

UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

Departamento de Ciencias Históricas y Geografía



**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y SOCIAL MEDIA EN CASTILLA
Y LEÓN:**

**ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN 2.0**

TESIS DOCTORAL

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Patricia Monteserín Leiva

Bajo la dirección de

Directora: Dra. María Teresa García Nieto

Codirector: Dr. Miguel Ángel Moreno Gallo

Burgos, 2014



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

Memoria presentada en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Burgos por Dña. Patricia Monteserín Leiva para obtener el grado de Doctor en Comunicación y Patrimonio por la Universidad de Burgos.

En Burgos, a 1 de abril de 2014.

Fdo.: Patricia Monteserín Leiva



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

TESIS DOCTORAL, titulada

**"COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y SOCIAL MEDIA EN
CASTILLA Y LEÓN: ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN 2.0"**

Presentada por PATRICIA MONTESERÍN LEIVA

VºBº de la Directora

Fdo. Profa. Dra. María Teresa García Nieto

Vº Bº del Codirector

Fdo. Prof. Dr. Miguel Moreno Gallo

Burgos, 27 de marzo de 2014



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

Verba volant, scripta manent

(Las palabras vuelan, lo escrito permanece)

-Cayo Tito-



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

En especial a la Dra. María Teresa García Nieto, directora de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma, pero sobre todo, por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años. Así como por el ánimo infundido y la confianza depositada en mí.

Quisiera extender mi gratitud al Dr. Miguel Ángel Moreno Gallo, por el interés mostrado en mi trabajo, las sugerencias recibidas y la inconmensurable ayuda en estos años de investigación en los que incluyo el periodo en el que dirigió mi Suficiencia Investigadora.

Por último, pero no menos importante, a mi familia y amigos, sin los cuales no habría sido capaz de aguantar los altibajos propios de una tesis doctoral. Por preguntarme e interesarse aún sin tener ni idea de lo que les contaba, por sufrir junto a mí las mil aventuras por las que he pasado, por ayudarme a mantenerme en pie. Elvira, tú me entiendes y serás la próxima. A mi hermana María, porque por su ayuda, se merecería ser co-directora, sobre todo por los ánimos y el apoyo; a mis padres por confiar en mí sin dudarlos en todos estos años y a Rubén por apoyarme en los momentos en los que pretendí tirar la toalla.



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

PALABRAS CLAVE:

Comunicación institucional, administración pública, Castilla y León, institución, Social Media, plan de comunicación para las instituciones públicas.

RESUMEN:

Esta memoria permite alcanzar una nueva comprensión del panorama actual de la comunicación en las administraciones e instituciones públicas castellano leonesas. Este trabajo hace un repaso del fondo documental y bibliográfico de todas las teorías administrativas y de comunicación relativas a este campo de estudio e identifica, además, las características propias de los diferentes tipos de comunicación y formas de gobierno. Para poder, en consecuencia, analizar la situación concreta de la comunidad de Castilla y León gracias a encuestas directas a responsables de comunicación de las diferentes administraciones públicas existentes, su presencia en los medios de comunicación autonómicos y su actividad actual en la web social 2.0.

Todo ello nos da una fiel radiografía de los usos comunicativos más extendidos en el ámbito administrativo, revelándonos además, los puntos débiles y amenazas a los que deben enfrentarse para optimizar y mejorar la gestión comunicativa de sus instituciones públicas.

KEYWORDS:

Institutional communication, public Administration, Castilla y León, institution, Social Media, communication model for public institutions-

ABSTRACT:

This memory allows to achieve a novel comprehensive understanding of communication policies in public institutions and administrations of Castilla y León nowadays. This study carries out a throughout revision of the literature of the administrative and communication theories related to this field and identifies the main characteristics of the different types of communication and government policies. In addition, in this work it is also analyzed. In addition, this work analyzes the real situation of communication policies in Castilla y León through personal surveys to communication



UNIVERSIDAD DE BURGOS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

managers from different public administrations of the region, the evaluation of their presence in mass media and their real activity in social networks.

Moreover, the study gives an accurate idea about the most extended communicative behavior in the administration and reveals the main weak points and threats with which the professionals of the sector have to deal with in order to optimize and improve the communication management of public institutions.

ÍNDICE

1. Las coordenadas de la investigación	1
1.1 Introducción	3
1.2 Justificación	7
1.3 Hipótesis y objetivos	9
1.4 Metodología	11
2. Fundamentación teórica	17
2.1 Origen, evolución y teorías de las administraciones públicas	21
2.1.1 Origen y evolución de los estudios administrativos	23
2.2.2 Teorías científicas en la investigación de las administraciones públicas.....	27
2.2 La Comunicación	49
2.3 La Comunicación institucional	53
2.3.1 La comunicación institucional: origen y concepto	53
2.3.2 Teorías y evolución de la comunicación institucional	57
2.3.3 Actualidad de literatura científica	63
2.4 La Comunicación institucional en las administraciones públicas	69
2.4.1 Características de la comunicación institucional	71
2.4.2 Prácticas de la comunicación institucional	76
2.5 Social Media y Comunicación 2.0 en las instituciones públicas	87
2.5.1 Origen y evolución	87

2.5.2 Concepto y características	90
2.5.3 Social Media	92
2.5.3.1 Plataformas de comunicación 2.0 en el Social Media	96
2.5.3.2 Nuevas figuras profesionales	98
2.5.4 Comunicación 2.0 y Social Media en las aplicaciones móviles.....	105
2.5.5 Gestión del Social Media y de la Comunicación 2.0 en las instituciones públicas.....	107
2.6 Administración electrónica y Sociedad de la Información	110
2.6.1 Concepto y características.....	110
2.6.2 Administración Electrónica en España.....	113
2.6.2.1 Administración general del Estado y administraciones autonómicas y locales.....	116
2.6.2.2. Planes de fomento y desarrollo de la administración electrónica	123
2.6.3 Desarrollo de la Sociedad de la Información y la administración electrónica en España.....	137
2.6.4 Administración electrónica en Castilla y León	142
2.6.4.1 Normativa y planes de fomento y desarrollo de la administración electrónica y la Sociedad de la Información en Castilla y León.....	142
2.6.4.2 Instituciones de desarrollo y gestión de la administración electrónica en Castilla y León.....	144
2.6.4.3 Servicios públicos de la administración electrónica en Castilla y León.....	145
2.6.4.4 Iniciativas de desarrollo de la Sociedad de la	

Información en Castilla y León.....	147
3. Investigación	149
3.1 Administraciones públicas e instituciones en Castilla y León	152
3.1.1 Aplicación en la comunidad autónoma de Castilla y León.....	154
3.1.2 Competencia informativa/comunicacional en Castilla y León.....	160
3.2 Contexto socio-demográfico y económico-financiero de Castilla y León	162
3.2.1 Situación sociodemográfica	162
3.2.2 Situación económica-financiera	172
3.3 Situación de la administración electrónica en España	179
3.4 Trabajo de campo	184
3.4.1 Muestra del estudio	184
3.4.2 Tabla-dossier informativa de las instituciones de la muestra	185
3.5 Método	186
3.5.1 Cuestionarios a los directores de comunicación de las instituciones	196
3.5.2 Análisis de prensa	198
3.5.3 Análisis de la presencia en la web social	207
4. Análisis de resultados.....	221
4.1 Resultados análisis de cuestionarios	225
4.2 Resultados análisis de prensa	271
4.3 Resultados análisis de Internet	294
4.3.1 Webs y portales institucionales	294
4.3.1.1 Análisis cuantitativo de las webs	296

4.3.1.2 Análisis cualitativo de las webs	296
4.3.1.3 Análisis de las visitas a las webs institucionales de la muestra	304
4.3.2 Análisis en buscadores (SEO)	309
4.3.3 Análisis de redes sociales	328
4.3.4 Análisis de las aplicaciones móviles como herramientas ofertadas por la propia institución pública	
5. Plan de comunicación para las administraciones públicas	355
5.1 Características y funciones del Plan de Comunicación	359
5.2 Modelo de Plan de Comunicación para las administraciones públicas	367
6. Conclusiones	389
7. Bibliografía	401
8. Anexos	435
8.1 Dossier informativo de las instituciones	439
8.2 Glosario de términos	457
8.3 Competencias Castilla y León.....	463
8.4 Análisis de prensa (CD)	
8.5 Cuestionarios (CD)	

LAS COORDENADAS DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción; Justificación; Objetivos; Metodología

1. LAS COORDENADAS DE LA INVESTIGACIÓN

El primer axioma de la comunicación es que resulta imposible no comunicarse.

Paul Watzlawick

1.1 INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad, todo tipo de sociedad humana se ha visto obligada a suministrar los recursos con los cuales debían hacer frente a sus necesidades. Por ello, la gestión de los órganos administrativos que realizan este tipo de funciones es vital para cualquier sociedad y la administración en la sociedad moderna se ha vuelto indispensable. En una sociedad de organizaciones, en la que la complejidad y su interdependencia constituyen un aspecto crucial, la administración es el factor clave para mejorar la calidad de vida y solucionar los problemas más complejos de la humanidad en la actualidad.

La administración constituye, por tanto, una actividad importante en una sociedad pluralista, basada en el esfuerzo de cooperación del hombre a través de las organizaciones.

Las instituciones no pueden evitar, desde su nacimiento, producir mensajes que son percibidos por los receptores. Tal y como afirma La Porte (2005:3) *“las instituciones se encuentran presentes en el diálogo social, influyendo y siendo influidas, persuadiendo y siendo persuadidas”*. Cervera (2006) también señala que *“toda institución precisa de la comunicación porque necesita relacionarse con sus destinatarios (...) Para ello, la institución elabora y difunde productos y servicios de naturaleza informativa que pretenden satisfacer esas demandas de información que nuestra sociedad tiene actualmente”*.

A partir de la última década del siglo XX el conocimiento se transforma en la pieza clave de la sociedad, al ser considerado como el factor más importante para explicar la competitividad de las organizaciones. En este entorno, una de las funciones de la administración del siglo XXI será propiciar el aprendizaje como proceso de creación, desarrollo y aplicación del conocimiento a la innovación. (JUNTA CASTILLA Y LEÓN, 2008)

La administración pública y la sociedad están relacionadas aunque son interdependientes. La sociedad demanda la prestación de más y mejores servicios públicos, en busca de bienestar social y un cambio de administración legisladora a una administración prestadora de servicios, que refuerce la representación y participación de los ciudadanos. (JUNTA CASTILLA Y LEÓN, 2008)

Javier Sáez Lanas afirmaba en 2005 que, a lo largo de la década de los noventa, se produjeron dos fenómenos interesantes que han contribuido a un proceso de cambio alentador. Por un lado, la plena integración de nuestro país en la Unión Europea ha estimulado la incorporación de recomendaciones y directrices emanadas desde la Comisión y el Consejo Europeo, como la “Comunicación de la Comisión Europea sobre la Sociedad de la Información en Europa” (2010), cuya asunción determina un giro en el sistema de relaciones. Por otra parte, la progresiva concienciación respecto a la oportunidad de transformar la administración de personal en gestión de los recursos humanos ha supuesto un cambio de filosofía y la consecuencia práctica de arranque de una multiplicidad de proyectos enmarcados en los nuevos modelos de gestión organizacional, cuyo desarrollo comienza a hacerse notar. Conceptos como Calidad Total, Gestión de RR.HH., Gestión del Conocimiento, Gestión por competencias, Equipos de Alto Rendimiento, Dirección de Equipos, etc., son hoy objeto de atención y trabajo en nuestras administraciones públicas a través de foros de debate, congresos y relaciones de intercambio.

La comunicación en las administraciones e instituciones públicas, por tanto, no debe considerarse como un gasto, sino como una inversión más, ya que retorna una rentabilidad no sólo física sino también intangible, por el aumento del conocimiento de la marca.

La administración pública debe optar por abrir nuevos canales de comunicación con el ciudadano, diferentes a los tradicionales, de manera que la comunicación deje de ser una vía de sentido único. Su presencia en las redes sociales permitirá fomentar la participación, dar a conocer sus proyectos y avanzar en la participación del personal de la administración en las mismas, dado que les permite acceder al conocimiento e información externos y establecer nuevos canales de comunicación con los ciudadanos y/o usuarios del entorno web.

El surgimiento de las administraciones electrónicas como consecuencia del conocimiento y del uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento ha supuesto un serio reto para la gestión administrativa (JINESTA, 2009). El fenómeno de la Sociedad de la Información y las TIC's le impone a los poderes públicos la obligación de promover, en beneficio de los administrados, las comunicaciones electrónicas. La administración pública electrónica supone, desde una perspectiva estrictamente financiera, una considerable racionalización del aparato y del gasto público, por todos los ahorros de costes que supone, con lo que se gana en eficiencia y eficacia.

Este tipo de administración cumple con una larga tradición, que es el acercamiento del aparato público a los administrados, irrumpiendo en el hogar o lugar de trabajo y permitiendo la relación electrónica las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año, sin enfrentar las barreras y restricciones inherentes a los horarios de atención y servicio (JINESTA, 2008).

El desarrollo de la e-administración es un reto para las administraciones del siglo XXI. Éstas deberán afrontar numerosas amenazas, y no dejarse llevar por las modas de las tecnologías sin reflexionar de manera estratégica sobre los objetivos y contenidos reales que pretenden dar a cualquier proyecto que utiliza las TIC como herramienta. Es preferible no hablar de servicios en línea o de e-administración si no existe una verdadera voluntad política y directiva para transformar la organización y adaptarla a los

requisitos que supone configurar una administración receptiva, relacional, transparente, ágil, flexible y orientada a las necesidades de los ciudadanos (CRIADO y RAMILO, 2001).

En una época de cambios como la nuestra, la administración pública requiere afrontar grandes retos de modernización y cambio, que propicien la adaptación de la organización a lo que requiere la sociedad, propiciando una Administración más ágil, rápida y flexible que responda a las demandas de los ciudadanos (JUNTA CASTILLA Y LEÓN, 2008).

La modernización de la Administración afecta a los ciudadanos, a las instituciones y a la sociedad en su conjunto y sus posibles beneficios son la calidad de vida, la igualdad de oportunidades y la cohesión social. Además, se ha experimentado una evolución de las expectativas de los ciudadanos con respecto al servicio que la Administración les presta y al desarrollo de un mayor nivel de exigencia hacia esta. El Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública de Castilla y León (2008:50) también afirma que *a la conciencia social se une la exigencia de nuevas formas de gestión y relación más abiertas, flexibles, transparentes, democráticas y participativas, y pide asunción de responsabilidades, políticas y administrativas, basadas en el control de resultados.*

En este ámbito se demanda una nueva gestión pública, basada en la economía, eficacia y eficiencia y una administración enfocada al servicio público, que incorpore medidas de mejora y reforma internas de la propia Administración y que integren la filosofía y la metodología de las estrategias de calidad.

Las administraciones públicas pueden utilizar las TIC, principalmente Internet y la Web social, para interactuar con otros agentes públicos, sociales y privados a diferentes niveles:

- Extendiendo el uso de las TIC al conjunto de la población; ampliando las posibilidades para acceder a la información de la actividad pública; y haciendo posible la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y definición y priorización de necesidades (voto electrónico, foros de participación, listas de distribución), de manera rápida y sencilla.
- Informando con mayor transparencia de las acciones públicas y haciendo posible la gestión y tramitación de servicios a través de Internet (procedimientos digitalizados, gestores de expedientes, firma electrónica...)
- Tratando de diseñar acciones coordinadas entre distintas Administraciones (desde la interconexión de registros e intercambio de bases de datos al diseño de políticas y estrategias conjuntas en los diferentes ámbitos de actuación pública).

En definitiva, una administración pública que quiera mantener una posición de liderazgo en la adopción de las tecnologías de la información no se puede limitar a situar sus servicios en Internet. A medio y largo plazo debe llevar a cabo iniciativas para lograr la integración de procesos y servicios, facilitar el acceso de ciudadanos y empresas a las tecnologías y potenciar la cooperación entre administraciones (FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2008). Como ya se ha apuntado, si bien las TIC e Internet son herramientas con un enorme potencial para racionalizar el funcionamiento de las administraciones públicas, es necesaria una clara

apuesta al más alto nivel político y directivo para afrontar el reto de la e-administración y superar los problemas, barreras y amenazas para su desarrollo (CRIADO, y RAMILO, 2001).

Esta investigación tratará de conocer el panorama actual de la comunicación en las administraciones públicas castellano leonesas. Haciendo, en primer lugar, un repaso documental y bibliográfico de todas las teorías administrativas y de comunicación relativas a este campo de estudio. Conociendo, además, las características propias de los diferentes tipos de comunicación y formas de gobierno, para después analizar la situación concreta de la comunidad de Castilla y León gracias a encuestas directas a responsables de comunicación de las diferentes administraciones públicas existentes, su presencia en los medios de comunicación autonómicos y su actividad actual en la web social 2.0.

Todo ello nos dará una fiel radiografía de los usos comunicativos más extendidos en el ámbito administrativo, revelándonos además, los puntos débiles y amenazas a los que deben enfrentarse para optimizar y mejorar la gestión comunicativa de sus administraciones.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Un trabajo que aspira, aunque sea humildemente a ser considerado como una pieza de arte, debe encontrar su justificación en cada línea.

Joseph Conrad

Esta investigación centrada en el uso y gestión de la comunicación en las administraciones públicas castellano leonesas tiene como objetivo principal analizar la realidad comunicativa de dichas instituciones en un contexto de cambio social y económico caracterizado por la necesidad de implantar nuevas estrategias globales para adaptarse a los nuevos escenarios que surgen, sobre todo por las nuevas herramientas de información y comunicación existentes.

El interés por el estudio de la administración pública se justifica por su relación con los procesos políticos y por la función que cumple en el ejercicio del poder en la sociedad. Lo que hace a la Administración merecedora de un estudio detenido, incluso para justificar la existencia de una disciplina científica que la tenga por objeto exclusivo (ARENILLA, 2010).

Es un hecho que cualquier organización pública gestiona información y se comunica con su entorno, por lo que es necesario prestar atención al mundo exterior, ya que en el contexto se encuentran tanto las oportunidades como las amenazas, al encontrarse singularmente expuestas e influidas por lo que sucede en el ámbito privado o la sociedad en su conjunto. Es decir, las políticas y servicios públicos son cada vez más visibles y pertenecen a todos los ciudadanos, y no sólo a sus inmediatos destinatarios, lo que tiene un impacto directo en cómo se entiende la comunicación con la sociedad.

Los datos y la información son la materia prima de las administraciones públicas, de la misma manera que el conocimiento. Esto pone de manifiesto la importancia que tiene cada vez más para las administraciones públicas una correcta atención a los procesos de adquisición, tratamiento e intercambio de datos, información y conocimiento.

Por tanto, podemos afirmar que una eficiente gestión administrativa promueve y orienta al desarrollo óptimo de cualquier organismo social, público o privado.

La información y, por ende, la comunicación son elementos indispensables de dicha gestión por lo que se deben conocer todas sus variantes y formas para dirigir la orientación global en la dirección de las administraciones.

En Castilla y León existen diferentes manifestaciones de administraciones públicas: estatales, autonómicas, provinciales y municipales, que deben aprovechar las características propias y singulares

de cada una de ellas para mejorar y optimizar la forma de comunicación con sus diferentes públicos para, así, mejorar también su propio funcionamiento interno.

De ahí que queramos conocer dichas características con el fin de crear un mapa del panorama comunicativo actual en las administraciones públicas de nuestra comunidad para determinar, en definitiva, las amenazas y fortalezas que presentan y mostrar, por último, la mejor manera posible de comunicación en el contexto de nuestro territorio.

