



Revista Latina de Comunicación Social

E-ISSN: 1138-5820

jpablos@ull.es

Laboratorio de Tecnologías de la Información

y Nuevos Análisis de Comunicación Social

España

Camacho Markina, Idoia

Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local

Revista Latina de Comunicación Social, vol. 4, núm. 44, septiembre-noviembre, 2001, p. 0

Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Canarias, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81944404>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

# Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración

Lic. Idoia Camacho Markina ©

Becaria predoctoral en la Universidad del País Vasco

[icm@euskalnet.net](mailto:icm@euskalnet.net)

## 1. La importancia de la comunicación en la Administración

Vivimos en la era de la comunicación. Autopistas de la información, redes telemáticas, nuevas tecnologías, Internet... son el eje central de la Sociedad de la Información, en la que la información ha dejado de ser un simple mensaje para transformarse en un producto principal actividad económica de este nuevo tipo de sociedad postindustrial. Todos esos elementos antes mencionados giran en torno a comunicar.

Las instituciones públicas no son entes aislados de esta realidad, por lo que "no pueden vivir ajenas a este fenómeno que impregna todo el organismo en la sociedad y su porqué" (Sebastián, 1998: 44). Por el contrario, deben integrarse en su entorno y estar en contacto constante con los receptores de los servicios prestados por las Administraciones Públicas.

Las instituciones, y concretamente la administración local, tienen la obligación de informar a los contribuyentes de la manera más efectiva posible, informando sobre los acuerdos que toman y las actividades que llevan a cabo. Si no lo hacen, "serán los medios de comunicación y otros intereses privados los que se encarguen de informar sin ningún control por el organismo protagonista del hecho" (Sebastián, 1998: 44).

En este momento, tanto desde la Unión Europea como desde cada país miembro de la misma, se está intentando acercar la administración a la ciudadanía. Los países miembros están recibiendo todos los aspectos relacionados con la Sociedad de la Información y más concretamente con las tecnologías de la información y la comunicación, como el desarrollo de la industria de los contenidos, está facilitando el establecimiento de unas relaciones entre la Administración y el ciudadano. El ciudadano demanda una mayor participación en la actividad administrativa con el fin no sólo de que aquélla atienda sus demandas, sino también de que "la calidad de los servicios que recibe" (Ministerio de Administraciones Públicas, 2000: 21).

El sector privado ha detectado claramente este papel participativo del individuo de la sociedad del nuevo milenio, su mayor gasto es la calidad. En este sentido, en los últimos años el mundo empresarial viene protagonizando el movimiento de Gestión de la Calidad Total. Hasta hace poco tiempo, la calidad era una tarea de unos pocos y pasa a ser una actitud global de todos los trabajadores de la empresa a fin de que el resultado de la calidad sea visible para el cliente. Así, la Calidad Total constituye uno de los modos de responder a los desafíos que plantea este contexto cambiante y centrado en el cliente, que es el centro de atención de toda la organización.

En el ámbito local, la propuesta de Calidad Total consiste en incorporar a la Administración un nuevo punto de vista que vincula la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos: los clientes de la administración local. Hoy, el ciudadano exige estar presente en la administración, exigir una mejor calidad de los servicios y modificar aquellos aspectos que no son de su agrado. Se ha pasado de una Administración paternalista y receptiva, orientada al ciudadano, con una mayor receptividad ante sus expectativas y una clara apertura a su participación. Se trata de una Administración que promueve una comunicación integral y bidireccional en la comunicación, que aporta a la Administración "información relevante sobre las prioridades y las estrategias de la administración, así como sobre los aspectos que cubren los servicios públicos, sobre sus expectativas y preferencias, sobre su nivel de satisfacción y sobre las unidades con las que se relacionan" (Ministerio de Administraciones Públicas, 2000: 23).

La comunicación desarrolla un papel central en la gestión de la calidad. El ayuntamiento debe comunicar al ciudadano sus planes y estrategias para realizar. Esta comunicación debe ser constante, porque está demostrado que la información al cliente es clave para su valoración.

personas u organizaciones para las que trabaja" (Álvarez y Caballero, 1997: 85).

El gabinete de comunicación tiene la función genérica de proyectar cohesión, de ofrecer sensación de que todo funciona y la organización y, en definitiva, de transmitir una buena imagen global de la misma.

Toda política o estrategia de comunicación debe cumplir tres requisitos para ser eficaz (Ramírez, 1995: 48):

- Debe depender del máximo órgano dentro de la organización.
- Tiene que partir de un enfoque global de la comunicación.
- Debe otorgar a la comunicación interna un carácter primordial.

