

La comunicación institucional en la administración local: modelos, estrategias y desafíos en el marco del derecho público

*Institutional Communication in Local Government:
Models, Strategies, and Challenges within the Framework of Public Law*

Miguel Antonio Molina Picazo¹
Eladio Jardón Ferreiro²
José Fernando Hoyos García³

Cómo citar: Molina Picazo, M. A., Jardón Ferreiro, E. y Hoyos García, J. F. (2025). La comunicación institucional en la administración local: modelos, estrategias y desafíos en el marco del derecho público. *Nuevo Derecho*, 21(37), 1-24. <https://doi.org/10.25057/2500672X.1814>

Recibido: 27-07-2025 – Aceptado: 12-10-2025 – Publicado: 14-11-2025

Resumen

La comunicación institucional en el ámbito municipal ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas como consecuencia de la digitalización, la evolución del derecho a la información y la creciente demanda de transparencia por parte de la ciudadanía. Este artículo analiza los modelos y estrategias de comunicación empleados por quince ayuntamientos de la provincia de Alicante, con énfasis en su capacidad para generar relaciones bidireccionales, eficaces y legítimas entre la administración local y los ciudadanos. A partir de tres estudios empíricos (dirigidos a responsables institucionales, a la ciudadanía y al análisis de redes sociales), se identifican fortalezas, debilidades y desafíos jurídicos relacionados con la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la adaptación a la comunicación digital. Los resultados evidencian la necesidad de profesionalizar los gabinetes de comunicación, establecer criterios normativos homogéneos y garantizar el acceso equitativo a la información como condición para el buen gobierno.

Palabras clave: comunicación institucional, administración local, derecho público, participación ciudadana, redes sociales, gobierno abierto.

¹ Periodista. Doctor en el área de Estudios Jurídicos del Estado por la Universidad de Alicante. Docente a tiempo parcial en el Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo, centro adscrito a la Universidad Miguel Hernández de Elche. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1180-4357> - Correo electrónico: miguel.molina@protocoloimep.com

² Especialista en Marketing, Doctor en Comunicación por la Universidad de Valencia. Director del Instituto Internacional de Marketing y Comunicación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6183-360X>. - Correo electrónico: info@institutoimc.com

³ Abogado, Universidad de Medellín. Especialista en Derecho Público, área derecho administrativo. Magíster en Derechos Humanos y Educación. Estudios de Maestría en derecho administrativo. Investigador junior MinCiencias (convocatoria 2024). Docente universitario. Decano, Institución Universitaria de Envigado. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0276-1631> - Correo electrónico: jose.hoyos@iue.edu.co



Abstract

Institutional communication at the municipal level has undergone a significant transformation in recent decades due to digitalisation, the evolution of the right to information, and citizens' increasing demand for transparency. This article examines the communication models and strategies used by fifteen local councils in the province of Alicante, focusing on their ability to foster effective and legitimate two-way relationships between local government and citizens. Based on three empirical studies (targeting institutional officials, local residents, and social media analysis), the article identifies strengths, weaknesses, and legal challenges related to citizen participation, accountability, and adaptation to digital communication. The findings highlight the need to professionalise communication departments, establish homogeneous normative criteria, and ensure equitable access to information, as a condition for good governance.

Keywords: institutional communication, local administration, public law, citizen participation, social networks, open government.

Introducción

Las instituciones públicas, en particular las administraciones locales, enfrentan en la actualidad el desafío de redefinir sus formas de interacción con la ciudadanía en un entorno caracterizado por la digitalización, la demanda de mayor transparencia y el fortalecimiento del principio de participación democrática. En este contexto, la comunicación institucional ha dejado de ser una función instrumental o meramente operativa, para convertirse en una dimensión estructural del buen gobierno y de la legitimación del poder público.

El marco normativo vigente, tanto en el ámbito español como en el europeo, ha reforzado el derecho de acceso a la información pública, la publicidad activa y la rendición de cuentas como pilares esenciales de la actividad administrativa. La Ley 19 de 2013, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, así como la Ley 7 de 1985, reguladora de las bases del régimen local, establecen obligaciones concretas para los entes locales en materia de comunicación y transparencia institucional. Así, el desarrollo de una estrategia comunicativa eficaz no constituye solo una buena práctica, sino también una exigencia jurídica y ética en el actuar administrativo.

En las últimas décadas, los ayuntamientos han pasado de modelos tradicionales de comunicación unidireccional, centrados en la emisión vertical de información, a esquemas más abiertos y bidireccionales. Este cambio ha sido impulsado por el auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y, especialmente, por la expansión del entorno digital 2.0, donde las redes sociales, las páginas web institucionales y las plataformas interactivas permiten una relación más fluida, directa y en tiempo real con la ciudadanía. No obstante, esta transición ha sido desigual y, en muchos casos, carente de una planificación estratégica integral.

En este proceso, los gabinetes de prensa y departamentos de comunicación de los ayuntamientos cumplen un rol clave, aunque su funcionamiento, recursos, formación y alineación con los principios del derecho público presentan notables disparidades.

La falta de profesionalización, la politización de la comunicación institucional, la escasez de protocolos unificados y la ausencia de criterios jurídicos claros sobre el uso de plataformas digitales son factores que limitan el alcance de una comunicación verdaderamente democrática.

Este artículo tiene como objetivo analizar los modelos y estrategias de comunicación institucional desarrollados por quince ayuntamientos de la provincia de Alicante, con el fin de identificar sus principales fortalezas, debilidades y desafíos desde una perspectiva jurícoadministrativa. La investigación combina tres enfoques metodológicos: (1) una encuesta dirigida a los responsables de los departamentos de comunicación de los municipios; (2) una consulta ciudadana sobre la percepción, el uso y la valoración de los canales comunicativos institucionales; y (3) un estudio de caso experimental sobre la interacción en redes sociales institucionales.

Los resultados obtenidos permiten valorar el grado de adaptación de los municipios a la comunicación digital, así como el cumplimiento de sus obligaciones normativas en materia de transparencia y participación. Del mismo modo, ponen de relieve oportunidades de mejora orientadas a consolidar una comunicación institucional eficaz, inclusiva y jurídicamente garantista. Este análisis adquiere especial relevancia en el contexto pospandémico, en el que el canal digital se ha consolidado como la vía principal de interacción entre las instituciones y la ciudadanía.

Marco teórico

La comunicación institucional y legitimidad democrática en la administración pública

El ayuntamiento es la institución pública más próxima al ciudadano, no solo porque gestiona los problemas cotidianos y comunes de la población, sino también porque tiene la capacidad de desarrollar vías de comunicación e interlocución directa con la ciudadanía. Esa preocupación por aproximarse al ciudadano, propia de la administración local, marca el comienzo del interés por proveer una comunicación más transversal; por ello, uno de los servicios que el ayuntamiento tiene la necesidad de llevar a cabo con éxito es la comunicación pública (Canel, 2007). En ese sentido, el político local siente que debe dejar de trabajar desde la distancia del despacho y salir a la calle para apostar por el contacto y la cercanía con su vecindad.