1.3 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Por hipótesis entendemos una predicción provisional de una relación entre dos o más variables, la cual es susceptible de someterse a prueba. Son, por tanto, enunciados teóricos supuestos, no verificados, pero probables que se proponen durante el proceso de investigación para ser confirmados o no, por los hechos. (ONCEVAY, 2011)

La hipótesis inicial de esta investigación se centra en el supuesto de que las administraciones e instituciones públicas de Castilla y León deben adoptar estrategias globales de comunicación que permitan mejorar la utilización estratégica de todos los recursos de los que disponen en la actualidad, para conseguir, de esta manera, optimizar y desarrollar, relaciones eficientes con sus diferentes públicos.

Esta idea, la podemos subdividir en varias hipótesis secundarias:

1. El valor que la comunicación institucional aporta a las instituciones públicas es imprescindible para la gestión estratégica y global de las mismas.
2. La implementación formal de los planes de comunicación debe constituirse como la herramienta clave de gestión en toda institución pública.
3. Las instituciones públicas de Castilla y León deben destinar todos los recursos materiales y personales necesarios para una adecuada gestión estratégica de la comunicación.
4. Las administraciones públicas de la comunidad deben optimizar los nuevos recursos de la web 2.0 para la consecución de sus objetivos de gerencia estratégica.

1.3 Objetivos

Mediante la obtención de pruebas empíricas, este análisis pretende, en líneas generales, los siguientes objetivos:

- Profundizar en las formas de estudio de la administración como organización y como herramienta principal de comunicación entre el gobierno y los ciudadanos.
- Conocer las formas y modelos de comunicación existentes en las administraciones públicas de Castilla y León.
- Indagar en las nuevas formas y tendencias de comunicación e interacción de las administraciones con los ciudadanos, y viceversa, basadas en la web social.
- Proponer un modelo teórico de comunicación para todas las administraciones públicas con el fin de facilitar y optimizar sus actividades comunicativas.

De estos objetivos generales, podemos obtener otros secundarios y más específicos como:

- Conocer las peculiaridades de la gestión administrativa en nuestra comunidad: tipos de administraciones públicas, administración electrónica y sociedad de la información, planes de fomento y desarrollo, etc.
- Realizar una radiografía real de las herramientas comunicativas más utilizadas en las principales administraciones públicas.
- Conocer de primera mano las formas de comunicación 2.0 más extendidas y su funcionamiento entre ciudadanos y administraciones: redes sociales, blogs, webs corporativas, etc.

1.4 METODOLOGÍA

Donde no hay método, no hay ciencia.

Bunge

El método hace referencia al procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla (RAE, 2011) Desde otro ángulo, la ciencia es entendida como el modo de generar enunciados acerca de acontecimientos del mundo de la experiencia humana para contrastar su verdad (WALLACE, 1976).

Es la llave que enlaza al sujeto investigador con el objeto de estudio haciendo posible seguir la lógica que conduce al conocimiento científico a través de la descripción el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación más apropiados para emprender a través de las técnicas, una acción de recolección, ordenamiento y análisis de datos en torno al fenómeno estudiado (CAMACHO, 2007:18).

Hablar de metodología implica siempre un hablar pedagógico, pues se parte de un determinado concepto de investigación, o más propiamente, de una determinada teoría de la investigación, que es concretada en la práctica de la investigación (VASSALLO DE LOPES, 1999).

Pero al igual que la gran variedad de definiciones en relación a estos aspectos, existen multitud de métodos diferentes. Para nuestra investigación, sin embargo, debemos centrarnos en el método científico aplicado a las Ciencias Sociales, que se entiende como:

El proceso de aplicación del método y técnicas científicas a situaciones y problemas teóricos y prácticos concretos en el área de la realidad social para buscar respuestas a ellos y obtener nuevos conocimientos que se ajusten lo más posible a la realidad (SIERRA BRAVO, 1983:81).

A pesar de que la comunicación es uno de los intangibles más importantes de las instituciones, viene siendo muy difícil medirla, y por tanto, gestionarla. La elección de la técnica de medición debe depender de múltiples factores, los cuales determinarán la calidad y la validez de la investigación.

Un estudio completo de la comunicación institucional debe incluir tanto investigación y métodos cualitativos como cuantitativos. Las diferencias entre los métodos cuantitativos y cualitativos se fundamentan en distintas concepciones de la realidad social y en el modo de conocerla científicamente, así como en las herramientas metodológicas que se emplean para abordarla (BONILLA y RODRÍGUEZ, 1995).

(...) Cada vez más se insiste en que ninguno de los métodos tiene validez universal para resolver satisfactoriamente los problemas de la investigación. (...) Para responder a estas limitaciones se recurre con frecuencia creciente a articular técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, con el fin de iluminar y hacer visibles los diferentes aspectos de la realidad social estudiada. Ya que esta tarea no es posible si se usan de manera excluyente los métodos, puesto que cada uno privilegia algunas dimensiones de la realidad en detrimento de otras (CUFF y PAYNE, 1985:218).

El método cualitativo se orienta a profundizar en algunos casos específicos y no a generalizar con base en grandes volúmenes de datos. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino describir textualmente y analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes, según sean percibidos por los miembros de la situación estudiada (...) La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo (BONILLA y RODRÍGUEZ, 1995).

Los métodos cuantitativos, por su parte, denominados también empírico-analíticos, racionalistas o positivistas, defienden la aplicación de los objetivos, conceptos y métodos de las ciencias naturales a las ciencias sociales. La realidad es externa al individuo y se debe conocer, predecir y controlar a través de la observación y experimentación de los fenómenos.

Los métodos cuantitativos responden pues a una realidad positivista, hipotético-deductiva, orientada hacia la generalización los resultados. El ámbito de aproximación social queda reducido a fenómenos observables y susceptibles de medición, control experimental y análisis estadístico.

Esta articulación de los recursos más eficientes de los métodos cualitativos y cuantitativos, conocida como triangulación, busca fortalecer el proceso de generar conocimiento de la realidad social a partir de la experiencia acumulada de los investigadores.

Además de los métodos tradicionales de investigación que todo estudio requiere, el campo de la comunicación institucional posee un amplio espectro de técnicas específicas que miden las variables y factores que determinan este concepto.

Existen herramientas concretas para medir la identidad corporativa como el Método de la Telaraña, el Método de la Estrella de Lux, la Técnica de Escalada, el Test Manheimer de IE, el Método OCIPO, el Test ROIT o el Audit de Comunicación, entre otros. La imagen corporativa también puede cuantificarse a través de las llamadas Listas de Impacto, el diferencial semántico, el Barómetro de imagen corporativa

(R+M), el Modelo AICA de motivación, la Técnica CS (NSS), la Agrupación Natural o el Método de clasificación de fotos (FHV/BBDO). También hay herramientas para determinar tanto la reputación corporativa de una organización como la rentabilidad de las actividades de este tipo. Ejemplos de ello son el RepTrack Pulse, el Análisis Merco, el Método ROI o IOR. Por último, se debe tener en cuenta los métodos de medición de la comunicación en los medios e Internet, siendo su principal exponente el tradicional Análisis de Prensa.

La principal herramienta en nuestro estudio consistirá en la aplicación de un cuestionario dirigido a los directores de comunicación de las instituciones públicas, en el que incluiremos varias baterías de preguntas sobre las diferentes variables que interesan para nuestra investigación. Somos conscientes de que la aplicación de una encuesta tan extensa como la que proponemos implica una situación similar a la entrevista, en tanto que constituye un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas, en el cual se efectúa un intercambio de información cruzada, a través de la cual, el entrevistador transmite interés, motivación, confianza y garantía y el entrevistado devuelve, a cambio, información personal, en forma de descripción, interpretación y evaluación (RUIZ OLABUÉNAGA, 2012).

De todas las demás herramientas y métodos mencionados, se usarán en el estudio aquellos que mejor se adapten a los objetivos, recursos y públicos del mismo.

La cronología utilizada en este trabajo de investigación, es la siguiente:

1)Revisión de antecedentes y revisión documental:

Análisis de otros estudios, obras, artículos, entrevistas... Examen de las bases de datos documentales, revistas científicas, actas de congresos y seminarios, libros... existentes sobre el objeto de estudio.

2)Establecimiento del marco y de la base teórica y metodológica:

Estudio científico acerca de las teorías y supuestos del campo de estudio, así como la redacción de las perspectivas teóricas y metodológicas que se esperan de la investigación.

3)Definición de términos y conceptos básicos relativos al estudio:

Realización de un glosario básico.

4)Formulación de hipótesis:

Formulación de objetivos e hipótesis.

5) Delimitación y diseño de la muestra:

Delimitación y diseño de la muestra de estudio.

6) Trabajo de campo:

Elaboración y aplicación del cuestionario para las diferentes administraciones:

- En las encuestas realizadas a directivos o responsables de la comunicación de las instituciones de la muestra, ésta será personal y directa en los casos que sea posible o en su defecto, enviada a través de correo postal certificado y/o correo electrónico.

A) Elaboración de cuestionarios:

- Por cuestionario se entiende el conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere (GRANDE y ABASCAL, 2005). Para poder comparar y cuantificar ciertos atributos, se incluirán algunas herramientas sencillas de medición como El Método de la Telaraña, la Técnica C (NSS).
- El Método de la Telaraña es una técnica para alcanzar el consenso en la gestión de la identidad deseada de la empresa. La función más importante es la de sacar a la luz los términos en los que piensan los directivos y la de llegar a una conclusión clara sobre la identidad corporativa deseada por ellos. Mide la imagen que la dirección tiene de la institución, que no necesariamente ha de ser la misma que la visión que de la administración tienen otros empleados o los diferentes públicos objetivos. La técnica CS (NSS) tiene como objetivo medir la imagen “genuina” de la administración a través del trazado de reacciones asociativas. Es una herramienta simple y de rápida aplicación ya que los encuestados sólo deben indicar, en una lista, qué atributos definen bien a su administración y cuáles no (VAN RIEL, 1997).

B) Análisis de prensa:

Por su parte, para medir la presencia de las diferentes instituciones en los medios de comunicación autonómicos, se utilizará el método del Análisis de Contenido, a través de la base de datos documental ICONOCE.

El análisis de prensa es un proceso que consiste en estudiar y monitorear qué se ha escrito y transmitido traduciendo este material cualitativo a formas cuantitativas a través de un cierto tipo de conteo que implica el codificar y clasificar mensajes específicos de la organización.

Pretende demostrar el valor económico de la información que los directores de comunicación han gestionado ante diferentes medios masivos de comunicación (IPR, 2003). Tienen en consideración variables como:

- Día de publicación, frecuencia de la publicación del medio, tipo de medio (periódico, revista, radio, televisión...) y rango geográfico (local, regional, nacional...)
- Tipo de mensaje (noticia, artículo, editorial, columna, carta al editor...), grado de exposición (espacio, número de párrafos, número de segundos, minutos...)
- Audiencia total del medio (posibles impactos).
- Contexto, cobertura, importancia que se da al mensaje.
- Juicios y variables subjetivas: si el mensaje es positivo, negativo o neutral, favorable, desfavorable o equilibrado en relación a la empresa.

C) Análisis de las webs corporativas:

En el análisis de los portales institucionales de las administraciones de la muestra, se tienen en cuenta dos tipos de parámetros: el número de visitas recibidas en las webs, y la oferta informativa de las mismas, subdividida en índices tales como contacto, utilidades, información, servicios y usabilidad.

De esta forma, se realiza un estudio tanto de calidad informativa como de penetración real entre los ciudadanos de la comunidad.

D) Análisis de redes sociales:

Se tendrán en cuenta las principales redes sociales con mayor penetración en España para poder analizar, en relación con las administraciones públicas de interés para la investigación, su presencia en las mismas y su interacción con los usuarios a través de la creación de contenido, la interacción con las publicaciones oficiales y la gestión de la interacción (respuesta ante preguntas directas).

E) Análisis SEO en buscadores:

En este análisis se estudiarán los portales web de las administraciones públicas de la muestra a través del principal buscador nacional, Google y siguiendo los siguientes parámetros:

Nombre de las nueve capitales de provincia castellano-leonesas del estudio, diez días aleatorios en un periodo de tiempo de dos meses y medio, analizando y comparando los diez primeros resultados de la búsqueda.

7) Trabajo de “gabinete”:

Se refiere a la clasificación, análisis, interpretación, comprobación, generalización y redacción de los resultados y conclusiones.

Una vez establecidos los objetivos y el proceso metodológico a seguir en la investigación, en el próximo capítulo estudiaremos los conceptos teóricos que fundamentan el estudio práctico del uso de la comunicación institucional en las administraciones públicas.

En primer lugar, estudiaremos a las administraciones públicas españolas y en concreto las castellano-leonesas, pasando después a la comunicación institucional, para poder, en último lugar, analizar el uso particular de la comunicación institucional de las administraciones públicas de nuestra comunidad autónoma.



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Teorías de la organización administrativa; Teorías de la comunicación; Teorías de la comunicación administrativa; Actualidad de literatura científica

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se afrontan distintos conceptos relacionados con dos de los objetivos básicos más importantes de esta investigación: la comunicación y las instituciones públicas. Por ello, en la primera parte nos centraremos en examinar los conceptos que soportan la organización pública en su sentido más amplio, sus características, teorías y estudios así como en un somero repaso de su evolución histórica.

En la segunda parte, profundizaremos en la comunicación como preocupación de las organizaciones por hacer llegar los mensajes a sus destinatarios de modo eficaz, rápido y transparente, hablando en primer lugar de la comunicación de forma general, para luego centrarnos en las características de la comunicación institucional de forma particular y de sus nuevos modelos de comunicación a través de la llamada web social.

2.1 ORIGEN, EVOLUCIÓN Y TEORÍAS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones.

Peter Drucker

Vivimos en una sociedad institucionalizada. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, relacionan y mueren dentro de organizaciones heterogéneas y diversificadas (CHIADAVETO, 2006).

Diez años antes, Hall también creía en la omnipresencia de las administraciones públicas: *Nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno de ellas. Es imposible escapar de ellas. Son inevitables como la muerte y los impuestos*(HALL, 1996:1).

En el principio fue el grupo, la comunidad. *El individuo era un miembro de la comunidad y su vida y pensamiento estaban orientados desde ella y para ella. En el mundo moderno ha desaparecido la comunidad y en su lugar ha surgido la organización* (LÓPEZ, 2003:3).

Por organización entendemos un grupo de personas asociadas para el logro de un fin común que establece entre ellas relaciones formalizadas, con pretensión de continuidad en el tiempo, legitimadas por el sistema social externo y con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización (CRIADO y RAMILO, 2001).

...las organizaciones son importantes porque la gente pasa mucho tiempo en ellas. La masa laboral, es decir, la parte más importante de la población adulta, pasa más de una tercera parte de sus horas hábiles en las organizaciones que la emplean. En vida del niño se destina así el mismo tiempo a la organización escolar y, un número incontable de otras organizaciones, la mayoría voluntarias, ocupan la mayor parte del tiempo libre del niño como del adulto... (MARCH y SIMÓN, 1987:2).

La palabra administración se forma del prefijo “ad” hacia, y de “ministratio” que viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter” que sirve como término de comparación. Chiadaveto (2006) explica que esta palabra proviene del latín y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

En la actualidad, la administración pública es un término de límites imprecisos que define al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata (DÍEZ,1997).

El ser humano es social por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto, a su vez, requiere dividir las funciones sociales en forma ordenada (...) La Administración se ha ido formando conforme han ido creciendo las necesidades humanas (SALAZAR, 2007), por lo que la administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades.

La administración puede ser entendida desde dos puntos de vista:

- Punto de vista formal: entidad que administra para la satisfacción de los intereses generales.
- Punto de vista material: actividad administrativa de las relaciones con otros organismos o los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendido este último como las expectativas de la colectividad (MENDOZA, 2013).

Willbur Jiménez Castro define la administración como: *una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales* (HERNÁNDEZ, 2005:5).

Y por su parte, Fremont E. Kast dice que la: *administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra por medio de cuatro elementos: dirección hacia objetivos, a través de gente, mediante técnicas y dentro de una organización* (HERNÁNDEZ, 2005:5).

A continuación analizaremos la evolución de los estudios administrativos, así como sus principales teorías y modelos.

2.1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

Las administraciones públicas constituyen las herramientas de las que se dotan los Estados modernos para garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar. Actúan, pues, como interfase entre el poder político y el mundo económico y entre aquél y la sociedad civil y, por ello, se ven afectadas por los cambios, reorientaciones o evoluciones que se producen en cualquiera de los extremos de esas relaciones (MAP, 2000).

Para J.L Massie, la organización es la estructura y proceso gracias al cual un grupo de seres humanos reparte la tarea entre sus miembros, identificando los enlaces e integrando sus actividades para alcanzar objetivos comunes (LÓPEZ, 2003).

A diferencia de las organizaciones privadas, el Estado es una organización peculiar que presenta rasgos distintivos esenciales: los ciudadanos pertenecen obligatoriamente a la organización estatal, que tiene poderes de coacción ejercitables sin aquiescencia individual (LÓPEZ, 2003).

Las diferencias que hacen de la administración y, en consecuencia, de los servicios públicos una forma especial de organización se refieren a tres principios básicos: la igualdad de tratamiento para todos los relacionados con el servicio, la continuidad espacial y temporal en la prestación del servicio y el cambio continuo.

Las primeras formas organizativas que se adoptaron por la administración eran de “tipo personal” basadas en la lealtad a un individuo particular como un rey, un ministro, incluso siendo de tipo “impersonal” se basaban en la legalidad y lealtad a la organización y al Estado (LÓPEZ, 2003).

Desde la Antigüedad, la administración recibió influencia de la filosofía. Platón se preocupó por los problemas políticos y sociales inherentes al pueblo griego, aportando en su libro *La República* su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y la administración de los servicios públicos. Por su parte, Aristóteles, en su obra *Política*, estudió la organización del estado distinguiendo tres formas de administración pública: monarquía / tiranía, élite/ oligarquía y pueblo / anarquía.

Desde esta época y hasta el inicio de la Edad Media, hubo un vacío en el estudio de la administración por parte de la filosofía. Pero en dicha época, de nuevo, surgió el interés en los aspectos administrativos del Estado.

Más adelante, Francis Bacon, padre de la lógica moderna, realizó una separación administrativa de lo esencial de lo accidental o accesorio y Tonus Hobbes escribió la teoría de origen contractualista del Estado en la que el hombre primitivo era un ser antisocial por definición y vivía en guerra permanente con sus vecinos. Por eso el Estado era el encargado de imponer el orden y la organización en la vida social. Jean Jacques Rousseau, junto con Hobbes, formuló la teoría del contrato social por la que el Estado surge de un acuerdo de voluntades. Por su parte, Locke y Montesquie formularon el principio de separación de poderes basado en la idea genuina de la proposición sobre la necesidad de la separación

orgánica equilibrada de las diversas funciones estatales (SOLOZÁBAL, 1981) así como subrayaron la importancia del poder legislativo en un gobierno democrático (BLONDEL, 2006).

La influencia de los economistas liberales trajo en el siglo XVII teorías económicas centradas en la explicación de los fenómenos empresariales. Para el liberalismo, la vida económica debe separarse de la influencia estatal, pues el trabajo sigue principios económicos y la mano de obra está sujeta a las mismas leyes de economía que rigen el mercado de materias primas. Estas primeras ideas básicas de los economistas liberales constituyeron los gérmenes del pensamiento administrativo (TESIS PROYECTOS, 2011).

La administración pública moderna fue creada a partir del siglo XIX para asegurar la existencia de los hombres y su mayor libertad. Ya en 1840 era común la idea de que *la administración es la cadena que enlaza las partes del estado* (SAINZ MORENO, 2005).

En el siglo XIX, economistas clásicos como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos a la producción y a la fijación de precios y, por su parte, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton establecieron herramientas de producción como la estandarización, el control de calidad, la contabilidad analítica y el planeamiento del trabajo. León Walras y Alfred Marshall establecieron los complejos principios teóricos de la administración mientras que Joseph Wharton dio el primer curso de nivel terciario sobre administración en 1881.