Es fundamental que el gabinete de comunicación esté estrechamente ligado al máximo órgano ejecutivo de la organización y momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la información que produzca. "Si se hace depender de órganos intermedios despilfarran tiempo y recursos humanos" (Ramírez, 1995: 48).

Comunicación global es la que responde a una visión integrada de la institución.

"Igual que debe mantenerse una relación directa con la dirección general ha de procurarse también un contacto permanente con otros departamentos, porque para no parecer ineficaz a causa de su ignorancia el responsable de comunicación debe estar informado de todo lo que sucede en la entidad" (Del Castillo, Bayón y Arteta, 1992: 189).

La estrategia de comunicación global debe tener en cuenta, por tanto, la información emanada de las distintas áreas de la organización para armonizar la comunicación interna y la externa de la institución. Se trata de definir una imagen coherente que encaje con la propia identidad institucional.

Hay que hacer hincapié en la importancia de la comunicación interna en la administración local, al igual que en cualquier otra. La comunicación interna es, en buena medida, base de la comunicación externa, porque todos los miembros del ayuntamiento son transmisores de información y comunicación hacia el exterior. Por lo tanto, es necesario tener informadas a todas las personas que forman parte de la institución, de modo que cada una de ellas transmita en su entorno sea coherente y responda a los objetivos planteados por la política de comunicación. "Es necesario establecer un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización "y es también el vehículo principal a través del cual los responsables de la administración local dirigen cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan" (Lucas, 1997: 164).

Basándonos en la exposición realizada por Sancho (1999: 130), podemos resumir en cuatro las funciones que desarrollan los gabinetes de comunicación:

1. Relaciones con la prensa. Se trata de estar en contacto permanente con los medios de comunicación (prensa, radio y/o televisión) que sea de interés, garantizando que será recibida por los ciudadanos. El gabinete de comunicación debe cuidar al máximo la imagen de la institución ante ellos una actitud veraz y transparente.
2. Diseño de campañas de publicidad. Supone dar a conocer aspectos específicos de un servicio que sean de utilidad al ciudadano. En el caso de las instituciones públicas, la publicidad no es un objetivo tan prioritario como en las grandes firmas comerciales, ya que limita muchas veces a gestionar y supervisar las campañas encargadas a agencias externas.
3. Relaciones directivas y comunicación corporativa. El objetivo de esta función es establecer vínculos de relación con líderes políticos, intelectuales del entorno de la organización, con los legisladores y responsables de gobierno de otras Administraciones Públicas y organismos económicos del entorno, con el fin de estimular estrategias de colaboración y cooperación, haciéndoles partícipes de las grandes decisiones de la institución. Esta función se centra en el cuidado y el favorecimiento de la imagen de la organización en el conjunto de la opinión pública y en la difusión de un mensaje positivo de la institución.
4. Política de comunicación interna. Supone diseñar las comunicaciones entre unidades y miembros de la propia organización, de modo que el público conozca perfectamente los objetivos estratégicos y operativos de la prestación del servicio.

Como ya hemos mencionado, el gabinete de comunicación de la administración local actúa sobre dos direcciones: la comunicación interna y la externa. Las tres primeras funciones arriba explicadas son los pilares sobre los que se sustenta la comunicación exterior de la organización. La cuarta se sitúa en el ámbito de la comunicación interna de la institución.

### **3. La comunicación interna**

"Es particularmente entre las instituciones de gobierno donde más se nota la falta de comunicación y de vías de expresión. No es la apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y, con ello, se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de la política" (Álvarez y Caballero, 1997: 106).

El principal objetivo de la comunicación interna en la administración local es conseguir la implicación de los distintos componentes de la institución.

### 3.1. Herramientas de la comunicación interna

Cada uno de los empleados municipales debería recibir información básica sobre la organización a la que pertenece, así como las normas y procedimientos que se siguen en la misma. Mediante la comunicación interna entre los miembros del ayuntamiento "se logra disminuir el efecto de la información que se difunde entre los miembros de la mayoría de las culturas municipales: el uso del rumor como única vía de comunicación interna y siempre como precedente a la información oficial" (Gadea, 1995: 136).

El gabinete de comunicación cuenta con gran cantidad de medios para difundir la información entre los integrantes de la administración local. Los más utilizados mencionaremos los más comunes. Uno de los más utilizados es el **boletín interno**, cuya periodicidad, contenido y calidad dependen de la institución.