A finales del siglo XX, la modernización de la administración trajo cambios significativos a nivel local. Los ayuntamientos, con pocas competencias y recursos, coordinaron esfuerzos para llevar a cabo dicha modernización. En la actualidad, el ámbito local ocupa el escalón territorial inferior, por debajo del Estado y de las Comunidades Autónomas. La Ley 7 de 1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, establece la organización de los municipios y sus competencias. El gobierno, la administración y la gestión municipal corresponden al ayuntamiento, ente integrado por el alcalde y los concejales.

Los últimos estudios sobre comunicación resaltan el cambio del modelo comunicativo, que ha pasado de la unidireccionalidad —hoy obsoleta— a la bidireccionalidad. Esto supone un cambio: de “hablar” a “hablar, escuchar y responder”. La intencionalidad del mensaje también evoluciona, buscando un *feedback* positivo. No se trata de comunicar mucho, sino de hacerlo correctamente, mediante mensajes coherentes, alineados con las necesidades de la organización y en consonancia con la estrategia de gobierno (Caldevilla, 2007). La comunicación institucional busca generar cambios estratégicos y, con ello, mejorar la calidad de los servicios públicos.

En este sentido, la transparencia, la participación ciudadana y la buena comunicación son claves para la legitimidad de una institución pública. Sin ellas, sus acciones y mensajes no tendrán apoyo. La confianza en la institución se basa en acciones y mensajes previos, por lo que la buena comunicación resulta esencial en cada proyecto. La legitimidad social de cualquier administración solo se logra siendo transparente en la toma de decisiones y en el uso de los recursos públicos (incluida la visualización del gasto público). No obstante, aún se oculta a la ciudadanía la manera en la que se toman ciertas decisiones (Ramíó, 2017). Una falta de transparencia que pone en riesgo la continuidad de los cargos políticos electos (Campillo-Alhama, 2012).

La comunicación institucional presenta algunos inconvenientes que se deben tener en cuenta, como la duración del mandato de quien dirige la administración (Canel, 2007). Además, dado que el público al que se dirigen las administraciones es extenso, no es posible aplicar un único modelo de comunicación. Por ello, se debe definir hacia quién se dirige y de qué manera, atendiendo al perfil de cada política pública (Canel, 2007). En este sentido, Mazzoleni (2010) indica que las campañas de los equipos de gobierno favorecen a los partidos, aunque diferentes autores recomiendan diferenciar entre la comunicación política y la institucional.

De la administración burocrática a la administración comunicativa

En los modelos administrativos tradicionales, inspirados en la lógica burocrática weberiana, la comunicación se subordinaba a la jerarquía, a la formalidad y al secretismo. Las decisiones públicas se concebían como técnicas, neutrales y distantes del escrutinio ciudadano. Sin embargo, las transformaciones sociales y tecnológicas del siglo XXI han generado una nueva expectativa: una administración abierta, cercana y dialogante.

Este tránsito ha sido impulsado por el paradigma del gobierno abierto, que promueve la transparencia, la colaboración interinstitucional y la participación activa de la ciudadanía en los asuntos públicos (OCDE, 2016). En este contexto, la comunicación institucional se convierte en un puente entre lo público y lo social, permitiendo no solo informar, sino también escuchar, responder y corregir.

Autores como Ramíó (2017) y Castells (2009) insisten en que una administración que no escucha ni retroalimenta a sus ciudadanos está condenada al aislamiento, a la deslegitimación y al fracaso operativo. La consolidación de una cultura comunicativa pública, tanto interna como externa, es necesaria para una gobernanza eficaz.

El entorno 2.0 y la bidireccionalidad como nuevo estándar

Los ayuntamientos modernos cuentan, en su mayoría, con gabinetes de prensa internos o con servicios profesionales externos, cuyas funciones incluyen la atención y mejora continua de las relaciones con los medios de comunicación, así como la difusión de sus mensajes y contenidos. Debido a este cambio en el modelo comunicativo general, las instituciones deben adaptarse a nuevas formas de relación con la sociedad. El modelo de comunicación ha cambiado en todos los ámbitos sociales, permitiendo a las administraciones públicas contactar directamente con la ciudadanía mediante herramientas propias, lo que genera una comunicación más fluida y completa, y las convierte en productoras de información.

Sin embargo, al albergar tantas áreas dentro del mismo organismo, existe la posibilidad de que se emitan, desde la propia institución, mensajes contradictorios o chocantes entre sí, una circunstancia frecuente en gobiernos municipales conformados por varios grupos políticos, lo que dificulta el diseño de una única línea comunicativa. Para unificar esa línea en todas las concejalías, es necesario que el gabinete de prensa intervenga. La centralización de los mensajes en el gabinete contribuye a la organización y correcta distribución de un mensaje institucional común, evitando la falta de confianza y la sensación de falsedad informativa.

En este sentido, un gabinete de comunicación municipal se configura, al día de hoy, como una auténtica dirección de comunicación, siendo estructuras organizativas estables con una estructura laboral definida para desarrollar funciones de comunicación pública (Campillo-Alhama, 2013).

Asimismo, los errores derivados de la descoordinación pueden acentuar los problemas internos que tiene un gobierno municipal —ya sea unipartito o de coalición— y provocar la pérdida de confianza en dicha alianza. Según Álvarez y Caballero (2004), no existen reglas absolutas ni inequívocas para definir la estructura más conveniente en estos departamentos de comunicación, dado que estos necesariamente deben adecuarse a la estructura interna de la organización, sus necesidades, relaciones y objetivos estratégicos.

En cuanto a la denominación correcta del gabinete, Cárdenas (2000) explica:

Sus actuaciones también experimentan cambios, que en su origen se circunscribían a la relación con los medios, y hoy adquieren una mayor dimensión al incorporar el área de relaciones públicas que permite organizar y marcar una estrategia comunicativa y publicitaria. Estos tres campos transforman al antiguo gabinete de prensa en un completo Gabinete de Comunicación, cuyos objetivos son más ambiciosos y organizados. (p. 24)

Marco jurídico de la comunicación pública en España

La comunicación interna y externa son esenciales para el correcto desarrollo de una organización. La comunicación interna favorece el aumento de la transparencia

institucional desde el ámbito comunicativo, y las nuevas tecnologías constituyen una herramienta eficaz para gestionarla (Serrano, 2011). La comunicación externa resulta más compleja, dado que va dirigida a todos los actores de la sociedad. Para influir en la opinión pública, la administración local debe mantener buenas relaciones con los medios de comunicación y con la ciudadanía (Camacho, 2001). El gabinete de comunicación debe ofrecer un flujo informativo constante que contribuya a dotar a la institución de transparencia, lo cual puede lograrse mediante ruedas de prensa o comunicados destinados a informar sobre los asuntos relevantes (Camacho, 2001).