Algunos autores señalan que el verdadero surgimiento de la administración se da con el despuntar del siglo XX, afirmando también que éste fue el acontecimiento histórico de mayor importancia del siglo.

La revolución industrial establece el origen de la teoría administrativa. Por ello es lógico suponer que Estados Unidos e Inglaterra que marcaron la pauta en el desarrollo de las industrias, determinaron los aspectos iniciales de dicha teoría.

La revolución industrial trajo cambios como el surgimiento de las fábricas y las empresas industriales, la sustitución del artesano por el obrero especializado, el crecimiento de las ciudades, el surgimiento de los sindicatos, el inicio del marxismo o las primeras experiencias sobre administración de empresas, entre otros. Todo esto hizo que surgiese la organización moderna debido sobre todo a tres factores (FACULTAD CIENCIAS AMBIENTALES UNIVERSIDAD COLOMBIA, 2009):

- La ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media.
- El avance tecnológico y la aplicación de los progresos científicos a la producción, al descubrimiento de nuevas formas de energía y la ampliación de mercados.
- La sustitución del perfil artesanal por el profesional.

Caso de España:

La documentación de estudios administrativos en España es bastante prolífica, pudiéndonos remontar hasta incluso el siglo XVI. A continuación haremos un repaso de las principales obras:

Podemos destacar un par de estudios que recopilan, de manera muy acertada, los estudios sobre la administración pública española tanto del siglo XVIII como del XIX. El primero es el del profesor Mariano Baena del Alcázar, de 1968, que se centra en la España del siglo XVIII.

En el siglo XVIII, se escribieron los primeros estudios sobre la administración centrados especialmente en el ámbito de la policía, “Elementos Generales de policía” de Juan Enrique de Justi (1784) e “Idea General de la policía” de Tomás Valeriola (1798-1802). A comienzos del siglo XIX, se sigue esta tendencia con las Cartas sobre la policía de Valentín de Foronada (1811).

El segundo estudio, se centra en el panorama general de la administración en España en el siglo XIX, de Omar Guerrero Orozco (1985). Guerrero afirma que la Ciencia de la Administración francesa influyó de manera notable en España. Durante la década de los 30 del siglo XIX tiene lugar la aparición de los primeros estudios de administración centrados específicamente en la ciencia de la administración, trabajos prácticos de administración, etc. Seguidamente, enumeramos los principales estudios de forma cronológica:

En 1834 Bourbon-Leblanc escribió “Filosofía política o Elementos de la ciencia del gobierno y de administración pública” y C.J.C Bonnin realizó el “Compendio de los principios de administración”, traducidos por DJM Saavedra. Al año siguiente, este mismo autor español también tradujo el “Curso de derecho administrativo” de Gandillot.

A partir de la década de los 40, numerosos autores españoles se centraron en su estudio. Un ejemplo son: Javier de Burgos con “Ideas de administración” en 1841, Alejandro Oliván con “De la administración pública con relación a España” en 1842, José Posada de Herrera con su “Lección de administración” en 1843, Pedro Mariano Ramírez con “Tratado de administración práctica en España” en 1844, Eduardo Gómez Santamaría con su “Manual completo de administración” en 1845, o J.B Casas con “Estudios acerca del régimen y administración de España en ultramar” en 1845.

Los principales estudios del siglo XIX los completan el “Manual de administración” de Francisco de Paula Madrazo en 1857 y el “Tratado para mejorar nuestra administración” de Pelayo Cabeza de Vaca en 1859.

Aunque Burgos y Silvela se consideran los pioneros de la ciencia administrativa española, las obras más relevantes surgen gracias al Decreto del 10 de octubre de 1842 por el que la Facultad de Jurisprudencia funda la cátedra “Elementos de derecho administrativo” para la que Ortiz de Zúñiga y Gómez de la Serna elaboraron los textos. Ese mismo año nace en Madrid la “Escuela de administración” que pese a sus éxitos, fue cerrada y los cursos volvieron a la Facultad de Jurisprudencia.

Los estudios más importantes del siglo XX comienzan en la década de los 20 con el “Resumen de derecho administrativo y ciencia de la administración” de Fernández de Velasco (1920-1922), seguido de “Instituciones de derecho administrativo” de G. Oviedo (1927).

Unas décadas más tarde, se compiló el “Centenario de los iniciadores de la ciencia jurídico-administrativa española” (1944) donde autores como José Gascón y Marín, Mesa Segura, Segismundo Royo Villanova o José María Pi Suñer recogieron los hitos más importantes hasta la fecha en este campo. En 1946, Antonio Mesa Segura también recopiló el trabajo de Javier de Burgos en “Labor administrativa de Javier de Burgos”.

Gascón y Marín realizó un ensayo en 1956 en el que hizo una revisión de la ciencia de la administración e España escrito en francés (“La doctrine administrative en Espagne”) y Juan Beneyto escribió “Historia de la administración española e hispanoamericana”, uno de los principales referentes de las investigaciones administrativas en nuestro país.

Por último, cabe señalar a Eduardo García de Enterría, quien dedicó su carrera al estudio de la administración española, con su libro “La administración española” de 1961.

La modernización de las administraciones públicas en España comenzó por la década de los noventa del siglo pasado. Entonces ya se incluían tres planos conectados pero independientes: la flexibilidad organizativa, la agilización de las relaciones con los ciudadanos y la redefinición territorial del poder.

La modernización de las administraciones públicas debe entenderse como transformación y como transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos (RODRÍGUEZ BAREA, 2009).

A finales del siglo XX se inicia, por tanto, la transición a una nueva era de la Sociedad de la Información o del Conocimiento. El paso de la era industrial a una marcada por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El nuevo paradigma tecnológico de las administraciones tiene un papel fundamental para propiciar el avance de este escenario de sus ámbitos de gobierno. Éste tiene una responsabilidad social configurada por dos ejes:

- Propiciar un ritmo adecuado en el entorno de la nueva era
- Evitar diferencias sociales en la Sociedad de la Información (brecha digital)

En este proceso, la administración presenta tres papeles diferentes:

Papel	Funciones	Mejoras
Usuario	Integración de los sistemas, incorporación tecnológica, virtualización de procesos y formación de cuestionarios	Mejora de Procesos
Proveedor de servicios	Backoffice, nuevos canales, nuevos servicios, tramitación telemática	Mejora de servicios
Gobierno	Legislación/normas, formación, información, subvenciones e infraestructuras	Mejora económica- social

Tabla 2.1: papeles y funciones de la administración electrónica

2.1.2 TEORÍAS CIENTÍFICAS EN LA INVESTIGACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Cada teoría refleja los fenómenos históricos, sociales, culturales, tecnológicos y económicos de su época y contexto, así como los problemas básicos que afectaban a las organizaciones. Cada teoría representa soluciones administrativas encontradas para determinar circunstancias que toman en cuenta las variables en las cuales se enfoca y los temas considerados más relevantes. La teoría administrativa constituye, por tanto, un intento constante para reducir la incertidumbre al respecto del funcionamiento y de la optimización de las organizaciones.

Podemos distinguir la siguiente relación cronológica de teorías administrativas, según el énfasis de sus contenidos y los diferentes enfoques de las mismas (CHIADAVETO, 2006):

Teoría	Énfasis	Enfoques	Año
Administración científica	Tareas	Racionalidad del trabajo	1903
Teoría burocrática	Estructura	Organización burocrática y racionalidad	1909
Teoría clásica	Estructura	Organización formal	1916
Teoría relaciones humanas	Personas	Organización informativa, motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo	1932
Teoría estructuralista	Estructura	Organización formal/informal Análisis intraorganizativo e interorganizativo	1947
Teoría estructuralista	Ambiente	Análisis intraorganizativo y ambiental y sistema abierto	1947
Teoría neoclásica	Estructura	Principios generales de la administración y funciones del administrador	1954
Teoría del comportamiento organizacional	Personas	Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de objetivos organizativos y personales, cambio organizacional y sistema abierto	1957
Teoría del desarrollo organizativo	Personas	Cambio organizacional y sistema abierto	1962
Teoría de la contingencia	Ambiente	Análisis ambiental Sistema abierto	1972
Teoría de la contingencia	Tecnología	Administración de la tecnología	1972
Nuevos enfoques administrativos	Competitividad	Caos y complejidad Aprendizaje organizativo Capital intelectual	1990

Tabla 2.2: Teorías administrativas

Cada teoría surgió como respuesta a los problemas empresariales relevantes de su época aunque todas son aplicables a las situaciones actuales.

La Teoría General de la Administración estudia la administración desde el punto de vista de la interacción y de la interdependencia entre seis variables principales: tarea, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad (CHIADAVETO, 2006).

La ciencia de la administración no surgió hasta principios del siglo XX cuando tuvo un avance e innovación notable, aunque ha habido múltiples ejemplos administrativos desde la Antigüedad, como hemos visto anteriormente.

Existe una clara influencia de los filósofos clásicos en la teoría de la administración. Con la filosofía moderna, el campo de estudio filosófico se apartó de los problemas organizacionales y la administración dejó de recibir contribuciones e influencias.

Los orígenes de la Revolución Industrial tienen lugar gracias al rápido crecimiento de las empresas y a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mayor rendimiento de sus recursos. Ya que problemas como bajo rendimiento, competencia, gran volumen de pérdidas... eran comunes en esa época y era necesario buscar soluciones (ARAYA RAMÍREZ, 2007).

En los orígenes, hubo dos tendencias diferentes aunque complementarias que siguen siendo los dos mayores hitos en el estudio de las administraciones:

1. La escuela de administración científica de Taylor en Estados Unidos
2. La teoría clásica de Fayol en Francia

A continuación, detallaremos, de forma cronológica y tal y como aparecen en la tabla anterior, las diferentes teorías y enfoques administrativos:

1. Escuela de administración científica de Taylor:

El objetivo de esta escuela era aumentar la productividad de las empresas por medio del aumento de la eficiencia del nivel operacional. Su principal característica era el valor de las tareas y la organización racional del trabajo.

Taylor, en su libro "Principios de administración científica" de 1911, estableció que la racionalización del trabajo operativo debía apoyarse en una estructura general de la empresa ya que, para el autor, la administración debe tratarse científica y no empíricamente (Chiadaveto, 2006).

El principal objetivo de la administración es asegurar la prosperidad máxima del patrón y del trabajador. De esta manera, es necesaria la identidad de intereses entre ambos.

Los principios de la administración científica para Taylor son:

1. Principio de preparación
2. Principio de control
3. Principio de ejecución

Las principales críticas a esta teoría se centran en los siguientes aspectos:

- Mecanicismo de la administración o deshumanización del trabajo industrial
- Superespecialización del operario
- Visión microscópica del hombre, ignorando el valor social del trabajador
- Falta de comprobación científica
- Enfoque incompleto de la organización
- Limitación del campo de aplicación
- Enfoque normativo
- Enfoque de sistema cerrado, no teniendo en cuenta el contexto ni el medio ambiente

La administración científica constituye el punto de partida de la administración, comenzando así la lucha por el aumento de la productividad. Las ideas de Taylor influyeron en la vida del siglo XX y en el desarrollo industrial. Las críticas y limitaciones no desvirtuaron el hecho de que la administración científica fue el primer paso en busca de una teoría administrativa. Fue un paso pionero e irreversible.

2. Teoría burocrática de organización

Este modelo surgió en la década de 1940 como una crítica a la teoría clásica y a la de las relaciones humanas ya que sus autores consideraban que hacía falta una teoría de la organización mucho más sólida.

Por lo tanto, las causas que originaron dicha teoría fueron:

- La fragilidad de las anteriores teorías
- La necesidad de un modelo de organización racional
- El creciente tamaño y complejidad de la empresa
- El resurgimiento de la teoría de la burocracia

La burocracia se entiende como *una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetos pretendidos con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos*(PETRELLA, 2007:9). Para Weber, la burocracia es la organización eficiente por excelencia.

Las características principales de este modelo son:

- El carácter legal de las normas y reglamentos
- El carácter formal de las comunicaciones
- El carácter racional y la división del trabajo
- La impersonalidad en las relaciones
- La jerarquía de la autoridad
- Las rutinas y procedimientos estandarizados
- La competencia técnica y la meritocracia
- La especialización de la administración
- La profesionalización
- La previsibilidad del comportamiento

Históricamente son muy importantes los aportes que Max Weber proporcionó a la teoría y práctica de la administración, centrandó sus estudios en la racionalización, la democracia, el comportamiento, la autoridad y la burocracia.

La teoría burocrática se genera históricamente como una mejora de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas sobre el funcionamiento de las organizaciones. Era un modelo de organización racional aplicable a todas las formas de organización humana, que respondía de manera adecuada a los problemas de escala de las grandes organizaciones con varios niveles jerárquicos y complejas relaciones. La burocracia creó un modelo para que los diversos agentes pudiesen ser dirigidos y controlados eficientemente (PETRELLA, 2007).

La teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización, en cuanto al énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial (PETRELLA, 2007). Existen varias semejanzas con sus predecesores. Por ejemplo, Taylor buscaba medios científicos y métodos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones fabriles. Su mayor contribución fue sistematizar la gerencia y el control de las operaciones; Fayol estudió las funciones de dirección sentando las bases para su mejora.

Para Weber, la burocracia constituía un mecanismo de racionalización debido a su superioridad técnica frente a otras formas organizativas, ya que optimiza "rapidez, claridad, conocimiento de archivos, continuidad, discreción, unidad, estricta subordinación, reducción de fricciones y de costos materiales y personales" (WEBER. 1969).

Las organizaciones formales modernas se caracterizan por poseer una estructura racional y especializada de las diferentes funciones y actividades y una orientación clara objetivos explícitos y precisos. Estas características son las que dieron lugar al término burocracia del sociólogo Max Weber, a principios del siglo XX. Según el autor, existen tres expresiones de la racionalidad:

- El capitalismo
- La burocracia
- La ciencia moderna

Elementos que, a su vez, explican el progreso y el desarrollo social y económico de una sociedad.

En la teoría de Weber, la burocracia se entiende como un ejemplo supremo de racionalidad en las relaciones sociales ya que tiene las ventajas de maximizar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado y controlar la incertidumbre al regular a los trabajadores, proveedores y mercados.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos con el fin de garantizar la máxima eficiencia en ellos.

Las características de la burocracia “ideal” son:

- Jerarquía de oficios
- Reglas escritas que regulen y especifiquen las tareas
- Impersonalidad ante la toma de decisiones
- Especialización en las tareas

La burocracia concebida por Weber se basa en la formalización y la centralización:

Jerarquía y responsabilidad	Sistema organizativo de mando y subordinación mutua de las autoridades inferiores por las superiores
Normativa escrita	Regula las relaciones entre los miembros y las funciones de cada uno de ellos
Obediencia	Cumplimiento de la normativa general
Selección de personal	Necesidad de una organización con miembros con conocimientos específicos
Sistema de remuneraciones	En función a las tareas desempeñadas y no de acuerdo al trabajo realizado
Dedicación laboral completa	Exclusividad. No participar en cuestiones privadas que afecten a las públicas

Tabla 2.3: Conceptos de la burocracia de Weber

El propio Weber consideró la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Además, insistió en que todo está permeado por la cultura, ya que son las creencias las que legitiman el ejercicio del poder con la autoridad tradicional, la autoridad carismática y la autoridad racional, legal o burocrática.

Más allá de las propuestas post-weberianas, la burocracia continúa caracterizando un tipo de organización fundamentalmente mecanicista y racionalista, que ha sido el soporte del desarrollo de grandes organizaciones durante buena parte del siglo XX, fundamentalmente en el ámbito del Estado.

Este modelo también presenta limitaciones y críticas:

Esta organización ideal propuesta por Weber es revisada de forma crítica por algunos autores, quienes terminan de configurar la Teoría Estructuralista o Burocrática.

La concepción weberiana resulta insuficiente para el funcionamiento de las organizaciones públicas modernas debido a la rigidez de sus actuaciones, al excesivo formalismo en el análisis y resolución de problemas, a la toma de decisiones vinculadas excesivamente al reglamento. Se trata de un sistema cerrado con dificultad de innovación y reacio a afrontar, con la rapidez necesaria, los cambios que se producen en los sistemas políticos y económicos de las sociedades desarrolladas (GÓMEZ BAHILLO, 2006¹) (...) La organización burocrática responde a un sistema de producción en masa, con un nivel tecnológico relativamente escaso, por lo que debido a los cambios socioeconómicos que ha experimentado la sociedad, su grado de respuesta y de eficiencia es reducido (GÓMEZ BAHILLO, 2006).

Una cuidadosa apreciación crítica de la burocracia nos lleva a la conclusión de que, a pesar de todas las limitaciones y restricciones, la burocracia es tal vez una de las mejores alternativas de organización, superior a otros intentos en el transcurso del siglo XX. Lo más importante es que la teoría burocrática dejó de lado el enfoque normativo para centrarse en uno descriptivo y explicativo.

A partir de esta teoría burocrática y en respuesta a sus limitaciones, surgieron tres modelos concretos:

- **Modelo de Robert Merton:**

Considera como los principales errores del modelo: la excesiva rigidez, el exagerado apego literal a las normas escritas sin posibilidad de su interpretación, excesivo formalismo (papeleo) y relaciones difíciles entre clientes (ciudadanos, en el caso de las administraciones públicas) y burócratas, debido a que estos están concentrados en la organización y no en el entorno; además denunció la tendencia de la desviación que opera cuando el burócrata utiliza a la organización para aumentar su poder, estatus o estabilidad, lo que hace es mostrar los “efectos perversos” del modelo burocrático pensado más como “deber ser” que como “ser”.

¹ Documento en línea (<http://5campus.com/leccion/burocracia>) [Consultado el 7 de febrero de 2013]

Se basa en considerar las consecuencias no previstas de organización de acuerdo con los principios de la máquina. Propone una exigencia de control por parte de la organización que enfatiza la previsión del comportamiento, la confianza en las reglas y en su imposición conduce a las personas a justificar la acción individual y a consecuencias imprevistas como la rigidez en el comportamiento y la defensa mutua dentro de la organización.

- **Modelo de Philip Selznik:**

Plantea que la burocracia en su concepción tradicional genera una serie de consecuencias no previstas e inconvenientes al emplear fuertemente la técnica de control como exigencia por parte de la alta dirección. Esto le hace reformar el modelo de Weber en dos ejes: la burocracia debe adaptarse flexiblemente a las presiones del entorno (interno y externo) y considerar el control de la organización como el problema más importante.

Estudia la adaptación de la burocracia a las exigencias externas fijadas por los clientes o ciudadanos, y propone la implantación de un análisis funcional que permita la relación entre el comportamiento originado por intereses y metas divergentes de los actores interorganizativos, las fuerzas del entorno y el sistema estable de necesidades y mecanismos. Con ello, reconoce la existencia de una dimensión formal y estable y una informal de entorno social que las hace variables y dinámicas. Sugiere que las organizaciones, tienen que encontrar los mecanismos necesarios para asegurar su supervivencia y estabilidad. Introduce el concepto de cooptación *como el proceso de absorber nuevos elementos en la cúpula directiva de una organización como medio para evitar las amenazas a su estabilidad o supervivencia* (RAMIÓ y BALLART 1999:33).

- **Modelo de Alvin Gouldner:**

Sostiene que no existe un único tipo o modelo de burocracia, sino grados diferentes de burocratización. Así se aumenta la integración de la organización y se disminuye el impacto de especialización del modelo tradicional.

G. Morgan, en su trabajo "Imágenes de la Organización" (1990), señala que la rigidez e inercia de las organizaciones (entiéndase burocráticas) generan tensión cuando las personas preservan las estructuras existentes para mantener el poder que deriva de ellas, como sucede cuando los procesos diseñados por la organización burocrática para controlar a los empleados se utilizan para controlar a los superiores. Esta denuncia es especialmente significativa en los actuales momentos cuando las organizaciones públicas manejan mayor número de funciones y requieren estructuras más flexibles y adaptadas a cada una de ellas.

