de comunicación lo más completo posible para el Ayuntamiento de Alfacar y fortalecer su imagen corporativa, realizando un análisis previo y proponiendo indicadores para su evaluación.

3.- METODOLOGÍA Y JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se sustenta en la necesidad de aportar las herramientas necesarias a algunos ayuntamientos de áreas rurales como el de Alfacar, que requieren de una modernización en su cultura comunicativa y organizacional, exponiendo esto como una ventaja tanto a nivel interno como externo. Se pretende diseñar un Plan de Comunicación estratégico, contando con los materiales a disposición de cualquier ciudadano a partir de los cuales, tras su análisis, se han planteado las posibles mejoras y las posibles mejoras y propuestas que pueden enriquecer la situación comunicativa actual del ayuntamiento.

El trabajo consta de dos grandes apartados. Un primer apartado recoge, en un marco teórico, conceptos y definiciones que encuadran la propuesta, en base a los aportes de diversos autores y trabajos académicos.

Estos términos ayudan a comprender la comunicación actual y la transformación que ha experimentado debido a la influencia que los nuevos canales y medios de comunicación han desarrollado gracias a las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación). Además se tratan aspectos como la evolución de los responsables de la comunicación en las instituciones, y se esbozan las bases de un plan de comunicación en las organizaciones.

En el segundo apartado se recoge la propuesta de Plan de Comunicación para el Ayuntamiento de Alfacar sobre la base de las propuestas de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) para el fomento de la participación ciudadana y las herramientas a utilizar para una estimulación de la comunicación efectiva. También se ha tenido en cuenta el Reglamento de participación Ciudadana de Alfacar (Noviembre, 2016) para añadir algunos de sus aspectos a la propuesta que en este proyecto se trabaja. En este apartado práctico se ha aplicado el método RACE (en español IACE) de Marston, uno de los métodos más aplicados en el desarrollo y gestión profesional de la comunicación (Matilla, 2011). Siguiendo sus pautas, en primer lugar

se ha realizado un análisis situacional del Ayto. de Alfacar en diferentes ámbitos, en primer lugar aportando datos generales sobre su situación geográfica y demográfica, procedentes de estudios oficiales disponibles en la web del Instituto Nacional de Estadística (INE) (<http://www.ine.es/consul/serie.do?s=6-8101&L=0>). En segundo lugar se ha realizado un sondeo general a partir de un cuestionario, respondido por el responsable de comunicación en el Ayto. de Alfacar para conocer el estado actual de la gestión de este departamento. En este cuestionario se han abordado aspectos como la existencia o no de documentos y prácticas que regulen ámbitos de la comunicación institucional, estructura y gestión organizacional, existencia y tipos de medios de comunicación oficiales internos y externos, y elementos para la participación ciudadana. A continuación el cuestionario:

1. ¿Existen los siguientes documentos en el Ayto.?
 - Manual de Comunicación (Interna y/o Externa) o Plan de Comunicación
 - Manual de Crisis
 - Manual de Imagen corporativa
 - Documentos de evaluación y estadística de las acciones comunicativas del Ayto.
 - Manual de acogida para los nuevos miembros.
2. ¿Cuántos miembros integran el Ayto.?
3. ¿Existe cierta periodicidad de reuniones para acordar las estrategias comunicativas?
4. ¿Existe departamento o gabinete de comunicación o es una persona quien regula la comunicación? ¿Existió un gabinete de prensa o de comunicación anteriormente? ¿Desde cuándo existe? (Explicar trayectoria del mismo)
5. ¿Quién es la persona/s encargada/s de gestionar la comunicación en el Ayto. ? ¿Qué cargo tiene/n? ¿La misma persona se encarga de la comunicación interna y externa? ¿La persona responsable de la comunicación cambió con el cambio de gobierno?

6. ¿Cómo ha afectado el último cambio de gobierno a la comunicación del Ayto.? ¿Existen nuevos medios de comunicación, se informa más a la población de las actuaciones de la administración, interesan y se escuchan sus opiniones, ha aumentado la atención ciudadana por el uso de nuevos medios de comunicación, cómo se han adaptado las nuevas tecnologías a la comunicación del Ayto., la comunicación del Ayto. es reflejo de los ideales políticos actuales?
7. ¿Cuáles consideraríais vuestros principales públicos objetivos, receptores de la comunicación que hace el Ayto? ¿Segmentáis vuestro público objetivo y adaptáis la comunicación a cada uno? ¿Cómo?
8. ¿Qué medios de comunicación son los más usados por el Ayto?
9. ¿Existen medios de prensa (escrita, radiofónica o digital) del propio municipio a los que se remita información del Ayto? ¿A qué medios de prensa se remite información?
10. ¿Contactáis con empresas ajenas al Ayto. para que ayuden en la gestión de la comunicación? (asesorías, gestoras comunicativas, empresas de marketing o distribución, profesionales de la comunicación, etc.) ¿Se les proporciona un *brief* (resumen con los valores y características de la administración)?
11. ¿Cuenta el Ayto. con un mapa de responsabilidades que refleje el cometido de cada miembro/departamento? ¿Y el gabinete de comunicación?
12. ¿Conoce el Ayto. la opinión que se tiene de él por parte de la población?. ¿Existe un trato específico para la comunicación online? ¿se hacen estrategias concretas para este medio?
13. ¿Cuáles son los principales objetivos de las comunicaciones que mantiene ahora el Ayto?
14. ¿Cómo fomenta el Ayto. el *feedback* (la interacción) con la población?

15. ¿Se puede considerar que Alfacar tiene una población activa en su comunicación? ¿En qué medios se manifiesta más?
16. ¿Alguna web o blog requiere de contraseñas para poder acceder a ellas? ¿Cuáles?
17. ¿Con qué frecuencia actualizáis la información en Internet? ¿Quién es el responsable?
18. ¿Se usa software libre o no?
19. ¿Qué canales de comunicación son los más utilizados por el ayuntamiento? ¿Por qué?
20. ¿Se prevé la existencia de un plan de comunicación?
21. ¿Qué mejorarías para hacer una comunicación más efectiva? ¿contratarías los servicios de un profesional, nuevos medios de comunicación, diferentes tipos de mensajes o cambiarías su frecuencia?
22. ¿Existe algún ayuntamiento que os parezca ejemplar en el trato con su ciudadanía en el aspecto de la comunicación? ¿Por qué?
23. ¿Qué elementos de la comunicación interna y externa existen en el Ayto. de Alfacar? (Marcar con una X las casillas correspondientes y especificar bajo cada tabla los datos requeridos en las casillas que contengan un asterisco_ (*) = **¿cuáles son?**

	SI	NO
Tablón de anuncios		
Notas		
E-mail		
Foro, web interna, Internet		
Buzón reclamaciones /sugerencias		

Cartas personales		
Entrevistas		
Seminarios/cursos		
Reuniones		
Informes (*)		
Boletín/periódico interno (*)		
Revista de prensa		
Octavillas		
Audiovisuales o presentaciones en Power Point (*)		
Videoconferencias		
Megafonía		
Encuestas de opinión		
Encuestas de opinión. Auditorias		
Zonas comunes (cafeterías, etc.)		

	SI	NO
Ficheros de prensa		

Notas de prensa		
Comunicados de prensa y medios audiovisuales		
Blog, redes sociales (*)		
Informes anuales		
Correos informativos. Revistas, boletines (*)		
Dosieres de prensa		
Ruedas de prensa		
Encuentros informales		
Entrevistas		
Publirreportajes en medios de comunicación		
Anuncios ¿de qué tipos?		
Teléfono (*)		
Visitas y pases de prensa		
Jornada de puertas abiertas		
Feria de muestras y exposiciones		
Congresos y conferencias		
Videoconferencias		
Patrocinio (*)		
Mecenazgo (*)		
Web (*)		

Sala de prensa virtual		
Fax		

Igualmente, se han contrastado datos de la web oficial del Ayuntamiento (<https://ayuntamientodealfacar.es/>) y se ha indagado sobre la existencia de otra web no gestionada por los responsables de este municipio y enlaza con la web de otro ayuntamiento, el de Huéneja (<http://www.hueneja.es/web/ayuntamiento-de-alfacar/participa>).

Además se han analizado aspectos relativos a la imagen corporativa en las apariciones que el Ayuntamiento hace a través de diferentes medios *online*, *offline* y medios tradicionales, así como documentos relativos a la comunicación o que tengan relación con ella como el Reglamento de Participación Ciudadana, aprobado por el Ayuntamiento de Alfacar en Noviembre de 2016 o la legislación española sobre comunicación y todo lo relativo a ella en el ámbito institucional:

- **Título I De los derechos y deberes fundamentales (Constitución Española)**

- **Artículo 20**

Apartado 1. Se reconocen y protegen los derechos:

- A expresar y difundir libremente los pensamiento ideas y opiniones mediante la palabra, el escrito o cualquier otro medio de reproducción.
- A la producción y creación literaria, artística, científica y técnica.
- A la libertad de cátedra.
- A comunicar y recibir libremente información veraz por cualquier tipo de medio de difusión. La ley regulará el derecho a la cláusula de conciencia y al secreto profesional en el ejercicio de estas libertades.

Apartado 2. El ejercicio de estos derechos no puede restringirse mediante ningún tipo de censura previa.

Apartado 3. La ley regulará la organización y el control parlamentario de los medios de comunicación social dependientes del estado o de cualquier ente público, y garantizará el acceso a dichos medios de los grupos sociales y políticos significativos, respetando el pluralismo de la sociedad y de las diversas lenguas de España.

Apartado 4. Estas libertades tienen su límite en el respeto a los derechos reconocidos en este título, en los preceptos de las leyes que lo desarrollen y, especialmente, en el derecho al honor, a la intimidad, a la propia imagen y a la protección de la juventud y de la infancia.

Apartado 5. Solo podrá acordarse el secuestro de publicaciones, grabaciones y otros medios de información en virtud de resolución judicial.

Artículo 29

Apartado 1. Todos los españoles tendrán el derecho de petición individual y colectiva, por escrito, en la forma y con los efectos que determine la ley.

- **Título IV. Del Gobierno y de la Administración. Constitución Española)**

Artículo 105 b: El acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, salvo en lo que afecte a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos y la intimidad de las personas.

- **Ley 19/2003, de 9 de diciembre de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno** (BOE nº 295, de 10/12/2013), cuyo objetivo es asegurar el derecho de la ciudadanía a acceder a la información sobre actividades públicas.

Para completar la investigación se han tomado como referencias, documentos institucionales, académicos, y empresariales, como el modelo para un Plan de Comunicación propuesto por la Junta de Andalucía, que reflejan aspectos de una estrategia comunicativa, y que han ayudado a definir la forma de presentación de la información recopilada de los diferentes documentos

consultados (libros, artículos y revistas *online*, vídeos, ensayos, blogs y webs tanto genéricas como especializadas). El presente trabajo está basado en un análisis teórico y situacional, e ilustra algunos de sus contenidos con tablas, diagramas e infografías.

4.- MARCO TEÓRICO

4.1.- PUNTOS DE PARTIDA

A pesar de la creciente toma de conciencia por parte de los organismos públicos de la importancia y beneficios que genera la buena gestión de la comunicación, este trabajo parte de la hipótesis de que el Ayuntamiento de Alfacar, al igual que la mayoría de ayuntamientos, aún no ha adaptado sus procedimientos, departamentos e infraestructuras al nuevo paradigma de la comunicación, ni han integrado a los nuevos perfiles profesionales de la comunicación que surgen de ella. Debido a esta carencia, no solo se va a analizar la existencia o no de la gestión de la comunicación en el Ayuntamiento de Alfacar, sino que además se evaluará si ésta promueve el *feedback* y la participación ciudadana alejándola de su papel de mera espectadora, uno de los pilares sobre los que se asienta el nivel de transparencia y de democracia que caracteriza a cada ayuntamiento.

En los siguientes apartados se plantearán los conceptos teóricos y prácticos necesarios para una buena práctica comunicativa en los órganos públicos tratando de paliar la situación desfavorable que la mayoría sufren por parte de la población debido a la desconfianza que ésta tiene de las entidades.

Un Plan de Comunicación procura mantener un flujo de información y respuestas constante y actualizado, dando lugar a relaciones más estables y activas entre los sujetos implicados, y tiene en cuenta todos los factores que influyen en el proceso comunicativo determinado en el tiempo, tanto lo que se emite directamente como lo que no. Es considerado parte del sistema de comunicación que debe atender un plan estratégico.

4.2.- CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación, como manifestación global de la evolución humana, se ha desarrollado hasta nuestros días como una gran extensión intangible que nos une y nos conecta en múltiples escenarios y con carácter multidireccional. Su plasmación es permanente dado que implica una interacción entre el sujeto y su entorno, ya que aquel siempre define un comportamiento, una forma de estar y, por tanto, un mensaje: *"..por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar"*. Se trata de una herramienta básica en nuestro día a día, extrapolable a cualquier nivel y ámbito de la vida social, en cualquier lugar del mundo y que se adecúa a cada situación y momento.

El panorama descrito define el marco en el que insertar las perspectivas actuales de la comunicación institucional y, en particular, de las administraciones públicas. El punto de partida es la consideración del carácter dinámico de la comunicación ante las cambiantes condiciones del entorno socioeconómico y tecnológico, esto es, la comunicación como herramienta que se adecúa a cada situación y momento. Desde una concepción lineal y unidireccional se ha pasado a valorar el fenómeno comunicacional como multidireccional, en el que se implican activamente los distintos sujetos protagonistas, variando el rol de emisor y receptor y estableciendo una dinámica de diálogo o *feedback*. La investigación empírica ya ha puesto de manifiesto la enorme influencia del *feedback* en la comunicación y la gran ventaja que supone para los sujetos implicados en la misma, ejerciendo una labor democratizadora y alimentando un ciclo en el que todas las partes tienen libertad de emisión, recepción y respuesta (Leavitt y Mueller, 1951). Al respecto, la eclosión de las tecnologías digitales y su expansión en las últimas décadas ha venido a reforzar sobremanera la importancia del *feedback* y de la transversalidad de los actores en los procesos comunicacionales. Ya se habló antes del surgimiento de un nuevo paradigma a raíz del afianzamiento de las TIC,s (Tecnologías de la Información y la Comunicación), precisamente porque el procesamiento de información se entiende en la sociedad contemporánea como fuente de productividad y de interacción que genera el conocimiento. La Sociedad de la Información funciona gracias al aporte de las nuevas tecnologías digitales, las cuales articulan la generación de conocimiento y la comunicación a través de diferentes soportes y lenguajes, rapidez de la información, el *feedback* y la democratización social de los procesos. Además, dicho paradigma aparece respaldado por una

¹Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., Jackson, D., *Teoría de la Comunicación Humana*, Barcelona, 1991, Ed. Herder; p. 49.

globalización que mantiene conectados a los distintos núcleos de población en un contexto de macrocomunicación, que busca la diferenciación y la identidad personal y colectiva.

El desarrollo tecnológico de las TIC,s en torno a la comunicación ha desembocado en la creación de sistemas informáticos que permiten el acceso a la Red a través de directorios, portales web y redes sociales, desde donde se emite y comparte el contenido hasta generar una ‘oleada’ de información difícil de gestionar y controlar. Este descontrol puede ser un riesgo para las entidades, pero también una ventaja que, bien aprovechada, puede dar lugar a una difusión de la correcta información. Se trata de un nuevo panorama caracterizado por la rápida difusión de ideas y contenidos, por la democratización de la participación entre usuarios e instituciones y por la libertad e igualdad de todos para crear contenido y colgarlo en la red; un panorama que fuerza, a su vez, a replantearse las formas de planificación de la comunicación en las organizaciones. El nuevo entorno tecnológico, denominado Web 2.0, es un espacio organizado desde la cultura del remix, en la que la información fluye de forma horizontal y mucho más rápida sobre un entramado de imágenes, sonido, vídeo, texto y relaciones sociales; permitiendo incluso la comunicación en tiempo real y favoreciendo el acceso a la innovación a gran parte de la población. Y como fenómeno paralelo surgen nuevos puestos de trabajo relacionados con la gestión de la comunicación *on-line* en los gabinetes de comunicación, como los *social media manager* o *community managers*. Estos se encargan de la difusión de un mensaje previamente meditado y creado a los potenciales destinatarios, al objeto de conseguir una singularización de su entidad frente a otras organizaciones. La misma expansión tecnológica ha generado nuevas herramientas que facilitan enormemente el acercamiento e, incluso, el desempeño de un papel más activo de los ciudadanos respecto de las entidades administrativas; herramientas que ya son incorporadas por los gabinetes de comunicación de ciertas instituciones para medir la repercusión de sus actividades, así como para planificar nuevas actuaciones: webs en las que, a modo de buzón de sugerencias, pueden los ciudadanos manifestar su opinión, con trato personalizado; redes sociales como Facebook o Twitter, con posibilidad de respuestas personalizadas e inmediatas; plataformas en soporte de blog para articular campañas públicas, etc. Son medios que, por otra parte, introducen una nueva dimensión en el seguimiento e involucración del personal adscrito a dichas instituciones, para hacer posible ese acercamiento personalizado al público objetivo. En definitiva, un conjunto de recursos tecnológicos que, bien articulados, pueden contribuir enormemente a romper el distanciamiento de las entidades administrativas respecto de la ciudadanía, y a combatir la percepción tradicional que se tiene de aquellas como organismos opacos y poco dados a la transparencia. Este ritmo de actividad

es el reflejo de una tendencia cada vez mayor por parte de los departamentos de prensa al convertirse en departamentos de comunicación más multidisciplinares.

Es evidente que el éxito de las organizaciones pasa en gran medida por el afianzamiento de lo que denominamos comunicación efectiva, basada en los cuatro pilares básicos de claridad, precisión, objetividad y flexibilidad. De ahí precisamente la necesidad de adecuación citada de las estrategias comunicacionales al entorno socioeconómico, en el cual juegan un papel creciente la transversalidad y el protagonismo en tiempo real de los actores gracias a los recursos tecnológicos. Sin embargo, en un entorno competitivo y saturado de información como el actual, el éxito en los procesos comunicativos de las organizaciones solo puede alcanzarse mediante la exclusividad de los mismos, es decir, con la singularización de los mensajes o discursos. Y en ello es esencial la creatividad que puedan poner en liza las organizaciones bajo el nuevo marco comunicativo, como ha puesto de manifiesto Menchén (2009): "[la creatividad]...es la capacidad para captar la realidad de manera singular, generando y expresando nuevas ideas, valores y significados" (p. 6). Y de igual forma, adquiere especial relevancia la adecuación de sus estrategias de comunicación a las dinámicas condiciones del entorno. Ya no se trata solo de difundir la identidad corporativa de la organización, sino de profundizar en el conocimiento del entorno y de identificar las expectativas de los públicos objetivos, a los cuales ajustar sus respectivas acciones comunicativas. La aplicabilidad de tales estrategias parte de objetivos y circunstancias distintas, valorándose la estrategia como un "[...] acto creativo, innovador, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas, identifica una posición competitiva ventajosa en el entorno y persigue la mejora en la eficacia de la empresa [...]" (Saló, 2005, p. 45). Con ese conocimiento del entorno y de los agentes implicados, se pretende identificar conflictos y evitar errores en la toma de decisiones. Pero el objetivo genérico es generar un mensaje de contenido sólido y bien perceptible para los receptores mediante actos comunicativos oportunos, para lo cual se precisa de una planificación de las actuaciones, determinando a quién nos dirigimos, qué mensajes empleamos y a través de qué canales. Las acciones se aplicarán preferentemente enmarcadas en un cronograma con una asignación flexible de tiempos para cada una de ellas, flexibilidad que se ajustará a las circunstancias variables y a los informes que se obtengan progresivamente respecto de la implementación. Téngase en cuenta que durante la puesta en marcha de las acciones se hace un seguimiento de su efectividad, reajustándolas o corrigiendo errores en su aplicación. Y asimismo se realiza cada cierto tiempo una evaluación cualitativa y cuantitativa de sus incidencias, analizando el nivel de aceptación, la durabilidad del mensaje, el *feedback*

obtenido, costes, etc. En suma, el conjunto de estrategias define la política de comunicación de una organización, que es el marco referencial de la que emanan.