El plan de comunicación municipal de un ayuntamiento debe incluir un apartado dedicado a la comunicación interna entre los integrantes de la institución, de modo que la imagen que cada integrante proyecta hacia el exterior vaya en consonancia con los valores de la organización. El jefe del departamento de comunicación debe orientar a los trabajadores responsables de la toma de decisiones mediante estrategias de integración y coordinación (Ramírez, 1995). Para ser eficaces, las estrategias políticas de comunicación deben cumplir tres requisitos: (1) depender del estamento superior de la organización, (2) tener un enfoque global y (3) considerar la comunicación interna como un asunto primordial (Ramírez, 1995).

El gabinete de comunicación debe gestionar la comunicación interna entre los integrantes del ayuntamiento —incluido el personal funcionario y laboral, los sindicatos y los miembros de la oposición—. Las herramientas empleadas para llevar a cabo la comunicación interna y la coordinación entre los responsables de la institución deben figurar en el plan de comunicación (Serrano, 2011). En resumen, la comunicación interna y externa son esenciales para la buena gestión institucional, y su planificación y gestión deben considerarse una prioridad.

La profesionalización de los gabinetes de comunicación pública

La profesionalización del sector de la comunicación ha evolucionado con la aparición de nuevas áreas de conocimiento. En los años setenta, se creó en Madrid la primera Facultad de Ciencias de la Información, donde comenzó a formarse a profesionales de la comunicación. Con el tiempo, esta rama se ha diversificado en varios perfiles, como periodistas, publicistas, comunicadores audiovisuales y profesionales de las relaciones públicas. La mayoría de los *dircoms*, tanto en empresas privadas como en instituciones públicas, tienen un perfil periodístico.

Según Álvarez y Caballero (2004), a menudo la falta de recursos económicos o razones de obediencia política hacen que personas con poca capacitación se encarguen de las tareas comunicativas. Esto hace que el departamento de comunicación solo sirva para salir del paso o mantenerse a la defensiva, perdiendo así el liderazgo.

El término “Jefe de Prensa” es el nombre más antiguo para el cargo de gestión de la comunicación de una institución política, lo que tiene su origen en su tarea principal, que es la relación con los medios de comunicación. En realidad, la Dirección de Comunicación actúa coordinando las distintas actividades de comunicación, buscando

una gestión coherente de las mismas, la homogeneidad de los mensajes y la implicación de todos los públicos (Rubio, 2017).

Morales y Enrique (2007) señalan que el *dircom* es el ejecutivo responsable de la comunicación, tanto de empresas o instituciones, realizando una gestión eficiente de las tres áreas del modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna.

La integración de tecnologías en los departamentos de comunicación necesita más personal y perfiles complementarios para aprovechar las herramientas de Internet. Junto con habilidades periodísticas, se requieren conocimientos técnicos e informáticos. Los municipios con recursos para ampliar su equipo y presupuesto tendrán una mejor adaptación en la comunicación institucional.

Según Almansa (2004), las instituciones cada vez demandarán más perfiles profesionales que, además de conocer las técnicas de comunicación tradicionales, también conozcan las nuevas tecnologías y estén especializados en este sector digital para proporcionar nuevas herramientas al departamento.

Profesionalización del sector

En un artículo sobre el avance de los medios, Timoteo (2008) se pregunta si aún es necesario depender de los medios tradicionales para comunicarse, cuando las nuevas tecnologías, las redes sociales y demás herramientas de conexión a internet ya lo permiten.

Este paso de lo tradicional a lo digital constituye un cambio revolucionario que ha transformado nuestra forma de comunicarnos. Los medios de comunicación locales y tradicionales —como la prensa, la radio y la televisión— han tenido que adaptarse a estos nuevos tiempos. Al analizar las ventajas y desventajas de cada medio, se destacan los siguientes puntos:

Radio

Ventajas

- Proporciona información de manera inmediata.
- Puede crear imágenes mediante la palabra.
- Tiene su formato por ondas/digital y por la red.
- Es un medio masivo pero segmentado.
- Tiene menores costes.

No exige conocimientos ni de lectura ni de escritura.

Desventajas

- No ofrece elementos visuales.
- Lanza mensajes muy fugaces.
- Su emisión puede tener problemas de señal/retransmisión.
- Dispone de pocos profesionales en las plantillas con sueldos poco remunerados.
- No controla a su audiencia.
- Depende en exceso de ayudas públicas y de contenidos provenientes de entidades públicas.

Televisión

Ventajas

- Puede elegir si se emite en abierto o de pago.
- Tiene un gran impacto visual por unir la imagen, el sonido y el movimiento.
- Consigue hacer llegar el mensaje sin que el espectador la busque conscientemente.
- Se dirige a su público segmentado por su ubicación, el horario, la programación, los gustos, el estatus social y la edad.
- Se puede ver en múltiples dispositivos como la tele, la *tablet*, el móvil o el ordenador.
- Se financia con la publicidad, que es muy efectiva en este medio por apelar a las emociones y a la empatía.

Desventajas

- Tiene un coste mayor que la radio.
- El anunciante, debe consultar con una agencia para saber la audiencia o el impacto de su spot.
- El espectador puede cambiar de canal con la llegada de publicidad.
- La audiencia es cada vez más escéptica y la televisión tiene que innovar.
- El resto de los dispositivos permiten otras formas de ocio como navegar por internet, jugar a juegos o alquilar películas.
- Las audiencias están cada vez más fragmentadas por una oferta masificada.

Internet

Ventajas

- La velocidad de la publicidad en internet es la ventaja más destacada.
- Facilita la expansión de los mercados locales hacia los de carácter nacional o internacional.
- El usuario puede analizar los resultados de las campañas.
- Ofrece toda la información durante las 24 horas del día.
- Los usuarios encuentran en internet alternativas a los productos con el fin de ahorrar.
- Internet permite enlazar y generar contenidos de hemeroteca o de otras webs.

Desventajas

- Las conexiones pueden ser lentas y disponer de red es un requisito indispensable para su uso.
- Las ventas *online* (*e-commerce*) no permiten comprobar físicamente el producto antes de comprarlo.
- Los usuarios desconfían de pagar por internet por desconocimiento y por posibles fraudes.

Redes sociales

Ventajas

- Son un canal de información o ver noticias al momento.
- También son de un canal de entretenimiento y funcionan como portales de ocio.
- Son vías para la participación ciudadana en los debates sociales.
- Mantienen el contacto entre personas cuya ubicación no es la misma de una manera inmediata.
- Para las empresas, son un escaparate mostrarse hacia el público.
- Para los individuos, son una oportunidad de crear una marca personal mediante blogs.

Desventajas

- Pueden poner en riesgo la privacidad de un usuario, si este se expone demasiado.