3. Teoría clásica de la administración (Fayol):

Esta teoría surge en Europa como contrapartida a la establecida por Taylor. Enfatiza en la estructura de la organización para lograr la eficiencia gracias a la racionalización del trabajo y a la eficiencia individual.

Fayol, en su libro “Administration Industrielle et Generale” de 1916, establece las seis funciones básicas de toda empresa:

1. Funciones técnicas
2. Funciones comerciales
3. Funciones financieras
4. Funciones de seguridad
5. Funciones contables
6. Funciones administrativas

El concepto “administrar” es entendido como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que son a su vez, las funciones del administrador.

Para este autor, la función administrativa se reparte en todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no es privativa de los mandos superiores.

Los principios generales de la administración son:

	Centralización
División del trabajo	
Autoridad y responsabilidad	Jerarquía
Disciplina	Orden
Unidad de mando	Equidad
Unidad de dirección	Estabilidad del personal
Subordinación de los intereses individuales a los generales	Iniciativa
Remuneración del personal	Unión del personal

Tabla 2.4: principios generales de la administración de Fayol

Existen diferentes críticas que señalan las limitaciones de esta teoría como el enfoque simplificado de la organización formal, al no tener en cuenta aspectos psicológicos o sociales y sólo términos lógicos, formales, rígidos y abstractos; la ausencia de trabajos experimentales; el extremo racionalismo en la concepción de la administración y su consecuente falta de realismo; la teoría de la máquina, al entender a la organización desde el punto de vista mecánico; y su enfoque incompleto y de sistema cerrado.

A pesar de todas las críticas, la teoría clásica es el enfoque más utilizado por quienes se inician en la administración por su visión simple y ordenada.

4. Teoría de las relaciones humanas:

El enfoque humanista hace que el interés en la máquina y el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración, ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales.

Este enfoque aparece con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos a partir de 1930.

Esta teoría es un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración
- El desarrollo de las ciencias humanas y en especial de la psicología
- Las ideas de la filosofía pragmática
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne

Sus principios son los siguientes:

El nivel de producción es resultado de la integración social

El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo

El comportamiento de los obreros está condicionado por normas y patrones sociales

La empresa se ve como una organización social compuesta por grupos sociales informales

Las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, por lo que se mantienen en una constante interacción social

La especialización no produce una organización más eficiente

Los aspectos emocionales e irracionales del comportamiento humano son relevantes para la empresa

Tabla 2.5: principios de la teoría

Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal
- El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como parte de un grupo social
- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y comunicar
- Pasamos de una sociedad estable a una adaptable
- El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto a otro, de ser reconocido y de recibir una comunicación adecuada
- La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad

En la orientación humanista, los investigadores se encuentran con una civilización industrializada, la cual fomenta que las empresas se preocupen exclusivamente por su supervivencia financiera y por una mayor eficiencia para obtener ganancias. Por tanto, resulta indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de las organizaciones industriales: la función económica (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la función social.

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: La del hombre social basado en que es una criatura social con factores motivacionales generados por ciertas necesidades. En la administración científica, el hombre estaba motivado exclusivamente por el dinero y

las recompensas salariales y materiales. Sin embargo, con las relaciones humanas aparecieron los estímulos sociales y simbólicos.

Mientras que en la teoría clásica se concentraba en la autoridad formal, al reconocer sólo la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, el experimento de Hawthorne mostró la existencia de líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo, mantenían el control sobre el comportamiento del mismo y ayudaban a los obreros a actuar como grupo social cohesionado e integrado.

Básicamente, los procesos espontáneos de evolución social en el seno de la actividad humana organizada conducen a la organización informal, originada por la necesidad fundamental de convivir con otras personas.

Esta teoría ocasionó numerosas críticas a finales de la década de 1950 por su oposición cerrada a la teoría clásica, el enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones industriales, la concepción ingenua del obrero como una figura feliz, productiva e integrada al ambiente de trabajo, su limitación del campo experimental al de la fábrica, la parcialidad de las conclusiones limitadas a la organización informal y el enfoque manipulador de las relaciones humanas (el experimento era una estrategia sutil para engañar a los obreros y hacerlos trabajar más y exigir menos).

A pesar de las críticas, la Escuela de las Relaciones Humanas abrió nuevos espacios a la teoría administrativa en dos orientaciones. La primera es la llamada ecuación humana y la segunda es el nuevo papel del administrador que debe saber comunicar, dirigir, motivar y conducir a las personas, dejando de ser el tipo autocrático e impositivo.

5. Teoría estructuralista de la administración

Surgió a finales de la década de los '50 por la decadencia de la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría es un desdoblamiento de la teoría de la burocracia representando una visión crítica de la organización formal.

Los orígenes se sitúan en:

- La oposición entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas
- La necesidad de visualizar la organización como una unidad social compleja en la cual interactúan grupos sociales
- La influencia del estructuralismo en las Ciencias Sociales y su repercusión en el estudio de la organización

Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna, son la manifestación de una sociedad especializada e interdependiente, que permean todos los aspectos de la vida moderna.

Las organizaciones sociales son consecuencia de la necesidad que las personas tienen de relacionarse con otras a fin de realizar sus objetivos.

Para el estudio de las organizaciones, los estructuralistas utilizaron un análisis organizativo más amplio:

- Organización formal/informal
- Recompensas materiales y sociales
- Enfoques de la organización: modelo racional y modelo natural
- Niveles de la organización: nivel institucional, nivel gerencial y nivel técnico
- Diversidad de las organizaciones
- Análisis interorganizacional

La teoría estructuralista afirma que las organizaciones viven en un mundo humano, social, político y económico. Existen en un contexto denominado ambiente y se constituyen por las demás organizaciones que forman la sociedad. Hasta entonces, la teoría administrativa se había confinado a los estudios de los aspectos internos de la organización dentro de una concepción de sistema cerrado.

Las críticas a esta teoría se centran en afirmar que es una “teoría de crisis” pues tiene más que decir sobre los problemas y patologías de las organizaciones que con su normalidad. Es una teoría de transición y de cambio y representa una trayectoria al enfoque sistémico.

6. Teoría neoclásica de la administración:

El enfoque neoclásico sólo es una redefinición de la teoría clásica debidamente actualizada y redimensionada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones del momento.

Las características principales son:

- Énfasis en la práctica de la administración basado en el pragmatismo y la búsqueda de resultados concretos
- Reafirmación de los postulados clásicos redimensionados con las condiciones de la época; más amplios y flexibles
- Énfasis en los principios generales de la administración retomándolos como “leyes” flexibles para orientar al administrador en sus funciones
- Énfasis en los objetivos y resultados como una forma de evaluar el desempeño de las empresas
- Eclecticismo de la teoría neoclásica por la absorción de los contenidos de otras teorías más recientes

Para los neoclásicos, *la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de personas hacia un objetivo común. El administrador es aquel que permite que un grupo de personas alcancen sus objetivos con el mínimo desperdicio de recursos, esfuerzo y con menos obstáculos de otras*

*actividades útiles*² Esta teoría considera a la administración como una técnica social básica, lo que implica necesariamente que el administrador conozca también los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

Los neoclásicos aportan valor al concepto de organización formal definiéndolo como *un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas orientadas a lograr el objetivo económico de producir bienes o servicios* (CHIAVENATO, 2006:236).

Los principios fundamentales de la organización formal son:

- División del trabajo basada en la descomposición de un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas
- Especialización consecuente con la división del trabajo, ya que cada órgano o puesto tiene funciones y tareas específicas y especializadas
- Jerarquía: la especialización y división del trabajo exigen el desdoblamiento de la función de mando para poder controlar todas las funciones
- Amplitud administrativa referida a la cantidad de subordinados que el administrador puede dirigir

Toda la literatura neoclásica se asienta en el proceso administrativo para explicar cómo se desarrollan las diversas funciones administraciones en las organizaciones. Planificación, organización, control y dirección se aceptan universalmente aunque son tantos principios prescriptivos y normativos que se vuelven rígidos e invariables.

A partir de la década de 1950, la teoría neoclásica desvió la atención hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque en el proceso se sustituyó por un enfoque en los resultados.

Esta reformulación significó una revolución en el panorama administrativo, surgiendo el modelo APO. Un modelo pragmático de la teoría neoclásica en el cual gerentes y subordinados identifican y negocian objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad.

7. Teoría del comportamiento organizacional en la administración

Esta teoría surge a finales de 1940 como oposición definitiva de la teoría de las relaciones humanas con la teoría clásica así como por el rechazo de las concepciones ingenuas y románticas de las relaciones humanas.

Se fundamenta en la conducta individual de las personas, basada en motivaciones y necesidades. Herzberg establece que la conducta en la situación de trabajo se basa en dos tipos de factores:

- Factores higiénicos: ambiente, condiciones de trabajo...

² Enfoque neoclásico de la administración: <https://sites.google.com/site/empresasgoncalves/enfoque-neoclasico-de-la-administracion> [Consultado el 23 de junio de 2012].

- Factores motivacionales: dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo, los sentimientos, la autorrealización, etc.

Esta teoría ofrece una variedad de estilos de administración:

- Teoría X: estilo duro, rígido y autocrático
- Teoría Y: administración participativa y basada en valores humanos y sociales

La teoría enfatiza el proceso decisorio. La organización se ve como un conjunto de decisiones y todo individuo las toma con base en la información que recibe de su ambiente, al procesarla según sus convicciones y al asumir actitudes, opiniones y puntos de vista.

Las críticas se centran en los siguientes aspectos:

- Énfasis en las personas
- Enfoque descriptivo y menos prescriptivo
- Dimensiones bipolares
- Reformulación de la filosofía administrativa
- Relatividad de las teorías de la motivación

8. Teoría del desarrollo organizativo

A partir de 1962 se produjo un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico.

Los orígenes de esta teoría se establecen en:

- La dificultad de operar los conceptos de las diversas teorías administrativas
- La creación del National Training Laboratory como primer centro de investigación de la conducta grupal
- La pluralidad de cambios en el mundo como: la transformación del ambiente organizativo, el aumento de tamaño de las organizaciones, la diversidad y complejidad tecnológica o los cambios en la conducta administrativa

Los modelos de Desarrollo Organizacional se basan en cuatro variables: ambiente, organización, grupo e individuo.

Para esta teoría, la organización es *la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente* (GARZÓN, 2005:62). Por su parte, la cultura organizativa se refiere al *mezcla compleja de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten* (CARRADA, 2002: 204)

Los presupuestos básicos que fundamentan el Desarrollo Organizacional son:

- Constante y rápido cambio del ambiente
- Necesidad continua de adaptación
- Interacción entre individuo y organización
- Cambio organizacional planeado
- Necesidad de participación y compromiso
- Mejora de la eficacia y del bienestar de la organización

Por lo tanto, sus características principales son:

- Enfocar la organización como un todo
- Orientación sistémica
- Agente de cambio
- Solución de problemas
- Aprendizaje experimental
- Procesos de grupo y desarrollo de equipos
- Retroalimentación
- Orientación de la contingencia
- Desarrollo de equipos
- Enfoque interactivo

Los modelos que surgieron de esta teoría son los siguientes:

- Grid Gerencial de Blake y Mouton: el cambio organizativo comienza con el cambio individual
- Modelo de Lawrence y Lorsch: diferenciación e integración y confrontación
- Teoría 3D de la eficacia gerencial de Reddin: la única tarea del administrador es ser eficaz

Aunque parezca una moda pasajera en la teoría de la administración, el Desarrollo Organizacional es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y la revitalización de las organizaciones.

Las críticas a este enfoque fueron su imprecisión, el énfasis en la educación emocional y las aplicaciones distorsionables.

9. Teoría de la contingencia

Esta teoría surgió como resultado de diferentes investigaciones como:

- Investigación de Chandler sobre estrategia y estructura

- Investigación de Burns y Stalker sobre las organizaciones y la relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo. Distinguieron entre organización mecanicista (burocrática, centralizada...) y orgánica (flexible, descentralizada, interacción lateral...)
- Investigación de Lawrence y Lorsch sobre el ambiente para conocer las características organizativas y enfrentar las condiciones externas, tecnológicas y de mercado

En función de los resultados de la investigación, los autores formularon la teoría de la contingencia en la que no existe una única forma de organización sino que éstas necesitan estar sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales.

Los aspectos básicos de esta teoría son:

- Entender la organización como un ente de naturaleza sistémica (abierto)
- Las organizaciones interactúan entre sí y con el ambiente
- Características ambientales independientes

La teoría de la contingencia establece que las características de las organizaciones son variables, dependientes y contingentes en relación con el ambiente y la tecnología.

Esta última determina la estructura organizativa y la conducta, es un criterio normativo de la eficiencia y hace que se mejore la eficacia.

El enfoque en la contingencia trajo nuevo aire a la estrategia organizativa, pasando a ser una conducta global y contingente en relación con los eventos ambientales. Los enfoques más importantes son:

- Escuela ambiental: establece que el ambiente está constituido por un conjunto de fuerzas generales y es el agente central en el proceso de generación de la estrategia.
- Escuela del design: busca compatibilizar aspectos internos de la organización y aspectos externos del ambiente.
- Escuela del posicionamiento (Modelo del Boston Consulting Group): parte de la premisa de que las organizaciones necesitan tener una cartera de productos con diferentes tasas de crecimiento y diferentes participaciones en el mercado.
- Escuela del posicionamiento (Modelo de Porter): la estructura de negocio debe basarse en la estructura del mercado en el cual las organizaciones operan.

En una apreciación crítica se verificó que la teoría de la contingencia es ecléctica e interactiva, pero al mismo tiempo relativista y situacional. En algunos aspectos, parece que es más una forma relativa de enfrentar el mundo que una teoría administrativa.

10. Nuevos enfoques de la administración

El darwinismo organizacional, la teoría cuántica, la teoría de la relatividad, el principio de la incertidumbre, la teoría del caos y la teoría de la complejidad aportaron un nuevo concepto de ciencia y de realidad.

La era industrial dio lugar a la era de la información en la que el primer elemento es Internet y el segundo, la globalización de los negocios.

La década de 1990 se definió como la era de la información gracias al desarrollo tecnológico y específico de la Teoría de la Información.

Esta era de la información trajo un nuevo contexto y una avalancha de problemas para las organizaciones. La mejora continua, la calidad total, el benchmarking, los equipos de alto desempeño...

Las tendencias organizativas en el mundo moderno se caracterizan por: cadenas de mando más cortas, menos unidad de mando, áreas de control más amplias, mayor participación y facultamiento, énfasis en los equipos de trabajo, infoestructuras, consolidación de la economía del conocimiento, etc.

En la era de la información, el recurso más importante dejó de ser el capital financiero para ser el capital intelectual basado en el conocimiento. Las organizaciones exitosas son aquellas que aprenden eficazmente y crean el nuevo conocimiento de forma congruente.

Actualmente el proceso burocrático no se ve como algo fuertemente estático y rígido. Es percibido como un modelo estable por definición que busca siempre el equilibrio establecido en su esencia. No existe actualmente un único tipo de burocracia, sino una infinidad de tipos que van desde el exceso de burocratización hasta la ausencia de burocracia.

El modelo clásico de Weber y aún algunas de las actualizaciones post-weberianas, no genera respuestas adecuadas para los problemas de la administración moderna.

Existe el llamado "síndrome de la burocratización", el cual se manifiesta a partir de los siguientes índices:

- Disminución de la creatividad, originalidad y cantidad de la producción
- Alargamiento de los tiempos fijados y sensación de pérdida del sentido de la producción
- Insistencia en el cumplimiento de las normas de interacción
- Imposibilidad de los miembros de conceptualizar la dinámica grupal en la que están insertos si no se salen del problema en que están implicados

El modelo tradicional de administración pública tenía un enfoque puramente burocrático con una preponderancia del criterio jurídico-administrativo en la toma de decisiones. Separaba la política de la administración y establecía estructuras altamente jerarquizadas y centralizadas.

Pero este modelo entró en crisis por diversos factores como:

- La crisis financiera del petróleo de 1970
- Su legitimidad

- Su ineficiencia administrativa
- Su inflexibilidad
- La sobrecarga de funciones

Esto hizo que tuviese lugar la transición entre el modelo tradicional y el modelo de nueva gestión pública:

	Modelo tradicional	Modelo de Nueva Gestión Pública
Recursos y Procesos	Asignación de recursos basada en la justificación de gastos	Asignación de recursos con base en mediciones de desempeño
	Los procesos se apegan a reglamentos	Rediseño de procesos administrativos para la obtención de resultados
	Evaluación agregada	Evaluación en base a resultados
Rendición de cuentas y control	Rendición de cuentas política y jerárquica	Rendición de cuentas en base a recursos utilizados y metas alcanzadas
	Control basado en insumo	Control basado en resultados
	Involucra poco a la ciudadanía en el proceso de políticas públicas	Involucra más a la ciudadanía en la toma de decisiones y en la evaluación de las políticas
Cultura organizativa	Burocrática, apegada a procedimientos y rutinas	Busca mejor el desempeño
	Poco flexible y resistente al cambio	Otorga autonomía presupuestaria de gestión para permitir mayor flexibilidad
	Respuesta ineficaz a la cambiante demanda ciudadana	Busca la satisfacción del ciudadano

Tabla 2.6: diferencias entre el modelo tradicional y el nuevo modelo de gestión pública

Desde mediados de los setenta, el paradigma integrador de las teorías aplicadas a la administración es el de la gestión pública o management. “La nueva gestión pública no intenta reformar el sector, sino transformarlo a través de un nuevo enfoque en las relaciones entre gobierno y sociedad” (HUGHES, 1994).

Ya no sólo hay que respetar y proteger los derechos y las garantías de los que son titulares los ciudadanos, sino que hay que prestar servicios. En este sentido, el modelo burocrático, pensado para tutelar y proteger derechos y garantías, entra en crisis.

En España, el paso de la burocracia a la gerencia vino impulsado por “la crisis fiscal del Estado, unida a la crisis democrática de la delegación, la percepción cívica de la irresponsabilidad y alejamiento de las burocracias, la irrupción de las nuevas tecnologías, el primer impulso de la globalización y con todo ello, el aumento de la complejidad, diversidad y dinamismo de las sociedades” (PRATS, 2004:61).

El contexto de futuro lleva a la gestión pública a centrarse en la coordinación y en la integración de un sistema multi-orgánico y a potenciar habilidades de liderazgo.

En 1989, Walsh describió el paso de la “administración burocrática” a la “orientación al servicio público”. En éste, se pasaba de unas organizaciones públicas caracterizadas por ser:

- Burocráticas
- Grandes y centralizadas
- Autosuficientes
- Dominadas por las presiones
- Interesadas básicamente en la estructura organizativa

A una orientación al servicio público que definió como *una filosofía guía para las administraciones que están intentando dar respuesta al reto de desarrollar en la organización nuevas y más receptivas formas de actuar. Está basada en una idea sencilla: que las administraciones deberían proveer servicios no simplemente a la población, sino para y con las personas (...) Los deseos de los ciudadanos y sus juicios sobre la adecuación del servicio son como mínimo tan importantes como los de los expertos* (WALSH, 1989:6).

Este cambio de modelo obliga a la exigencia de un cambio de cultura organizativa que comporte una evolución desde valores como la autarquía, la rigidez o la indiferencia, hacia la productividad, la adaptación, la responsabilidad y las relaciones.

Además de estas teorías y modelos principales para la mayoría de los investigadores, existen otras que han complementado el panorama general de estudios sobre la administración con gran calado actual, como:

A) Teoría matemática de la administración:

La teoría general de la administración recibió contribuciones de la matemática a través de modelos matemáticos para proporcionar soluciones a problemas organizacionales. Su principal área de aplicación es el proceso de decisión, cuando las decisiones son programables y cuantitativas. Esta teoría procura construir modelos matemáticos para simular situaciones reales en la empresa.