La comunicación institucional suele caracterizarse habitualmente junto a la comunicación política. Sin embargo, no se sitúan exactamente en el mismo plano pues se diferencian sobre todo por sus *target* o públicos objetivos. En cualquier caso, la comunicación institucional se alinea junto a la gestión y el control de las instituciones, fomentando la democratización de la información interna y externa de las mismas, y convirtiendo a la ciudadanía en objetivo prioritario de sus acciones. En este sentido, para Martínez Bargueño (1985, citado en Cárdenas, 1999), el objetivo prioritario de la comunicación institucional es el refuerzo de las relaciones con la ciudadanía y, consiguientemente, del conocimiento que aquella posee de la administración, homogeneizando el consenso en torno a su gestión. Requiere de una planificación y control permanente para hacerla llegar al entorno social de la entidad o público objetivo, con la pretensión de crear y mantener relaciones con el mismo. Pero su objetivo no se basa exclusivamente en intentar ‘vender’ un producto o servicio público como lo haría el marketing o la publicidad; más allá de esto pretende difundir los valores de la institución y hacerlos perdurar en el tiempo, construyendo una personalidad institucional definida del organismo en cuestión. Las entidades que aspiren a una buena comunicación institucional deben equilibrar y aunar la percepción de tres niveles fundamentales: la imagen que se desea dar, la imagen real y la imagen percibida por la población. El objeto esencial pasa por evitar que la institución se perciba de forma equivocada o que lo que se comunica no corresponda con su realidad.

La comunicación institucional tiene una aplicación multidireccional dando como resultado estructuras comunicativas diferenciadas, las cuales deben incluirse en una planificación oportuna que se integre en lo que denominamos Plan de Comunicación. Este constituye la herramienta con la se pretende gestionar las relaciones con la ciudadanía sobre la base de una estrategia bien planificada y flexible. El verdadero foco de atención es la opinión pública general con la que se intenta empatizar. Al respecto, Carrasco (2017) destaca la importancia de la creación de vínculos con la ciudadanía mediante la asociación de la imagen corporativa con valores socialmente relevantes y mediante planes encaminados a "producir un beneficio a la sociedad o la comunidad" (parr. 2º), sobre un comportamiento acorde a una ética y moral, lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa.

En primera instancia, la denominada comunicación externa persigue mantener una buena

relación con los públicos objetivos, proyectando una imagen favorable de la organización. Fundamentalmente se basa en la emisión y recepción de contenidos, primando el fomento del *feedback* entre la población destinataria y la organización -proporcionar a los ciudadanos la oportunidad de expresar opiniones mediante canales de comunicación específicos- y, en todo caso, abordando la estrategia comunicativa por medio de la publicidad, el marketing o internet para dar a conocer la entidad, su actividad y sus objetivos. Para ello es fundamental conocer el entorno y sus variaciones sociológicas, económicas y políticas, además de priorizar la atención sobre los públicos objetivo como principales destinatarios: la ciudadanía en general y la opinión pública. Evidentemente, la comunicación externa podrá materializarse en diferentes entornos y dinámicas: el diseño y ejecución de un plan de marketing y campañas publicitarias, la gestión de perfiles en redes sociales, la organización de actos públicos, etc. Priorizar unos u otros estará condicionado por diversos factores -el perfil de los destinatarios, el carácter de las acciones a divulgar, los recursos disponibles, etc.-, pero será recomendable realizar una evaluación continua de los resultados de estas acciones, al objeto de adecuarlas a circunstancias variables. No obstante se ha de hacer una diferenciación clara entre dos ámbitos básicos a los que dirigir las acciones de la institución. De un lado se da la comunicación externa dirigida a los actores integrantes de la estructura socioeconómica, política y de opinión del entorno -por ejemplo, otras entidades institucionales, organismos públicos o medios de prensa-; y de otro, la comunicación dirigida a los no integrantes propiamente del sistema -colectivos ciudadanos-. Es evidente que esta diferenciación hará variar sustancialmente los medios y el estilo de la comunicación puesta en marcha por la entidad protagonista. Por ejemplo, la atención ciudadana, uno de los pilares más importantes de la comunicación institucional y que da sentido a la entidad administrativa mediante su relación con la población, requiere de una serie de recursos y cauces para que sea realmente efectiva: mantenimiento de una interlocución constante con aquella mediante redes sociales, e-mail o la web de referencia, teléfonos de información u oficinas de atención presencial, etc. En un contexto diferente, la relación establecida con los medios de comunicación, basada fundamentalmente en la generación de notas de prensa y noticias, es abordada generalmente por los gabinetes de comunicación con unas características estilísticas totalmente distintas. Con el objetivo primordial de reforzar la repercusión positiva de la entidad en los medios, su labor arranca con la identificación de los focos de interés y de los contenidos potencialmente difundibles. Después incidirá directamente el tipo de relación entre dichos medios y la entidad protagonista, así como la mayor o menor inclinación de aquellos a cubrir determinados contenidos temáticos. La creación y mantenimiento de una base de datos con el registro de todas las actividades realizadas por el gabinete de comunicación, completan su

actuación. Esta base de datos aporta transparencia a la organización y la información necesaria para establecer un punto de partida con el que abordar nuevos proyectos comunicativos.

Vinculada a la comunicación externa, la comunicación corporativa hace referencia a la imagen que una organización proyecta de sí misma sobre los medios y la población mediante palabras e imágenes. Pretende crear una imagen de marca institucional de la entidad, así como contribuir a su posicionamiento en la percepción que de ella tiene el *target* o público objetivo, es decir, incidir en el concepto que se tiene de la organización con respecto a su filosofía y personalidad. Esto se sustancia en la gestión de todos aquellos elementos visuales que se asocian a la imagen de marca de la entidad: logos, colores, tipografía, etc. Dicha gestión debería plasmarse en la creación de un manual que recoja los aspectos de identidad corporativa en relación a la difusión de material corporativo -folletos, cartelería, publicaciones, audiovisuales, webs y redes sociales, etc.-, y elaborar la memoria anual de actividades de la entidad.

Por su parte, la comunicación interna constituye el segundo gran ámbito de la comunicación institucional, debiendo ser implementada por la organización de manera paralela a la comunicación externa. Tiene por objeto acentuar la conexión entre los integrantes de la organización -representantes, profesionales o trabajadores de la misma-, facilitar el sentimiento de pertenencia a un equipo cohesionado y aunar intereses. Para su buen desarrollo, es imprescindible que exista agilidad en el trasvase de información relevante relativa a la entidad y que los distintos miembros adecúen su labor a esta información. Pero para que fluya una buena comunicación interna es necesario un ambiente propicio entre los integrantes y fomentar un entorno colaborativo; un entorno en el que se incentive el trabajo en equipo y se impulse la cultura organizativa. De ahí la importancia de habilitar medios y cauces oportunos de comunicación interna que pueden revestir la forma de boletines, folletos internos o espacios *on-line* compartidos en la intranet municipal. Se trata de facilitar la gestión del conocimiento interno mediante una dinámica accesible para los componentes de la entidad, que puede redundar, por ejemplo, en la depuración de protocolos de actuación o en la determinación de acciones formativas.

La comunicación institucional enfrenta actualmente los retos que define la vinculación de las estrategias comunicativas y el desarrollo digital, con la necesidad de nuevos profesionales como el *social media* o el *community manager*. Esta circunstancia, junto al esfuerzo por construir y mantener la confianza, afrontar la demanda de transparencia y mantener las audiencias activas

son los factores percibidos como más importantes por las organizaciones en la gestión comunicativa, según los datos del *European Communication Monitor* para 2016 (EACD / EUPRERA, 2017). Y en particular, las estrategias de comunicación dentro de las administraciones públicas han venido a reforzar el papel de los gabinetes de comunicación frente a los tradicionales gabinetes de prensa, realizándose la figura del experto en relaciones públicas (Almansa, 2005). Los gabinetes de comunicación son "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" (Ramírez, citado en Camacho, 2001). Sus funciones pasan por la organización de las relaciones con prensa y medios de comunicación, las relaciones directivas con actores relevantes del entorno y de otras entidades, la comunicación corporativa, la gestión de la comunicación interna para dar coherencia a los miembros de la propia organización y las relaciones públicas en general. El papel cada vez más reforzado de los gabinetes de comunicación aparece ligado estrechamente a la figura del *dir-com*, el responsable de dirección de comunicación, cuyas responsabilidades son: definir la política comunicativa, establecer un plan estratégico de comunicación -que cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la emisión de mensajes internos y externos, junto a las técnicas a utilizar-, y asumir la responsabilidad final de la imagen corporativa de la organización ante sus públicos internos y externos (Martín, citado en Camacho, 2001). Según Álvarez y Caballero (1997: 89-90) es además interlocutor entre distintos públicos, quien mantiene contacto con el resto de departamentos, el que observa y saca conclusiones de los públicos objetivos y revisa los valores corporativos. Sus planificaciones deben estar hechas a corto, medio y largo plazo con el fin de posicionar correctamente a la organización en un entorno global. (García Orosa, 2009:28). Martín (1998: 39) apunta otras de sus funciones: relacionarse con los medios de comunicación, llevar la imagen corporativa (crear un Manual de Identidad Corporativa), la comunicación interna, las relaciones públicas y la comunicación en crisis.

Los gabinetes de comunicación se basan principalmente en el Manual de Comunicación, donde se recogen las funciones que cumple el personal del gabinete y su organización, los canales por los que se ejercerá la comunicación y hacia quien (*target*), los instrumentos y herramientas que deben utilizar y cómo emplearlos, definir el estilo de las comunicaciones de la entidad y los valores de la empresa. El manual también recoge aspectos como el plan estratégico de imagen corporativa, la dirección de comunicación, el plan anual de comunicación y el plan de comunicación de crisis con los procedimientos rigurosos ante situaciones problemáticas.

El Manual de Crisis es un aliado esencial en las organizaciones públicas ante las situaciones de ‘crisis’ que suelen surgir de improviso y pueden dañar profundamente la imagen de la organización. Tener este manual actualizado aporta confianza a los miembros en la creación de estrategias de respuesta rápidas y resolución de problemas. Recoge los sistemas de detección de conflictos, planificaciones estratégicas, temas de logística y temas de contenidos.

No debemos confundir las actividades del departamento de comunicación con las actividades propagandísticas políticas que el gobierno de turno haga en algún momento, ya que este departamento se dedica a la comunicación institucional, no política. Aun así, con los cambios de gobierno, suelen cambiar también las personas encargadas en los diferentes departamentos, lo que acrecienta el pensamiento social de estos cargos como “cargos de confianza” (Almansa, 2011:80).

Dentro del marco global que plantean estos retos para las organizaciones, las administraciones locales afrontan una problemática singular, siendo el primer eslabón del entramado administrativo en contacto con la ciudadanía. La evolución de los últimos años y el desarrollo competencial que han experimentado los ayuntamientos sitúan a estos frente a una creciente demanda ciudadana para ofrecer mayor transparencia y dar respuestas ágiles. Y para ello necesitan de una cultura organizacional fuerte y estable basada en una comunicación eficaz. En el contexto de la evolución de las sociedades democráticas en el siglo XXI -crecientemente sensibilizadas respecto de la gestión de lo público-, las administraciones se deben fundamentalmente a satisfacer el derecho a la información de la ciudadanía, comunicando su gestión desde todos los ámbitos. Dicha comunicación debe gestionar la relación entre los públicos objetivos o destinatarios y las administraciones bajo el prisma de la utilidad social: comunicación para la ciudadanía centrada en los intereses colectivos, no intereses particulares o de la facción política que gobierne². Las Administraciones han de estar lo más cerca posible de la ciudadanía, ser abiertas y transparentes, siendo por tanto la información pública una herramienta trascendental para realzar y dar valor a la gestión de dichas instituciones. No obstante, la evolución sociopolítica de los últimos años ha determinado un progresivo descrédito y falta de confianza en las instituciones públicas y en sus representantes. El distanciamiento o recelo del ciudadano respecto de los gestores públicos constituye un lastre muy pernicioso para la confianza en el sistema, debiendo orientarse todos los esfuerzos a paliarlo. Diversas transformaciones sociales definen un

² Ley 19/2013 de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno; BOE nº 295, de 10/12/2013.

panorama de nuevos modelos de gobierno público, orientados a mejorar la calidad en la prestación de servicios. Y paralelamente los avances tecnológicos y las nuevas formas de comunicación a través de los medios sociales consolidan la evolución de un sistema democrático crecientemente participativo, y en el que la ciudadanía reivindica una interacción activa con los organismos públicos. La comunicación oportuna y coherente de la gestión pública, por tanto, puede convertirse en un instrumento insustituible para orientar la percepción positiva de las administraciones públicas por parte de la ciudadanía. La comunicación pública, no obstante, debe ir más allá de la mera labor informativa, superar el mero aporte de datos a los potenciales interesados. En el nuevo entorno del siglo XXI, la eficacia de dicha comunicación debe contemplar la necesidad de conversar con los destinatarios en un marco dinámico y escuchar sus quejas y sugerencias. En la medida en que cuide el carácter subjetivo o emocional del mensaje, dicha comunicación podrá incentivar una determinada percepción de la institución ante la ciudadanía, aportando a su imagen de marca un mayor prestigio.

El nuevo marco comunicacional que se ha descrito anteriormente, respaldado por las herramientas de la web 2.0 -redes sociales, mensajería instantánea, foros participativos, etc.-, precisa de un seguimiento, rapidez e implicación en los diálogos y respuestas que colocan a los responsables de la comunicación institucional ante un paradigma radicalmente nuevo. Los cambios tecnológicos proporcionan nuevos espacios de diálogo y participación y una información en tiempo real, adaptada al perfil de los usuarios y con más contenidos multimedia, además de favorecer su democratización al incorporar a crecientes colectivos sociales. Esto plantea la necesidad de una comunicación institucional más transparente y rigurosa, pero también más cercana, participativa, comprensible y que apele al contexto subjetivo de los mensajes (generar emoción), no solo al mero aporte de información. El creciente protagonismo de la ciudadanía y sus mayores demandas de transparencia obligan a las administraciones a abordar una nueva dimensión de las políticas públicas y sus compromisos en el marco de una adecuada planificación de la comunicación. Esto lleva a la necesidad de desarrollar, para cada institución administrativa, verdaderos proyectos comunicativos con carácter integral, los cuales orienten coherentemente la comunicación política con la puesta en marcha de planes de comunicación que especifiquen las estrategias, los medios y los recursos, tanto técnicos como humanos, necesarios. Las estrategias comunicativas han de dotar a las administraciones de un poder de influencia notable sobre la sociedad y los medios de prensa; pero además han de dar voz y protagonismo a la ciudadanía posicionándola como sujeto activo en una comunicación que cada día se hace más recíproca. La democratización del flujo de información, fuerzan a

redefinir el papel de los medios y a un cambio de modelo comunicativo para ser eficaces. La administración pública ha de restablecer su credibilidad asumiendo nuevos enfoque proactivos y una comunicación institucional estratégica como instrumento de transparencia e imagen de buen gobierno abierto a las demandas y expectativas ciudadanas.

La imagen de buen gobierno debe estar representada en parte por la imagen corporativa del ayuntamiento, que se trata de una comunicación de valores, una parte muy importante de cualquier organización ya que determina las impresiones que la Sociedad tenga de la institución, de sus valores y de sus formas de actuar.

“La identidad corporativa es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. [...] Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional.” (Balmer 2001)

Tanto Miguel Túñez como Rafael Currás, hacen mención a la clasificación que hizo Balmer (2001) basándose en las investigaciones de Chajet y Shachtman (1998), van Riel (1995), Albert y Whetten (1985) y Christensen y Askegaard (2001), creando el concepto identidad de negocio, bajo el que se organizan los términos identidad visual, organizacional y corporativa respectivamente:

- Identidad visual: símbolos y señales (marca, logotipo, imagotipo, nombre, eslogan, decoración, colores, tipografía, formas, estilos, etc.) que identifican a la organización gráficamente, por lo que requiere un diseño y una planificación denotada y connotada de lo que se quiere expresar y de lo que se pretende que el receptor entienda.
El correcto uso de estos símbolos debe ser recogido en un manual en el que se detallan las características, posibilidades y variaciones en diferentes soportes y medios según su finalidad y recepción
- Identidad organizacional: los valores que reúne la empresa en conjunto y sus miembros, lo que ellos piensan y hacen en ella.
- Identidad corporativa: el término más ambiguo, se entiende como la presentación que hace la organización de sí misma ante sus miembros internos y el público externo. Son los atributos que individualizan y caracterizan a la entidad, su forma de actuar, de relacionarse,

cómo se comunica, en qué basa sus actuaciones, qué prioridades tiene, cómo se comunica, qué símbolos usa, etc.

Por otro lado encontramos el concepto de imagen, relacionado con la forma en que se conoce y percibe la identidad corporativa, “se fija a través de percepciones acumulativas” (Miguel Túñez, 2011) a lo largo del tiempo y de forma gradual.

Es evidente que en la labor comunicativa de las instituciones intervienen factores como los objetivos, recursos, competencias y características organizativas de la entidad de que se trate, habida cuenta de la diversidad y multiplicidad de organismos que componen la administración del Estado en sus diversos niveles. Y a esos rasgos diferenciadores habrán de ajustarse las estrategias comunicativas que se implementen. En el caso presente se aborda un ejemplo representativo de la administración local en un municipio rural, lo cual viene a introducir singularidades en la puesta en marcha o perfeccionamiento de un plan de comunicación institucional. Es generalizada la escasez de recursos en los ayuntamientos de municipios rurales, tanto en lo relativo a los medios técnicos como en recursos humanos. Frecuentemente, en estos se asiste a la polivalencia o multiplicidad de funciones asumidas por los representantes municipales -concejales, tenientes de alcalde- como síntoma de falta generalizada de personal, al margen del desempeño propio de funcionarios o contratados temporales con fines específicos. El gestor municipal, asiduamente asume un desempeño en ámbitos en los que no está familiarizado. Esto, junto a las crecientes demandas ciudadanas, plantea otra de las necesidades de la comunicación institucional en el siglo XXI como es la de la profesionalización. A diferencia de corporaciones locales más grandes, el ayuntamiento de un pequeño municipio rural carece de recursos para poner en marcha gabinetes de comunicación específicos o incorporar personal cualificado para desempeñar la estrategia comunicativa. Esta es asumida normalmente, de forma ocasional y no planificada, por representantes que asumen paralelamente la responsabilidad de muy diversas concejalías: participación ciudadana, servicios básicos y movilidad, comercio y empresa, empleo y desarrollo local, etc. Necesariamente, las nuevas relaciones con las poblaciones que administran forzarán a contemplar las estrategias de comunicación con una atención y planificación más coherentes, intentado atenuar los aspectos más negativos que hasta ahora han lastrado la comunicación institucional: uso de lenguaje poco comprensible, falta de comunicación sobre algún asunto, rigidez y lentitud comunicativa, contradicciones entre representantes de distintas concejalías, insatisfacción en las expectativas ciudadanas, poco dominio de las herramientas tecnológicas de la comunicación 2.0, etc. Es precisamente este último aspecto el que puede convertirse en

elemento crucial en la nueva estrategia comunicativa de los pequeños ayuntamientos, considerando su creciente uso entre la población, las facilidades para interactuar con la misma en tiempo real y la relativamente escasa necesidad de inversión que requiere su uso.

5.- PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL AYUNTAMIENTO DE ALFACAR

5.1.- PLANTEAMIENTOS GENERALES

Miguel Túñez, en su libro *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, numera algunos de los métodos más utilizados a la hora de llevar a cabo un proyecto. Nos basaremos en el más utilizado desde el siglo XX, el método RACE (*Research, Action, Communication, Evaluation*), es decir, Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación, (Método IACE, en español) las cuatro fases en las que debe basarse un plan estratégico de comunicación que busque la participación ciudadana junto con la administración pública. Este método surgió en 1963 de la mano de Marston. “Es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones” (Matilla, 2011, p.73).

A continuación se siguen y aplican las cuatro fases del método RACE para la elaboración del Plan de Comunicación para el Ayuntamiento de Alfacar, teniendo en cuenta todo lo visto anteriormente y las propuestas de buenas prácticas de transparencia y participación en ayuntamientos propuesta por la FEMP.

5.2.- ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. MODELO RACE

5.2.1.- INVESTIGACIÓN. MEDIOS, INFORMACIÓN, PARTICIPACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

A). INVESTIGACIÓN GENERAL

Aunque ya se han dado algunas pinceladas sobre la situación de Alfacar, en este apartado ahondaremos de forma más organizada este proceso con el objetivo de delimitar líneas de actuación para la creación del Plan de Comunicación. En un principio se destacan aspectos para conocer la localización de Alfacar, su demografía y aspectos relacionados con el estado comunicativo del municipio, ayudándonos de un análisis DAFO realizado sobre la base de sus dos grandes entes entre los que se pretende fomentar la comunicación y la participación, el

Ayuntamiento y la población de Alfacar. El análisis DAFO es una herramienta que ayuda a visualizar las características a nivel interno (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades) de una organización o proyecto para entender su presente a partir del cual planear una estrategia futura.