- Se producen estafas en la venta de productos.
- Provocan adicción lo que conlleva a una posible pérdida de tiempo, si se está aprovechando el ocio que ofrecen como entretenimiento.
- Los usuarios pueden considerar verdaderas algunos bulos que no lo son.
- Existen amenazas como el *bullying* que sufren muchos niños por otros que los acosan en las redes sociales.
- Puede dar mala imagen de una empresa si no se usan correctamente por la falta de un *community manager*, que en ocasiones conlleva un gasto elevado.

Publicidad exterior

Ventajas

- Es un medio con mucha notoriedad.
- Alta capacidad de segmentar geográficamente.
- Su coste es bajo.
- Funciona también como añadido a campañas hechas en otros medios.

Desventajas

- Solo funciona lo breve.
- Difícil otro tipo segmentación (edad, nivel cultural, etc.).
- Medio masivo.
- Difícil análisis de su efectividad.

Diarios de prensa

Ventajas

- Es el medio principal de información.
- Su audiencia es masiva y diversa.
- La audiencia se concentra en regiones específicas.
- Posibilidad de mensaje largo y detallado.
- Alta atención a este medio durante su uso.
- Buena adaptación a las TIC.

Desventajas

- Dificil segmentación de audiencias.
- Buen canal para audiencias locales.
- Baja calidad visual.
- Medio muy estático.

Revistas especializadas

Ventajas

- Mayor posibilidad de segmentación.
- Medio permanente.
- Posibilidad de mensaje largo y detallado.
- Percepción visual muy buena.
- Es un medio multiformato.

Desventajas

- Su coste es muy elevado.

En ese sentido, los medios tradicionales han evolucionado en la era digital, permitiendo que la ciudadanía acceda a información actualizada e inmediata desde cualquier dispositivo con conexión a internet. El teléfono móvil se ha convertido en una herramienta fundamental para la obtención de noticias. La radio sigue siendo el medio más capaz para ofrecer información inmediata, y los podcasts representan la versión 2.0 de la radio, al permitir a los usuarios escuchar contenido en diferido. La televisión ha trasladado sus programas a videos disponibles en las páginas web de los canales, aprovechando las nuevas tecnologías para generar contenidos en diferentes formatos adaptados a cada plataforma. Las redes sociales han supuesto una verdadera revolución en la información, aunque también han traído consigo el reto de la masificación de mensajes.

De hecho, los medios tradicionales han enfrentado con éxito la transición digital, un proceso complejo que ha implicado una innovación constante, y continúan explorando nuevos métodos para captar a la audiencia. Esta digitalización de los medios de comunicación ha permitido que la información esté disponible globalmente y ha transformado los perfiles de los profesionales del sector, que ahora requieren nuevas habilidades para adaptarse a las demandas actuales.

El impacto de la pandemia: aceleración digital y nuevos desafíos

El desarrollo de los medios digitales no pasa desapercibido en la comunicación institucional, de hecho, la revolución tecnológica es un elemento esencial en todo este proceso de cambio (Castells, 2009). Las nuevas herramientas para la información cumplen una función de aproximación, es decir, reduce las distancias geográficas, económicas y sociales (Caminal y Torrens, 2015).

El aumento de los canales electrónicos por los que hacer llegar toda la información generada hace que en el paradigma de la comunicación se produzca un cambio. El esquema emisor-mensaje-receptor se difumina haciendo que esos actores puedan jugar más de un papel, generando el denominado periodismo ciudadano. En internet, el usuario puede ser productor y prosumidor al mismo tiempo, lo que ha permitido el control del entorno de la información (Vallès y Martí i Puig, 2000). Es decir, los sistemas unidireccionales se han transformado en bidireccionales o en redes múltiples (McQuail, 1994).

Castells (2009) argumenta que el contenido digital producido por individuos es comunicación de masas, ya que alcanza una audiencia global. Además, este autor defiende que también se trata de autocomunicación, ya que el individuo genera el contenido y elige a los posibles receptores.

Las TIC son un conjunto de herramientas que se utilizan para recopilar, almacenar, transmitir y difundir información y datos. En relación con las administraciones públicas, la red ha permitido una mayor participación en los asuntos públicos sin intermediarios. La presencia de las administraciones en redes sociales y páginas web oficiales es necesaria para la creación de nuevos canales comunicativos, ya que sus características multifuncionales facilitan la difusión de información pública.

Además, el largo período de la pandemia COVID-19 y los cambios por esta inducidos, han influido de forma radical en la comunicación de estas instituciones locales. Obligó a modernizar y digitalizar muchos ámbitos comunicativos antiguos y obsoletos de estas administraciones y cambió las normas sociales tradicionalmente establecidas en el ámbito de la comunicación institucional.

Las aplicaciones de videoconferencia como Zoom, Skype, YouTube Streaming y Google Meet aumentaron brutalmente durante el estado de alarma, permitiendo a los ayuntamientos celebrar plenos y reuniones por videoconferencia para evitar contagios. Las empresas también han utilizado las redes sociales y vídeos en directo para mantener el contacto con su público. Además, los ayuntamientos han incorporado *chatbots* en sus páginas web para responder preguntas relacionadas con el coronavirus. Es decir, la comunicación institución-ciudadano ha cambiado y evolucionado en respuesta a la pandemia.

Metodología

El planteamiento metodológico del estudio se realizó mediante tres encuestas diferentes, con el objetivo de analizar el uso, eficacia e interés de la comunicación municipal en los 15 ayuntamientos con más población de la provincia de Alicante. En concreto, los ayuntamientos analizados son: Alicante, Elche, Orihuela, San Vicente del Raspeig, Elda, Villajoyosa, Jávea, Crevillente, Sant Joan d'Alacant, Ibi, Pilar de la Horadada, Alfàs del Pi, Rojales, Guardamar del Segura y Benissa.

Para la recopilación empírica de datos relevantes, se han utilizado las encuestas como herramienta de trabajo con un propósito puramente académico. Se ha utilizado esta técnica cuantitativa de recogida de datos, ya que ha permitido un análisis estadístico de dichos registros por medio de observaciones cuantitativas. Posteriormente, se han producido tablas para representar esas estadísticas recogidas. Todo ello ha permitido conocer, de una forma objetiva, los comportamientos de los departamentos entrevistados, la realidad comunicativa de la política local, el interés y conocimiento de la comunicación institucional local por parte del ciudadano y la interacción de la administración municipal con los habitantes de su territorio en redes sociales. Las entrevistas se han realizado de manera telefónica, *online* y por correo electrónico, por lo que se obtiene un valor cualitativo en este trabajo de investigación.

En primer lugar, se realizó una encuesta a los responsables de los departamentos de comunicación de quince administraciones públicas locales de la provincia de Alicante para conocer el estado de sus gabinetes de prensa o departamentos de comunicación. El cuestionario incluía preguntas cerradas sobre la estructura, el funcionamiento y los integrantes del departamento, así como sobre la concepción de la comunicación institucional. Asimismo, se recogió información sobre los canales de comunicación con los ciudadanos, el uso de redes sociales institucionales y los métodos de comunicación empleados por las diferentes áreas dentro del ayuntamiento.