Al hacer una apreciación crítica se verifica que su aplicación se enfoca en los niveles organizacionales cercanos a la esfera de la ejecución, la cual está relacionada con las operaciones y tareas.

B) Teoría de sistemas:

Sus tres premisas básicas son: que los sistemas existen dentro de otros sistemas, que dichos sistemas son abiertos y que las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Un sistema se entiende como “un conjunto de elementos interdependientes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado”.

Existen diferentes tipos:

- En cuanto a su constitución: físicos o concretos y abstractos y conceptuales
- En cuanto a su naturaleza: cerrados o abiertos

El sistema abierto puede comprenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia que constituye un todo sinérgico, dirigido hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente.

Las características de las organizaciones como sistemas abiertos son:

- Conducta probabilística y no deterministas: se ven afectadas por variables desconocidas e incontroladas del ambiente.
- Las organizaciones son parte de una sociedad mayor y están constituidas por partes menores, es decir, son sistemas dentro de sistemas.
- Interdependencia de las partes.
- Estado firme: existe un equilibrio al satisfacer dos requisitos como la unidireccionalidad en la dirección y el progreso en relación al fin.
- Fronteras o límites: existe una línea que define lo que está dentro del sistema con el ambiente.
- Morfogénesis: capacidad de modificar la estructura básica de la organización.
- Resistencia: capacidad de superar un disturbio impuesto por un fenómeno externo.

En una apreciación crítica de la Teoría de Sistemas, se verificó que ese enfoque trajo una fantástica ampliación en la visión de los problemas organizacionales en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado. Su carácter integrador y abstracto, así como la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la organización son sorprendentes.

2.2 LA COMUNICACIÓN

Sólo aceptando que la comunicación es algo determinado se podrá llegar a una teoría de la comunicación coherente y comprensiva.

Gustavo Tabare

La comunicación se entiende como un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, por el que se intercambian e interpretan mensajes en un contexto determinado (SALÓ, N, 2005).

Supone participar, interrelacionarse, interactuar con la comunidad o entorno en donde una persona o ciudadano se encuentra, para satisfacer sus necesidades y desarrollar sus proyectos (VALAREZO y TÚNEZ, 2009:4) .

Algunos autores se han aventurado a afirmar que todo es comunicación y que es imposible negar su importancia y relevancia en cualquier aspecto no sólo social sino económico, político, de nuestra sociedad.

Ya a finales del siglo XVIII, Adam Smith afirmó que *la comunicación contribuía a organizar el trabajo colectivo en el seno de la fábrica y en la estructuración de los espacios económicos*". En este mismo periodo, François Quesnay, en Francia, apuntó a la comunicación como *"vector del progreso y realización de la razón* (MATTELART, A y M, 1997:89-105).

El hombre, desde que existe, buscó siempre una forma, aunque ésta fuese primitiva, de comunicar sus pensamientos y a su vez las acciones. De ahí que la comunicación actual es el resultado de miles de años de progresos a la hora de comunicarnos mediante gestos, signos y palabras.

Juan Cristóbal Cruz Revueltas (2011) afirma que la historia de las diferentes formas de comunicación ha ido y va siempre a la par con la historia de las técnicas y soportes de comunicación.

Joseph Folliet, en relación a esta idea, señala tres grandes etapas en la historia de las relaciones humanas y su comunicación (MILLÁN, 2008:16):

- Civilización tradicional: transmisión oral y memoria auditiva
- Civilización Gráfico: escritura alfabética, imprenta, periódicos...
- Civilización audiovisual: radio, cine, televisión, Internet...

Pero ha sido sobre todo en el siglo XX cuando se ha ido despertando paulatinamente el interés por la comunicación; primero acerca de la prensa, el medio decano y veterano por excelencia, más tarde sobre la radio y la televisión y también finalmente de todo lo que puede concebirse como forma de comunicación pública (BARRERA, 2005).

A la teoría de la comunicación le corresponde la misión de identificar y verificar los métodos más adecuados para la interpretación de los múltiples fenómenos comunicativos. Para ello, le corresponde establecer las relaciones entre los estudios de comunicación con las diferentes disciplinas de las Ciencias Sociales y de las Humanidades (MORAGAS, 2009).

Tal y como estamos viendo, la comunicación es quizás el proceso fundamental que permitió el desarrollo social del hombre a través de signos y el lenguaje, aunque el estudio de ella es relativamente nuevo, ya que las investigaciones más profundas sobre la comunicación se elaboraron durante el siglo XX (MILLÁN, 2010).

A continuación, veremos, de forma esquemática cómo se ha ido desarrollando el estudio de la comunicación y sus principales corrientes científicas a través de los principales focos de creación, Estados Unidos y las escuelas europeas, para acabar en el caso concreto de España.

Estados Unidos fue el país pionero en el desarrollo de este campo de estudio. La escuela estadounidense tiene como eje central la Universidad de Chicago y comenzó a desarrollarse a principios del siglo XX. Los nombres asociados a esta escuela en sus inicios fueron Charles Cooley, John Dewey y Herbert Mead, que fueron los primeros en plantear el estudio de la comunicación desde una metodología científica concreta como es el método sociológico.

Con ellos, la comunicación deja de ser vista como una mera esquematización procesual emisor - canal - receptor para comenzar a ser visto al interior de un fenómeno cultural más amplio.

En Europa también estuvo presente el surgimiento y desarrollo de teorías de comunicación aunque de forma diferente. Desde el siglo XVII se pueden encontrar obras relacionadas directamente con aspectos de la prensa. Es desde entonces cuando se inicia en Alemania una tradición de estudio de la comunicación mucho más formal. Científicos como Schaffle y Knies ahondaron en este campo.

En el siglo XX los estudios sobre comunicación se institucionalizan gracias a la creación de institutos y cátedras universitarias que se ocuparon de los estudios sobre la prensa. La consolidación científica de esos primeros pasos se dio pocos años después, en 1923, con la creación de una cátedra de Ciencia de la Prensa en la Universidad de Munich. La relevancia que fue adquiriendo el estudio de la comunicación propició el intento de Max Weber de llevar a cabo un estudio sobre los efectos de la prensa. A partir de entonces, se puede hablar de una *tradición autónoma del estudio de la comunicación desvinculada de la sociología, de modo especial con la aparición de la Publizistik* (PRAKKE, 1971:177).

En Europa, a diferencia de la escuela americana en donde se estudia el efecto del contenido de los medios, se analiza la importancia de los factores económicos e ideológicos como una forma de manipulación de la conciencia.

Por su parte, la investigación de la comunicación en España ha evolucionado de forma mucho más lenta que en otros países como Estados Unidos o Europa en general. Esto se debe, principalmente, al estancamiento científico y divulgativo que provocó el periodo franquista en nuestro país. Pese a esto, desde finales del siglo XIX, algunos investigadores procedentes de diferentes ámbitos como la

Administración, la Iglesia Católica, la universidad o la iniciativa privada, se ocuparon de estudiar la comunicación social, también desde diversas perspectivas.

Tal y como afirma Martínez Nicolás (2009), la investigación española sobre comunicación no ha sido pródiga en tomarse a sí misma por objeto de estudio y reflexionar sobre sus intereses de conocimiento y prácticas científicas, sobre los saberes que genera, las aportaciones realizadas, las carencias en que incurre o las condiciones en las que las que trabajan los investigadores. Pero no por ello las aportaciones realizadas al campo comunicacional son menos relevantes.

La perpetuación del régimen franquista impidió que se consolidase una mínima tradición científica de estudios sobre comunicación hasta el tercio final del siglo pasado. (MARTÍNEZ NICOLÁS, 2009) La creación del campo académico de la comunicación fue mucho más lenta que en el resto de Europa y Estados Unidos.

A finales del siglo XIX se comenzaron a realizar estudios centrados en la prensa, su historia y vida profesional, la opinión pública y el humor gráfico. Ejemplos de ello son el “Manual del perfecto periodista” (1891), “El periodismo” (1903) y “El arte del periodista” (1906). A comienzos del siglo XX, factores como la industrialización, la urbanización, el aumento de la alfabetización y del nivel de vida y el asentamiento de la sociedad de consumo trajeron consigo la incipiente cultura de masas y el afianzamiento de la prensa, el mercado publicitario y las industrias audiovisuales.

En los años de la Dictadura de 1923 a 1930 y de la Segunda República (1931-1936) se escribieron obras de divulgación sobre los nuevos medios y se fundó la Escuela de Periodismo El Debate, que se mantuvo activa hasta 1936. El periodo franquista acarreó una gran autarquía económica y cultural, el fascismo político y una férrea censura ideológica que condicionaron los discursos comunicativos hacia un tipo puramente doctrinario, dificultando así su homologación científica nacional e internacional. Pero hacia mediados de los sesenta, la dictadura empieza a relajar mínimamente este control y comienzan a darse entonces las condiciones sociales, académicas e intelectuales que permitirán el surgimiento de la investigación sobre comunicación como un campo disciplinar autónomo (MARTÍNEZ NICOLÁS, M, 2009).

En los años cincuenta comenzó una lenta superación de la situación autárquica, que llevó a la publicación del primer libro con enfoque crítico: “Informe sobre la información”, de Manuel Vázquez Montalbán. Además, se crearon escuelas de periodismo y asociaciones pero hasta la aparición del clásico libro “MassCommunications: un panorama de los medios de información en la sociedad moderna”, de Juan Beneyto (1957) no se había publicado mucho desde la perspectiva científica y formal. En los años cincuenta, también tuvieron su nacimiento las primeras tesis doctorales de comunicación.

En las décadas siguientes, (sesenta y setenta) se produjo una gradual liberalización de la edición y de la circulación de las ideas y las informaciones, comenzando así la normalización del estudio científico de las comunicaciones, que hizo finalmente posible la formación de cierta masa crítica de investigadores y la homologación de nuestra producción científica con la que se desarrollaba en otros países (AGUILERA, M, 1998).

Según Martínez Nicolás en su estudio sobre la evolución histórica de la comunicación en España, *hacia mediados de los '60, la dictadura empieza a relajar mínimamente el férreo control que había ejercido hasta entonces sobre el sistema cultural y comunicativo. La política desarrollista del momento pretendía modernizar el país generando las condiciones necesarias para el arraigo de una cultura de masas audiovisual en España* (MARTÍNEZ NICOLÁS,2009:1-14).

Por lo tanto, podemos afirmar que la investigación sobre comunicación en España como ámbito de interés científico se remonta no mucho más allá de la década de los setenta, impulsada sobre todo por la institucionalización universitaria de estos estudios, constituyendo un marco institucional adecuado para la emergencia de una comunidad científica. Comenzaba a superarse así no sólo el retraso acumulado por la investigación española en comparación a otros países, sino muy principalmente por las actitudes dogmáticas y autárquicas que dominaron anteriormente.

Con la consolidación de la democracia en la década de los ochenta se clausura este largo periodo de cerrazón del régimen dictatorial franquista. España y occidente en general empiezan a vivir la llamada “explosión de la comunicación” y el sistema comunicativo heredado del franquismo queda subvertido en poco tiempo con el surgimiento de los primeros grupos multimedia, la desregularización de la televisión y el paso a un régimen privado. La efervescencia del sector comunicativo español en los ochenta va a tener repercusiones inmediatas sobre los estudios de comunicación con un aumento de la demanda de formación de profesionales de la comunicación (MARTÍNEZ y SAPERAS, 2011).

La creación de las primeras facultades de Ciencias de la Información (Universidad Complutense de Madrid, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Navarra y Universidad del País Vasco) supuso el acontecimiento fundamental para la creación de un marco institucional adecuado que fomentase la emergencia de una comunidad científica en este campo.

Desde 1980, se ha producido una expansión importante tanto cualitativa como cuantitativa de los estudios, acorde con la evolución política, social, económica y cultural del país, y con el desarrollo del propio sistema comunicativo.

En los últimos años, *España se ha convertido en una potencia productora de profesionales de la comunicación (“comunicadores”) de las diferentes industrias y servicios, y por lo tanto, ha logrado un nivel muy alto en el panorama internacional por lo que respecta al número de profesionales especializados en el estudio de los propios medios de comunicación y de las industrias culturales (“comunicólogos”)* (JONES, 2000:13-51).

Como se puede comprobar, la investigación de los fenómenos comunicativos en España ha estado principalmente centrada en el sistema mediático, dejando de lado así, otros factores y ámbitos también relevantes para la creación de un férreo sistema de investigación.

2.3 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Una orden mal dada es una tarea mal realizada.

2.3.1 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: ORIGEN Y CONCEPTO

La Porte (2005) afirma que la comunicación institucional ha existido desde siempre, desde que lo hacen las propias instituciones y desde que el hombre se organizó con sus semejantes para alcanzar un objetivo común.

Conforme las sociedades evolucionaron, en su seno se crearon instituciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales... Esas instituciones tenían un puesto en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar, valores, que tenían que comunicar de una forma u otra.

La propagación institucional de las ideas, presente en la sociedad desde sus orígenes, adquirió con la creación de la imprenta un impulso decisivo, pues era un medio con una enorme capacidad de difusión. Más adelante, con el crecimiento de la burguesía y el desarrollo mercantil, la imprenta fue mejorando sus posibilidades y nacieron los primeros periódicos y hojas volanderas, que estaban ligados a la información comercial y a la política (LA PORTE, 2005).

En los siglos XIX-XX, el enorme desarrollo económico-industrial y los adelantos científicos provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y más adelante la tecnología digital o Internet. Estos medios configuraron una nueva sociedad, la sociedad de la información, dando vida a una cultura global y situando a los medios de comunicación en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico de todo el siglo XX (MONROY y RESTREPO, 2008).

La comunicación institucional tiene por tanto muchos y variados antecedentes históricos, pero en cuanto disciplina se ha desarrollado, especialmente desde mediados del siglo XX, muy unida a la comunicación de empresas comerciales.

Concepto

Entendemos por comunicación institucional el *conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizativo y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada imagen pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad* (LOSADA, 1998:52).

La comunicación institucional se configura como una mediación entre las instituciones y el público. El trabajo de la comunicación institucional está entrecruzado, se mueve en un escenario de una *concertación de intereses de públicos diferentes, el público interno de la institución, la propia institución y los públicos externos que serán, de acuerdo con la naturaleza de la institución, más o menos fragmentados: potenciales clientes, anunciantes, patrocinadores, organismos públicos, creadores de opinión, medios de comunicación, inversores, legisladores, organismos profesionales, etc.* (SORIA, 2004:21).

La comunicación en el entorno público se ha convertido en una actividad administrativa heterogénea, muy difícil de delimitar y categorizar. Un “cajón de sastre” en el que caben informaciones políticas, relaciones públicas, información de servicios administrativos, publicidad, etc. (MOREU, 2005:42). Por ello, este mismo autor sintetizó que las políticas de comunicación pública englobarían: *“aquellas actividades a través de las cuales los poderes públicos pretenden organizar las condiciones de comunicación de los ciudadanos; es decir, regular los procesos de comunicación social. La comunicación pública decide sobre los contenidos que deben ser producidos, fijados y distribuidos por los poderes públicos con la finalidad de conseguir que aumente la participación de los ciudadanos”* (MOREU, 2005:46).

Como ya hemos dicho en este estudio, la forma de entender la comunicación integral de una organización se ha denominado en el ámbito científico de diversas formas: comunicación corporativa, comunicación institucional o comunicación administrativa según el ámbito concreto en el que se incluya (organizaciones en general, públicas o privadas, instituciones o administraciones públicas respectivamente) y se entiende como un enfoque dirigido a coordinar las diferentes actividades comunicativas, con el propósito de consolidar la imagen global de la organización o para desarrollar una base estable de relaciones, estando su interés está ligado a diferentes aspectos, tales como:

- Desarrollar iniciativas que minimicen las diferencias entre identidad e imagen
- Desarrollar el perfil de la empresa
- Identificar y asignar las tareas de comunicación

La aparición de la comunicación institucional representó una evolución en las relaciones empresariales ya que da sentido social a la empresa y permite que se adapte a su entorno de la forma más adecuada y concreta posible.

Una de las definiciones más aceptadas globalmente es la siguiente: *“aquella interacción comunicativa relacional bidireccional establecida entre la administración y los ciudadanos mediante mensajes dotados de significados heterogéneos a través de diferentes medios. Posee carácter instrumental y su finalidad particular se traduce en determinados objetivos específicos, establecidos en el ámbito político y/o de gestión administrativa-ejecutiva; dichos objetivos específicos se corresponderán en su mayoría, necesariamente con alguno de los fines de carácter general perseguidos por la administración, entidades adscritas o cualquiera de los poderes públicos, siendo identificados, consecuentemente, como fines de interés público o general”* (CAMPILLO, 2008).

Justo Villafañe (1993:27) afirma que la comunicación y la información en el seno de la empresa y/o administración no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de las mismas.

Las administraciones públicas son organizaciones que gestionan los intereses colectivos y que deben actuar de acuerdo con tres principios básicos:



Figura 2.1: tres principios básicos de las administraciones

De acuerdo a estos tres aspectos, deben ser capaces de promocionar activamente el desarrollo de la sociedad de la información más allá de su propia incorporación a la misma como prestadoras de servicios públicos (JORDANA, 1999).

La calidad de la comunicación y el libre flujo de información entre estado y sociedad son imprescindibles para la constitución del espacio público de una democracia moderna, para la rendición de cuentas por parte de las autoridades y, en un sentido más general, para el bienestar de los individuos (HABERMAS, 1992:387).

Por su parte, la Administración virtual, e-administración o administración electrónica consiste en una nueva forma de gestión pública, basada en el establecimiento de relaciones directas de comunicación e interacción entre la administración y los administrados a través de tecnologías de la información y la comunicación, especialmente a través de Internet.

En la administración virtual, los conceptos tradicionales de espacio-tiempo se ven sobrepasados con los avances tecnológicos; el acceso a la información se hace más cómodo, fácil y rápido; se abren nuevas vías de diálogo, participación y comunicación con los ciudadanos; aumenta la eficacia de sus actividades cotidianas.

Denominación:

El estudio de este campo tiene un problema metodológico importante, tal y como señala Valbuena (1997) ya que se han llamado y se llama de forma completamente diferente a la comunicación de las organizaciones según el país de origen.

Existen diferentes denominaciones y acepciones en relación a la comunicación en empresas, organizaciones, instituciones... En nuestra investigación, nos referiremos a ella como “comunicación institucional” ya que es el concepto que reúne, de forma más precisa, las características propias del tipo de comunicación que se da en las instituciones públicas que están bajo nuestro estudio.

El profesor José Luis Piñuel hace una distinción entre comunicación empresarial y comunicación institucional. En cuanto a la comunicación empresarial, la define como *dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con sus públicos externos (comunicación externa) tratando de asentar su notoriedad social o de mejorar su imagen, o con su propio personal (comunicación interna) tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento* (PIÑUEL y LOZANO, 2006: 136).

Mientras, a la comunicación institucional la define como el *conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o de mejorar su imagen* (WESTPHALEN Y PIÑUEL, 1993:767).

En definitiva, el uso más extendido es que, cuando se trata de una empresa, se hable mejor de comunicación corporativa. La comunicación institucional se opone a la comunicación comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales, un producto o servicio.

Habiendo separado el mundo empresarial del institucional, en este último también entra en juego el término de “comunicación administrativa”. Esta acepción podría crear confusión; sin embargo, es un concepto dirigido, desde su sentido más tradicional, al tipo de lenguaje y a la forma explícita de comunicación de una administración.

La comunicación administrativa corresponde a toda aquella que está directamente relacionada con la actividad diaria de la Administración Pública, es decir, de tipo legal, licitaciones públicas, subvenciones y ayudas, boletines oficiales, etc. (CYL, 2007) Se refiere más al tipo de lenguaje que a la comunicación en general.