Previamente, se recogen los datos generales que definen el municipio de Alfacar.

- Zona de Actuación: Municipio de Alfacar (Granada).
- Localización: Vega de Granada, ladera suroccidental de la Sierra de la Alfaguara. A 7 km de la capital.
- Extensión: 16,73 km²
- Población: Total: 5.445, Hombres: 2.763, Mujeres: 2.682.
- La mayor parte de la población analizada en 2016, (499 habitantes) tiene entre 45 y 54 años. El número de habitantes se reduce de los 55 años en adelante, mientras que hasta los 45 años la tendencia es un crecimiento de la población. La pirámide de población [**Figura I**], presenta una estructura regresiva, propia de las poblaciones en desarrollo, es más ancha en los grupos de población superiores que en la base (correspondiente a los grupos de población más jóvenes), por lo que la perspectiva demográfica de futuro es de descenso. Datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016). [**Figura II, Figura III.**]
- Densidad de población: 329,5 hab/km²
- Ayuntamiento: formado por núcleo de Alfacar y la pedanía Fuente Grande
- Dirección del Ayuntamiento: Plaza de la Iglesia, 1, 18170
- Telf.: 958543002
- Nº de asociaciones: 18
- Características destacadas. Calidad del agua y de su pan, referente de turismo rural, de escalada y turismo histórico por vestigios de guerra civil. Posible emplazamiento de los restos del poeta García Lorca.
- Economía: basada en el sector de la construcción, panadería y servicios.

ANALISIS DAFO SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN ALFACAR

DEBILIDADES	FORTALEZAS
--------------------	-------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>feedback</i> entre administración y ciudadanía y dentro del propio ayuntamiento. • Inexistencia de un plan de comunicación estratégico. • Inexistencia de un profesional de la comunicación que la gestione en el ayuntamiento. • Responsable de comunicación pertenece al gobierno actual. • Desaprovechamiento de los recursos humanos y técnicos. • Inexistencia de planes de acción para el fomento de la participación ciudadana. • Desconocimiento de las ventajas que suponen las estrategias de comunicación. • Duplicidad de páginas web oficiales (información fragmentada). • Inexacta definición de la imagen corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Público amplio y variado. • Ciudadanía comprometida. • Variedad de medios de comunicación disponibles. • Ayuntamiento pequeño (posibilidad de profesionalización personalizada) • Municipio cercano a la capital (facilidades de intercambio de recursos y de movilización de la población) • El ayuntamiento intenta cumplir con la legislatura existente de forma positiva. (portal de transparencia en la web municipal)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en comunicación y participación. • Variedad de herramientas a disposición para cumplir objetivos estratégicos de comunicación. • Cursos de formación comunicativa. • Contratación de servicios y profesionales de gestión de la comunicación. • Coordinación de recursos humanos y técnicos • Obtención de beneficios aplicables a todas las acciones de la administración • Reconocimiento positivo de la población hacia el 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de oportunidades. • No reconocimiento de la imagen corporativa del ayuntamiento por parte de la población en los medios. • Mejor desarrollo comunicativo de otros municipios cercanos y sus beneficios (mal posicionamiento) • Disminución de la confianza en la administración local. • Debilitamiento local en todas sus facetas. • Prácticas administrativas incoherentes con la realidad del municipio.

ayuntamiento.	
---------------	--

Figura IV: Análisis DAFO sobre el estado de la comunicación en Alfacar

Fuente: Elaboración propia

B) INVESTIGACIÓN DE MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS

Gracias a la encuesta dirigida al ayuntamiento y contestada por el concejal de empleo, bienestar social, juventud, fiestas y asuntos diversos, conocemos aspectos relacionados con la comunicación de la institución y su gestión. Como ya habíamos comentado anteriormente, Alfacar no cuenta con un departamento especializado en la gestión de comunicación, por lo que los medios de que disponen, mostrados a continuación en dos tablas (medios de comunicación interna y externa), se utilizan sin una estrategia premeditada. Gracias a esta información podremos conocer qué medios mejorar y cuales implementar en la futura propuesta.

Para entender los resultados obtenidos, hemos de contextualizar el ayuntamiento como entidad cuyo presupuesto se destina a áreas con más tradición en las administraciones públicas que a las nuevas áreas generadas por los avances sociales, tecnológicos y sus nuevos valores, mayormente por desconocimiento en su trato y de sus ventajas. En ambas tablas, propuestas en el cuestionario, se han recogido los medios más conocidos y utilizados en las administraciones hoy día, en ellas podemos ver si el Ayuntamiento de Alfacar dispone o no de ellos. **[Figura V.]**

a) MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

En un vistazo general, podemos percibir que del total de medios propuestos **[Figura V.]**, solo disponen de ocho. Los ayuntamientos, en sus labores comunicativas externas, suelen tener en cuenta los medios de prensa tradicionales, por lo que cuentan con un directorio de medios periodísticos, aunque en el caso de Alfacar, su utilización es escasa debido a que su actuación actual no se centra en aparecer en medios de prensa, mediante la emisión de notas de prensa aunque las haga, ni en medios audiovisuales, sino que sus esfuerzos van dirigidos a promocionarse en medios relacionados con el turismo. Este directorio permite la convocatoria de ruedas de prensa. Al no existir una continuidad en la aparición de temas alfacareños en medios de prensa, éstos no requieren de un dossier de prensa que refuerce la información, ni de

una sala de prensa virtual. Tampoco se fomenta el interés periodístico hacia Alfacar mediante la invitación de la prensa al municipio, quien podría encontrar de forma personal temas de interés para su publicación. El ayuntamiento no hace informes anuales sobre datos referentes a cuestiones comunicativas, lo que dificulta el seguimiento de las actuaciones y la valoración y estudio de su éxito o fracaso para detectar errores y ponerles solución. Sí emiten información a través de webs y redes sociales, pero no tienen ninguna publicación impresa, como boletines, revistas o periódicos locales que facilite la información a la población mayor o con dificultades para acceder a los medios digitales, manteniendo desinformada a una parte de la ciudadanía. Por otro lado, su actividad publicitaria se basa únicamente en difundir actividades que se realicen en el municipio y de las que participe el ayuntamiento, sobre todo mediante cartelería y publicaciones en sus cuentas *online*, sin atreverse a innovar en esta materia, contando con soportes como el vídeo, que enfatizaría no solo la promoción de eventos sino de los valores institucionales que mejoran la imagen corporativa de la administración, su presencia y posicionamiento. Para incentivar el fomento de la promoción mediante anuncios, se ha realizado un spot publicitario (*Alfacar, lo llevas dentro*) que promueve el turismo y cuyo enlace se encuentra en las primeras páginas de este documento. El proyecto ganó el primer premio en el III Certamen de Cine Publicitario 2016 de la Universidad de Granada (UGR).

La falta de convocatorias para ferias, exposiciones o congresos puede derivar en un pueblo poco enriquecido y poco consciente de su potencial cultural y patrimonial. Si el ayuntamiento propiciara este tipo de actividades podría activar la economía del municipio y darse a conocer como un dinamizador del mismo, revalorizando su imagen y valores además de los del propio municipio y sus gentes.

Sin duda uno de los aspectos más negativos es la carencia de reuniones y entrevistas con la ciudadanía, grupos vecinales, asociaciones u otras entidades de forma continua e informal, lo que acrecentaría el grado de conocimiento personal y entendimiento de propuestas y otros temas de debate por ambas partes. Además ayudaría a la administración a conocer la población de Alfacar y delimitar así sus necesidades y expectativas para abrir nuevos ejes de actuación tanto gubernamental como comunicativa, adaptando los mensajes a las formas de percibir e interactuar de la población con la información. Por otro lado esta práctica genera participación ciudadana, favoreciendo el *feedback* que se pretende conseguir mediante las propuestas de un Plan de Comunicación.

A continuación se analizan los medios *online*, tanto webs como redes sociales, por su importancia como herramientas de gran utilidad para conseguir los objetivos de un plan de comunicación hoy en día.

➤ INVESTIGACIÓN MEDIOS ONLINE

Enlaces a medios online oficiales:

- Webs institucionales del Ayuntamiento de Alfacar
 - A) <http://www.ayuntamientodealfacar.es/>
- Web de turismo (<https://turismoalfacar.blogspot.com.es/>)
- Redes sociales:
 - Facebook Ayuntamiento
(https://www.facebook.com/ayuntamientodealfacar?sw_fnr_id=948831587)
 - Facebook Centro Guadalinfo de Alfacar
(https://www.facebook.com/guadalinfo.alfacar/?sw_fnr_id=3503265621)
 - Twitter (<https://twitter.com/i/notifications>)
 - Instagram (<https://www.instagram.com/turismoalfacar/>)
 - Youtube (<https://www.youtube.com/channel/UChJjGpgy94NS7heAiXSgAWg>)
- Radio local Radio Alfaguara: (<http://www.radioalfaguara.com/>)

Enlace a la web (cruce de datos con Huéneja):

- B) <http://www.hueneja.es/web/ayuntamiento-de-alfacar/participa>

WEBS

A continuación se analizarán dichos medios, teniendo en cuenta que son los medios que más alcance pueden llegar a tener y los más completos con respecto al contenido, y por tanto, los que deben mimarse más, aprovechando su usabilidad y ventajas con respecto a otros. Alfacar cuenta con una presencia amplia en diferentes canales de comunicación *online*, lo que le permite mantener una variedad de mensajes multimedia beneficiándose de la nueva forma de consumir información de la sociedad actual, que principalmente se caracteriza por una aceleración en las formas de vida y la exigencia de información cada vez más actualizada al momento.

Alfacar cuenta con dos web, ambas aparecen en los buscadores con la misma reseña: “Ayuntamiento de Alfacar”. Pero existen diferencias, la principal es que la web oficial (A) [Figura VI.] aparece en los buscadores con solo poner el nombre del municipio mientras que la otra (B) [Figura VII.] no aparece en los resultados realizando esta búsqueda. El descubrimiento de esta segunda web se produjo con la búsqueda de datos sobre la participación ciudadana ya que en ella se recoge una sección específica de la que hablaré más adelante. Además, con tan solo poner la palabra “Alfacar” en el buscador Google, nos aparecerá directamente la Sede Electrónica y el Portal de Transparencia del Ayuntamiento.

Tanto la web A como los imagotipos³ del ayuntamiento de estilo moderno y minimalista [Figura VIII.], toman sus principales colores del escudo del municipio [Figura IX.], el rojo como color predominante seguido del verde. Uno de ellos (a) preside la cabecera de la página y simboliza uno de los enclaves más representativos, el manantial de Fuente Grande, y el segundo (b), que acompaña las publicaciones online que no dispongan de una imagen gráfica representativa y es la imagen corporativa de la web B y de la cuenta de Youtube. En él se puede ver un edificio blanco, representación del ayuntamiento, sobre un fondo poligonal del mismo rojo que las letras que lo acompañan en su parte inferior, y que a su vez reposa sobre un polígono más ancho verde. Es el símbolo que suele usarse en cartelería de actividades convocadas por el ayuntamiento. A pesar de contar con estos dos imagotipos más modernos, el ayuntamiento, en la mayoría de medios utiliza el escudo municipal como imagen corporativa, tal y como sucede en sus cuentas de Facebook y Twitter, además de algunos impresos administrativos.

Alfacar cuenta con otra web dedicada al turismo que allí se desarrolla (Alfacar Turismo), no es una web propia del ayuntamiento pero enlaza con las que sí lo son. Esta web se manifiesta con otra imagen corporativa y es la que aparece en la cuenta de Instagram de referencia en la web del ayuntamiento B, aunque tiene sus propias redes sociales (Facebook, Twitter y Pinterest) mientras que el Twitter de referencia es el Ayuntamiento de Alfacar. [Figura X.]

De momento podemos deducir que el ayuntamiento de Alfacar dispone de una política de imagen corporativa poco definida y que los comunicados no se reúnen bajo las mismas características corporativas, lo que produce una confusión por parte de la población puesto que, a pesar de conocer los símbolos mediante los que se representa el ayuntamiento, no lo

³ Imagotipo: es la unión entre el logo, palabra de la marca o de la entidad compuesto solo de letras o tipografía, y el isotipo, icono que acompaña a la palabra, en un mismo elemento.

identifican siempre de la misma forma, por lo que se produce una fragmentación de la percepción del ayuntamiento y dificultades en su posicionamiento.

Siguiendo con el análisis de los medios *online*, pasaremos a describir las características de las webs mencionadas. La cabecera de la web mejor posicionada en los buscadores (web A), está constituida por una serie de imágenes representativas de Alfacar que van pasando al cabo de los segundos y un eslogan: “Alfacar, descúbrelo”. Justo encima podemos encontrar un buscador de la misma web y la posibilidad de escoger entre los idiomas castellano e inglés para su visualización, un punto muy positivo para hacer el contenido accesible al público extranjero interesado en conocer esta zona. Pero la web no cuenta con un sistema de acceso para personas con discapacidad por lo que el acceso para ellas se ve restringido.

Las principales botoneras que encontramos son el acceso a dos de sus redes sociales, Twitter y Facebook, y a continuación, en el cuerpo de la página, botonera horizontal (‘Inicio’, ‘Portal de Transparencia’, ‘Municipio’-información geográfica, climatológica, cultural, gastronómica, del entorno natural y sobre fiestas y tradiciones-, ‘Ayuntamiento’, ‘Noticias’) y botonera vertical, que recoge las mismas pestañas añadiendo dos más: “Granada Empresas” (no funciona actualmente) y “Sede Electrónica”. Al final de la página, independientemente de la pestaña en la que nos encontremos, podremos pasar de página siguiendo la numeración del 1 al 10 o clicando en el botón de “siguiente”, además de los accesos directos de “inicio” y “fin” de cada pestaña. A la izquierda y en la misma columna del menú vertical, posicionado en la parte inferior izquierda de la web, el escudo de Alfacar acompañado por la dirección y el CIF. En el pie de la web, encontramos el imago tipo de la Junta de Andalucía seguido del *copyright* (© 2009 Ayuntamiento de Alfacar) y accesos directos a “Contacto” donde encontramos el horario de atención al cliente, la dirección del edificio, teléfono, fax y dos emails, uno para información y consultas y otro para temas de administración web; toda esta información puede ser descargada en PDF, mandarse por email o imprimirse. A continuación de “Contacto” encontramos el botón “Mapa-web” que nos ayuda a entender en un índice y subíndices la estructura de la página y todos los accesos directos a cada una de las secciones, y el botón “Sede electrónica”. **[Figura VI.]**

La web B, con una estética más moderna y clara, donde predomina el color verde y blanco, ofrece una imagen aparentemente más organizada de la información. Su cabecera muestra una fotografía de Sierra Nevada, contextualizando el municipio en la localidad donde se encuentra, Granada, con uno de sus paisajes más simbólicos y que también se pueden disfrutar desde

algunos enclaves de Alfacar. Sobre la imagen, el nombre de Alfacar en letras amarillas, tipografía que no aparece en ningún otro medio, por lo que rompe con la imagen corporativa de otras webs exceptuando la presencia a la izquierda del imagotipo (b) del ayuntamiento. En la parte superior encontramos una botonera (“Mapa”, “Contacto”, “Destacamos”, “Redes Sociales” y “Aviso Legal”), todas las pestañas conducen a páginas equivocadas referentes a otro municipio de Granada, Huéneja, alejado de Alfacar, por lo que esta página no dispone de la información correcta que muestra, como decía antes, aparentemente.

En la parte inferior de la cabecera, a la izquierda aparece la fecha en la que se está visitando la página y otra botonera horizontal que sí hace referencia en su totalidad al municipio de Alfacar (“Inicio”, “Alfacar”, “Ayuntamiento”, “Turismo”, “Sede Electrónica”, “Redes Sociales”). Justo debajo, un buscador web y a la izquierda en vertical, se extiende un menú, incluyendo apartados a los que también se puede acceder con las subpestañas desplegadas del menú horizontal funcional, por lo que cumplen la función de accesos directos al Portal de Transparencia, a la Sede electrónica, aparece en ambos menús, Perfil del Contratante, Alfacar Turismo, Patronato Provincial de Turismo de Granada, y a la red Guadalinfo. Justo debajo un calendario actualizado. El pie de la web, en su esquina izquierda cuenta con accesos directos a las webs de la Diputación de Granada y de la Junta de Andalucía. El cuerpo de la página de inicio muestra las últimas noticias publicadas, sin posibilidad de retroceder a las anteriores por inexistencia de páginas en la pestaña y por no existir un apartado de noticias específico, al contrario que la primera web (A) donde sí existe apartado de noticias, organizadas por temáticas y cronológicamente, además de poder verse las más recientes en “Inicio”. Por otro lado, esta página ofrece mayor contenido como un mapa satélite de la localización geográfica, el tiempo atmosférico de la zona y mayor información y accesibilidad administrativa a la misma, de forma más intuitiva y fácil a través de la pestaña “Ayuntamiento” que en la web A. Creo conveniente detenerme en este punto del análisis puesto que es importante destacar los aspectos positivos de esta web B con respecto a la web A, la cual a pesar de su buen posicionamiento y oficialidad, no posibilita el acceso a información pertinente y necesaria. Ambas webs comparten, en el apartado referente al ayuntamiento, la misma información, saludo y bienvenida a la web de la alcaldesa, los datos y contactos del pleno municipal, los grupos políticos municipales y el perfil del contratante. Por lo que respecta al apartado donde se debe recoger información sobre actas, plenos y juntas, en la web A solo se recogen los plenos hasta noviembre de 2015 [*Figura XI.*], mientras que en la web B, se enlaza directamente con el Portal de Transparencia donde se diferencian por apartados los plenos y las juntas de gobierno, organizadas por años y meses

hasta 2016 o 2017 si han tenido lugar [**Figura XII.**]. Todos estos archivos se recogen en formato PDF en el portal de Transparencia de Alfacar con el que enlaza la web B directamente facilitando la búsqueda al ciudadano. En cambio la web A solo aporta el enlace al portal de Transparencia sin enlazar sus apartados con los correspondientes de dicho portal. En esta web se recogen también los presupuestos entre 2015 y 2017, ordenados por carpetas. El portal de Transparencia trata de materializar las exigencias legales de transparencia ante la ciudadanía, y tal y como sucede en el caso estudiado, pretende ser clara, intuitiva, organizada y entendible para todos los ciudadanos. Además recoge también información institucional sobre la trayectoria de los integrantes del equipo de gobierno, agenda institucional, organigrama y funciones del personal, el funcionamiento de los órganos de gobierno, información salarial de los puestos de trabajo relacionados con el ayuntamiento, ofertas de empleo público y convenios. Sin embargo, el apartado “Planes y Programas de Objetivo” permanece virgen de información. El hecho de que no proponga objetivos que cumplir puede sugerir una acción de gobierno y administrativa improvisada, dando una imagen de poca profesionalidad y desmotivadora para la población. Una administración pública debe satisfacer las necesidades de la población y procurar que la situación de ésta mejore con el tiempo mediante el gobierno y la gestión de sus recursos humanos y materiales, no basta con solucionar problemas que surjan en el día a día, sino crear estrategias para evitarlos y generar nuevas dinámicas de convivencia y acción. Por ello un ayuntamiento debe definir unos objetivos que se persigan como metas y que aúnen el trabajo del personal administrativo y electo, y que representen los intereses de la población. El ayuntamiento de Alfacar establece unos objetivos a lo largo del año pero no los refleja en sus plataformas, por lo que no hace partícipes a los ciudadanos de la evolución de los planes, propuestas y decisiones administrativas, lo que provoca dificultad a la hora de aportar algo novedoso sin conocer las vías de actuación de la institución.

“Altos Cargos” y “Declaraciones de bienes y actividades concejales” quedan también exentos de contenido, suponiendo un “agujero negro” en la labor de transparencia del ayuntamiento, lo que debería ser el principal objetivo para evitar la desconfianza ciudadana.

Relativo al contenido cabe destacar la longevidad de las noticias publicadas en la web A (desde 2010 publicando casi todos los meses). No todas las noticias contienen la fecha de su publicación, ocupan un espacio limitado en el cuerpo de la página y si la información es amplia se puede visualizar clicando en la noticia deseada. Algunas van acompañadas de fotografías o dibujos relacionados, aunque la presentación estética en la web A no es muy llamativa y resulta más elegante a la vista la presentación en la web B. En esta segunda web, como decía, las únicas

noticias visibles son las últimas publicadas. La consulta realizada el 13 de junio de 2017 muestra publicaciones entre el 2 y el 31 de marzo de 2017. Dos de sus publicaciones coinciden con las de la web A, pero el resto no aparecen en ella, mientras que en la web A, existe información más reciente de los meses de abril y junio. Por lo tanto, estudiando esta muestra de publicaciones en el tiempo, nos encontramos en una situación desajustada: por una parte en la web A la información está más actualizada que en la web B, pero es incompleta en ambas páginas ya que A dispone de información que B no tiene y viceversa.