En segundo lugar, se recopiló la opinión de la ciudadanía de estos municipios con el objetivo de conocer su interés por la comunicación municipal y las vías mediante las cuales acceden a la información proporcionada por las administraciones públicas. Asimismo, se buscó analizar el *engagement* de los usuarios con los perfiles públicos en redes sociales, entendido como la fidelización que adquiere un consumidor cuando una marca cumple todas sus expectativas (Cerdá y Herrero, 2017).

Para ello, se ha encuestado a 190 personas aleatorias de los diversos municipios de la provincia de Alicante. A través de preguntas abiertas se ha tratado de obtener la percepción subjetiva de los entrevistados, dejando mayor margen al informante para aportar sus conocimientos y opiniones sobre la materia. Además, en la encuesta se solicitan datos demográficos como el sexo, la edad y el municipio en el cual reside para la selección de una muestra representativa. Las preguntas que recogía el cuestionario en cuestión son las siguientes:

- ¿Considera que conoce los servicios que ofrece el ayuntamiento de su municipio?

- ¿Conoce quién conforma el gobierno local de su ciudad?
- ¿Ha visitado la página web oficial de su ayuntamiento?
- ¿Sigue en redes sociales el perfil de su ayuntamiento?
- En caso afirmativo ¿en qué red social?
- ¿Interactúa con los perfiles institucionales, compartiendo o comentando su contenido?
- Cuando envía un correo electrónico o mensajes a través de redes sociales al ayuntamiento ¿recibe una respuesta?
- ¿Cómo prefiere hacer los trámites administrativos? (pago de tasas, inscripciones, expedición de documentos, etc.)
- ¿Cómo se informa de las novedades relacionadas con las políticas públicas?
- En términos generales, ¿cómo valora la comunicación pública de su ayuntamiento?

En tercer lugar, se llevó a cabo una prueba destinada a para medir el *feedback* que recibe la ciudadanía de las cuentas oficiales en redes sociales de los ayuntamientos analizados. Para ello, con fecha del martes 21 de abril de 2020, se ha hecho una simulación de caso en el que se creó un perfil con un pseudónimo y se ha escrito un mensaje genérico solicitando información sobre la obtención de un certificado que expide la administración municipal. Se ha contactado por las redes sociales que cada ayuntamiento indicó en la encuesta¹ que utilizaba como canal de información actualmente. En concreto, se han analizado los siguientes cuatro aspectos trascendentales en el *feedback* y la interacción de los ayuntamientos en redes sociales:

- Permiso del envío de mensajes privados, comprobando que los ayuntamientos permitan recibir mensajes de los usuarios de manera privada.
- *Feedback*: se ha registrado qué administraciones contestaron y cuáles no. Se ha dejado como tiempo de respuesta 3 días laborables, desde el 21 hasta el 23 de abril.
- Preguntas o comentarios públicos de vecinos en la cuenta. Se ha analizado si los vecinos de cada localidad utilizan las cuentas oficiales para hacer sus preguntas o dejar sus comentarios al ayuntamiento. Se ha considerado que sí que interactúan si hay una media de 2 comentarios cada 2 publicaciones.
- *Feedback ciudadano*: ¿Obtienen respuesta a sus preguntas o comentarios los ciudadanos por parte de su administración pública local? Se ha considerado que hay un *feedback* por parte de la administración si responden como mínimo al 30 % de las cuestiones que les formulan los vecinos en las redes sociales.
- En cuanto a las hipótesis esperadas en la comunicación institucional de las administraciones públicas locales de Alicante, se esperan las siguientes por testear:

- La escasa adaptación de las administraciones locales en su comunicación institucional a la nueva comunicación 2.0, a pesar de tener la voluntad de llevarla a cabo mediante el uso de las redes sociales, entre otros.
- La falta de homogeneidad en los modelos organizacionales en los que se debe estructurar un departamento de comunicación o gabinete de prensa, ya que en cada ayuntamiento se constituye de manera diversa. Tanto su creación como el proceso de reclutamiento de sus miembros son diferentes en cada institución por no existir un criterio o un protocolo consensuado.
- Ausencia de una identidad visual pública clara por los cambios de personal que la mantienen y sus diferencias ideológicas.
- Los canales de comunicación entre ayuntamiento y ciudadano son los medios de comunicación locales como la prensa escrita, web municipal, la radio o la televisión.
- La ciudadanía se informa a través de los medios de comunicación de masas, y estos medios no abarcan todas las áreas y servicios públicos de interés general, a pesar del esfuerzo por utilizar otros canales, como la publicidad exterior (vallas publicitarias, los mupis o las marquesinas), donde algunas áreas públicas introducen mensajes de interés general, que al poco tiempo pueden quedar desfasados.

Resultados

Resultados primer cuestionario a las administraciones locales

A continuación, se presentan los resultados del primer cuestionario aplicado a los ayuntamientos. De los quince municipios encuestados, cinco cuentan con un gabinete de prensa dentro de su organización institucional. De los restantes, ocho disponen de un Departamento de Comunicación y solo dos externalizan el servicio mediante una agencia de comunicación.

En la Tabla 1 se muestran los resultados correspondientes a las primeras cinco preguntas del primer cuestionario. Solo tres ayuntamientos tienen en el área de comunicación a cinco o más integrantes en su plantilla. Lo más común dentro de los encuestados ha sido un equipo con dos personas y así lo han contestado cinco de ellos. En cuanto a la cualificación académica de los directivos del área de comunicación los estudios de periodismo son mayoritarios. Sobre el estatus legal de los integrantes de estos Gabinetes se encuentra que la mayoría son cargos de confianza. En cuanto a las funciones que desempeña su área las más habituales son la fotografía, la gestión de redes sociales, la redacción de comunicados, discursos y notas de prensa y la atención a los medios de comunicación.

Tabla 1
Resultados encuesta áreas municipales de comunicación

Denominación		N.º de personas		Formación dircom		Perfil dircom		Funciones	
Departamento de comunicaciones	53,3 %	1	20 %	Periodismo	53,3 %	Cargo confianza	40 %	Fotografía	15/16
Gabinete de prensa	33,3 %	2	33,3 %	Publicidad o Relaciones públicas	20 %	Funcionario	6,7 %	Gestión redes sociales	14/16
Servicio externalizado	13,3 %	3	6,7 %	Protocolo y Relaciones institucionales	6,7 %	Freelance	6,7 %	Redacción notas de prensa	14/16
		4	6,7 %	Ciencias Políticas	6,7 %	Ambos perfiles	33,3 %	Atención medios de comunicación	14/16
		5/+	20 %	Ingeniería	6,7 %			Videos	11/16
				Graduado Social	6,7 %			Protocolo	5/16
								Organización actos	5/16
								Buzón sugerencias	4/16

Los resultados sobre las redes sociales utilizadas por las instituciones locales se presentan en la Tabla 2. En general, las concejalías suelen tener una presencia parcial en redes sociales; sin que ninguna esté en todas las plataformas ni totalmente ausente. La red social más usada es Facebook, seguida de Instagram y Twitter. Sobre el número de concejalías que cuentan con un perfil en todas o en la mayoría de las redes, se observa que en el 73,7 % de los municipios la mayoría de las concejalías cuentan con presencia en estas plataformas, mientras que un 26,3 % no tiene ninguna. Entre los encuestados cuyas concejalías utilizan redes sociales (11 de 15), también se indicó que las más utilizadas por sus áreas municipales eran Facebook, Instagram y Twitter.