"El órgano interno de una entidad o colectividad sirve para establecer una conexión habitual entre los integrantes de la misma, basada en la pertenencia a un grupo, orientando las preocupaciones del mismo e informando de las actividades y circunstancias de la propia organización" (Álvarez y Caballero, 1997: 109).

El boletín interno debe programar adecuadamente su contenido, con el fin de que la información que transmite esté en sintonía con la administración local. Debe ser, además, lo suficientemente atractivo como para dar buena imagen del ayuntamiento y con un lenguaje que personal de la organización lo lea y, a ser posible, lo difunda y lo conserve.

Es interesante que todos los miembros de la corporación local tengan acceso al boletín informativo, "por dos motivos: el primero es que los funcionarios quieren saber internos de lo que se hace y realiza en la organización, y en segundo lugar porque teniéndolos informados se cortarán posibilidades de rumores y perder credibilidad y rentabilidad a la misma" (Martín, 1995: 71).

El gabinete de comunicación de la administración local realiza diariamente un **análisis de los medios de comunicación**, para evaluar la cobertura que recibe la administración local en los medios de comunicación radiofónica y audiovisual posible. Debe estar pendiente tanto de lo que se dice del ayuntamiento como de todo lo que pueda decirse sobre él.

Por medio del análisis diario de la prensa, se seleccionan las noticias más importantes que aparecen, fijándose en todo lo que se publica sobre la administración local. Estas noticias se conservarán en **dossiers de prensa**, ordenadas según un plan de clasificación definido previamente sobre un tema concreto a quien lo necesitara: un funcionario, un político, el propio gabinete...

Las tecnologías digitales pueden aportar muchas ventajas al desarrollo de la comunicación interna en la organización. Con la llegada de la comunicación interna a través de Internet, lo que comúnmente se denomina **intranet**, se puede poner a disposición de todos los empleados la información que necesitan para realizar su trabajo, que, de otra manera, vagaría en grandes cantidades de papel, en informes, en actas, etc.

"Una intranet es la herramienta ideal para proporcionar un vehículo para facilitar las relaciones entre los empleados y la dirección, con la plantilla con las que los empleados interactúan en el negocio día a día; es la conexión entre los empleados que trabajan" (Holtz, 1997: 211).

La intranet cumple las mismas funciones que el boletín interno, pero tiene las ventajas que ofrece Internet con respecto a las comunicaciones tradicionales: interactividad; más espacio para más contenido; posibilidad de combinar gráficos, texto, animación y sonido; menor coste...

"La intranet reduce drásticamente los costes y el tiempo de los procesos de generación, duplicación, distribución y almacenamiento para la publicación de nuevos contenidos se compone de varios pasos: creación, disposición en el entorno de trabajo, generación del documento final, duplicación y distribución. Sin embargo, el modelo de una intranet es más sencillo: creación directa del contenido interno" (Fraile, 2000: 20).

### 4. La comunicación externa

Insistimos en la idea de que el ayuntamiento debe informar a los ciudadanos sobre el uso que hace de sus impuestos: qué servicios obtienen, cuál es la efectividad, etc.

"Las instituciones públicas tienen obligación de comunicarse con la sociedad y, por tanto, de producir mensajes dirigidos a la población. En este sentido, una inadecuada información es una importante barrera para el mejor funcionamiento de una institución acabará dependiendo de su política comunicativa" (Del Castillo, Bayón y Arteta, 1992: 122).

Uno de los principales desafíos de los gabinetes de comunicación de la administración local de cara al exterior consiste en la elaboración de una estrategia de comunicación que permita dar visibilidad a la institución, evitando de esta forma la dispersión y los matices a veces contrapuestos entre miembros significativos de la misma: "una administración homogénea, sin fisuras" (Ramírez, 1995: 127). Partiendo de esta base, las tareas más importantes del gabinete son dos: las relaciones con los ciudadanos y las relaciones con los medios de comunicación.

La labor más significativa del gabinete de un ayuntamiento en el ámbito de la comunicación externa es la de las **relaciones institucionales**, encaminadas a seleccionar material propio para su suministro a los medios de comunicación y responder a las peticiones informativas de la población. "La labor más significativa del gabinete de un ayuntamiento en el ámbito de la comunicación externa es la de las relaciones institucionales, encaminadas a seleccionar material propio para su suministro a los medios de comunicación y responder a las peticiones informativas de la población" (Álvarez y Caballero, 1997: 150). Se trata de conseguir que el ayuntamiento sea una fuente de información fiable y confiable para la población.