El contenido de la web es mayormente de carácter informativo sobre eventos, convocatorias, talleres, festividades, concursos, proyectos, etc., pero no hay apartados de comentarios en las publicaciones y la web A no dispone de ningún espacio de participación ciudadana, salvando el que se pueda realizar a través del teléfono, fax o emails que proporciona. En cambio B cuenta en su sección “Ayuntamiento” con una subpestaña, “Participa”, que pone a disposición del visitante cuatro ejes con los que puede comunicarse con la administración y otros ciudadanos. En primer lugar, “Entidades y Asociaciones” donde se recogen las más relevantes, aunque no incluye enlaces de contacto a sus webs ni redes sociales a pesar de que éstas estén desactualizadas y exista escasa o nula participación. Una visita al ayuntamiento de Alfacar me permitió conseguir el listado de asociaciones y entidades, apreciando la importancia que tienen a la hora de elaborar un plan de comunicación, ya que son las entidades mediante las que la ciudadanía se puede organizar y mantener un diálogo con la administración, siendo respaldada por ellas, sin olvidar el trato personal e individualizado que la administración puede ofrecer. **[Figura XIII.]**

La web B concede también un Foro de participación público con tres secciones, una para solicitar ayuda y poner soluciones en común, el segundo para aportar ideas, sugerencias y propuestas para mejorar el municipio y el tercero, un espacio para que los ciudadanos anuncien lo que deseen. Desgraciadamente ninguna línea de actuación tiene a día de hoy ninguna interacción, derivando en que las pestañas “Mensajes recientes” y “Estadísticas” del foro, no muestran ningún resultado, fruto de la mala gestión de los canales de comunicación con la ciudadanía y de no darlos a conocer.

La tercera vía de comunicación directa con la administración es “Contacto”, una pestaña que permite enviar un email tras haber rellenado las casillas necesarias con datos personales y contenido, al igual que ocurre en la cuarta pestaña, donde se pueden notificar incidencias de cualquier tipo. **[Figura VII.]**

A través del Portal de Transparencia de Alfacar, a la derecha, encontramos una sección de trámites habituales: “Instancia general” y “Quejas y sugerencias” a los que se debe acceder con algún tipo de certificado digital para tramitar. Con esta última vía, se han expuesto todas las vías de interacción de que dispone el ciudadano en las webs de Alfacar, excluyendo los trámites burocráticos que se pueden realizar a través de ellas.

Esta realidad -falta de interacción entre la ciudadanía, el ayuntamiento y los medios a través de las webs- es una consecuencia de la nueva era mediática y comunicativa que vivimos, donde la interacción se ha producido en aquellos medios que la hacen más fácil y permiten multicontenidos, ya no solo de texto, sino de imagen fija, video, *gifs*, *loops*, etc., es decir los mensajes visuales, que hoy en día son los que más consume y mejor entiende la población. Pero no por el hecho de contar con una red social, se va a producir el efecto *feedback* del que hablábamos anteriormente: es necesario saber el tipo de relación que tienen las personas con cada una de ellas, cómo actúan en ellas (redes sociales), qué tipo de información consumen para adaptar la información al medio y cuándo, todo ello para crear una estrategia de comunicación eficaz, algo de lo que se encarga la figura del *Community Manager*. Alfacar no cuenta con un experto en esta materia, por lo que vemos ejemplos de redes sociales que desaprovechan su capacidad de generar *feedback* convirtiéndose en lo que llamábamos panel de notas, refiriéndonos al Twitter de Alfacar.

Las cualidades de transparencia y de participación resultan igual de valorables a efectos legales y prácticos, pero si vemos la mayoría de páginas web y acciones municipales, se ha intentado perfilar la vertiente de transparencia en detrimento de la participación ciudadana, quizás porque la transparencia se cumple mayormente desde la práctica de la mera información, mientras que mantener una comunicación fluida y participativa es una cuestión hasta la que hace muy poco no se le daba importancia y como consecuencia no se desarrollan prácticas comunicativas diferentes a las informativas. Sin ir más lejos, el Ayuntamiento de Alfacar propuso en noviembre de 2016 un Reglamento de Participación Ciudadana donde se exponen los motivos de la misma. Su difusión fue un tiempo después, en enero de 2017 en la web del Ayuntamiento (Web A) (Ayuntamiento de Alfacar, 2017). La noticia hace un llamamiento a las asociaciones y a la población para que hicieran propuestas al objeto de mejorar la participación ciudadana hasta el 28 de febrero del 2017. Dichas propuestas se incluirán en el reglamento tras el próximo Pleno Municipal.

El Reglamento se apoya en varios artículos de la Constitución Española, uno de ellos, a mi parecer, especialmente importante: “Los ciudadanos tienen derecho a participar en los asuntos públicos directamente o por medio de representantes, libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal” (Artículo 23.1 de la Constitución Española). En torno a esta idea se engranan los objetivos de la propuesta de un plan de comunicación multidireccional, potenciando a través de la participación ciudadana la democracia, el asociacionismo equilibrado y el acceso a las vías de comunicación que se planteen. Es paradójico que se pretenda estimular a la población para que colabore en la creación de este proyecto a través de la web y no por Facebook donde actualmente se obtiene más alcance y respuesta por parte de la población. Nos encontramos desde el principio con un mal planteamiento de los usos que se le dan a los medios de comunicación a la hora de fomentar *feedback*, y el acceso a ellos. ¿Existen detrás de este proyecto verdaderos expertos para la creación del plan de comunicación que tengan en cuenta el cumplimiento continuado de todos los derechos que recoge el Reglamento?:

Derecho a servicios públicos de calidad de competencia municipal

Derecho a la información

Derecho de petición y propuesta

Derecho de audiencia pública

Derecho de iniciativa popular

Derecho de intervención una vez finalizado el Pleno Municipal

Derecho a consulta popular

Expone también la misma metodología que he planteado: por un lado, al inicio del proyecto, una evaluación sobre la percepción de la población hacia la realidad comunicativa actual y así poder saber en qué mejorar, a través de encuestas, foros y otros sondeos.

El documento propone la creación de Comisiones Sectoriales que gestionen las propuestas sobre los temas a debatir, generando informes para la mejora de la gestión en diferentes ámbitos. Además aporta una estrategia regulatoria, definiendo reuniones periódicas cada 6 meses, en presencia de un moderador y con acuerdos consensuados por todos los implicados. Se pondrá a disposición de la ciudadanía un resumen de cada reunión y se procurará el seguimiento y control de cada Comisión.

Por otra parte expone métodos con los que fomentar el asociacionismo promoviendo la inscripción de las entidades en el Registro Municipal de Asociaciones y Entidades Ciudadanas (RMEC), y se creará un fichero con información de cada una en la web municipal. Además apuesta por entregar anualmente presupuestos a las asociaciones que presenten proyectos de interés para la población y que puedan obtener esta dotación. Por otro lado, se propondrán presupuestos participativos, espacios de encuentro para las asociaciones y colectivos y el fomento de un entendimiento constante ante las propuestas.

En el Facebook del ayuntamiento se manifiesta la existencia de un Área de Participación Ciudadana como responsable de algunas de las publicaciones que encontramos en esta red social, aunque las webs no informan sobre esta área ni de sus funciones ni existencia.

Antes de seguir avanzando, finalizaremos el análisis del estado comunicativo de Alfacar atendiendo sus redes sociales.

FACEBOOK

Ayuntamiento de Alfacar es una página de Facebook, no una cuenta, que tiene a día de hoy 2.833 seguidores, un total de 2.881 me gustas, 368 menciones y solo 30 personas han indicado haber estado en el municipio indicando su localización. La página mantiene los símbolos corporativos representativos, como imagen de perfil, el escudo municipal, y de portada, una imagen igual que la cabecera de la web municipal A. Justo debajo una botonera animando al visitante a clicar en `Me gusta`, `Seguir`, `Recomendar`, importante para hacer saber la existencia del municipio y la información de la página a otras personas, menú desplegable con más opciones, `Contactamos`, que remite a la página web A del Ayuntamiento y `Mensaje`, el cual remite directamente al chat de Facebook. A la izquierda una botonera vertical: `Inicio`, donde el cuerpo de la página expone en primer lugar las publicaciones más destacadas, seguidamente las fotografías más recientes, un apartado de opiniones y, justo antes de las publicaciones cronológicamente mostradas, un apartado de vídeo. A la derecha encontramos información variada como la localización del municipio, situación y vías de contacto del ayuntamiento, páginas relacionadas y las páginas que sigue el Facebook Ayuntamiento de Alfacar. Por último Facebook da la opción de escoger el idioma en que mostrar la información.

[Figura XIV.]

El contenido de la página de Facebook es mayormente multimedia, por la variedad de soportes en los que se presenta la información. Es el espacio *online* donde se produce más *feedback* y

colaboración, en el que no suele haber un flujo continuo de comunicación, sino más bien de respuesta a las publicaciones realizadas por el ayuntamiento.

Con la ayuda de 'Like Alyzer' (<http://likealyzer.com/es>), web que analiza y mide el potencial y eficacia de las páginas de Facebook, he recopilado una serie de datos analizados a continuación.

El Facebook de Alfacar sigue a otras ocho páginas clasificadas como *favoritas* pero no interactúa con ellas. Convendría ampliar el número de páginas favoritas ya que esta práctica ayuda a relacionar valores positivos de otras entidades con la del ayuntamiento. Fomentar una interacción con ellas propicia el conocimiento de proyectos y propuestas entre los participantes, apostando por una mayor colaboración y dando una imagen de entidad participativa y activa. La cantidad de *Me gusta* generada el mes pasado (Mayo 2017) fue muy baja (solo un 1.02% de nuevos fans) pero cuenta con seguidores muy fieles. En Like Alyzer se habla de PTAT (*People talking about this*) siendo 369 seguidores activos, cuyo grado de compromiso es bastante aceptable (12,81%, resultado obtenido de la división del PTAT por el número de Likes). La media de publicaciones por día es de 1'69, un dato positivo ya que publica diariamente manteniendo a los usuarios pendientes de la nueva información. Sin embargo, como comentábamos, la línea genérica de comunicación del Ayuntamiento de Alfacar hasta ahora ha sido informar, siendo la interacción en los *post* muy baja. Esto es algo que se puede mejorar apelando al usuario a través de preguntas o creando campañas institucionales en Facebook, provocando una revalorización de los visitantes y haciéndolos sentir importantes, por lo que se implicarán más mediante su participación en la página y en lo que de ella derive. Hacer preguntas y que éstas sean contestadas ayuda al posicionamiento de la página gracias a la interacción generada. Y por otro lado aporta información sobre el público objetivo que nos ayudará a generar una mejor estrategia comunicativa y a tomar decisiones administrativas conociendo mejor a la población.

Además es necesario generar temas y contenidos que den pie a una conversación y a reacciones por parte de los usuarios, y el ayuntamiento suele postear publicaciones escuetas, entre 100 y 500 caracteres.

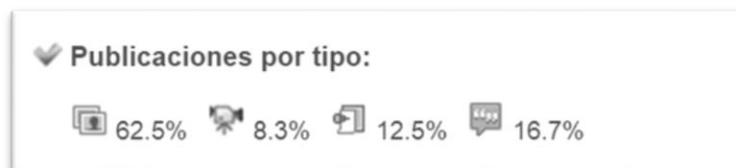


Figura: XV. Publicaciones por tipos de Facebook Ayuntamiento de Alfacar

Fuente: <http://likealyzer.com/facebook/ayuntamientodealfacar>

El contenido es añadido a la página en las horas a las que los seguidores de la misma están más activos, entre 15 y 18 según el sistema *Greenwich Mean Time* (GMT), es decir, entre las 16.00 y las 19.00 horas en el horario español. En algunas publicaciones se han utilizado *hashtags*, es decir, etiquetas precedidas por almohadilla (#), que permiten al sistema y los usuarios identificarlas rápidamente y ayudar a clasificar la información por temáticas. Pero no lo han hecho suficientemente, y convendría que utilizaran los *hashtags* en todos los post para posicionar mejor la página y relacionarla con temas de interés que potencien los valores institucionales. Por ejemplo, utilizando #turismo en las publicaciones relacionadas con este ámbito, posicionando así la página y reforzando el número de posibilidades de visitas turísticas a la zona; es decir, un aprovechamiento tanto de sus medios de comunicación como del atractivo turístico del municipio tendente a la dinamización económica del mismo. Por un lado el uso de *hashtags* con palabras genéricas ayuda al posicionamiento en temas comunes a la ciudadanía, pero por otro lado, sería conveniente la creación de sus propias etiquetas que representen y caractericen a la población. Por ejemplo #pandealfacar, #turismoalfacar, #escaladaalfacar, por hacer mención a recursos específicos del municipio, para diferenciar de otros más genéricos y animar a la población a que utilice estos *hashtag* y ayude al posicionamiento en la red. Algunos ejemplos de *hashtags* propios: #AlfacarEsDeporte #AlfacarEsSolidario

Con respecto al flujo de comentarios generados en Facebook, suelen proliferar en mayor cantidad en los *post* de fotografías publicadas entre las 16.00 y las 19.00 horas, reflejo de una sociedad actual que reacciona más ante el contenido visual de breve duración. La fotografía es el contenido veterano de esta vertiente, pero las redes sociales se adaptan cada vez más al uso de este material, incluyendo accesos directos a iconos, con lo que Facebook cuenta y ha ampliado a lo largo del tiempo, *gifs*, incluidos como las nuevas formas de expresión de emociones y estados (WhatsApp a comienzos de 2017 incluyó un buscador de *gifs* junto al de iconos), *loops*, como pequeños vídeos sin fin, vídeos breves y vídeos algo más largos y explicativos. A la hora de publicar contenido Facebook pone a disposición de los usuarios la inclusión no solo de fotografías, iconos y vídeos, también incluye un menú desplegable con más opciones: localización geográfica, la posibilidad de etiquetar a amigos, sticker para personalizar las publicaciones y vídeos en directo, además de una nueva opción para colorear el fondo de las publicaciones. Son muchas las opciones que nos permite para personalizar los

post que, siguiendo una estrategia de imagen corporativa, ayudaría a identificar más rápidamente el tipo de información de cada *post* mostrándola de forma atractiva y afianzando la imagen corporativa del ayuntamiento.

Los usuarios solo tienen poder para hacer comentarios en las publicaciones o en la sección de opiniones, y es el ayuntamiento el que tiene seguimiento sobre todo lo que se publica y de la información. Esto como medida de control puede parecer aconsejable, pero Facebook es una red social y lo que se pretende es el diálogo y la posibilidad de interactuar con la ciudadanía, reforzando todo tipo de información respecto de Alfacar. El ayuntamiento ya cuenta con medios por los que difundir información como la web, así que en Facebook se debería permitir a los usuarios la posibilidad de postear ellos mismos. Para evitar incidencias como malentendidos o la presencia de los llamados “Trolls” de Internet -personas que sienten placer generando discordia, iniciando discusiones y ofensas-, sería necesaria la presencia de un *Community Manager* que regulara la participación en las redes sociales y que actuase como moderador y solucionador de los posibles inconvenientes, sin olvidar su principal función: asegurar la participación ofreciendo los contenidos y respuestas esperadas por los usuarios y mejorar el posicionamiento del Ayuntamiento de Alfacar en la red y su imagen corporativa.

Para finalizar el análisis de la página de Facebook, vemos en la imagen, que la media de Alfacar está por encima de las tres categorías que se presentan, de izquierda a derecha: la media del ranking general de Like Alyzer (Alfacar cuenta con una puntuación de 70 en este ranking), la media de los ayuntamientos y por último la media de páginas parecidas. Alfacar ocupa un lugar medio en el ranking de ayuntamientos realizado en Like Alyzer. [*Figura XVII.*]

El Ayuntamiento de Alfacar utiliza Facebook sobre todo para dar información por parte de alguna de sus áreas (Área de Deportes, Área de Bienestar Social, Área de Educación, Área de Participación Ciudadana, etc.) sobre convocatorias, advertencias, recordatorios y comunicados de diversos temas, aunque también encontramos agradecimientos por parte del Ayuntamiento y noticias sobre hechos ocurridos recientemente. Pero nos encontramos con el problema constante, el escaso llamamiento a la participación por parte de la institución, quedando reflejada solo en la voluntad de los usuarios a la hora de comentar algunas publicaciones o el número de ‘me gusta’ y ‘compartidos’ que realizan. La iniciativa de participación surge espontáneamente de la población, no de la administración, quien hace uso de Facebook como otro muro de noticias más.

Por último, destacar la línea gráfica homogénea de los carteles en los talleres propuestos por parte del ayuntamiento, y la diferenciación de colores predominantes según el tipo de evento de que se trate, reforzando su imagen en este contexto. Las fotos subidas suelen representar acontecimientos ocurridos (las más predominantes) y si se trata de un hecho futuro, la imagen escogida guarda relación ya sea una fotografía, un dibujo o un montaje ilustrativo (buena relación de contenidos). Los vídeos, al igual que la mayoría de las imágenes, muestran algún momento de un acontecimiento, suelen estar grabados con móvil y sin un montaje audiovisual que dinamice su visualización y con un audio en ocasiones de difícil comprensión.

Otra página de Facebook de Alfacar con notable importancia es la del Centro Guadalinfo de Alfacar. Guadalinfo es una red pública de centros de acceso a la sociedad de la información en Andalucía que trabaja desde 2003, y se establecen en ayuntamientos menores de 20.000 habitantes, entidades locales autónomas y en barriadas urbanas menos favorecidas. El objetivo de este proyecto es asegurar el correcto y efectivo acceso a las TIC a través de cursos formativos y talleres, además de crear cultura colectiva y ofrecer asesoramiento en dinamización social, emprendimiento, alfabetización digital y promoción del entorno. La importancia de esta página reside en que podría convertirse en uno de los grandes promotores de la participación ciudadana y de la formación en TIC requerida para ello debido a su orientación. A pesar de ello, sin embargo, no muestra que calen ciertas prácticas comunicativas.

En esta web, el flujo de mensajes publicados es diario pero no aprovecha el multimedia tanto como el Facebook del ayuntamiento, no cuenta con un gran número de seguidores ni de interacciones, concentradas principalmente en las publicaciones de fotografías, suficiente como para que la interacción sea percibida por la población u otras entidades. Tiene un mal posicionamiento acentuado por la falta de utilización de *hashtags* y de interacciones con otras páginas relacionadas.

A pesar de dejar libre la línea de tiempo a publicaciones de otros usuarios, al contrario del Facebook del Ayuntamiento de Alfacar que no lo permite, los usuarios no hacen apenas uso de esta posibilidad. Por otro lado, y desde un punto de vista positivo, el contenido de esta web no se basa solo en informar sobre aspectos relacionados con esta entidad, sino que comparte contenidos de otras páginas personales o de otras entidades alfacareñas, como Radio Alfaguara [Figura XVIII.], ayudando así a su promoción. Pero esta podría ser aún mayor si se perfeccionara el alcance de las publicaciones de Guadalinfo Alfacar mediante sistemas de *feedback* como el planteamiento de preguntas, participación en otras páginas aportando

contenido interesante que atraiga visitas a las webs de Alfacar periódicamente, respondiendo a debates externos y actuando como unión entre las webs y páginas de las asociaciones relacionadas. El Ayuntamiento de Alfacar debe apostar por el aprovechamiento de esta entidad ayudando en su promoción y emplear los recursos y conocimientos digitales que Guadalinfo pone a disposición de entidades y población. Todo ello con un matiz de apelación al ciudadano, haciéndolo sentir importante y capaz de participar en el debate.

TWITTER

Ya se han dado algunas pinceladas sobre la cuenta de Twitter del Ayuntamiento de Alfacar que posee datos de seguimiento mucho menores que Facebook (378 seguidores, sigue a 25 y solo en 15 ocasiones, la cuenta ha dado a `me gusta` a tweets de otras páginas. El nivel de interacción es bajísimo, a pesar de que el contenido entre las cuentas de Facebook y Twitter se repite en la mayoría de los *post*, y no se han publicado apenas contenidos multimedia como fotografías o vídeos desde 2016.