Tabla 2
Redes sociales usadas por los ayuntamientos

	Ayuntamiento	Redes sociales del alcalde	Red social más usada por concejalías	Medio más utilizado para comunicarse con el ayuntamiento
Página web	14/16	-	-	0
Facebook	14/16	15/16	1º	15
YouTube	13/16	1/16	-	0
Twitter	12/16	10/16	3º	0
Instagram	11/16	10/16	2º	0
WhatsApp	5/16	-	-	1
LinkedIn	0/16	3/16	-	0

Sobre el medio más utilizado por la ciudadanía para comunicarse con el ayuntamiento, se observa que, en la mayoría de los casos (14 de 16) es Facebook. Además, cada concejalía

suele publicar sus nuevos servicios en perfiles propios. En 7 de los 15 ayuntamientos indican que las redes sociales de cada área se gestionan dentro del área en concreto y que se publican todas las novedades en servicios. Respecto de la página web oficial del ayuntamiento, en la mayoría (13/15) está actualizada. También cabe mencionar que solo en 8 de los gabinetes hay un *community manager* con un perfil de especialista específico en gestión de redes sociales y creación y mantenimiento de contenido web. En ninguno de los ayuntamientos la creación de contenido y el mantenimiento de las redes sociales es un servicio externalizado. Por otro lado, sobre las modificaciones o cambios en la comunicación institucional al inicio del mandato político, se exponen los resultados en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3
Modificaciones en comunicación al inicio del mandato municipal

Tipo de modificación	Identidad visual municipal	¿Se modificó?	Página web	Perfiles en redes sociales
Ninguna	20 %	Sí	60 %	80 %
Ligera	33,3 %	No	40 %	20 %
Destacada	46,3 %			

El 60 % de las instituciones encuestadas afirma que la página web oficial del ayuntamiento sí se modificó (logotipo, dominio, estructura, gestor) con el cambio de equipo de gobierno local. Los cambios más significativos fueron la estructura, el gestor y el logotipo. Además, solo dos ayuntamientos cambiaron el dominio de su página web. También, el 80 % de las instituciones encuestadas afirma que los perfiles en redes sociales del ayuntamiento sí se modificaron con el cambio de equipo de gobierno local. Siendo los cambios más significativos el tipo de contenido, imagen, nombre de perfil y cambio de gestor. Únicamente 3 de los 15 ayuntamientos revelan haber creado cuentas nuevas en redes sociales para comunicarse con la ciudadanía.

Además, en el análisis se observa que en cuanto a cómo se desarrolla la comunicación en cada área que compone el ayuntamiento, se encuentra que la mayoría, un 73,3 %, es el gabinete o departamento el que gestiona toda la comunicación de la alcaldía y de las concejalías. Frente a ello, en un 20 % de los ayuntamientos son las concejalías las que llevan su propia comunicación y el gabinete o departamento el que les asesora, y solo en un 6,7 % cada concejalía lleva independientemente su propia comunicación.

Resultados del segundo cuestionario a la ciudadanía

Una selección representativa de los resultados de la segunda encuesta aplicada a la ciudadanía se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4
Resultados de la encuesta a la ciudadanía

Conocimiento de los servicios ofrecidos por el ayuntamiento		Conocimiento de quién conforma el gobierno municipal		Frecuencia de visitas a la web	
Algún servicio	48,4 %	Al alcalde y algún concejal	38,9 %	Pocas veces	35,3 %
Solo los utilizados personalmente	28,4 %	Solo al alcalde	26,8 %	Nunca	29 %
La mayoría	14,2 %	Todos (alcalde y concejales)	20 %	Solo en fechas señaladas o por sucesos relevantes	24,7 %
Ninguno	6,8 %	A la mayoría de concejales	13,2 %	Solo una vez	6,8 %
Todos y estoy al corriente de nuevos	2,1 %	A nadie	1,1 %	Cada mes	2,6 %
				Cada semana	1,6 %
				Todos los días	0 %

En la primera cuestión, se observa que la mayoría de los encuestados conoce algunos de los servicios ofrecidos por su ayuntamiento, así como aquellos que han utilizado personalmente. Solo el 2,1 % de los participantes indica estar al corriente de todos los servicios y de las incorporaciones más recientes.

Sobre la pregunta de a quién conocen de las personas que conforman el gobierno local de su ciudad, el 38,9 % dicen conocer a varios miembros de la corporación municipal y al alcalde. Destaca que el 26,8 % de los encuestados revelan que únicamente saben quién es el alcalde de su municipio. Los datos indican que cuanto más edad tiene el encuestado, más conoce acerca de los miembros del gobierno local. Se muestra una clara diferencia entre los rangos de jóvenes (<18, 19-29, 30-39 años) y los mayores de 50, quienes responden a un mayor porcentaje conocen a más miembros.

Tabla 5
Opinión de la ciudadanía sobre las redes sociales institucionales de su ayuntamiento

Interés ciudadano en las redes sociales		Redes sociales más seguidas		Nivel de interacción en las redes sociales		Percepción de respuestas en las redes sociales		Canales de comunicación más usados		Satisfacción con la comunicación pública	
Sí, en algunas	36,8 %	FB	48 %	Sí, comento y comparto	24,8 %	Nunca he contactado	78,4 %	Medios de Comunicación Locales	56 %	Buena (4-5)	18,4 %
No, no me interesa	28,9 %	IG	28 %	No, solo veo	75,2 %	La mayoría de las veces sí responden	10,5 %	Boca a boca	19 %	Regular (2-3)	61,6 %

Interés ciudadano en las redes sociales		Redes sociales más seguidas		Nivel de interacción en las redes sociales	Percepción de respuestas en las redes sociales		Canales de comunicación más usados		Satisfacción con la comunicación pública	
Desconoce su existencia	21,1 %	TW	20 %		Sí, siempre contestan	7,2 %	Redes sociales institucionales	16 %	Mala (0-1)	20 %
No, no uso redes sociales	5,8 %	YT	4 %		No, nunca contestan	3,7 %	Comunicados oficiales	9 %		
Sí, en todas	5,3 %									
No, mi ayuntamiento no tiene redes sociales	2,1 %									

En cuanto a las visitas a las páginas web de los ayuntamientos, se observa que los ciudadanos no las consideran una fuente de información principal. El 29 % de los encuestados nunca ha visitado la página web de su administración local, mientras que el 36,3 % lo ha hecho en contadas ocasiones.