Aparte de estas distinciones, según el investigador Gerhard Maletzke, existen diferentes tipos de comunicación: directa e indirecta, bilateral y unilateral, y privada y pública. Esta última es la forma de comunicación en la cual la información se produce y distribuye por medio de un sistema de comunicación especializado y que concierne a la comunidad como un conjunto³ (CASTILLO, MÉNDEZ y MENDOZA, 2012).

De esta comunicación pública depende la comunicación institucional, entendida como la asignación de recursos materiales y humanos a una organización especializada en la obtención, procesamiento y distribución de información destinada a la comunicación pública.

Estos dos niveles han sido abordados por la disciplina denominada Comunicación Organizacional o Comunicación de las Organizaciones.

En primer lugar, por tanto, podemos decir que la comunicación organizativa se constituye como el *sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución* (ARRIETA, 1995:141-142). En

³<http://comunicacionydiseno.wikispaces.com/file/view/maletzke.pdf>, [consultado el 3 de febrero de 2012]

definitiva y de forma más concreta, se entiende como el *conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización; un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes* (ANDRADE, 2002:12).

Por su parte, por comunicación institucional se entiende *toda aquella correspondencia que se realiza en la esfera administrativa, la comunicación que se produce dentro del marco estatal con el fin de regular, ordenar, legislar, decretar, reglamentar, gobernar, etc.* (MADRIGAL, 2005:114).

La información en poder de las administraciones públicas desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la democracia y en la realización del quehacer diario no sólo de las administraciones sino también de los ciudadanos y empresas. En las últimas décadas ha evolucionado el acceso a la información desde el reconocimiento formal del secreto como principio de actuación de las administraciones hasta el reconocimiento de derechos subjetivos de acceso a la información en poder de los poderes públicos y la creación de servicios de información administrativa que utiliza Internet como canal de difusión (CERRILLO MARTÍNEZ, 2005).

Hoy en día, *la comunicación es la inteligencia y la gestión estratégica de los activos intangibles. Ellos son la clave de la producción de valor, de la fidelización y de la sostenibilidad del negocio. Organizar y controlar su funcionamiento, sus relaciones internas y con los actores sociales, velar por su imagen pública y su reputación y coordinar eficazmente sus recursos son exigencias que ninguna empresa puede despreciar*(COSTA, 2009:9).

2.3.2 TEORÍAS Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

- Origen de los estudios de comunicación institucional

La gestión de la comunicación en las organizaciones ha surgido de manera paralela en todo el mundo occidental, aunque haya diferencias entre naciones, dependiendo de su evolución política y económica.

Sotelo Enríquez (2004) establece cinco condiciones básicas que han influido en el nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y por ende, de la comunicación institucional:

- a) El reconocimiento del Derecho Universal a la Información.
- b) La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.
- c) La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.
- d) La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial.
- e) La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

Estas características han provocado que en la actualidad, la comunicación institucional se haya convertido en un *activo estratégico y necesario para las entidades sociales* (SOTELO ENRÍQUEZ, 2004:36-37).

Desde el punto de vista académico, los historiadores norteamericanos han sido los primeros en prestar atención a las profesiones informativas en general y a lo que mayoritariamente han denominado *publicrelations* en particular (SOTELO ENRÍQUEZ, 2004).

Desde finales del siglo XIX, la comunicación pública era muy dinámica. Se reconoció al entorno de la comunicación pública como el espacio clave para la construcción social de las organizaciones.

A comienzos del siglo XX, fueron dos acontecimientos los que detonaron la práctica de este concepto: el apogeo de los grandes industriales norteamericanos a quienes acusaban de acumular un poder excesivo (necesitaban mejorar su imagen) y la aparición de los diarios populares y el periodismo de investigación (RODRÍGUEZ ROWE, 2008).

En cuanto al lugar de origen, la práctica totalidad de los autores están de acuerdo en situar el nacimiento de esta corriente en Estados Unidos, de la mano de los primeros historiadores de las relaciones públicas, como Tedlow, Ewen y Cutlip.

Ivy Lee, el padre moderno de las Relaciones Públicas, estableció ya en la Guerra del Carbón de 1906 el principio fundamental de que el público no podía permanecer en la ignorancia sobre la manera en la que se llevaban los negocios, ni dejarse engañar como solía ocurrir por los poderosos agentes de prensa.

Algunos de los precedentes más relevantes en el origen de la comunicación institucional están relacionados directamente con el Comité Creel en la I Guerra Mundial, que la usó para la captación de fondos (bonos de guerra) y conseguir apoyo a la intervención norteamericana en la guerra, y lo mismo con Davis en la II Guerra Mundial (WILCOX y PEARSON, 2006).

Es en torno a esas fechas, y desde finales del siglo XIX, cuando el entorno de la comunicación pública empezó a dinamizarse de manera vertiginosa, creando ya a principios del siglo XX grandes industrias a la par que diarios populares y de periodismo de investigación. Aunque las primeras prácticas no se dieron hasta 1945 con los primeros agentes de prensa y las agencias de relaciones públicas.

A partir de esta fecha, aumentaron el número de practicantes, la literatura científica y las asociaciones profesionales. Además, se consolidaron en Estados Unidos los departamentos de comunicación institucional de las empresas y/o administraciones tanto con gabinetes internos como con asesores externos.

Entre los años cincuenta y los sesenta, se crearon dos de las más importantes asociaciones profesionales: la Public Relations Society of América en 1948 y la International Association of Business Communicators en 1970, las cuales influirían para que la comunicación institucional empezara a formar parte de los planes de estudios universitarios.

Desde la aparición de las primeras prácticas profesionales con la llegada de los agentes de prensa, el concepto de comunicación corporativa e institucional (de forma conjunta) fue evolucionando de manera progresiva. Estos periodistas estaban al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados. Pero lo que se pretendía demostrar era que la práctica de dichos agentes de prensa, aun defendiendo los intereses de

una persona u organización, también trataba de atender al bien común, proporcionando información para el conocimiento de los ciudadanos. Tanto el crecimiento de la publicidad como la irrupción de los agentes de prensa indicaban que el entorno de la comunicación estaba haciéndose más complejo y desempeñaba un papel esencial en la esfera pública, por lo que surgieron modelos de organización más sofisticados: las agencias de RRPP, las cuales ofrecían servicios denominados, actualmente, *publicity o relaciones con los medios*.

Según Linda Putman, el inicio del estudio académico de la comunicación corporativa e institucional data de los años 20, cuando se empieza a “adiestrar” a ejecutivos en el arte de la palabra. Para Jablin, no fue hasta 1972, con la publicación del libro de Charles Redding *Communication within the Organization*, cuando se hace una recopilación e interpretación de materiales sobre el tema. Este mismo autor resumió las tendencias de la comunicación corporativa de la siguiente manera:

AÑOS	TENDENCIA/S
1940-1950	Optimizar la comunicación descendente
1951-1960	Comunicación grupal
1971-1980	Análisis sobre liderazgo, estudios comunicacionales y estudios sociométricos
1981-1990	Organización como sistema abierto
Desde 1990	Estudios sobre Managerial Communication y Business Communication

Tabla 2.7: Tendencias de la comunicación institucional

La televisión y las nuevas tecnologías dieron el impulso definitivo a la comunicación institucional ya que éstos garantizaban la difusión de los mensajes (CUTLIP, 1995).

Hilda Saladrigas Medina (2005) distingue tres posiciones y enfoque comunicativos de la comunicación organizacional.

1. Las posiciones empírico-analíticas distinguían, según Habermas:
 - Enfoque mecánico: se entendía la comunicación como un proceso lineal y transitivo sin ningún tipo de retroalimentación, basado únicamente en flujos verticales descendentes.
 - Enfoque psicológico: tenía en cuenta las características de los individuos en el papel activo del receptor.

- Enfoque contingente: la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización se adapte a variables como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura.

2. Las posiciones críticas:

Se centraron en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una situación de poder.

3. Las posiciones interpretativas:

Enfatizan el papel de la construcción simbólica viendo a las organizaciones como elementos culturales con creencias, valores y un lenguaje propio.

Costa (2007) distingue entre varias etapas muy diferenciadas:

Etapas	Objeto de transacción	Modo de comunicación dominante
1ª revolución industrial	Producto	Jerárquica
2ª revolución industrial	Marca	Interna profesional
Revolución mass mediática	Imagen de marca	Externa
Revolución de la información	Imagen de empresa	Institucional + Comercial + Organizacional

Tabla 2.8: etapas y tipos de comunicación

Como se puede comprobar, la comunicación ha ido evolucionando de una forma jerárquica y lineal a una comunicación mucho más integrada en las diferentes áreas institucionales, comerciales y organizacionales.

Desde los años sesenta hasta la actualidad se han dejado de lado las tradicionales 4 P's de marketing de McCarthy por el catecismo de las 4 C's.

Producto	⇒	Consumidor
Precio	⇒	Coste
Distribución	⇒	Conveniencia
Promoción	⇒	Comunicación

Tabla 2.9: evolución de las 4P's a las 4C's

Evolución en España:

Tradicionalmente, la administración pública española no ha desarrollado convenientemente sus sistemas de comunicación hacia los ciudadanos.

Fue a partir de 1956 cuando se incorporaron técnicas modernas de racionalización del trabajo para poder resolver así los problemas propios de la comunicación social. Aquí surgieron las Relaciones Públicas en la administración española, que tenía como objetivo primigenio mantener un esfuerzo deliberado, planeado y sostenido para establecer y mantener la comprensión mutua entre las administraciones y sus públicos (NOGUERO, 1995).

La mayor estabilidad social y económica resultante tras la Guerra Civil española propició la adopción de nuevos modelos y formas de comunicación vecinal.

Los años ochenta se caracterizaron por una ausencia de modelos de gestión empresarial y de profesionales de la comunicación. Los esquemas tradicionales estaban orientados únicamente hacia los objetivos comerciales. Sin embargo en unos pocos años, esta situación se transformó radicalmente. Los catalizadores de este cambio fueron:

- La integración española en Europa en 1985, lo que supuso la homologación de las políticas corporativas.
- La crisis de la comunicación publicitaria en 1989, la cual creó nuevas formas de comunicación del producto como la imagen corporativa.
- La revalorización de la comunicación interna en la gestión de la empresa.
- La tendencia hacia una creciente socialización de la empresa: input Información/Comunicación.

Esto hizo que se consolidase la función comunicativa en la gestión empresarial y que emergiese una nueva concepción de la comunicación y la imagen corporativa, difundiendo así una imagen global e integrada de la compañía (SÁNCHEZ CALERO, 2005).

Los últimos quince años transcurridos en España han sido decisivos para la consolidación de prácticas de comunicación en el seno de las empresas españolas gracias a factores de impulso como: el fuerte desarrollo de la información en los años noventa, la interdependencia entre economía y la vida social y política y la incorporación del usuario como parte importante de las organizaciones.

El estudio de la evolución del interés y el conocimiento científico vinculados a los aspectos comunicativos de las organizaciones nos lleva a identificar una cierta confusión entre los conceptos de marketing y comunicación. Esta última nace como instrumento, herramienta o variable de la disciplina de marketing. Sin embargo, la evolución en las últimas décadas ha empezado a entenderse, analizarse y gestionarse como un campo específico de las ciencias de gestión (GARCÍA SÁNCHEZ, 2007).

En la actualidad, los cambios y las tendencias aparecidas en el entorno de gestión de las organizaciones obligan a elaborar nuevos modelos, nuevos instrumentos y nuevas formas de actualización en el desarrollo estratégico y operativo de la comunicación.

En el marco de la gestión pública, una de las primeras aportaciones identificada como específicamente vinculada a la comunicación pública es la de Allison (1983), quien con su propuesta marcó la aportación posterior de Hughes (1996). Éste estructuró la función de gestión en tres áreas de responsabilidad:

1. Las relaciones con las unidades externas de la propia organización y su coordinación
2. Las relaciones con organismos independientes
3. Las relaciones con la prensa y el público

El cambio básico de los últimos años es el reconocimiento de que los factores externos pueden y deben ser gestionados desde la propia organización pública.

Un gobierno abierto y responsable no es sólo un gobierno que decide en nombre de y para los ciudadanos sino también, es el gobierno que explica el por qué de las decisiones, escucha, recibe señales acerca de las oportunidades de sus decisiones y de cómo cambiar o modificar las políticas o programas.

Las instituciones europeas se sumaron tarde a la corriente 2.0 (...) pero una vez en marcha, se han sumado apasionadamente a las últimas tendencias. Años atrás, primaba el exceso de información y la visión única, institucional, sobre las reflexiones y cualquier posibilidad de fomento de una interacción real. El alejamiento entre las instituciones y los ciudadanos europeos no se combate sólo con tecnologías, ya que el problema principal es la falta de interés de los ciudadanos por los asuntos europeos, les vengan estos a través del medio de comunicación que esa. El exceso de información provoca desinformación. Los numerosos recursos informativos y su desorganización provocan que el ciudadano no tenga fácil acceso a aquellos datos que no sean los que las instituciones quieren colocar en la agenda mediática (CERVERA y CRUZ RODRÍGUEZ, 2010).

En las últimas décadas, muchas empresas y organizaciones *han pasado del hermetismo y la opacidad informativa más absoluta, propia de años no tan lejanos como los ochenta, a una auténtica obsesión por*

la imagen, generalmente entendida por salir bien o por salir a secas, en los medios de información (LOSADA, 1998:9).

2.3.3 ACTUALIDAD DE LITERATURA CIENTÍFICA

A continuación repasaremos el estado actual de la investigación de la comunicación administrativa, abordando diferentes parámetros tales como las principales revistas científicas especializadas en el tema, los libros y artículos más novedosos junto con sus líneas y tendencias de desarrollo, los mayores y más importantes centros y grupos de investigación, así como los principales recursos electrónicos dedicados a este campo.

A) Revistas científicas

Las revistas internacionales con mayor impacto que publican temas relacionados directamente con la gestión de la administración pública son:

En primer lugar y logrando durante cinco años consecutivos el mayor índice de impacto (3.832) en la categoría de Administraciones Públicas, se encuentra "The Journal of Public Administration Research and Theory". Su propósito multidisciplinar es desarrollar el estudio organizativo, administrativo y político como respuesta a los modelos de gobierno actuales.

A esta revista puntera le siguen otras también relevantes en este campo científico como: "Journal of Public Administration and Policy Research"; "The American Review of Public Administration"; "Institute of Public Administration News"; "Journal of Public Administration and Development"; "Public Administration Quarterly"; "Public Administration Review"; "Public Administration and Management: an interactive journal"; "Asian Journal of Public Administration"; "International Review of Administrative Sciences"; "Revista centroamericana de Administración Pública"; o la "International Journal of Public Administration", entre otras.

En el caso nacional, el Instituto Nacional de Administración Pública edita varias revistas especializadas en este tema tales como: la "Revista de Estudios de la Administración Pública", "Documentación Administrativa (DA)" y "Gestión y análisis de políticas públicas".

Por su parte, el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales publica la "Revista de Administración Pública (RAP)", referente en España y en los países latinoamericanos al publicar estudios, comentarios de jurisprudencia, crónicas de derecho español y comunitario y reseñas de libros.

B) Centros, institutos, grupos de investigación y asociaciones

- Centros, institutos y organismos

Dentro del amplio abanico de centros, se pueden destacar, entre los internacionales:

El International Institute of Administrative Sciences (IIAS)⁴, que se compone a su vez, de cuatro grupos diferentes:

- El International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA)⁵: ésta es una asociación cuyas actividades e intereses se centran en la administración pública y su gestión. Tiene como objetivo principal, promover y apoyar la cooperación entre las organizaciones participantes y las personas para mejorar su capacidad para fortalecer las capacidades administrativas y de gestión de los gobiernos, organizaciones, organismos y empresas que prestan servicios públicos.
- El Latin American Group for Public Administration (LAGPA)⁶: tiene por objeto intercambiar información sobre la evolución de la teoría y la práctica de la administración pública, desarrollar y fomentar la aplicación de las teorías y métodos en la administración pública dentro de una perspectiva regional, evaluar las estrategias actuales de educación con el fin de crear una administración dinámica, flexible e innovadora del público, adecuar las administraciones latinoamericanas ante los cambios globales y difundir a través de conferencias y publicaciones, el estado de la Administración Pública.
- El European Group for Public Administration (EGPA)⁷: es el nexo para profesionales y académicos en el marco europeo administrativo. Poseen una base de datos de publicaciones científicas (PA@BABEL) y quince grupos de estudio permanentes. Este grupo de investigadores colabora directamente con la EUPAN.
- Y el Asian Group for Public Administration (AGPA)⁸: pretende atraer y convocar a las instituciones y organizaciones en el ámbito de la Administración Pública en Asia a través de diferentes actividades académicas y eventos, para promover el desarrollo de la ciencia administrativa en este continente.

Son también relevantes otros organismos internacionales como:

- La United Nations Public Administration Network (UNPAN)⁹, está diseñada para ayudar a los países, especialmente aquellos en desarrollo y con economías en transición, para responder a los desafíos de la reducción de la brecha digital y lograr sus objetivos de desarrollo.
- The American Society for Public Administration (ASPA)¹⁰, intenta promover la profesión del servicio público a nivel mundial, logrando soluciones innovadoras en el sector y proporcionando oportunidades de contactos profesionales, entre otras acciones.
- La Association for Public Policy Analysis and Management (APPAM)¹¹, con sede en Estados Unidos, se dedica a mejorar las políticas públicas y la gestión administrativa mediante el fomento de la excelencia en investigación, análisis y educación.

⁴<http://www.iias-iasa.org/e/Pages/default.aspx>

⁵<http://www.iias-iasa.org/iasia/e/Pages/default.aspx>

⁶<http://www.grupofisco.com/qlap/about.htm>

⁷<http://www.iias-iasa.org/egpa/e/Pages/default.aspx>

⁸<http://www.iiasagpa.com/en/index.html#>

⁹<http://www.unpan.org/>

¹⁰<http://www.aspanet.org/public/>

En Europa, podemos encontrar los siguientes institutos y centros de promoción y desarrollo de la administración pública:

- El European School of Administration perteneciente a la Comisión Europea y centrado en la formación y desarrollo del personal de las administraciones de la Unión Europea. Se integra en la red DISPA.
- DISPA es la red de directores de instituciones y escuelas de Administraciones Públicas en Europa, creada tras los acontecimientos históricos de 1989 con el fin de establecer diversas redes para la cooperación mutua y el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Surgido de esta red, nació el Instituto Europeo de Administraciones Públicas (EIPA)¹², que además de su sede en Maastricht, tiene dos centros en Luxemburgo y Barcelona. El objetivo principal de este organismo independiente es proporcionar las herramientas y los mecanismos necesarios para la participación activa y efectiva de los gobiernos regionales y locales en las administraciones públicas. Además, y mediante diferentes áreas de trabajo, se pueden consultar investigaciones y resultados de aplicación real, así como una amplia lista de publicaciones y eventos que organizan.
- Con el mismo perfil que EIPA, tenemos a la European Public Administration Network (EUPAN)¹³, una red informal de directores y responsables de las administraciones de los estados miembro de la Unión Europea. Su misión es la de mejorar el rendimiento, la competitividad y la calidad de las administraciones públicas europeas mediante el desarrollo de nuevas herramientas y métodos, en el campo de la administración pública, basado en el intercambio de opiniones, experiencias y buenas prácticas entre los Estados miembros, la Comisión Europea, los países observadores y otras organizaciones.

En relación con el uso de la información y de la comunicación en las administraciones públicas, podemos distinguir también, diferentes organismos europeos como:

- La Comisión Europea de la Sociedad de la Información¹⁴, que analiza la relación entre la sociedad y las TIC y fomenta su investigación sobre todas las políticas y actividades europeas relacionadas con la sociedad de la información.
- El Portal de la Sociedad de la Información de la Comisión Europea¹⁵, que vela por el desarrollo óptimo de las herramientas y tecnologías de la información y el conocimiento en todos los estados miembro.