YOUTUBE

La cuenta de Youtube del Ayuntamiento de Alfacar, parte del problema de ser difícilmente encontrada con solo poner “Alfacar” en el buscador, ya que con esto aparecen vídeos relacionados con el municipio pero no publicados por la cuenta oficial del Ayuntamiento, de lo cual cabe deducir su mal posicionamiento en esta red. Por otro lado, en el canal hay tan solo once vídeos subidos, muy poca cantidad con respecto a la cantidad de vídeos que permanecen en la cuenta de Facebook, en la que no se les ha dado mucha difusión. La mayoría de ellos son grabaciones de mala calidad tanto de imagen como de audio recogiendo algunos plenos municipales desde 2016, a excepción de tres de ellos: un evento relacionado con la igualdad de género y el apoyo a la mejora en las condiciones del colectivo de mujeres, la presentación de Alfacar en la Feria Internacional de Turismo (FITUR) y un vídeo sobre el concierto de la Escuela Municipal de Música de Alfacar en 2015. Estos tres últimos cuentan con cierto montaje audiovisual, pero ninguno con la rotulación necesaria para identificar a las personas que aparecen, localizaciones o los actos que en ellos se recogen (mala identificación de la información audiovisual y falta de elementos gráficos que aúnen los vídeos bajo la imagen de marca del ayuntamiento).

El ayuntamiento de Alfacar debería hacer mayor uso de las ventajas del vídeo como soporte, cuidando su realización y su mejor difusión, aunando en su cuenta de Youtube todos los vídeos,

incluyendo la imagen corporativa en todos ellos que ayude a relacionarlos con la entidad, por ejemplo el imagotipo del Ayuntamiento utilizado como “mosca” y los colores institucionales rojo y verde para los rótulos, y publicar enlaces directos a ellos a través de webs y redes sociales.

Se han propuesto hasta ahora algunas estrategias para cada uno de los perfiles en las redes sociales de Alfacar, pero convendría incluir algunos ejes de actuación que ayuden al posicionamiento de Alfacar y sus redes respecto de otras entidades u organizaciones. Es decir, si se pretende realizar una campaña sobre algún tema en concreto, no se debe esperar solo a que ésta sea realizada e intentar darle difusión, pues seguramente caeríamos en la constante tendencia informativa si no se aplican medidas participativas efectivas, aunando la implicación de entidades vinculadas con la meta pretendida. Una de los objetivos permanentes es intentar que desde las redes sociales se generen lazos con entidades variadas que ayuden en el posicionamiento del contenido, y que puedan promocionar los eventos que se dan en Alfacar. En definitiva, afianzar relaciones íntimas con organizaciones locales que pueden estar relacionadas con el sector turístico -por la riqueza patrimonial y natural del municipio-; con empresarios del sector de panadería y hostelería, por la importancia del pan y otros productos locales; con entidades socioculturales, por las buenas infraestructuras para poner en marcha programas educativos, actividades de sensibilización y ocio creativo; con asociaciones ligadas al patrimonio cultural, dada la importancia de este enclave de origen árabe, con destacados valores etnográficos y una historia contemporánea ligada a la Guerra Civil y a la figura de Federico García Lorca; o bien con personalidades que actúen como *influencers* en determinadas temáticas. Los *influencers* son referentes con un alto grado de credibilidad sobre un determinado tema y cuentan con alta presencia en redes sociales a través de las cuales alcanza una gran audiencia.

Otra de las actuaciones que el ayuntamiento debe mantener ininterrumpidamente es el conocimiento de los gustos y expectativas de la población, conociendo las tendencias que se dan en cada momento para poder incluirlas en la agenda de eventos y en la creación de los mismos. También es importante conocer las tendencias comunicativas para adaptar los mensajes y hacer que éstos lleguen al público objetivo en cada momento. Como habíamos comentado es importante que para ello exista la presencia de un *community manager* que además se inspire en caso de éxito de otras entidades. Una de las metas para conseguir esto es intentar seguir los pasos de ayuntamientos destacados en la Guía de Transparencia y Participación Ciudadana de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) de la que hablaremos más adelante.

b) MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

De las diecinueve vías y prácticas de comunicación sobre los que se ha encuestado al ayuntamiento, éste cuenta con once de ellas [**Figura XVIII**]. El uso de medios más destacados en el Ayuntamiento a nivel de comunicación interna es el de infraestructuras y métodos tradicionales y cotidianos, que no permiten en ocasiones ser registrados o evaluados adecuadamente (uso de notas, cartas personales y megafonía que en la práctica puede ser útil para la comunicación espontánea y del día a día del ayuntamiento pero no evaluable). Hacen uso del tablón de anuncios, medio por el que no se puede asegurar una correcta recepción de los mensajes ahí expuestos, ya que no controla los parámetros de atención del personal o de la permanencia de la información el tiempo suficiente en dicho lugar.

Pero por otro lado, el uso del correo electrónico facilita la comunicación rápida y grupal ofreciendo la posibilidad de integrar contenido multimedia (como los audiovisuales o PowerPoint que utilizan), al contrario de los medios tradicionales que mantienen en uso, haciendo más llamativa y entendible la información si el contenido se presta a ello.

Cuentan también con un buzón de quejas y sugerencias, del que desconocemos el uso que se le da, pero contando con la tendencia al uso de medios de comunicación personales entre los integrantes, probablemente sea escaso.

Como elementos positivos y que ayudan a incentivar la comunicación y participación interna del ayuntamiento, se realizan entrevistas personales y reuniones conjuntas para debatir temas principalmente administrativos o de gobierno. Es importante procurar reuniones y actividades conjuntas que fortalezcan los lazos del personal del ayuntamiento, creando un equipo fuerte y cohesionado, base para conseguir objetivos eficazmente y que permite la transparencia y acierto tanto en el trato individual como grupal, además de ayudar en la toma de decisiones al conocer más profundamente la realidad del ayuntamiento. Por otro lado, las reuniones deben tener una definición sectorial para cada grupo de trabajadores (personal administrativo, personal técnico, de limpieza, etc.) y en otras ocasiones convocarse reuniones generales de todo el equipo para fomentar el trato concreto a temas diferenciados y la posterior comunicación al resto del equipo. El principal objetivo es crear sentimiento de pertenencia a un equipo, valorar el trabajo individual y conocer la importancia que éste tiene a nivel global de la entidad.

Otro punto positivo es la realización de seminarios y cursos para la formación profesional del personal, más aun si se incrementa el número de citaciones de forma frecuente a lo largo del año, contemplado por el plan de comunicación, pudiendo evaluar los resultados tras la puesta en práctica de lo aprendido en ellos.

Para mejorar la comunicación interna del Ayuntamiento, sería necesario implementar nuevos medios de los que carece, algunos de ellos reflejados en la tabla. La existencia de una *intranet* (red informática que permite compartir información y sistemas operativos dentro de una organización), ayudaría notablemente a la gestión y organización de la información según las necesidades comunicativas y organizativas de la entidad, siempre procurando un uso fácil y accesible.

La inexistencia de boletines internos podemos entenderla por la suplencia que han prestado los ordenadores y las posibilidades de Internet, pero la realización de auditorías, encuentros, zonas comunes para sociabilizar y de encuestas de opinión son pilares básicos que no pueden faltar a la hora de promover la participación conjunta y de redefinir las estrategias comunicativas. Su ausencia explica la inexistencia de informes que valoren la situación comunicativa en el ámbito interno de la organización.

Antes de seguir con la segunda instancia de Marston, es recomendable indicar los beneficios derivados del análisis de los resultados obtenidos tras la realización de los tests sobre participación ciudadana propuestos en la *Guía de Instrumentos y Herramientas para las políticas locales de Transparencia y participación Ciudadana* de la FEMP y del Gobierno de Aragón.⁴

5.2.2.- DISEÑO DEL PLAN Y SU COMUNICACIÓN.

La segunda instancia del método RACE, pasar a la acción, consiste en planificar las actuaciones pertinentes que pretendan mejorar la situación analizada hacia unos objetivos previamente fijados como metas a cumplir en el tiempo, establecidos con una intención, ya sea informar, potenciar aspectos y comportamientos ya existentes o implantar unos nuevos. En esta etapa se deben determinar los públicos objetivos a los que van dirigidas las nuevas acciones comunicativas, el tipo de mensajes que se pretenden enviar y recibir, así como los canales, medios y herramientas a utilizar. Se deben cuidar los mensajes para que éstos sean bien decodificados en su recepción cuidando el contexto y momento en el que se producen. Además deben cumplir una doble función, por un lado satisfacer las necesidades y aspiraciones de quienes los reciben y difundir la identidad corporativa de la organización. Las acciones

⁴ <http://femp.femp.es/files/566-1685-archivo/Guia%20transparencia%20y%20participaci%C3%B3n%20FEMP.pdf>

comunicativas se deben reflejar en un cronograma adaptable a los posibles cambios que pueda haber en el transcurso de la actividad del ayuntamiento, normalmente un diagrama de Gantt, donde se planifican las tareas en el tiempo, linealmente y de forma paralela, y el tiempo de duración estimado para cada actividad.

5.2.2.1.- PRIMEROS APARTADOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Basándonos en el blog personal sobre comunicación corporativa de Carlos Eduardo Vásquez, se responden las preguntas propuestas por Italo Pizzolante, socio fundador de Pizzolante (consultoría gerencial en estrategia y comunicación) y profesor en escuelas de negocios, en *Memorias del programa de talleres sobre comunicación estratégica*, para comenzar a definir el manual estratégico de comunicación:

A) ¿POR QUÉ ES NECESARIO COMUNICAR?

Al comienzo de este proyecto se recogen los apartados teóricos que intentan definir la aplicación de la comunicación en las organizaciones, aportando las reflexiones de varios autores que fundamentan su importancia y características. Pero podríamos concretar que la verdadera importancia de la comunicación es su carácter vertebrador en toda organización, gracias a la cual se estructuran todos sus elementos. De ella también depende directa o indirectamente la productividad o eficacia de la entidad, por lo que debe ser considerada como una de las prioridades a atender estratégicamente en toda organización. Una comunicación estratégica permite a las entidades su adaptación a los cambios que surgen de una sociedad y una tecnología en continuo cambio, pero para ello debe tener una aplicación global y no aislada o apartada de las labores principales de las organizaciones.

Horacio Andrade, en su obra *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* señala:

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte (p. 9).

B) ¿QUIÉN? - PÚBLICO OBJETIVO

El Plan de Comunicación debe definir los públicos objetivos a los que van dirigidos los ejes y acciones comunicativas que en él se plantean, ya que surgen tras el análisis de sus características y necesidades tratando de cubrirlas. Encontramos tres grandes grupos hacia los que van

dirigidos los mensajes, dos de ellos referentes a la comunicación externa. El principal público objetivo o target es la población de Alfacar que ya hemos analizado, y que fragmentaremos en tres grupos según la edad como variante que afecta a la forma de acceso a los medios de comunicación:

- Jóvenes: Nacidos en la era digital y plenamente familiarizados con las TIC's y sus últimos avances.
- Adultos: Conocen las TIC's, algunos de los usos y ventajas de los avances más recientes, así como los medios tradicionales.
- Ancianos: Respecto de las TIC's son los más desconocedores de sus últimos avances, usabilidad y ventajas.

El segundo público objetivo para la comunicación externa son los medios de comunicación ajenos al ayuntamiento (prensa, revistas, emisoras de radio y televisión, medios online, etc.)

El tercer target referente a la comunicación interna está compuesto por el propio personal que integra y hace funcionar al Ayuntamiento de Alfacar **[Figuras XIX y XX]**.

Los públicos objetivos deben definirse una vez se conozcan sus características delimitantes y sectoriales. En nuestro caso lo hemos organizado por edades. En *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*, del Gobierno de Navarra (2011), se recogen una serie de preguntas que ayudan a determinar a los públicos objetivos. Se ha elaborado una tabla atendiendo a estas cuestiones y a cada uno de los públicos objetivos diferenciados **[Figura XXI]**.

C) ¿QUÉ? – OBJETIVOS.

Esta pregunta hace referencia al qué se busca, a los objetivos que el ayuntamiento debe plantearse a la hora de realizar un Plan de Comunicación, y estos objetivos deben ser las metas que cubran las carencias comunicativas. Deben conseguirse en el plazo estimado por el Plan de Comunicación (1 año).

El Ayuntamiento de Alfacar debe buscar un posicionamiento como referente de transparencia, colaborativo y comprometido hacia su población y hacia la provincia de Granada, además de ser un referente democrático. Habermas apoya el hecho de que existiendo comunicación se propicia la democracia: “*En el lenguaje está la base de la democracia, porque permite una comunicación e interacción eficaz, equilibrada y libre*” (Habermas, 2017).

- Mejorar la calidad de la comunicación atendiendo a la transparencia y al *feedback* entre ciudadanía, ayuntamiento y medios de comunicación.
- Formar en materia de comunicación tanto al personal del ayuntamiento como a la ciudadanía.
- Mejorar la identidad corporativa del Ayuntamiento y la percepción del mismo por parte de la población.
- Plantear ejes de actuación para asegurar una continuidad en las prácticas comunicativas.
- Conocer las tendencias, necesidades y opiniones de la ciudadanía para elaborar propuestas comunicativas efectivas y conseguir respuestas positivas.
- Evaluar los resultados del impacto comunicativo durante y tras el monitoreo de los datos para ayudar en la detección de problemas y poder darles soluciones.

D) ¿CÓMO? - FASES

Cada público objetivo dispone de unos medios y de un uso específico de los mismos, por lo que debemos pensar estratégicamente en los más efectivos, teniendo en cuenta las características del municipio.

Por un lado la población de Alfacar, al ser una población envejecida, está acostumbrada al uso de los medios tradicionales, lo cual es un factor a considerar y a mejorar con las nuevas estrategias comunicativas. Así pues, aprovechando los medios locales y provinciales, se pretende realizar publicaciones y emisiones (en radio Alfaguara) más continuas y que promuevan el *feedback* dejando al margen la tendencia meramente informativa. Se pretende dotar de poder a la población, acostumbrada a ser devoradores pasivos de información y

hacerlos partícipes de la realidad de su municipio, tomando parte de las actividades que se convoquen en materia de participación.

Por otro lado, los medios digitales, usados mayoritariamente por la población más joven, se explotarán bajo una estrategia comunicativa para aprovechar las ventajas que ofrecen en relación a la generación de *feedback*.

Con respecto a la comunicación interna se deberá prever mayor frecuencia de prácticas comunicativas conjuntas de reuniones, en las que el diálogo prime frente a la mera intención informativa, buscando un conocimiento del trabajo de los compañeros y de las labores que se están afrontando, y apuntando objetivos a corto, medio y largo plazo como metas comunes en el trabajo individual y departamental.

Será necesaria la elaboración o mejora de manuales que apoyen los objetivos del Plan de Comunicación tales como Manual de Bienvenida a nuevos trabajadores, Manual de Identidad Corporativa, Manual Administrativo, Manual organizacional, etc.; así como su buen acceso y distribución, y asegurar su puesta en práctica.

Por otro lado, deben seguirse las siguientes fases para implementar el Plan de Comunicación:

1. Creación y aprobación del Plan de Comunicación estratégico a partir de los datos obtenidos en la primera fase de análisis.
2. Nombrar a un responsable de la comunicación en la administración y contratación de un *Community Manager*.
3. Puesta en común entre los integrantes del ayuntamiento indicando los procesos a seguir para su implementación.
4. Reforzar estructura humana y técnica necesaria para la implantación.
5. Cursos de formación para el uso de los nuevos medios propuestos por el Plan.
6. Habilitar el Plan de Comunicación.
7. Campaña para dar a conocer el nuevo Plan estratégico de Comunicación a la ciudadanía de Alfacar.
8. Recogida y evaluación continua de datos sobre el estado de la comunicación y efectividad del Plan de Comunicación en base a los indicadores de evaluación.
9. Readaptar el Plan de Comunicación si fuera necesario.
10. Realización de informes periódicos tras el análisis de los datos recopilados.

11. Puesta en común de los informes y búsqueda de soluciones para mejorar el Plan de Comunicación.

La Guía de Instrumentos y Herramientas para las Políticas Locales de Transparencia y Participación ciudadana señala la necesidad de contar con “cierta estructura y organización de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la administración local” (p.14), para que estas políticas estratégicas tengan efectividad. Es decir, una correcta división del trabajo y de las responsabilidades individuales y departamentales, así como la delimitación de los objetivos generales y de cada una de las partes implicadas de la organización.

Las actuaciones que promuevan la participación ciudadana y su importancia pretenden romper la constante actual de que, a mayor cantidad de habitantes en la población, mayor es la probabilidad de que exista un departamento que gestione la participación (p.16), y apuestan por su proliferación en todas las organizaciones, sean de la entidad que sea. Los principales órganos responsables de la participación ciudadana suelen ser integrantes de la Concejalía (25%), Área (23,8%) o Departamento (17,9%).

E) ¿CUÁNDO?

Un Plan de Comunicación debe estar acotado en el tiempo, y aunque sea flexible y adaptativo según el transcurrir de los hechos, refleja las acciones comunicativas previstas en un tiempo específico, reflejando las acciones a corto y largo plazo. Lo ideal es que se realice un plan por año dividiendo las acciones por meses y/o semanas, según la agenda del año aunque ésta se modifique posteriormente. Pero para que un plan sea efectivo debe atender a una continuidad de mensajes hacia sus públicos objetivos y en sus diferentes medios, al objeto de conseguir el posicionamiento como uno de los objetivos contemplados en apartados anteriores.

F) ¿CUÁNTO?

Teniendo en cuenta que se trata de un municipio pequeño, con un débil tejido empresarial y escasas perspectivas de crecimiento -incidiendo en esto la cercanía de la capital provincial-, es previsible que el ayuntamiento no cuente con recursos suficientes, priorizando quizás necesidades más básicas. Por tanto, la inversión en comunicación debe ser adaptable al presupuesto del ayuntamiento, pero entendiendo la aportación como una necesidad de primer orden para la organización.

Lo más coherente sería la contratación de un experto en comunicación que se encargara de gestionar dichos medios. Quizás en un futuro, y con la obtención de recursos procedentes de administraciones superiores, se pueda invertir en la obtención y creación de nuevos medios de comunicación local y en personal especializado que pueda desarrollarlos y gestionarlos.

Si la contratación de alguna empresa o persona especializados en gestión de la comunicación no fuera posible, sería conveniente invertir en formación en estrategias comunicativas a aquellas personas responsables de la comunicación, en el momento en el que se implante el plan de comunicación, y reestructurar sus labores para dejar tiempo suficiente y hacer frente al análisis de los datos y la nueva creación de estrategias.

El presupuesto debe atender a las necesidades de publicidad y marketing propios de las impresiones (programación de fiestas locales, et.), así como su colocación y difusión en otro tipo de soportes. Además debe mantener una cantidad para imprevistos en cuanto a necesidades de comunicación.

5.2.2.2.- ESTRATEGIA

Reúne las líneas de acción básicas mediante las que se trazan las ideas y los elementos comunes en las diferentes actividades comunicativas. Hace referencia al contenido y a la forma que caracterizan al tipo de comunicación de la institución, fijando el tono, el tipo de imágenes que acompañan y las etapas del acto comunicativo.

A) VALORES A TRANSMITIR EN LAS LABORES DE COMUNICACIÓN

- Constancia en el flujo comunicativo entre el Ayuntamiento y la población.
- Compromiso con la ciudadanía a la hora de responder sus comentarios, mensajes y citas.
- Honradez en el contenido de la comunicación y en el uso de los medios.
- Privacidad de los flujos de comunicación personales.
- Receptividad y participación en las comunicaciones.
- Confianza en la emisión y recepción de mensajes.
- Respeto entre los participantes de la comunicación.
- Igualdad en el acceso a los medios, a la información y a las posibilidades de participación.

Alfacar recibe al visitante a través de sus redes con el eslogan “Alfacar, descúbrela”. Este eslogan incita a aquellos que desconocen el municipio para que se interesen en hacerlo, pero en este target, no se incluye a la misma población local que, por el hecho de serlo, conoce un poco más el municipio y los aspectos de su vida pública. Por ello, se propone un eslogan nuevo que simbolice el carácter participativo que se pretende conseguir en el municipio y los valores señalados, haciendo resaltar el protagonismo de los propios ciudadanos. **“Lo llevas dentro”**, es una buena propuesta para la sustitución del eslogan, ya que quiere resaltar el sentimiento de pertenencia de los ciudadanos, tengan el origen que tengan, y cuenta con las personas como elementos importantes que dan sentido a Alfacar y quienes lo mantienen “vivo”. Este eslogan aparece en el spot publicitario propuesto.

B) TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE MENSAJES

El Plan de Comunicación recoge propuestas comunicativas mediante las que se emitirán mensajes de tipo informativo, publicitario, educativo, de entretenimiento y cultural, utilizando tanto un lenguaje verbal como icónico (o ambos). Los mensajes serán emitidos en soportes impresos, audiovisuales, auditivos y cibernéticos.

Todos ellos mantendrán un tono neutral y de respeto, y serán independientes en todo momento del color político que distinga al equipo de gobierno.