Pero Internet no es simplemente un medio de comunicación, sino que su principal potencial reside en ser un prestador de servicios que permita a los ciudadanos que sus trámites se puedan realizar a través de la red, sin que sea necesario que personal puedan realizarse aquellos trámites y aportar aquella documentación que hasta la fecha sólo era posible realizar de forma presencial. De este modo, se disminuirían los desplazamientos físicos a las oficinas administrativas, evitando los costes económicos y temporales que ello supone. Asimismo, se habilitaría una nueva forma de atender al público que se caracteriza por una mayor accesibilidad o acercamiento de la Administración a los ciudadanos, ya que éstos podrán acceder a la información y comunicarse con la Administración a través de la red, sin tener que acudir a las oficinas administrativas, lo que supondrá una comunicación directa y abierta las veinticuatro horas del día.

"Frente a otros canales tradicionales de información y comunicación, Internet se ha convertido en los últimos años en el canal más utilizado por los ciudadanos para ponerse en contacto con la Administración. El empleo de estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la gestión pública nos lleva a resaltar que en un futuro próximo una de las formas más novedosas de comunicación entre ciudadanos y administración será la que se conoce con el nombre de Teleadministración. La Teleadministración permitirá que el ciudadano acceda a la información que necesita sobre la Administración y consultar, cumplimentar y enviar documentos, sabiendo en todo momento el estado de la tramitación, sin tener que acudir a la Administración telemática" (Pastor, 2001: 60).

Para ello, el sitio web de un ayuntamiento no puede ser un mero escaparate sin contenidos o servicios, ya que los visitantes no tienen sentido de pertenencia ni de identidad con la administración que lo aloja. Un estudio publicado en julio de 2001 por Ciberp@ís señala que la mayoría de los sitios web de las capitales del estado español parecen haber sido creadas para mayor gloria de la corporación municipal y que pocas o ninguna atención se presta a las necesidades de los vecinos. Según este estudio, el vecino es desatendido en sus necesidades básicas (callejero, trámites y pagos por Internet) y tiene a menudo meses, cuando no años de antigüedad, por lo que no extraña que la audiencia de estas páginas oficiales sea escasa, ya que la ciudad, menos atraerá al extraño. Por eso no es suficiente con crear un sitio en Internet, sino que hay que mantenerlo, actualizándolo y ofreciendo servicios efectivos desde el punto de vista de la atención a los ciudadanos.

### Nota

1. Este artículo forma parte de una investigación financiada por el Gobierno Vasco, a través de una beca otorgada a la autora por la Universidad Pública.

### Bibliografía

- Álvarez Domínguez, Tomás y CABALLERO HUESO, Mercedes. 1997. Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de prensa. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. ISBN: 84-493-0370-2.
- CIBERP@ÍS. 2001. "Radiografía de las 52 capitales españolas en Internet", en la URL: <http://ciberpais.elpais.es/d/20010705/ciberpais/1343111111>
- DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime; BAYÓN ESTEBAN, Mª Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa. 1992. La empresa ante los ciudadanos. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. ISBN: 84-234-1075-7.
- FRAILE, Víctor. 2000. "La gestión de la información a través de Intranet. El caso de Alsa Grupo". Capital Humano, enero 2000.
- HOLTZ, Shel. 1997. Intranet como ventaja competitiva. Madrid: Anaya Multimedia. ISBN: 84-415-0156-4.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi y GADEA CARRERA, Albert. 1995. Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. ISBN: 84-8088-079-1.
- LUCAS MARÍN, Antonio. 1997. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosh. ISBN: 84-7676-380-2.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando. 1995. Comunicación en empresas e instituciones: de la consultoría a la dirección de comunicación. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. ISBN: 84-7481-814-1.
- MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. 2000. Libro blanco para la mejora de los servicios públicos: una nueva administración. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. ISBN: 84-87366-77-5.
- PASTOR ALBADAJO, Gema. 2001. "Calidad, comunicación y atención al ciudadano en las Administraciones Públicas". Capital Humano, enero 2001.
- RAMÍREZ, Txema. 1995. Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia. Barcelona: Bosh. ISBN: 84-7676-380-2.
- SANCHO ROYO, David. 1999. Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad. Madrid: Tecnos. ISBN: 84-309-48117.
- SEBASTIÁN FERNÁNDEZ, Carmen. 1998. "Principios generales de la comunicación en organizaciones". Capital Humano, enero 1998.