¹¹ <https://netforum.avectra.com/eweb/StartPage.aspx?Site=APPAM&WebCode=HomePage>

¹² <http://www.eipa.eu/>

¹³ <http://www.eupan.eu>

¹⁴ http://ec.europa.eu/information_society/index_es.htm

¹⁵ <http://www.coe.int/>

A nivel nacional, contamos con los siguientes centros y grupos de investigación:

- El centro principal de desarrollo y gestión de la administración pública en España es el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)¹⁶. Este organismo lleva más de cincuenta años de servicio a los ciudadanos y de mejora de la función pública, realizando su labor de formación y perfeccionamiento de los funcionarios como elemento estratégico para la transformación y la mejora de las Administraciones Públicas, consolidándose como foro de encuentro de los empleados públicos españoles y extranjeros, especialmente de los países hermanos de América.
- A nivel autonómico y en el campo concreto de actuación de nuestra investigación, contamos con la Escuela de Administración Pública de Castilla y León (ECLAP)¹⁷. Tiene como misión potenciar la modernización, calidad y profesionalización de la Administración a través de la formación y perfeccionamiento de los empleados públicos, aportando un valor añadido a los servicios prestados al ciudadano.

El resto de comunidades autónomas también posee un organismo propio de gestión, desarrollo y promoción de la administración pública.

En cuanto a los grupos relacionados con la gestión de la comunicación y las administraciones públicas en nuestro país, podemos hablar de:

- Servicio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España¹⁸, que tiene como objetivo principal garantizar los servicios de la sociedad de la información y la calidad de los mismos en el territorio nacional.
- La Dirección General de Telecomunicaciones de Castilla y León.
- La Asociación profesional del cuerpo superior de sistemas y tecnologías de la información de la Administración del Estado (ASTIC)¹⁹. Su cometido principal es la dirección y gestión de las unidades y proyectos relativos a los Sistemas de Información y las Comunicaciones de las Administraciones Públicas; con el objetivo principal de la mejora de los servicios públicos prestados a los ciudadanos, y la mejora de la Sociedad Española en general, a través del buen uso de la Tecnología.

- **Grupos de investigación científicos y/o académicos**

Además de estos institutos u organismos, existen diversos grupos de investigación científicos que tienen como estudio el análisis de la administración pública en relación a las nuevas tecnologías y a la comunicación. Entre los internacionales, podemos destacar:

¹⁶<http://www.inap.map.es/web/guest>

¹⁷<http://www.eclap.jcyl.es/>

¹⁸<http://www.minetur.gob.es/telecomunicaciones/es-ES/Paginas/index.aspx>

¹⁹<http://www.astic.es/>

-
- Centre for Research on Information Technology and Organizations (CRITO) trabaja en el conocimiento sobre el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la sociedad, las organizaciones y el sector público, así como en su gestión.
 - Center for Technology in Government desarrolla investigación y consultoría para el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el sector público.
 - Cyberspace Policy Research Group: Uno de los pioneros en la investigación sobre las páginas web de las Administraciones Públicas y Gobiernos de todo el mundo, con un interés especial en la apertura organizativa y la efectividad interna.
 - Government on the web: Este grupo de investigación está formado por investigadores de la London School of Economics and Political Science (LSE Public Policy Group), Oxford University (Oxford Internet Institute) y University College of London (School of Public Policy). Han desarrollado varios estudios, financiados por la National Audit Office, sobre la implantación de la e-Administración en el gobierno británico, centrándose en el impacto creciente de las páginas web en la actividad de algunas agencias, así como en la externalización de la gestión de las tecnologías en el sector público.
 - Information and Communication Technologies in Public Administration Study Group: Esta red de investigación está adscrita al European Group of Public Administration, que es un grupo de trabajo dentro del International Institute of Administrative Sciences. El European Group of Public Administration celebra un congreso anual, donde los miembros del Informatization in Public Administration Study Group se reúnen.
 - Public Sector Management and e-Government: Este equipo se ha centrado en el análisis de la relación de la e-Administración y la Gestión Pública (aplicado al caso de China) y su impacto en la gestión dentro de la Administración federal australiana.

En cuanto a los grupos de investigación académicos más destacados de nuestro país, dedicados al estudio de las administraciones públicas, las TICS y la comunicación, podemos resaltar los siguientes:

- Grupo de Investigación sobre nuevas tecnologías aplicadas a la administración local (GINTAL)²⁰ de la Universitat Jaume I de Castelló que estudia los diversos aspectos relacionados con el despliegue de la e-Administración y con la actuación de la Administración en la Sociedad de la Información, especialmente de la Administración Local.
- Grupo de Investigación sobre Política de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información: este grupo de investigación pionero en España desarrolla su actividad desde hace años dentro del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Pompeu Fabra. El equipo ha realizado algunas de las pocas publicaciones académicas sobre la situación de la política de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información en España, con algunas exploraciones interesante en el campo de la e-Administración.
- Observatorio para la Democracia Digital y los Derechos de la Ciudadanía en Internet: Se encuentra comprometido en una línea de investigación que pretende la indagación, desarrollo e implementación de sistemas que contribuyan a la mejora de los derechos ciudadanos y

²⁰<http://gintal.uji.es/>

minimicen los efectos negativos que pueden tener sobre ellos la implantación de la Sociedad de la Información. Estos sistemas se apoyan en las ventajas proporcionadas por los servicios telemáticos de seguridad avanzados y los requisitos de usuario detectados mediante análisis sociológicos. Se integra en el Departamento de Ciencia Política y de la Administración III, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid²¹.

- Sociedad de la Información²²: Grupo de investigación sobre la Sociedad de la Información. Liderado por profesores de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Valencia. Desde una perspectiva tecnológica, este grupo ha publicado interesantes trabajos sobre las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la Sociedad de la Información y el e-Gobierno en la Unión Europea.

C) Tesis Doctorales

Merecen mención aparte los estudios superiores y tesis doctorales que lideran el campo científico-académico del sector de la comunicación institucional. Según Castillo Esparcia (2006), las tesis doctorales españolas dedicadas a la comunicación en las organizaciones se dividen principalmente entre tres universidades: Universidad Complutense de Madrid (50%), Universidad Autónoma de Barcelona (12%) y Universidad de Navarra, (8,6%) que coinciden con las tres primeras universidades que implantaron estudios en este campo.

En el caso de España, podemos destacar las siguientes:

CAVADAS, M.J (2010): Análisis de la comunicación municipal en las principales capitales europeas, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.

HERRANZ de la CASA, J.M (2010): La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.

PÉREZ MADRID, J.E (1990): Los problemas de comunicación de las administraciones públicas, Tesis Doctoral de la Universidad de Navarra.

RAMIS PEDROMINGO, J (1996): Modelos de comunicación local y cercana. La comunicación en los grandes municipios del sur madrileño, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.

RUBIO, L (2005): Singularidades de la gestión de la comunicación externa en las organizaciones públicas, Tesis Doctoral, Universidad Ramón Lluch, Barcelona.

SEGOVIA PÉREZ, M (1999): El correo electrónico y la comunicación en las organizaciones formales, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.

²¹<http://www.ucm.es/info/demodigi/index.php>

²²<http://www.upv.es/~lguijar/socinfo/>

2.4 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

“Las organizaciones, ya sean empresas o instituciones, están percibiendo que la comunicación ha dejado de ser un aditamento, un adorno, para convertirse en pieza fundamental de su planificación estratégica”

(LOSADA, 1998:13)

Los teóricos de la comunicación consideran que, en un entorno como el actual, absolutamente marcado por la presencia constante de la comunicación, las organizaciones no pueden vivir al margen de ella, tal y como podemos comprobar en la multitud de afirmaciones y estudios al respecto.

Ninguna entidad importante existe hoy sin preocuparse de la comunicación, porque ésta se ha revelado como indispensable en un universo competitivo. El éxito de una institución, de un político, de un producto, está relacionado en proporción directa a la eficacia de su actividad comunicativa (...) Y no cabe otra alternativa que comunicar. Cualquier entidad que intente sobrevivir dignamente ha de emitir mensajes a los ciudadanos, para vender sus productos o servicios (ÁLVAREZ y CABALLERO, 1997).

Ya en 1996, M. Teresa García Nieto afirmaba la importancia de la comunicación como la herramienta fundamental en la gestión de las relaciones de las administraciones públicas con sus diferentes públicos, entre los cuales distinguía:

- a) Los públicos internos. Todos los funcionarios y personal laboral que trabaja directa o indirectamente para las administraciones públicas, y los altos cargos.
- b) Los públicos externos:
 - Ciudadanos
 - Empresas y organizaciones (ya sea como contribuyentes o como proveedores)
 - Tercer sector formado por las organizaciones no lucrativas
 - Fundaciones y organizaciones no gubernamentales
 - Partidos políticos (incluido el propio partido electo responsable de la gestión administrativa) y organizaciones sindicales
 - Asociaciones de colectivos, como las de vecinos, y otros grupos de presión
 - Medios de comunicación

García Nieto (1996) subrayaba la necesidad de definir el objetivo de esas relaciones en términos de mutuo entendimiento. Este fin planteaba la necesidad y la exigencia de un departamento especializado y experto en la gestión estratégica de la comunicación entre la administración y sus públicos. Un departamento cuyas funciones primordiales serían las de:

- Investigar e identificar a los diferentes colectivos que constituyen los públicos de la administración, para conocer su imagen y actitudes hacia la propia institución, así como sus diversos intereses y preocupaciones sociales.
- Planificar y desarrollar programas de comunicación y orientación, y asesorar en la gestión del servicio público para favorecer el bienestar de una ciudadanía responsable.
- Establecer un sistema de información de doble flujo que garantice la comunicación fluida y objetiva entre los órganos de la administración pública y sus distintos públicos.
- Evaluar de forma continuada la eficacia de sus acciones con el propósito de evitar desviaciones en el cumplimiento del objetivo de mutuo entendimiento.

Por esto la comunicación es un elemento básico en la gestión de las organizaciones y junto con la gestión activa son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las mismas.

Valls (1986:191) afirma de forma rotunda que *ninguna empresa, asociación, agrupación, administración, entidad o acción de cualquier tipo es capaz de sobrevivir al margen o sin una acción comunicativa adecuada. En la era de la comunicación omnipresente o bien uno mismo se crea su propia imagen o se la crean.*

Martín (2003:17), por su parte, reitera que *actualmente toda empresa o institución, pública o privada (...) observa la necesidad urgente de incorporar, dentro de su estructura, una dirección, gabinete o departamento (...) que cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle todas y cada una de las acciones de gestión informativa, interna y externa, que esa empresa o institución necesite comunicar a sus diferentes audiencias, a través de los medios de comunicación propios y externos, es decir, que transmita una buena imagen de toda su cultura corporativa.*

Por todo esto, la comunicación ha ido alcanzando el estatus de herramienta de gestión valiosa, si no indispensable, junto con las obligaciones que tal estatus conlleva. (VAN RIEL, 1997).

Dicho contexto actual otorga a la comunicación una notoriedad difícilmente superable. Desempeña un papel decisivo en el establecimiento de un diálogo efectivo y, sobre todo, es el *ingrediente crítico para la construcción y el mantenimiento de las relaciones* (SCHULTZ, 1994:39).

Para esta nueva cultura administrativa resulta prioritaria la conformación de un nuevo concepto de relaciones entre las administraciones públicas y los ciudadanos, basada en dos ejes principales: una nueva atención al ciudadano y un nuevo concepto de información al público (GÓMEZ CAMARERO, 2003).

Atender las necesidades informativas de los ciudadanos, adaptarse a sus exigencias y a sus nuevos hábitos de información, ofrecer una información personalizada adaptada a las particularidades de los

usuarios, de manera que proporcione una “*información a la carta*” son las particularidades de los nuevos servicios de información administrativa que están conformando una nueva forma de comunicación de la administración con los ciudadanos: más dinámica, más participativa y más cercana (GÓMEZ CAMARERO, 2003).

2.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Tal y como hemos apuntado, en un estado democrático del bienestar es fundamental que la comunicación entre los diferentes organismos del Estado y los ciudadanos sea eficiente y en este sentido las diferentes acciones de comunicación administrativa tienen un papel muy relevante.

La información adquiere un sentido productivo cuando es captada y asimilada como conocimiento por parte de las organizaciones, empresas, grupos sociales, administraciones públicas y en definitiva, los individuos, y es reutilizada de manera inteligente y reflexiva. Por ello, el conocimiento se considera la principal fuerza productiva de las naciones. De ahí que la sociedad de la información pase a llamarse actualmente, sociedad del conocimiento.

Las diferentes administraciones públicas acumulan mucha información para su propio funcionamiento. Parte de esa información es pública y debe ser conocida por la ciudadanía para el correcto funcionamiento del sistema democrático, de ahí que el acceso a la documentación sea un derecho constitucional; referencia que se hace en el artículo 105 b (la ley regulará 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) (PINTO MOLINA y GÓMEZ CAMARERO, 2004).

Las administraciones públicas son instituciones que basan su existencia en la gestión de los intereses de los ciudadanos por lo que deben:

- Mantenerlo siempre informado
- Dar respuesta de forma rápida y eficaz
- Facilitar la gestión de servicios (e-administración)
- Ofrecer una información personalizada (información “a la carta”)
- Incentivar la utilización de nuevos canales de comunicación adaptándose a las nuevas exigencias y a los nuevos hábitos informativos

En la pasada década empezó a conformarse una nueva “cultura administrativa” centrada en un nuevo concepto de relaciones basado en la atención al ciudadano y la información al público.

Los usuarios han modificado su comportamiento, quieren participar en el desarrollo de procesos y servicios que les afectan, saben priorizar sus necesidades y exigir productos no sólo conformes a pautas y normas, sino también servicios de calidad, personalizados (PINTO y GÓMEZ CAMARERO, 2001:39).

Se hace, por tanto, imprescindible conocer las necesidades específicas de los diferentes usuarios para adecuar los nuevos servicios ofrecidos por las administraciones públicas a las necesidades informativas de cada uno de los siguientes grupos:

- Ciudadanos: servicios G2C (Government to Citizen)
- Empresas: servicios G2B (Government to Business)
- Empleados públicos de la propia institución: servicios G2E (Government to Employee)
- Otras administraciones: G2G (Government to Government)

Una administración al servicio de los ciudadanos ha de constituir la meta irrenunciable y permanente de la administración. Ésta debe actuar de acuerdo con tres principios básicos (MAP, 2000):

- Legalidad: garantía de la salvaguardia de los derechos e intereses legítimos de los ciudadanos
- Eficacia: calidad
- Servicio: gestionar los intereses colectivos

Además, toda política o estrategia de comunicación institucional debe cumplir los siguientes tres requisitos para ser eficaz (CAMACHO MARKINA, 2001):

1. Debe depender del máximo órgano
2. Tiene que partir de un enfoque global de la comunicación
3. Debe otorgar a la comunicación interna un carácter primordial

De forma más específica, el Sistema integral de la Comunicación con la administración debe (GÓMEZ CAMARERO, 2003):

- Ofrecer información homogénea desde las diferentes vías de información al ciudadano
- Agilizar los tiempos de respuesta de las demandas de información
- Estructurar la información ofrecida facilitando su actualización
- Divulgar la actividad desarrollada por la unidad administrativa
- Facilitar la incorporación de las nuevas tecnologías

Serra (2000:117) definía y caracterizaba este tipo de comunicación de forma precisa y secuencial:

La comunicación tiene un papel básico en la gestión y, sobre todo, en la distribución del servicio. Es imprescindible asegurar que el ciudadano al que va dirigido el servicio conozca con precisión lo que ha sido diseñado y producido para cubrir sus necesidades. Es preciso, asimismo, que esta información se

ajuste a la realidad del servicio y que llegue a quien tiene que llegar. Cuando se trata de dar a conocer servicios públicos, asegurar la comunicación afecta directamente a los derechos legales de la ciudadanía. El principio de igualdad de todos los ciudadanos ante la ley y la Administración puede verse conculcado por una mala comunicación de los servicios públicos. A pesar de que los servicios estén definidos, planificados y estructurados de forma igualitaria o equitativa para todos los ciudadanos, el desconocimiento de su existencia o una mala comprensión de ellos por parte de los ciudadanos puede derivar en su exclusión del acceso al servicio para algunos o muchos ciudadanos. El conocimiento del servicio es el primer paso para asegurar el ejercicio del derecho a recibir un trato igual por parte de la administración pública. La posibilidad de disponer de información privilegiada sobre determinados servicios públicos se convierte en un elemento de discriminación. En el caso de los servicios sociales, la comunicación adquiere una relevancia especial desde el punto de vista de la equidad y el trato igualitario de todos los ciudadanos por parte de las administraciones públicas. Esta relevancia viene derivada del perfil de los usuarios de muchos servicios, para los que el acceso a la información puede ser especialmente difícil.

Aunque hemos hablado del servicio a los ciudadanos como principio motor de este tipo de comunicación, el primer elemento clave de la gestión comunicativa en el entorno público es la capacidad de dotar a la organización de un mensaje nuclear que realice las funciones de eje motor y marco integrador de toda la actividad común. Es el elemento básico para iniciar la integración de la diversidad de mensajes que los múltiples emisores pueden llegar a emitir desde una misma organización. Todos estos mensajes deben compartir, como mínimo, una idea común que tradicionalmente la doctrina ha identificado como “valor de marca”. La marca de la organización pública, como instrumento común es un elemento estratégico (RUBIO, 2005).

Además, si la comunicación cruza toda la institución, la responsabilidad comunicativa no puede quedar reducida a la persona portavoz o al comunicador profesional: todos y todas (...) son comunicadores, en cuanto comunican (ERRO, 2002:97).

Costa atribuye a la comunicación institucional tres condiciones (CARRASCOSA: 2003):

- Proyectual: conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa
- Vectorial: define, proyecta, impulsa y conduce la acción
- Instrumental: herramienta para la difusión de significados, valores e información

Estamos en una nueva realidad en la que la administración pública tiene un papel múltiple (D'ALOS-MONER, 2011):

- Proporcionar el acceso y asegurar la transparencia administrativa facilitando la relación entre ciudadanos y empresas con la propia administración.
- Tener un papel de liderazgo, democratizando el acceso a la información.

- Crear las infraestructuras necesarias para la sociedad de la información y evitar el gap o brecha digital y facilitar la participación.
- Asegurar la privacidad de los datos y un acceso fiable y seguro a la información y a los trámites.
- Potenciar el sentido de comunidad y la identidad cultural a través de las TIC.

La multiplicación de las sinergias entre las administraciones públicas, el sector privado y el tercer sector, constituye uno de los desafíos de la administración del futuro; de una administración facilitadora, capaz de hacer más con menos, de conseguir que todo sea mayor que la simple suma de las partes, y contribuir a un bienestar para todos sostenible. De una cultura organizacional basada únicamente en la jerarquía y en el cumplimiento de los procedimientos, ha de pasarse a una cultura que ponga en valor el trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y la preocupación por la obtención de los resultados que esperan los ciudadanos y que hacen avanzar a la sociedad.