Pretenderán ser atractivos para su positiva recepción.

En cada actividad concreta y basándonos en la agenda del ayuntamiento, será necesario realizar una tabla donde se recojan los aspectos concretos a difundir -que en nuestro caso son los valores que el ayuntamiento quiere divulgar y representar-, los mensajes a emitir y las actividades mediante las que lo va a hacer, que veremos reflejadas más adelante.

C) EJES DE ACTUACIÓN

Las actividades comunicativas se desarrollan a partir de la delimitación de los ejes de acción que atiende el Plan de Comunicación y facilitan esbozar el área de afectación del mismo.

1. Implementación y mejora de medios de comunicación que faciliten participación.
2. Formar en materia de comunicación efectiva y participativa.
3. Recogida y evaluación de quejas y sugerencias.
4. Crear espacios físicos y virtuales para la comunicación participativa.
5. Gestionar la imagen corporativa.
6. Mejorar la gestión, contenido y estética de medios online y offline.
7. Favorecer asociacionismo.

8. Mejorar y afianzar las relaciones con la prensa.

D) TÁCTICAS. REPRESENTACIÓN GRÁFICA ESTRATÉGICA.

A partir de la plantilla propuesta por la Junta de Andalucía para la creación de un Plan de Marketing, publicado por la Consejería de Economía y Conocimiento, se han tomado como referencias algunas de las estrategias mencionadas y se han aplicado al ámbito de la comunicación en ayuntamientos, sustituyendo el objetivo y el target, entendiendo el ayuntamiento como empresa. El Plan de Comunicación estratégico para el Ayuntamiento de Alfacar, se plantea como una táctica de fidelización de la población, basada en prestar el mejor servicio, adaptado a sus necesidades y expectativas. Uno de los factores que aplica el Plan de Comunicación es la estrategia viral a través de Internet, en la que los usuarios de las redes dan a conocer al Ayuntamiento participando en su promoción a través del *feedback* que se busca generar. Otro factor a considerar, en ocasiones, es la aplicación de una estrategia emocional, apelando a los sentimientos de los ciudadanos y al apego hacia su municipio. Además se llevarán a cabo tácticas de captación, sobre todo en los primeros meses, para dar a conocer el nuevo Plan de Comunicación y sus ventajas, llamando a la población a la participación.

Las acciones propuestas en este plan están basadas en aspectos contemplados en el Reglamento de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Alfacar (Noviembre, 2016) y en propuestas recogidas por autores que han inspirado este proyecto. En la tabla [Figura XXII] podemos ver una distribución de las acciones comunicativas entre los diferentes públicos objetivos o target para asegurar una cobertura total de nuestro plan. Esta diferenciación ayudará a idear distintas dinámicas. En la columna de la izquierda se recogen los objetivos principales del plan estratégico, resumidos en tres grandes bloques: fomentar la participación ciudadana, asegurar una buena información y transparencia y gestionar la identidad corporativa del ayuntamiento. Se indican los medios y técnicas a emplear para cada público objetivo propuestos para alcanzar las metas planteadas.

D.A.) RESUMEN DE ACCIONES ESTRATEGICAS PARA UNA BUENA INFRAESTRUCTURA COMUNICATIVA

A continuación se recogen las reformas que deben aplicarse para formar la estructura técnica y humana necesaria para poder llevar a cabo el Plan de Comunicación en Alfacar. Por otro lado,

en una tabla [Figura XXII] se detallan las acciones comunicativas propuestas estratégicamente, el público objetivo al que van dirigidas y los indicadores que ayudarán a realizar informes de seguimiento y evaluación, la última fase contemplada por el método *RACE*.

A) Relación con los medios externos

En primer lugar, trataremos la relación del Ayuntamiento con la prensa y los medios de comunicación externos al Ayuntamiento como instancia tradicional que solían cubrir los ayuntamientos mediante la existencia de gabinetes de prensa, labor que actualmente gestiona el gabinete o responsable de comunicación.

Labores internas a mejorar con respecto a la comunicación externa con otros medios:

- Actualizar y ampliar el directorio de prensa, archivando los medios y su contacto según temáticas y cobertura
 - Crear un dossier de prensa que sea actualizado periódicamente y recoja todas las referencias a Alfacar que aparezcan en otros medios de comunicación externos virtuales o impresos.
 - Fortalecer los vínculos con algunos medios fomentando la interacción a través de las redes sociales, notas de prensa, emails, etc.
 - Convocatoria de medios en días clave del municipio:
 - 5 Enero: Cabalgata
 - 2º domingo de Enero: Fiesta de los Capachos
 - 20 Enero: San Sebastián
 - 26 Febrero: Carnavales
 - 29 Marzo: Viernes Santo
 - 3 Mayo: Día de la Cruz
 - Jueves de Corpus-junio: procesión
 - 23 Junio: San Juan
 - 29 Junio: San Pedro
 - 29 Junio- Fin Agosto. Semana cultural
 - 30 Junio: San Pedro
 - 30 Junio- Fin Agosto. Semana cultural
- Cualquier fecha en la que tenga lugar algún hecho trascendente o evento relacionado con la vida sociocultural o económica del municipio

B) Comunicación interna

Para mejorar la comunicación interna del Ayuntamiento y su transparencia, es necesaria la contratación de uno o varios profesionales de la comunicación, que ayuden a definir las estrategias comunicativas. Por otro lado, se ha de considerar la elaboración de los manuales señalados en el apartado con las fases de implantación del Plan de Comunicación, la creación de un boletín virtual de información interna y una intranet que ayude a gestionar la información, reflejar objetivos cumplidos y no cumplidos, y que facilite la rapidez en la interacción entre los miembros. Este además debe dar la posibilidad de crear un perfil personal, incluir todos los reglamentos aprobados, agenda de direcciones, calendario de actividades interno y manuales institucionales. Las reuniones, donde se potencie la participación igualitaria de todos sus miembros, deben ser periódicas, algunas formales y otras informales para propiciar el acercamiento personal y la cohesión entre los miembros del ayuntamiento. Estos recibirán acciones formativas en materia de comunicación para el buen uso y gestión de los medios y de la información, fomentando la participación y siendo conscientes de su importancia para la productividad.

Se realizarán encuestas referentes a la calidad y satisfacción de los nuevos procesos de comunicación para poder mejorar los errores comunicativos, entre otras encuestas de interés.

C) Medios institucionales

- Reforma de la web:
 - Modernizar la apariencia y hacerla más accesible e intuitiva.
(Mejorar la calidad de las imágenes, hacer más visible la botonera inferior _ contacto, mapa web, sede electrónica_, traducción total de la página al inglés, habilitar la web para personas con discapacidad visual, eliminar pestañas repetidas).
 - Ampliar la información en la sección `Municipios` y `Ayuntamiento`.
 - Añadir: un foro abierto con varias líneas de debate, geolocalización, apartado de asociaciones con sus respectivos enlaces a contactos, habilitar sección de comentarios en cada publicación, disponer de enlaces directos a todas las redes sociales, agenda de eventos institucionales y municipales, calendario, RSS y apartado de suscriptores.
 - Rehabilitar la pestaña “Granada Empresas” (actualmente no funciona).

Es importante eliminar toda web existente que pueda confundirse con la web municipal oficial como es el caso de la web B analizada anteriormente.

- Reforma de redes sociales:
 - Análisis continuo de tendencias.
 - Creación de contenidos multimedia.
 - Generar tráfico a la web a través de las redes sociales.
 - Promover la participación a través de preguntas, encuestas y respuesta a comentarios.
 - Identificar correctamente el contenido publicado
 - Permitir la libre publicación de contenido en las redes sociales para enriquecer las páginas y hacer partícipe a la ciudadanía.
 - Aumentar interacción con otras páginas de interés (culturales, institucionales, etc.) compartiendo contenido y mencionándolas para que ellas hagan lo mismo con nosotros.
 - Normalizar el uso de *hashtags* (#).
 - Búsqueda de *influencers*.
 - Personalizar las publicaciones para hacerlas más visibles por temáticas.
 - Enlazar unas redes sociales y otras a través de vínculos que mejoren el tráfico fluido.

Con el uso masivo de Whatsapp, aparece una nueva posibilidad: la transmisión de información importante de forma rápida y virilizada que la entidad municipal se puede permitir por el menor tamaño de la población a la que hacer llegar los mensajes. Se enviarán campañas de mensajes a través de este medio con una regularidad de dos meses informando sobre temas de interés para la ciudadanía.

D) Identidad corporativa

- Revisión del Manual de Identidad Corporativa y de los valores que representa la entidad.
- Actualizar la aplicación de todas las imágenes corporativas institucionales sobre nuevos soportes.
- Realizar una campaña de refuerzo de los valores corporativos (*Spot Alfacar, lo llevas dentro*).
- Homogeneizar la imagen corporativa en todos sus medios *online* y *offline*.
- Generar la imagen corporativa en nuevos soportes: “mosca” y rótulos que identifiquen los videos en la plataforma de YouTube.

E) Población

Para que el Plan de Comunicación sea totalmente efectivo, la ciudadanía y el personal del ayuntamiento deben armarse con las herramientas y conocimientos necesarios para su aprovechamiento. Por ello el Ayuntamiento debe hacer una campaña de comunicación que dé a conocer el plan estratégico a sus ciudadanos y les ayude a la participación, destacando los beneficios que de él se obtienen. Este proceso hace referencia a la tercera instancia del método RACE, la comunicación del plan estratégico. Se contemplarán:

- Folletos informativos y explicativos.
- Presentación oficial del Plan de Comunicación donde se expongan los objetivos y ventajas de su implantación, explicación de nuevas líneas de participación y nuevos soportes habilitados como la web y recordatorio de los ya existentes.
- Charlas, talleres y cursos formativos en materia de comunicación.
- Videos promocionales y explicativos viralizables.

Una vez se han indicado los aspectos a mejorar para una buena infraestructura donde apoyar el plan, se expone en un diagrama de Gantt las acciones a realizar por orden cronológico y su duración en el tiempo. En un primer bloque, se agrupan las acciones previas necesarias para implantar el Plan de Comunicación, y tras la separación, una lista de acciones a mantener en el tiempo con cierta regularidad atendiendo a la agenda del Ayuntamiento, del municipio y al Reglamento de Participación Ciudadana de Alfacar. Cada actuación está representada con un color que, en una línea horizontal, bien continua o intermitente, aparecerá en los meses en los que deba llevarse a cabo dicción.

D.B.) DIAGRAMA DE GANTT

	ACTIVIDADES- 2018	Enero	Febrero	Marzo
	Actualizar y ampliar el directorio de prensa			
	Crear un dossier de prensa			
	Revisión y creación de manuales institucionales			
	Reforma identidad corporativa			
	Creación intranet			
	Reforma de la web			
	Creación Comisiones Sectoriales			
	Salas de reuniones públicas			
	Cursos formativos para el personal			
	Folletos divulgativos sobre el nuevo plan			
	Presentación oficial del plan			
	Cursos y talleres formativos a la ciudadanía			
	Videos promocionales			
	Reuniones internas en el Ayto.			
	Reuniones vecinales			
	Reuniones Comisiones y asociaciones			
	Entrevistas personales internas y externas			
	Boletín virtual interno			
	Encuestas internas			
	Encuestas externas			
	Mensajes virales Whatsapp			
	Seguimiento y apoyo a la participación web y redes sociales			
	Creación de contenidos audiovisuales			
	Seguimiento y apoyo a la participación intranet			
	Emails internos semanales			

Solicitud de presupuestos participativos			
Asignación de presupuestos participativos			
Buzón de quejas y sugerencias			
Telf. Fax. Email atención al ciudadano			
Subvenciones a asociaciones			
Reconocimientos a ciudadanos y asociaciones por participación			
Notas de prensa			
Convocar a la prensa			
Presentación Relación actividades del año anterior/asociación			
Presentación registro de asociados actualizado			
Informe de Comunicación			

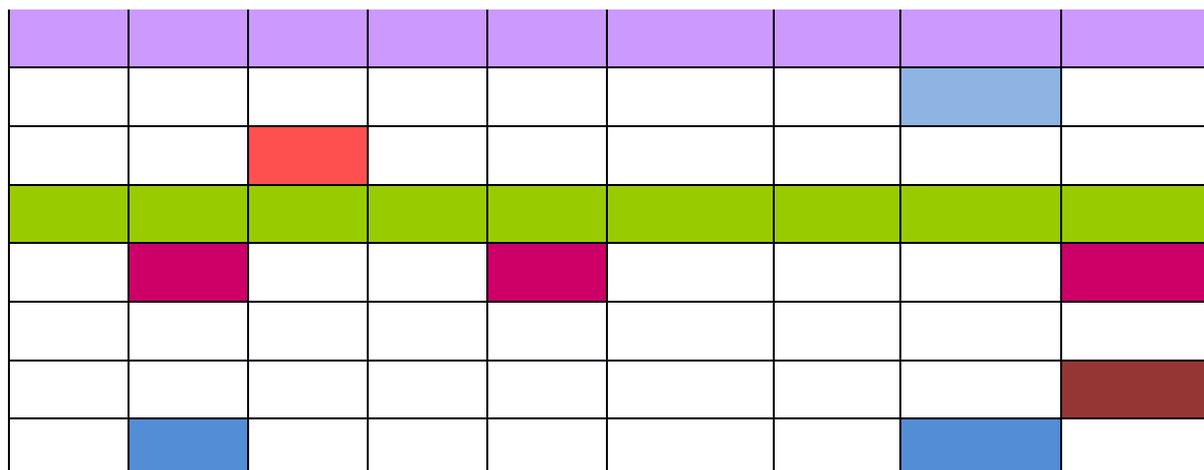


Figura N° XXIII. Acciones comunicativas propuestas para el Ayuntamiento de Alfacar para 2018.

Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. EVALUACIÓN

La última etapa contemplada por el método RACE es la evaluación, proceso entendido por la RAE como “señalar el valor de algo”, lo que apunta la necesidad de cuantificar los elementos del Plan de Comunicación para poder medir los datos, evaluarlos y compararlos en el tiempo para observar y analizar su evolución. Para conseguir estos datos se requiere de una captación y evaluación sistemática de los datos, que serán tomados en base a unos parámetros establecidos y por categorías. A esto es lo que llamamos monitorización, vigilar el proceso diario del Ayuntamiento, acorde con la planificación de las acciones y su repercusión.

Muchas de las entidades, no registran el impacto de sus acciones en el tiempo, lo que no les permite hacer el estudio necesario que les permitirá sacar las conclusiones necesarias como para evolucionar y mejorar como organismo. Se podría decir que es la base de todo progreso.

Para poder evaluar un plan de comunicación es necesario establecer indicadores de control cuantificables y que reflejen las consecuencias de las acciones realizadas tras haber sido determinadas en un plan, de esta forma podremos saber si se están cumpliendo o no, y tomar decisiones al respecto estableciendo nuevas metas.

Deben existir varios tipos de indicadores que aporten una visión completa de la evaluación, y se definen según el tipo de información a detallar.

En una tabla [*Figura XXIV*] se recogen los indicadores cuantificables que deben ser recogidos por parte del Ayuntamiento para esta labor, indicando el medio de comunicación por el que se manifiestan y el área sobre la que influyen.

Según Camelo (2012) existen cinco tipos de indicadores:

- Indicadores de cumplimiento: medibles según las tareas finalizadas.
- Indicadores de evaluación: evalúan en base al rendimiento de una tarea.
- Indicadores de eficiencia: relacionados con el ahorro de recursos para realizar las tareas previstas.
- Indicadores de eficacia: miden la capacidad o el acierto en la consecución de tareas.
- Indicadores de gestión: miden el cumplimiento de acciones concretas para hacer posible el cumplimiento de tareas.

Basándome en estas tipologías, he reflejado en la siguiente tabla una serie de indicadores que cuantifican diferentes áreas de acción comunicativa del Plan de Comunicación. Estos indicadores son de carácter evaluativo, ya que surgen del rendimiento de las diferentes tareas, al mismo tiempo algunos de ellos son de cumplimiento, y de gestión.

6.- CONCLUSIONES

Ya que la comunicación, característica que define a las personas y todas sus formas de relacionarse entre ellas y con el mundo, está presente en todo momento y toda situación como el motor de la vida y su desarrollo, debemos entender la importancia que tiene la comprensión de la misma. A partir de esa comprensión podremos ser conscientes de en qué medida podemos mejorarla para así beneficiar los momentos en que se manifieste y conseguir resultados satisfactorios derivados de las acciones comunicativas. Esta reflexión es adaptable a toda situación, ya sea personal o institucional, pero no podemos olvidar que las labores de comunicación realizadas por un organismo público que trata de representar a una población y gestionar sus elementos, son extremadamente importantes. Los ayuntamientos deben conocer bien la población que gobiernan para ejercer lo mejor posible sus funciones como administraciones públicas, por ello debe existir una buena comunicación retroalimentada entre ellos y la ciudadanía, la cual debe ser consciente en todo momento de sus derechos y libertades, y por supuesto, de los medios mediante los que poder ejercerlos.

Con el tiempo, la gestión de la comunicación ha ido evolucionando positivamente en empresas y organizaciones, pero tal y como planteaba la hipótesis inicial, se ha demostrado que aun los ayuntamientos y en general, las organizaciones públicas no se han adaptado al nuevo paradigma comunicativo que existe en nuestros tiempos, poseen una escasa sensibilidad con respecto a la regulación y control del mismo, y que permanecen anclados en prácticas heredadas de los antiguos gabinetes de prensa y sin la presencia de un experto en comunicación que la gestione y favorezca el *feedback*.

El Ayuntamiento de Alfacar, como la mayoría de ayuntamientos, apuesta por la relación con los ciudadanos a través de las redes sociales. Una práctica que es cercana y funciona, por lo que la presencia de un *community manager* que mejore esta comunicación sería de agradecer.

Se ha conseguido en este trabajo definir un Plan de Comunicación adaptado a la actualidad del Ayuntamiento de Alfacar como propuesta a poner en práctica, tanto las acciones como los medios requeridos, y que engloba tanto comunicación interna como externa, y que vele por la buena comunicación entre ayuntamiento y públicos objetivos.

Se ha advertido la necesidad de este documento y de un departamento y un responsable de comunicación que gestionen todos los aspectos trabajados, y que mantengan un buen flujo comunicativo con la alcaldía y los funcionarios del ayuntamiento para conseguir los objetivos del Plan de Comunicación estratégico, alejándose de la presente improvisación con la que se deciden las prácticas comunicativas.

Ser más consciente de la realidad genera la posibilidad de crear mejores realidades.

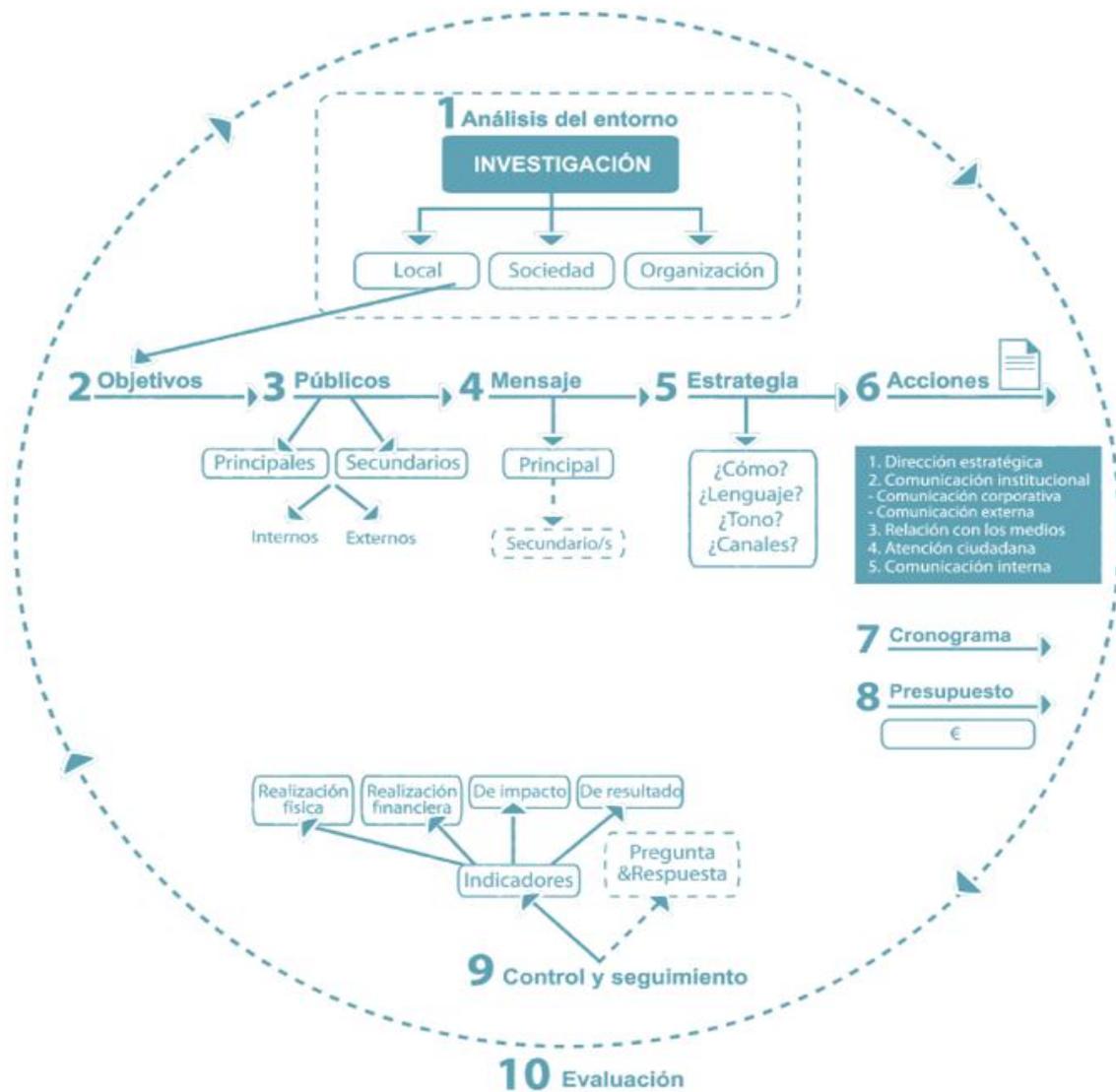


Figura XXV. Representación gráfica de la planificación y seguimiento de la estrategia comunicativa

Fuente: ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?; Metodología para el diseño de planes de comunicación. Gobierno de Navarra, 2011.