Solo el 5,3 % de los encuestados afirma seguir en todas las redes sociales a su ayuntamiento, y el 36,8 % en alguna de ellas. Es relevante que el 28,9 % de los ciudadanos no tenga interés por el contenido de esas cuentas oficiales y cómo el 21,10 % no ha buscado en ninguna red a su ayuntamiento. En esta cuestión es importante remarcar una clara diferencia generacional, ya que los rangos de edad más jóvenes (<18, 19-29, 30-39, 40-49 años) son los que mayoritariamente sí siguen a alguna cuenta oficial. Las respuestas de los encuestados cuya edad es superior a 50 años son el no uso de redes sociales o el desconocimiento de la existencia de cuentas institucionales. Facebook (48 %) es la red social en la que más ciudadanos siguen las cuentas de sus ayuntamientos, seguido de Instagram (28 %) y Twitter (20 %), y la plataforma menos seguida es YouTube con un 4 %.

Sobre el nivel de interacción solo el 24,8 % comenta o comparte las publicaciones en redes sociales. A su vez, sobre el *feedback* se observa que solo el 7,2 % se declara satisfecho con la comunicación mediante correos electrónicos o mensajes en redes sociales, ya que reportan haber recibido respuesta. Por el contrario, el 78,4 % nunca ha trasladado una pregunta por estos medios al ayuntamiento.

Además, se preguntó a los ciudadanos acerca de sus fuentes de información institucional, y el 72,6 % coincide en que los medios de comunicación locales les proveen las noticias en relación con los servicios públicos del ayuntamiento. Un menor porcentaje de encuestados señala que se entera más por el boca a boca (24,7 %) que por las publicaciones en las cuentas oficiales de RRSS (20,5 %). Destaca que los jóvenes son quienes más transmiten información de manera informal, ya que indican conocer los servicios públicos por esta vía.

Por último, la ciudadanía otorga una valoración intermedia a la comunicación pública de su ayuntamiento, ya que el 20 % la considera deficiente y el 18,4 % la califica como buena.

Resultados tercera prueba sobre la comunicación pública en la red (*feedback*)

En la Tabla 6 se pueden apreciar los resultados obtenidos del análisis de las redes sociales institucionales de los ayuntamientos de la provincia de Alicante.

Tabla 6
Análisis de las redes sociales institucionales de los ayuntamientos

Institución	Red Social	¿Mensajes privados?	Feedback	Preguntas / Comentarios	Feedback
Alicante	Facebook	Sí	No	Sí	Sí
	Twitter	Sí	No	Sí	No
	Instagram	Sí	No	Sí	No
Elche	Facebook	Sí	Sí	Sí	No
	Twitter	No	-	-	-
	Instagram	Sí	No	Sí	No
Orihuela	Facebook	No	-	Sí	No
	Twitter	No	-	No	-
	Instagram	Sin actividad	-	-	-
Elda	Facebook	Sí	Sí	Sí	No
	Twitter	Sí	No	No	-
	Instagram	Sí	Sí	No	-
San Vicente del Raspeig	Facebook	Sí	Sí	Sí	No
	Twitter	No	-	No	-
	Instagram	Sí	No	No	-
Villajoyosa	Facebook	Sí	No	Sí	A veces
	Twitter	No	-	No	-
	Instagram	Sí	Sí	Sí	No
Jávea	Facebook	Sí	Sí	Sí	Sí
	Twitter	No	-	Sí	No
	Instagram	Sí	No	Sí	Sí
Crevillente	Facebook	Sí	Sí	No	-
	Instagram	Sí	No	No	-
Ibi	Facebook	Sí	Sí	Sí	No
	Twitter	Sí	Sí	No	-
	Instagram	Sin actividad	-	-	-
Pilar de la Horadada	Facebook	Sí	Sí	No	-
	Twitter	No	-	Sí	Sí
	Instagram	Sí	No	Sí	No

Institución	Red Social	¿Mensajes privados?	Feedback	Preguntas / Comentarios	Feedback
Sant Joan D'Alacant	Facebook	Sí	No	Sí	No
	Twitter	No	-	No	-
L'Alfàs del Pi	Facebook	No	-	No	-
	Instagram	Sin actividad	-	-	-
Rojales	Facebook	Sí	Sí	Sí	Sí
	Twitter	No	-	No	-
Guardamar del Segura	Facebook	Sí	Sí	Sí	Sí
	Twitter	Sin actividad	-	-	-
Benissa	Facebook	Sí	Sí	No	-
	Twitter	Sí	Sí	No	-
	Instagram	Sí	Sí	No	-

Conclusiones

Conclusiones del primer cuestionario

Respecto a la primera encuesta realizada a las administraciones **públicas** locales, específicamente a las áreas de comunicación de quince municipios de la provincia de Alicante, se pueden extraer varias conclusiones.

La organización de los despachos de comunicación en los ayuntamientos alicantinos es claramente heterogénea, variando según la población del municipio. Los municipios con mayor población tienen un gabinete de prensa, mientras que los de menor población tienen un departamento de comunicación. Aunque estos términos puedan parecer iguales, el gabinete de prensa está desfasado y no solo se encarga de los medios de comunicación, sino también de las redes sociales, vídeos, campañas publicitarias y asesoramiento. Por tanto, sería más adecuado denominarlo “departamento de comunicación”. Y es que es necesario trabajar de forma conjunta las relaciones entre los medios de comunicación, la imagen, las redes sociales, el protocolo y la publicidad desde un mismo departamento, ya que esto implica una coordinación más efectiva que una relación interdepartamental. Muchas instituciones han creado áreas específicas para la comunicación institucional debido a la necesidad de llegar al público por diferentes vías. Esto impulsa el crecimiento de la comunicación en las organizaciones **públicas**.

En algunos municipios, como Guardamar del Segura o Sant Joan d'Alacant, por falta de recursos humanos se externaliza la comunicación a agencias que establecen relaciones con la ciudadanía a través de medios de comunicación y redes sociales. Este enfoque puede ser un obstáculo para la cohesión y la información adecuada. El tamaño de la población afecta el número de personas en el departamento y se necesitan diferentes habilidades como periodismo, relaciones públicas, marketing digital, community management y publicidad para cubrir las diversas funciones comunicativas.

En los ayuntamientos encuestados, excepto en Ibi, los responsables de comunicación son cargos de confianza del alcalde o del equipo de gobierno, lo que debilita la

comunicación imparcial. Las marcas institucionales deben ceñirse a las características del ayuntamiento y no transformarse por cambios en los resultados electorales. La falta de presencia propia en redes sociales de las concejalías impide proveer información al ciudadano. La comunicación es más efectiva cuando se planifica dentro del área y se incluye en la estrategia. Antes de elaborar proyectos, los ayuntamientos deben conocer a la ciudadanía para tener éxito en el planteamiento de servicios públicos.