ANEXO DE IMÁGENES Y TABLAS

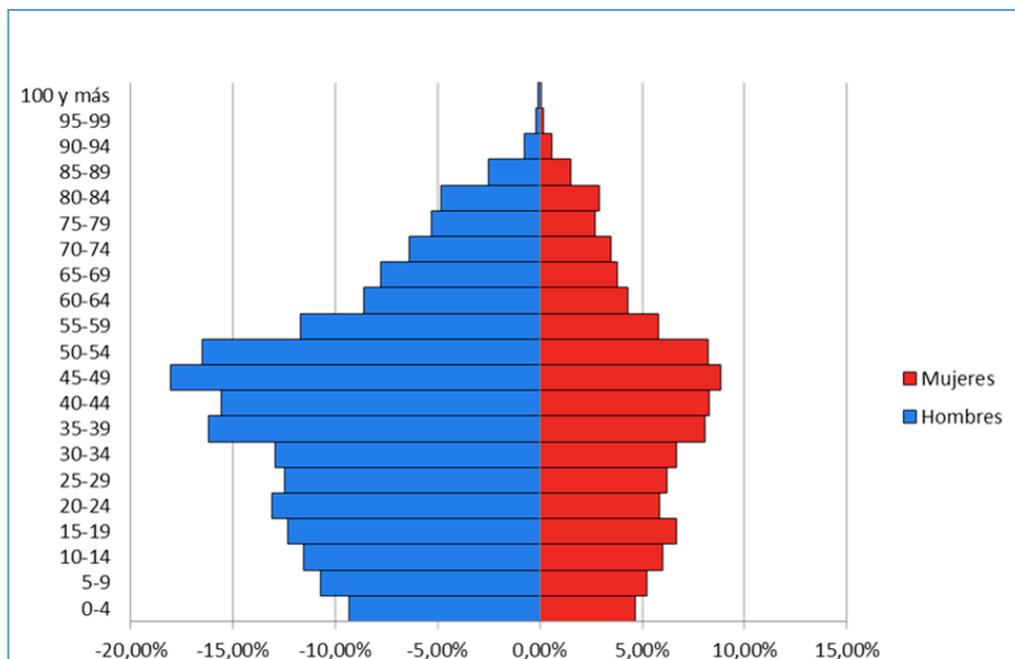


Figura I. Pirámide de población de Alfacar (2016) Pag.31

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE (2016)

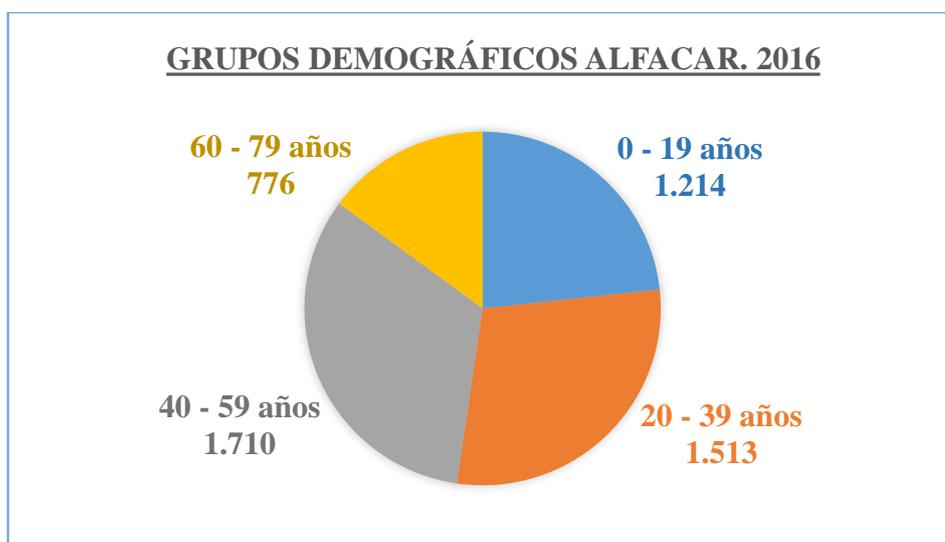


Figura II. Grupos demográficos de Alfacar (2016) Pag.31

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE (2016)

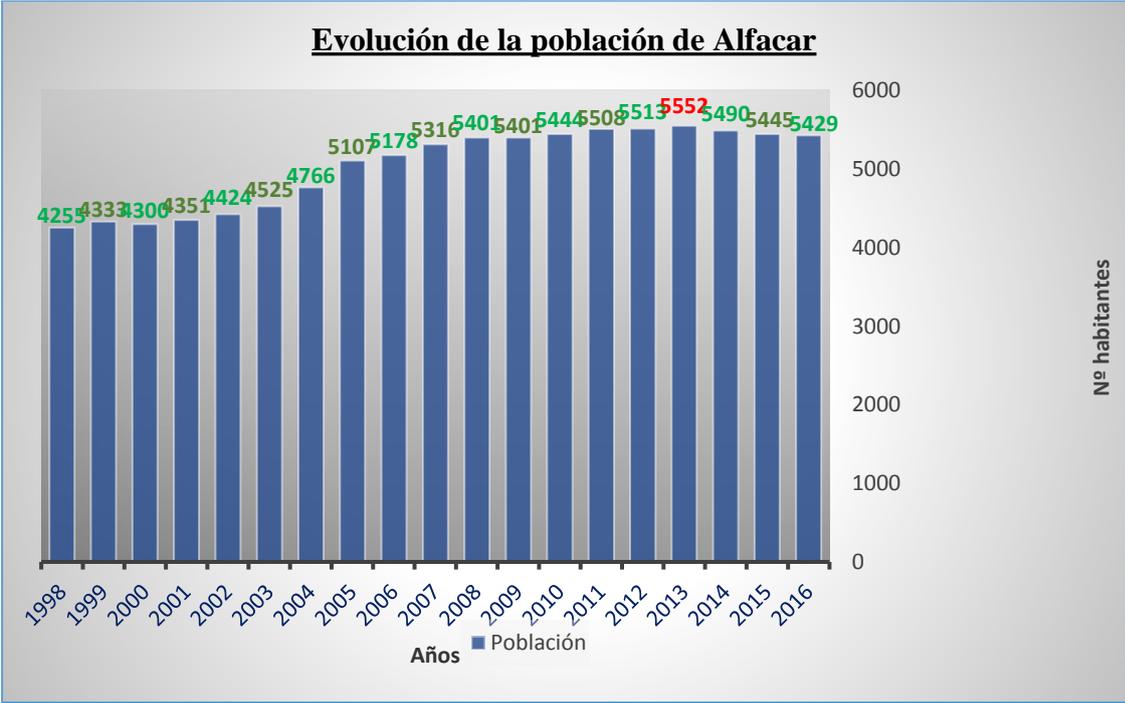


Figura III. Evolución de la población de Alfacar (1998-2016) Pag.31

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

ANÁLISIS DAFO SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN ALFACAR

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de <i>feedback</i> entre administración y ciudadanía y dentro del propio ayuntamiento.• Inexistencia de un plan de comunicación estratégico.• Inexistencia de un profesional de la comunicación que la gestione en el ayuntamiento.• Responsable de comunicación pertenece al gobierno actual.• Desaprovechamiento de los recursos humanos y técnicos.• Inexistencia de planes de acción para el fomento de la participación ciudadana.• Desconocimiento de las ventajas que suponen las estrategias de comunicación.• Duplicidad de páginas web oficiales (información fragmentada).• Inexacta definición de la imagen corporativa.	<ul style="list-style-type: none">• Público amplio y variado.• Ciudadanía comprometida.• Variedad de medios de comunicación disponibles.• Ayuntamiento pequeño (posibilidad de profesionalización personalizada)• Municipio cercano a la capital (facilidades de intercambio de recursos y de movilización de la población)• El ayuntamiento intenta cumplir con la legislatura existente de forma positiva. (portal de transparencia en la web municipal)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en comunicación y participación. • Variedad de herramientas a disposición para cumplir objetivos estratégicos de comunicación. • Cursos de formación comunicativa. • Contratación de servicios y profesionales de gestión de la comunicación. • Coordinación de recursos humanos y técnicos • Obtención de beneficios aplicables a todas las acciones de la administración • Reconocimiento positivo de la población hacia el ayuntamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de oportunidades. • No reconocimiento de la imagen corporativa del ayuntamiento por parte de la población en los medios. • Mejor desarrollo comunicativo de otros municipios cercanos y sus beneficios (mal posicionamiento) • Disminución de la confianza en la administración local. • Debilitamiento local en todas sus facetas. • Prácticas administrativas incoherentes con la realidad del municipio.

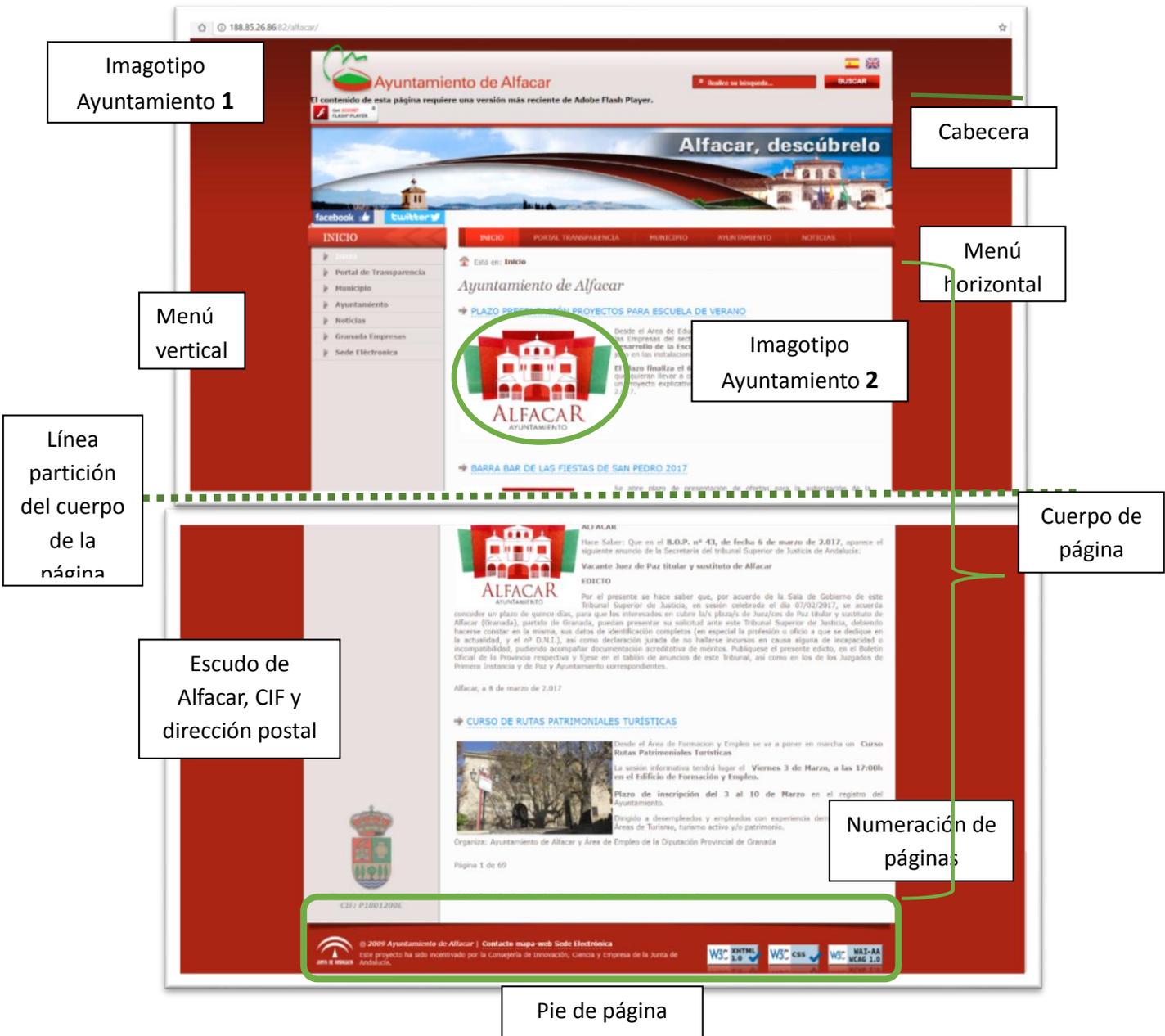
Figura IV: Análisis DAFO sobre el estado de la comunicación en Alfacar. Pag.31 y 32

Fuente: Elaboración propia

ELEMENTOS EXTERNOS	SI	NO
Fichero de prensa (contactos de diferentes medios de prensa)	X	
Notas de prensa	X	
Comunicados de prensa o en medios audiovisuales		X
Blog, Redes Sociales (*)	X	
Informes anuales		X
Correo informativo, boletines, revistas (*)		X
Dossier de prensa sobre un tema en concreto		X
Ruedas de prensa	X	
Encuentros informales		X
Entrevistas		X
Publirreportajes en medios de comunicación		X
Anuncios (¿de qué tipo?)	X	X
Teléfono (*)	X	
Visitas y viajes de prensa (invitar a la prensa)		X
Jornada de puertas abiertas	X	
Ferias de muestras y exposiciones		X
Congresos y conferencias		X
Videoconferencias		X
Patrocinio (*)		X
Mecenazgo (*)		X
Web (*)	X	
Sala de prensa virtual		X
Fax	X	

Figura V. Elementos externos de Alfacar (cuestionario).Pag.33

Fuente. Elaboración propia a partir de las propuestas de Almansa (2011.133 a 158)



Fuente VI. Ayuntamiento de Alfacar (A) Pag.35 y 37

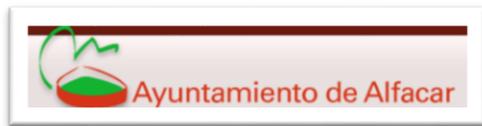
Fuente: Esquema de elaboración propia

Fuente de la imagen: <http://www.ayuntamientodealfacar.es/>



Figura VII. Web Ayuntamiento de Alfacar (B) Pag.35 y 40

Fuente: <http://www.hueneja.es/web/ayuntamiento-de-alfacar/portada>



(a)



(b)

Figura VIII. Imagotipos Ayuntamiento de Alfacar. Pag.35

Fuente: <http://www.ayuntamientodealfacar.es/>



Figura IX. Escudo de Alfacar y variantes. Pag 35

Fuente: <http://www.ayuntamientodealfacar.es/>



Figura X. Imagotipo de "Turismo Alfacar" Pag. 36

Fuente: <https://turismoalfacar.blogspot.com.es/>

The screenshot shows the website interface for the Ayuntamiento de Alfacar. At the top, there are social media links for Facebook and Twitter. Below that is a navigation menu with 'AYUNTAMIENTO' highlighted. A sidebar on the left lists various services like 'Saluda Alcaldesa', 'Pleno Municipal', and 'Plenos'. The main content area shows the breadcrumb 'Está en: Inicio > Ayuntamiento > Plenos' and a section titled 'Plenos 2015'. Underneath, there is a heading 'RELACIÓN DE ACTAS DE PLENOS DEL AYUNTAMIENTO DE ALFACAR' followed by a list of years from 2011 to 2015. A list of meeting minutes for 2015 is provided, each with a date and an 'AUDIO' link.

facebook twitter

AYUNTAMIENTO

- ▶ Saluda Alcaldesa
- ▶ Pleno Municipal
- ▶ Grupos Municipales
- ▶ Ordenanzas
- ▶ Plenos
- ▶ Perfil del Contratante
- ▶ Periodo Medio de Pago a Proveedores
- ▶ Sede Electrónica
- ▶ Facturación Electrónica

INICIO PORTAL TRANSPARENCIA MUNICIPIO AY

Está en: Inicio > Ayuntamiento > Plenos

Plenos 2015

RELACIÓN DE ACTAS DE PLENOS DEL AYUNTAMIENTO DE ALFACAR

AÑO [2011](#) - [2012](#) - [2013](#) - [2014](#) - 2015

- [Acta del Pleno celebrado el 05/03/2015](#)
- [Acta del Pleno celebrado el 27/04/2015](#)
- [Acta del Pleno celebrado el 10/06/2015](#)
- [Acta del Pleno celebrado el 13/06/2015](#)
- [Acta del Pleno celebrado el 30/06/2015](#)
- [Acta del Pleno celebrado el 10/09/2015](#)

Figura XI. Actas recogidas en la Web A. Pag.38

Fuente: <http://www.ayuntamientodealfacar.es/>

The screenshot shows the 'SEDE ELECTRÓNICA' section of the website. It features the Ayuntamiento de Alfacar logo and a graphic with a computer monitor, a hand cursor, and a key. Below the graphic are navigation tabs: 'INFORMACIÓN GENERAL', 'CATÁLOGO DE TRÁMITES', and 'CARPETA ELECTRÓNICA'. The 'TRANSPARENCIA' section is active, showing a breadcrumb 'Inicio > Transparencia' and a list of documents under the heading '1. INSTITUCIONAL/1.5. FUNCIONAMIENTO ÓRGANOS DE GOBIERNO/1.5.2. JGU/1.5.2.2. ACTAS/2017'. The documents are organized by month: ENERO (3), FEBRERO (3), MARZO (5), ABRIL (3), and MAYO (3).

SEDE ELECTRÓNICA

Ayuntamiento de Alfacar

INFORMACIÓN GENERAL CATÁLOGO DE TRÁMITES CARPETA ELECTRÓNICA

Inicio > Transparencia

TRANSPARENCIA

1. INSTITUCIONAL/1.5. FUNCIONAMIENTO ÓRGANOS DE GOBIERNO/1.5.2. JGU/1.5.2.2. ACTAS/2017

Documento

- ENERO (3)
- FEBRERO (3)
- MARZO (5)
- ABRIL (3)
- MAYO (3)

Figura XII. Actas recogidas en el portal de Transparencia de Alfacar. Pag.38

Fuente: <http://alfacar.sedelectronica.es/transparencia/a1ba4770-b66a-4bac-a3f9-f014ce2507e0/>

Listado concedido por el Ayuntamiento de Alfacar de asociaciones y entidades de Alfacar

1. Asociación de Comerciantes y Empresarios de Alfacar (ALEMCO)
2. Asociación de Mujeres Alfujar
3. Asociación Club de Jubilados y Pensionistas San Sebastián
4. Asociación de Jubilados y Pensionistas San Marcos
5. Hermandad de Alfacar
6. Unión Deportiva Alfacar
7. Asociación de Madres y Padres Alfaguara
8. Asociación de Madres y Padres Las Canteras
9. Asociación de Madres y Padres Los Sotillos
10. Asociación Cultural Hogaza
11. Asociación Ilusión a los 60
12. Asociación Cultural “Id Comiendo”
13. Asociación “Amigos de la Música”
14. Asociación “ Alfacar Buena Mesa”
15. Club de Kárate Go-Dai
16. Club de Tenis de Mesa de Alfacar
17. Gremio de Panaderos de Alfacar
18. Asociación Juvenil ALFAJOVEN

Figura XIII. Listado concedido por el Ayuntamiento de Alfacar de asociaciones y entidades de Alfacar. Pag.40

Fuente: Información proporcionada por el Ayuntamiento de Alfacar en mano.

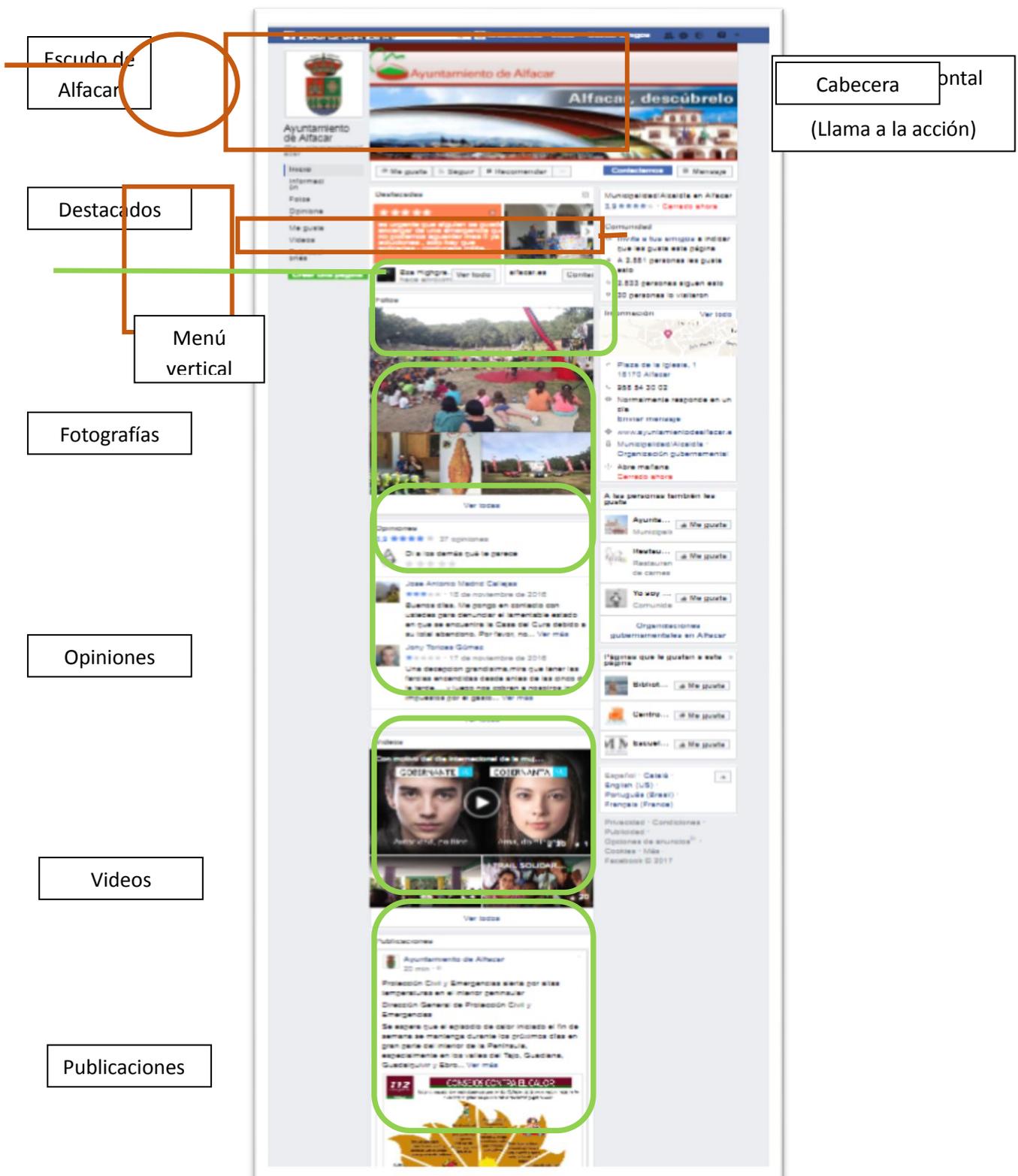


Figura
Facebook del

Esquema de elaboración propia

Fuente: <https://www.facebook.com/ayuntamientodealfacar/>

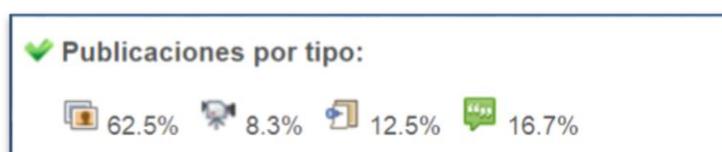


Figura: XV. Publicaciones por tipos de Facebook Ayuntamiento de Alfacar. Pag.44

Fuente: <http://likealyzer.com/facebook/ayuntamientodealfacar>

Top 5 publicaciones de Ayuntamiento de Alfacar					
Fecha		Publicación	Me gusta	Comentarios	Compartir
02/06/2017		 Desde las Áreas de Mantenimiento, Obras Públicas y Seguridad Ciudadana...	87	8	15
10/06/2017		 Os dejamos imágenes de ayer, del Trail Solidario "Ilusiones" o...	59	5	19
30/05/2017		 Gracias a todos y a todas los que colaboráis en el proyecto Recuperando...	22	0	26
31/05/2017		 Desde el área de Medio Ambiente SE INFORMA: La Consejería de Medio...	10	0	22
12/06/2017		 Ayer tuvo lugar en la Sierra de la Alfaguara la prueba de BTT "SEA...	27	0	15

Figura XVI. Top5 Publicaciones de Alfacar.

Fuente: <http://likealyzer.com/facebook/ayuntamientodealfacar>

Ranking de Ayuntamientos en España monitorizados por la web Like Alizer

#	Página	Me gusta	PTAT	ER	LikeRank
1	 Ayuntamiento de Sevilla City Hall	42,940	4,775	11.12%	79
2	 Ayuntamiento de Tías City Hall	3,849	707	18.37%	75
3	 Ajuntament de Torrent City Hall	8,591	468	5.45%	75
4	 Ajuntament de València City Hall	7,896	963	12.2%	75
5	 Ayuntamiento de Zaragoza City Hall	13,536	494	3.65%	74
6	 Ayuntamiento de Alfacar City Hall	2,881	369	12.81%	70
7	 Ayuntamiento de Puerto de la Cruz City Hall	7,631	1,216	15.94%	68
8	 Ayuntamiento de Coria City Hall	4,657	552	11.85%	67
9	 Ayuntamiento de Elche - Ajuntament d'Elx City Hall	13,491	552	4.09%	59
10	 Ajuntament de Granollers City Hall	3,867	126	3.26%	51
11	 Ayuntamiento de Cáceres City Hall	11,808	230	1.95%	49
12	 Ayuntamiento de Albacete City Hall	3,496	866	24.77%	42

Figura XVII. Ranking de Ayuntamientos en España monitorizados por la web Like Alizer. Pag.46

Fuente: <http://likealyzer.com/statistics/facebook/likerank/category/City%20Hall/country/Spain>



Figura XVIII.. Imagotipo “Radio Alfaguara” Pag.47 y 48

Fuente: <http://www.radioalfaguara.com/>

ELEMENTOS INTERNOS	SI	NO
Tablón de Anuncios	X	
(en los despachos, en recepción, comunicaciones entre los miembros)Notas	X	
Email	X	
Foro o web interna o Intranet		X
Buzón de reclamaciones o sugerencias	X	
Cartas personales	X	
Entrevistas	X	
Seminarios-Cursos	X	
Reuniones	X	
(¿Cuáles? Indicar bajo la tabla(*) Infomes (*)		X
(indica su nombre bajo la tabla(*) Boletín o periódico interno (*)		X
Revista de prensa interna y/o externa		X
Octavillas	X	
(Para informar, formar a miembros, exponer ideas..)Audiovisuales o presentaciones enpowerpoint (*)	X	
Videoconferencias		X
Megafonía	X	
Encuestas de opinión		X
Encuentros de opinión. Auditorías		X
Zonas comunes de sociabilización (Cafetería, etc.)		X

Figura XIX. Elementos Internos del Ayuntamiento de Alfacar (cuestionario) Pag.52

Fuente: Elaboración propia a partir de las propuestas realizadas por Almansa Martínez,
(2011: 25 y 103)

COMUNICACIÓN	PUBLICO OBJETIVO
Interna	<ul style="list-style-type: none"> Personal del Ayuntamiento de Alfacar
Externa	<ul style="list-style-type: none"> Población de Alfacar: <ul style="list-style-type: none"> -Jóvenes -Adultos -Ancianos Medios de comunicación externos

Figura XX. Públicos objetivos. Pag.52

Fuente: Elaboración Propia

	POBLACIÓN	PERSONAL AYUNTAMIENTO	MEDIOS EXTERNOS
¿Quiénes son?	Ciudadanos de Alfacar.	Trabajadores de la administración pública.	Medios de comunicación ajenos a la gestión del ayuntamiento.
¿Qué los caracteriza?	Pertenencia al mismo municipio.	Trabajan en sectores diferenciados pero conjuntamente para realizar labores administrativas y gubernamentales.	Gestionan y emiten información sobre diversos temas y plataformas utilizando soportes variados hacia diferentes públicos.
¿Qué ideologías tienen?	Variada.	Variada.	Variada.
¿Quién habla de usted?	Sobre todo población adulta y comprometida con el municipio	Todos los integrantes en su mayoría.	Los interesados en algún aspecto de Alfacar.

<p>¿Qué conoce de su organización?</p>	<p>Lo que el Ayuntamiento permite que se sepa de él a través de sus medios, relacionado con formas de organización, proyectos, identidad de algunos integrantes, identidad corporativa, etc. Se pretende mejorar este apartado mejorando la opinión del target.</p>	<p>Identidad corporativa, formas de organización y gestión, protocolos y normas generales, agenda de eventos, etc.</p> <p>Se pretende mejorar este apartado, aumentando el sentimiento de pertenencia.</p>	<p>Lo que el Ayuntamiento permite que se sepa de él a través de sus medios, relacionado con formas de organización, proyectos, identidad de algunos integrantes, identidad corporativa, etc. Se pretende mejorar este apartado para un mejor conocimiento del municipio y su presencia en medios.</p>
<p>¿Cuáles son sus necesidades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor y mejor calidad en la comunicación con el ayuntamiento y entre los habitantes. - Aumentar las posibilidades de participación en la comunicación. - Contar con un sistema de comunicación transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento global de los objetivos del ayuntamiento. -Aumentar el sentimiento de pertenencia a un equipo. -Aumentar posibilidades de participación en la comunicación. - Contar con un sistema de comunicación transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena recepción de la información que se quiere transmitir a través de ellos. - Acceso eficaz y rápido a la información. -Facilitarles noticias de interés relacionadas con Alfacar para sus medios. - Contar con un sistema de comunicación transparente.
<p>¿Cuál es su comportamiento?</p>	<p>El propio de todo ciudadano que hace vida en un determinado lugar al que le</p>	<p>Gestiona y administra los recursos humanos y</p>	<p>Buscan y generan contenido relevantes y de interés para sus</p>

	afectan las decisiones del órgano de gobierno presente, y que puede preocuparse en mayor o menor medida por ello.	materiales del municipio de Alfacar.	medios y sus públicos objetivo.
¿Cuál es su nivel de influencia?	A mayor participación mayor influencia en el proceso comunicativo	Alta, dado que es el mayor responsable de los actos comunicativos de los tres públicos objetivos.	Alta, teniendo en cuenta que ayuda a expandir los valores del ayuntamiento más allá de sus medios de comunicación hacia otros públicos objetivo.
¿Pueden existir dificultades de comunicación con el grupo identificado?	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de transparencia. - Falta de participación - Desinterés - Desconocimiento de medios y formas de participar en la comunicación. - Desigualdad en el recibimiento de información y posibilidades de participación. -No entendimiento de los mensajes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de transparencia. - Falta de participación - Desinterés - Desconocimiento de medios y formas de participar en la comunicación. - Desigualdad en el recibimiento de información y posibilidades de participación. -No entendimiento de los mensajes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Información a destiempo de temas relevantes. - Desinterés por temas alfacareños. -Desconocimiento del interés de temas relacionados con Afacar. - Fallida convocatoria de los medios. -Medios mal escogidos.
	El día y hora - El medio		

<p>¿Cuáles son los factores que influirán en las audiencias que reciben el mensaje?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El lenguaje del mensaje. - La calidad del mensaje. - Conocimiento del tema que trata el mensaje. - Interés. 	<p>(←Ídem)</p>	<p>(←Ídem)</p>
<p>¿Cómo se utilizará el apoyo de los que reaccionan positivamente?</p>	<p>Como referentes en las buenas prácticas comunicativas para con el ayuntamiento y la ciudadanía.</p>	<p>Como portadores de experiencia y ejemplos a seguir dentro de la administración.</p>	<p>Como medios con los que afianzar lazos a través del flujo continuo de información.</p>

Figura XXI. Análisis de los Públicos Objetivos. Pag.52

Fuente. Elaboración propia

PÚBLICOS OBJETIVOS → ----- METAS	POBLACIÓN ALFACAR	MEDIOS DE CO- MUNICACIÓN EXTERNOS	DESTINATARIOS IN- TERNOS DEL AYUNTAMIENTO
Fomentar participación	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones pe- riódicas forma- les e informales con asociacio- nes - Talleres - Encuestas pe- riódicas - Foros - Redes Sociales - Entrevistas - Buzón de que- jas y sugerenc- ias - Creación de Comisiones Sectoriales - Premios y reco- nocimientos personales y a asociaciones - Presupuestos Participativos - Creación de es- pacios físicos habilitados. - Ayudas y sub- venciones para fomentar el aso- ciacionismo. - Formación y ta- lleres sobre TIC's y partici- pación 	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción vía redes sociales y web - Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dircom</i> o responsa- ble de la comunica- ción - Reuniones periód- icas formales e infor- males - Encuestas periódicas - Entrevistas - Intranet - Formación y talleres sobre TIC's y parti- cipación - Buzón de quejas y sugerencias - Reconocimientos - Creación de espacios físicos habilitados
	<ul style="list-style-type: none"> - Web - Redes sociales - Prensa local - Folletos y octa- villas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ruedas de prensa - Notas de prensa - Web 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletín Informativo - Emails - Intranet - Web - Redes sociales

Asegurar una buena información y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - Mensajes Whatsapp virales - Cartelería - Reuniones informativas - Charlas - Emails (suscriptores) - Correo postal - Visita a instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Emails - Teléfono - Fax 	<ul style="list-style-type: none"> - Megafonía - Reuniones - Cartelería - Notas - Correo postal - Manuales institucionales (Recepción y acogida, normas, etc.)
Identidad corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Web y redes sociales - Enaras - Pancartas - Impresos oficiales - Cartelería institucional - Contenido multimedia 	← Idem	← Idem <ul style="list-style-type: none"> - Manual Identidad Corporativa

Figura XXII. Medios y técnicas para cada público objetivo. Pag.58

Fuente: Elaboración Propia

	ACTIVIDADES- 2018	Enero	Febrero	Marzo
	Actualizar y ampliar el directorio de prensa			
	Crear un dossier de prensa			
	Revisión y creación de manuales institucionales			
	Reforma identidad corporativa			
	Creación intranet			
	Reforma de la web			
	Creación Comisiones Sectoriales			
	Salas de reuniones públicas			
	Cursos formativos para el personal			
	Folletos divulgativos sobre el nuevo plan			
	Presentación oficial del plan			
	Cursos y talleres formativos a la ciudadanía			
	Videos promocionales			
	Reuniones internas en el Ayto.			
	Reuniones vecinales			
	Reuniones Comisiones y asociaciones			
	Entrevistas personales internas y externas			
	Boletín virtual interno			
	Encuestas internas			
	Encuestas externas			
	Mensajes virales Whatsapp			
	Seguimiento y apoyo a la participación web y redes sociales			
	Creación de contenidos audiovisuales			
	Seguimiento y apoyo a la participación intranet			
	Emails internos semanales			

Solicitud de presupuestos participativos			
Asignación de presupuestos participativos			
Buzón de quejas y sugerencias			
Telf. Fax. Email atención al ciudadano			
Subvenciones a asociaciones			
Reconocimientos a ciudadanos y asociaciones por participación			
Notas de prensa			
Convocar a la prensa			
Presentación Relación actividades del año anterior/asociación			
Presentación registro de asociados actualizado			
Informe de Comunicación			

INDICADORES	MEDIOS	ÁREA
N° Comentarios N° Compartidos N° Seguidores N° <i>Influencers</i> N° de listas en las que nos incluyen N° Suscriptores, RSS N° visitas web N° Respuestas a comentarios	Facebook Tweeter Youtube Instagram	Repercusión y participación en las redes sociales y web
N° boletines informativos N° charlas y conferencias N° cursos formativos internos	Email Presenciales Presenciales e Intranet	Información interna
N° Reuniones N° Entrevistas N° Comentarios foro N° Emails respondidos N° Encuestas N° Cartas	Presenciales Presenciales Intranet Email Impresas/ email Buzón quejas y sugerencias	Participación interna
N° Reuniones comisiones sectoriales N° Reuniones vecinales N° Videos promocionales N° Entrevistas N° Encuestas N° Cartas N° Emails respondidos N° Asistentes Vs. N° inscripciones N° Reconocimientos	Presenciales Presenciales Webs, RRSS, medios locales Presenciales Impresas/ email Buzón quejas y sugerencias Email Presencial Presencial	Participación externa

Nº Mensajes virales Nº Folletos divulgativos Nº Cursos formativos externos Nº Emails a suscriptores	Whatsapp/Email/RRSS Material impreso Presenciales Email	Información externa
Nº Artículos publicados Nº Notas de prensa Nº Ruedas de prensa Nº Referencias en medios audiovisuales	Prensa impresa/online email presenciales TV/Radio/medios on-line	Prensa

Figura XXIV. Indicadores para medir efectividad del Plan de Comunicación. Pag.67

Fuente: Elaboración propia

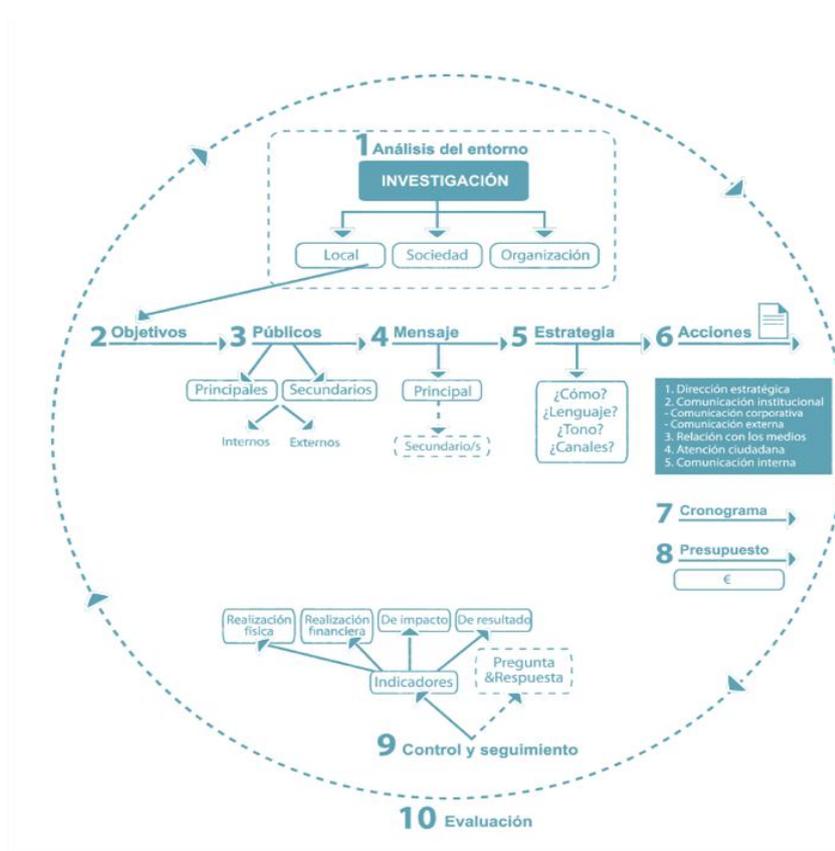


Figura XXV. Representación gráfica de la planificación y seguimiento de la estrategia comunicativa. Pag.69

Fuente: ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?; Metodología para el diseño de planes de comunicación. Gobierno de Navarra, 2011.