Conclusiones segundo cuestionario

En cuanto a los resultados del segundo cuestionario realizado a la ciudadanía, se han obtenido datos similares a los que se describían en la hipótesis inicial.

En primer lugar, en relación con los servicios públicos, resalta cómo las personas van conociendo dichos servicios por su uso, ya que en la encuesta destaca que, cuanto mayor es el encuestado, más conocimiento tiene de las políticas públicas. Esto indica que no es la comunicación que se hace de cada servicio lo que lo da a conocer, sino la necesidad y el posterior uso del mismo. El paso generacional hace latente que la experiencia es un factor clave para estar al corriente de la oferta pública.

En segundo lugar, se interrogó a los encuestados si conocían la corporación municipal con el fin de averiguar el interés general por el funcionamiento de su ayuntamiento. La encuesta reveló que muchos ciudadanos solo conocen al alcalde, lo que politiza la comunicación pública del ayuntamiento. Además, muestra que la página web del ayuntamiento no es una fuente (medio) de información para la mayoría de la población (falta de conocimiento y uso al respecto), ya que el contenido está obsoleto y no está actualizado. Solo el 2,6 % de los encuestados la visita mensualmente. Los gabinetes deben hacer que la página web proporcione ayuda al ciudadano para que se convierta en un recurso útil.

En tercer lugar, continuando con la comunicación digital, las redes sociales son clave para la relación ayuntamiento-ciudadano. Sin embargo, muchos no están interesados o no conocen los perfiles institucionales. Los jóvenes son los que más siguen estas cuentas, pero la brecha digital impide a algunos ciudadanos acceder a la información. Muchos ayuntamientos carecen de un *community manager* y las publicaciones son repetitivas y poco variadas. La mayoría no expone sus comentarios o preguntas en las redes sociales, siendo los medios locales la fuente más fiable de información. Los ayuntamientos deben trabajar en convertirse en su propia fuente de información para facilitar la comunicación con la ciudadanía y llegar a todos los grupos de población.

Conclusiones tercer cuestionario

Sobre las conclusiones de la tercera prueba, se observa que la falta de estrategia y planificación de objetivos en redes sociales impide que las instituciones se conecten con los ciudadanos. Los perfiles oficiales creados en casi todas las redes sociales no se valoran como un elemento fundamental en el ayuntamiento, y la falta de recursos

humanos y conocimientos provoca un mantenimiento discontinuo de los perfiles. A pesar de que el 60 % de los ayuntamientos afirman contar con un *community manager* en sus equipos, esta figura no se dedica exclusivamente a esta tarea. La totalidad de los ayuntamientos tiene perfiles en redes sociales, pero no siempre responden a los ciudadanos que buscan contacto por este medio. Los perfiles abandonados o vacíos se deben a la dificultad para recuperar las credenciales de acceso de otros equipos de gobierno. Las redes sociales son plataformas de comunicación y deben permitir la recepción de mensajes individuales. Facebook es el canal más utilizado para ponerse en contacto con los ayuntamientos, pero los comentarios y preguntas no siempre reciben respuesta. Los perfiles oficiales deben ser imparciales y pertenecer siempre a la institución. La comunicación 2.0 sigue en proceso de adaptación y ninguno de los procesos llevados a cabo son comunes en todos los ayuntamientos, debido a la falta de libros de estilo que unifiquen los criterios de actuación.

Referencias

- Almansa, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Historia y Comunicación Social*, (9), 5-21. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0404110005A>
- Álvarez, T., & Caballero, M. (2004). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós.
- Caldevilla, D. (2007). *Manual de relaciones públicas*. Visión Libros
- Camacho, I. (2001). Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local. *Revista Latina de Comunicación Social*, 4(44). <https://www.redalyc.org/pdf/819/81944404.pdf>
- Caminal, M., & Torrens, X. (2015). *Democracia deliberativa: una propuesta para la reinención democrática*. Institut de Ciències Polítiques i Socials (ICPS).
- Campillo-Alhama, C. (2012). Investigación en comunicación municipal: Estudios y aportaciones académicas. *Vivat Academia*, (117), 1035-1048. <https://doi.org/10.15178/va.2011.117E.1035-1048>
- Campillo-Alhama, C. (2013). Gestión de la información y su evaluación en los gabinetes de comunicación municipal. *El profesional de la información*, 22(6), 515-521. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.nov.03>
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Tecnos.
- Cárdenas, M. L. (2000). Gabinetes de Prensa municipales en la provincia de Sevilla. *La información como servicio local*. Excma. Diputación provincial de Sevilla.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Cerdá, M. J., & Herrero, L. (2017). El papel del storytelling y los eventos experienciales en la creación y desarrollo de marcas destino, (pp. 91–104). En M. González-Peláez & R. González, M. & Valderrama, M. (Eds.). (2018). *Discursos comunicativos persuasivos hoy*. Tecnos.

- España. Ley Orgánica 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Boletín Oficial del Estado, 10 de diciembre de 2013, núm. 295. <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/12/09/19/con>.
- España. Ley Orgánica 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local. Boletín Oficial del Estado, 23 de abril de 1985, núm. 80. <https://www.boe.es/eli/es/l/1985/04/02/7/con>
- Jurado, B. (2015). *Comunicación institucional y política en las Administraciones Locales* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. Repositorio IDUS. <https://idus.us.es/handle/11441/34231>
- Mazzoleni, G. (2010). *La comunicazione politica*. Alianza Editorial.
- McQuail, D. (1994). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Paidós Comunicación.
- Morales, F. & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 35, 83–93. <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/download/74256/94425>
- OCDE. (2016). Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE. Ediciones OCDE. <https://doi.org/10.1787/eag-2016-es>
- Ramió, C. (2017). La legitimidad social de la Administración reside en la transparencia, en la rendición de cuentas y en la evaluación. *Revista española de la transparencia*, (5), 22-23. <https://www.revistatransparencia.com/ret/article/view/148>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. J. M. Bosch.
- Rubio, D. (2017). *Necesidad del manual de protocolo en los partidos políticos para la efectividad en sus eventos; la importancia de su integración en la comunicación corporativa* [Tesis de doctorado, Universidad Jaume I]. <https://tdx.cat/handle/10803/404218>
- Serrano, R. (2011). Estudio de la comunicación interna como herramienta de transparencia en Internet en el Ayuntamiento de El Puerto de Santa María. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 197-219. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3803465>
- Timoteo, J. (2008). *Nuevos medios, nuevos usuarios, nuevos modelos de comunicación*. Revista Latina de Comunicación Social, (63), 15–25. <https://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-763-015-025>
- Vallès, J. M. & Martí i Puig, S. (2000). *Sistemas políticos contemporáneos* (2.ª ed.). Ariel.