Para entender mejor las características de la comunicación institucional, distinguiremos en un principio, las principales diferencias entre la comunicación pública y la privada ya que ésta, se engloba dentro de la primera:

	Comunicación privada	Comunicación pública
Orientación de objetivos	<p>Comercial o corporativa</p> <p>Rinde cuentas a la propia organizativa</p> <p>Instrumento que debe proporcionar resultados internamente</p>	<p>Rinde cuentas interna y externamente</p> <p>Obligaciones hacia el sistema social</p> <p>Herramienta de coordinación de la comunicación humana y de defensa de valores</p> <p>Favorece la madurez de las interacciones sociales</p>
Funciones asignadas	<p>Incidir en el comportamiento de compra y facilitar el uso</p> <p>Consolidar el conocimiento y reconocimiento de la corporación</p> <p>Dar sentido social a la empresa y obtener la adhesión a un proyecto empresarial</p>	<p>Construir un instrumento de acción pública para la oferta de servicios</p> <p>Ser un vector para la mejora de la imagen y la identidad de las instituciones públicas</p> <p>Ser la palanca de cambio de la sociedad</p> <p>Ser el factor esencial de la democracia participativa</p>

Núcleo comunicativo	Beneficio directo, personal e individual Valor diferencial y exclusivo	Beneficio colectivo Consenso y acuerdo sobre valores comunes
---------------------	---	---

Tabla 2.10: Diferencias entre comunicación pública y comunicación privada. Fuente: (RUBIO, 2005)

Por tanto, de la recopilación anterior se desprende que las funciones asignadas a la comunicación pública son:

- Informar sobre los derechos y obligaciones de la ciudadanía
- Dar a conocer y distribuir los servicios públicos
- Gestionar las expectativas
- Promover cambios de actitud y comportamiento social
- Educar, prevenir o socializar
- Movilizar y estimular la participación
- Mejorar la imagen y valorizar la institución pública
- Dar a conocer el contenido de la misión de los servicios públicos
- Compartir una visión colectiva
- Estimular la identificación y el sentido de pertenencia

En la literatura jurídica, la comunicación pública se conceptualiza, con carácter general, como aquel fenómeno comunicativo bidireccional de las organizaciones que pertenecen a la administración pública y que se manifiesta desde las propias organizaciones a sus administrados y viceversa (CAMPILLO ALHAMA, 2008).

La comunicación pública se caracteriza por un cierto valor instrumental que no puede ser concebido como algo independiente o ajeno al objetivo que se persigue por las organizaciones públicas. Este carácter instrumental se basa en que ésta se exige como un instrumento eficaz para la consecución de los objetivos fijados por la administración, lo que se traduce en la necesidad de adecuar los modos de comunicación a los fines de interés público perseguidos, constituyendo la comunicación un instrumento de primer orden en las organizaciones públicas para administrar mejor.

En las últimas décadas, la comunicación pública y por ende, la comunicación institucional, ha estado sujeta a un proceso interno de transformación. Ha pasado de jugar un papel marginal a desempeñar un rol importante como instrumento esencial de la democracia participativa. Más que nunca, sus objetivos se orientan hacia la obtención de un efecto externo. Sus funciones se amplían, aspirando a dar respuesta a unas organizaciones que pasan de “mirar hacia fuera” y buscar la información, el conocimiento, la proximidad y la receptividad, a convertirse en “gestoras e impulsoras de redes”, preocupadas por la estimulación de la participación, la conexión de recursos, la promoción del capital social, la definición de la visión o el proyecto ideológico común. Son organismos que actualmente se orientan hacia la búsqueda de la confianza, la corresponsabilidad, el compromiso, la sensibilidad y la humanidad (RUBIO, 2005).

No sólo debe favorecer que se compartan los servicios, la ejecución y el marco operativo y legislativo (...) Debe colaborar a poner en común los planteamientos, las ideas, las aspiraciones, las ilusiones, los compromisos y las decisiones que derivan en la transformación de la sociedad. Debe asumir un papel destacado en hacer que sea común el valor de lo público (RUBIO, 2005).

En definitiva, la administración pública debe ser una administración “receptiva” (MESA, CASILLAS, RAMILO y AGUILAR, 2005):

1. Comprensiva y comprensible: la administración debe facilitar a los ciudadanos la suficiente información para que conozcan su funcionamiento.
2. Debe responder ante las necesidades de la ciudadanía tanto en la acción de gobierno como en la aplicación por medio de la administración.
3. Debe ser accesible: relaciones con los ciudadanos fáciles y sencillas.
4. Participar activamente.

2.4.2 PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional, al tratarse de un campo tan amplio dentro de la comunicación pública, se manifiesta en la práctica institucional y organizacional de diversas maneras específicas y correspondientes a campos profesionales y de actuación concretos. A continuación veremos un ejemplo de los más representativos para la gestión de las administraciones públicas:

A) Comunicación interna y externa

“Un empleado informado es un empleado feliz y productivo”

(MARTÍN, 1998:19)

La comunicación interna o *indoor* es el proceso comunicativo donde se integran los dirigentes de una organización con todos los niveles de empleados de la misma a fin de que se obtenga una buena imagen interna.

La comunicación interna insta los cauces adecuados para que la información fluya de manera que las acciones de la organización sean coherentes y acordes con los objetivos estratégicos de ésta.

La comunicación interna es consustancial a la organización, sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre ha sido consustancial con el desarrollo de una política de organización (PIÑUEL, 1997:94). Como dijo este mismo autor en una obra anterior, sin comunicación interna no existiría organización en una empresa o institución. (PIÑUEL, 1996:85-92).

La Comunicación interna es la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que deben hacer frente la empresa y es también un valor añadido que produce beneficios.

Es la comunicación dirigida al cliente interno. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Este tipo de comunicación permite (MUÑIZ GONZÁLEZ, R, 2010):

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad
- Romper departamentos estancados
- Informar individualmente a los empleados
- Hacer públicos los logros de la empresa
- Promover una comunicación a todas las escalas

Comunicar internamente es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, escucha y circulación de la información. Si no se escucha, no hay *feedback* y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999), se produce la *entropía comunicacional*. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie.

Debido a que las administraciones son cada vez más complejas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.

Existen tres canales principales:

- Contacto personal
- Canales de comunicación controlados
- Canales de comunicación masivos

La mejor comunicación interna consiste en decir siempre la mejor verdad, de la mejor manera posible y en el mejor momento. Para crear un plan de comunicación interna es necesario conocer los problemas y potencialidades de la institución. Para ello, se deberán realizar entrevistas a informantes clave, análisis de documentos y observar el contexto de la institución (VIDAL, 2001). Todo esto requiere una mentalidad abierta, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad para resolver problemas, iniciativa para generar nuevas ideas, ejecutividad para implementar las acciones, humildad y capacidad crítica y

determinación y sentido común. Este plan debe involucrar al personal, dar coherencia y coordinación al plan de acción, acompañar el cambio y mejorar la productividad.

Por el año 1992, la aplicación práctica de las administraciones públicas respondía a un mero ejercicio de buena voluntad. Ya en 2005, del primer estudio de Comunicación Interna de las Administraciones Públicas se desprendía que el nivel de desarrollo de este tipo de comunicación se encontraba en un estado anterior al de las organizaciones privadas. Muestra de esto es que tan sólo un 46,3% de las administraciones consta con un Plan de Comunicación elaborado. Pero también se apuntaba por el creciente interés de las administraciones en su desarrollo y madurez (CABANAS, RODRIGO y CARAZO, 2005).

En el tercer estudio de Comunicación Interna (2007) se constataba un avance lento pero se auguraba un enorme potencial de crecimiento ya que se le valoraba como clave para la rentabilidad de la empresa.

Los nuevos modelos de gestión pública cada vez más dirigidos a la mejora de la calidad de servicio al ciudadano han impuesto la necesidad de desarrollar la comunicación institucional como herramienta estratégica tanto para comunicar el proceso de cambio como para conseguir la motivación y participación necesaria de la plantilla.

- Comunicación externa en las administraciones públicas:

La administración pública, como el resto de organizaciones, debe entenderse en un contexto global en el que mantiene determinadas relaciones con sus públicos (SABES y VERÓN, 2008).

Tradicionalmente se ha entendido que componen la comunicación externa todas aquellas acciones que están dirigidas a públicos situados fuera de la organización, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa.

Una de sus formas principales es la que veremos a continuación.

B) Relaciones con los medios

Las relaciones de las administraciones públicas con los medios de comunicación son un apartado determinante para la correcta gestión comunicativa de las mismas con sus diferentes públicos.

Las administraciones públicas están muy interesadas en que los medios se hagan eco de las acciones que pongan en marcha con el fin de que se proyecten entre la sociedad. Tradicionalmente, esta relación entre medios y administraciones públicas se ha realizado a través de convocatorias de ruedas de prensa, notas de prensa, visitas a las instalaciones para periodistas, comidas de trabajo, actos públicos, publireportajes... Y todo este intercambio informativo se ha visto facilitado con la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación a la gestión de la información institucional, aspecto que ha favorecido esta relación y que ha permitido que sea más ágil (SABES y VERÓN, 2008).

En la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (2000) se expone como deber el *garantizar la libertad de los medios de difusión para cumplir su indispensable función y el derecho del público a la información.*

La existencia de medios de comunicación sólidos e independientes en una sociedad es indispensable para la consolidación del buen gobierno. Los medios permiten a la población realizar controles y evaluaciones continuos de las actividades del gobierno, y proporcionan un foro de debate para contribuir a dar voz a las preocupaciones públicas.

Los medios de comunicación influyen directamente en las principales características que definen un buen gobierno, tales como participación, derechos humanos, estado de derecho, acceso a la información o gobernanza (NACIONES UNIDAS, 2008):

- Participación

La función de los medios de comunicación independientes y pluralistas en la promoción de la participación es fundamental, en la medida en que informan de aspectos del proceso de toma de decisiones y dan voz en él a las partes interesadas. La libertad de los medios facilita la formación de una esfera pública en la que puede tener lugar una amplia gama de debates y en la que están representados diversos puntos de vista. De esta manera, los ciudadanos pueden utilizar los medios de comunicación para expresar su acuerdo o desacuerdo y para examinar aspectos de cuestiones que no se tratan en los canales oficiales. El gobierno tiene la responsabilidad de permitir a los medios contribuir al proceso participativo, en especial en ámbitos en los que la participación presencial no es posible (NACIONES UNIDAS, 2008).

- Derechos humanos

Los medios de comunicación libres y abiertos, al informar acerca de los casos de violaciones de derechos humanos y denunciarlos, pueden sensibilizar a los ciudadanos sobre sus derechos; además, pueden constituir una fuente fiable de información, que servirá de base para la labor de las organizaciones de la sociedad civil y las autoridades públicas, encaminada a reducir los casos de abuso arbitrario. Sin embargo, los periodistas que investigan las violaciones de los derechos humanos se ven confrontados frecuentemente a diversos obstáculos: la censura restrictiva, la falta de un acceso equitativo a la información oficial, elevadas multas o incluso penas de prisión. Garantizar la libertad de expresión y de prensa debe considerarse una prioridad, ya que constituyen derechos que permiten progresar y proteger otros derechos humanos.

- Estado de Derecho

Los medios de comunicación cumplen una función fundamental, ya que constituyen el sector de la sociedad más indicado para promover el seguimiento del avance del estado de derecho, en particular mediante el fomento del periodismo de investigación, así como de la apertura de los procedimientos judiciales, legislativos y administrativos y del acceso a documentos oficiales y públicos. Por su parte, el gobierno desempeña un papel clave en la protección de la independencia y el pluralismo de los medios, en especial durante los momentos críticos de esos procesos (NACIONES UNIDAS, 2008).

- Acceso a la información

Los medios de comunicación abiertos y libres pueden desempeñar un papel primordial en la lucha contra la pobreza. En primer lugar, al aumentar la rendición de cuentas de las empresas y los gobiernos, al mismo tiempo que permiten a los ciudadanos tomar decisiones más fundamentadas, los medios promueven y alientan el buen gobierno, sin el cual es imposible ganar la batalla contra la pobreza. (NACIONES UNIDAS, 2008).

- Gobernanza de los medios de comunicación

Si afirmamos que la independencia y el pluralismo de los medios de comunicación son en realidad condiciones previas para que prospere la democracia, debe ser entonces posible que los sectores clave del gobierno apoyen medios de comunicación que no se limiten a repetir lo que éstos quieran escuchar. Una relación positiva entre el Estado y los medios va más allá de un mero laissez-faire, y consiste en cultivar un panorama mediático independiente y pluralista (NACIONES UNIDAS, 2008).

C) Comunicación de crisis

Existen diferentes modelos de gestión de crisis. Aunque todos ellos tienen una coincidencia clara sobre las oportunidades que otorga un ejercicio estratégico de la comunicación en situaciones de crisis. Recuerdan que el momento más importante para su gestión se sitúa antes de que éstas estallen. Por ello, ven necesario una fase de preparación de relaciones estables, sólidas positivas y recíprocas con el conjunto de públicos de una organización. Una vez que estalla la crisis, hay que gestionarla con transparencia y rapidez comunicativa pasando por una fase interna y externa de recuperación organizativa y de análisis de imagen.

Existen diferentes modelos de gestión de crisis. Los más relevantes son:

1. Modelo Onion de Pauchant y Mitroff

Este modelo establece cuatro niveles convergentes:

Nivel 1. Carácter de los individuos de la organización

Nivel 2. Cultura organizacional

Nivel 3. Estructuras organizacionales

Nivel 4. Estrategias de comunicación entre las que se encuentran las fases de una crisis:

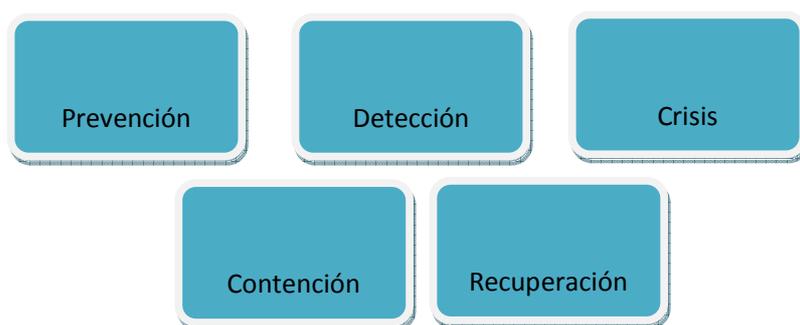


Figura 2.2: Fases de una crisis

2. Modelo de las Siete Capas o Layered de Hurd

Estas siete capas son:

- Conectividad
- Corrección de datos
- Filtrado
- Elección de medios
- Memoria organizacional
- Valores
- Proceso de grupo

Este modelo está centrado en la comunicación de crisis, más que en la gestión. Se refiere a que las cuatro primeras capas dan al equipo de crisis la información, la quinta aporta la experiencia y la sexta los valores que marcan las prioridades de la empresa. Todo ello para, en el último paso, tomar la decisión sobre la crisis.

Para Hurd, la respuesta a la crisis es un proceso complicado que tiene lugar bajo condiciones de incertidumbre (SAURA: 2005).

3. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marras

Este modelo afirma que las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas.

Para ello, se deberá planificar, crear relaciones públicas previas, procesos y prácticas de comunicación de crisis y relaciones públicas posteriores.

4. Modelo de las cuatro R's de Heath

- Reducción (Reduction): evaluación de los riesgos y su posible impacto
- Preparación (Readlines)
- Respuesta (Response): análisis del impacto de la crisis

- Recuperación (Recovery)

5. Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski

Establece una serie de fases que realizar en cualquier etapa de crisis:

- Comunicarse con los primeros afectados y recuperar la operatividad de la empresa
- Utilizar una comunicación local
- Hablar con una sola voz y ser consistente, concreto y rápido
- Actuar con rapidez para comunicar los accidentes
- Cooperar con los medios
- Tomar decisiones sólidas y razonadas

6. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newson y Barrera

Se deben conocer los cambios de relación y de opinión desde antes de la crisis, durante y después de la misma. La clave es la previsión.

7. Modelo de Crisis Evitables y no evitables de González Herrero

En una crisis evitable lo importante es alcanzar el punto de no-crisis, es decir, que no llegue a estallar.

Según el autor, las crisis estallan porque la organización no trata de ejercer ningún tipo de influencia o control, porque trata de influenciar o controlar de manera incorrecta, porque controla una situación "peligrosa" de manera tardía o porque existen factores incontrolables por la organización.

Toda crisis pasa por cuatro etapas:

- Gestión de conflictos potenciales
- Planificación y prevención
- Crisis
- Post-Crisis

D) Comunicación 2.0

Las acciones 2.0 que impliquen participación de la ciudadanía tienen que tener una especial transparencia de forma que los fines y resultados de esa participación queden claramente reflejados antes, durante y después de su implantación. Para fomentar la participación es fundamental que prime lo social a lo tecnológico.

Los escenarios que se deben retroalimentar en la web 2.0 de la administración pública son (ZAMBRANO SILVA, 2008):

- La web como fuente de información
- La web como facilitadora de trámites y gestiones

- La web como espacio de debate y participación
- La web como lugar para el trabajo colaborativo

Según Tornos y Galán, *la comunicación pública incluye cualquier tipo de información que circule hacia o desde el público* (TORNOS y GALÁN, 2000:11).

En esta definición tan amplia se incorporaría:

- La información que los administrados remiten a las administraciones.
- La información entre diferentes administraciones.
- La información que la administración facilita a los ciudadanos con diversos fines y a través de cauces, también diversos.

Lovelock dijo que en el caso de los bienes y servicios, la comunicación jugaba un papel de soporte y complemento a las políticas de diseño de producto, distribución y precio (LOVELOCK, 1984).

Sancho, por su parte, introdujo que la incorporación al sector público de los principios utilizados en marketing tienen como propósito básico “desarrollar y mejorar el potencial de la actuación prestadora de servicios” de las organizaciones públicas. Entre los instrumentos dispuestos para llevar a cabo estas estrategias se encuentran las técnicas de comunicación con el ciudadano. La comunicación, además de informar o facilitar el servicio, constituye un componente esencial del mismo. *Gracias a ella, se puede realizar la coproducción del servicio personalizado cuando se atiende a un ciudadano* (SANCHO, 1999:13).

Una buena gestión de comunicación mejora la satisfacción y la evaluación de la calidad del servicio en dos dimensiones:

1. Comunicación previa: expectativas
2. Comunicación durante la prestación: educar en el proceso

Por esto, una de las funciones principales de la comunicación corporativa e institucional “es la de gestionar las expectativas de todos los destinatarios de la información sobre una determinada acción o servicio público (...) evitando la generación de expectativas desajustadas a la oferta que realmente se puede proporcionar” (SERRA, 2000:127-128).

E) Publicidad institucional

Podríamos definir la publicidad institucional, como aquella que a través de contratos de publicidad, difusión publicitaria, creación publicitaria y patrocinio, con consignación presupuestaria de alguna de las distintas administraciones públicas²³ (Estado, Autonómica, Local) tiene fundamentalmente los siguientes objetivos:

²³http://www.a-nei.org/descargas/task.doc_view/gid.103/

- Informar sobre la existencia, composición y funcionamiento de las instituciones públicas; e informara los ciudadanos sobre sus derechos y obligaciones legales.
- Promover el ejercicio de derechos o el cumplimiento de deberes en condiciones de igualdad y fomentar comportamientos de los ciudadanos en relación con bienes o servicios públicos de carácter educativo, cultural, social, sanitario, de fomento de empleo u otros de naturaleza análoga.
- Difundir las actividades, proyectos ejecutados y resultados obtenidos, respecto de los servicios prestados por cada Administración pública en el ámbito de sus atribuciones y competencias, constituyendo un instrumento útil para el desarrollo del territorio al que va dirigida.
- La sensibilización de los ciudadanos, fomentando conductas o hábitos para la convivencia, el bienestar social, la salud pública, y los valores de libertad, democracia y el pluralismo político.

La Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional atribuye a la Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional la planificación, asistencia técnica, evaluación y coordinación de las actividades de publicidad y comunicación que lleve a cabo la Administración General del Estado y las demás entidades integrantes del sector público estatal. Así, la Ley 29/2005, establece el régimen jurídico de las campañas institucionales de publicidad y de comunicación y señala que no será de aplicación a las campañas de carácter industrial, comercial o mercantil. Este Plan de Publicidad y Comunicación Institucional 2011 recoge, por lo tanto, la información exigida legalmente para cada campaña, partiendo de la definición de campaña que se establece en el artículo 2:

A los efectos de esta Ley, se considerará:

Campaña institucional de publicidad, toda actividad orientada y ordenada a la difusión de un mensaje u objetivo común, dirigida a una pluralidad de destinatarios, que utilice un soporte publicitario pagado o cedido y sea promovida o contratada por alguno de los sujetos enunciados en el artículo 1.

Campaña institucional de comunicación, la que, utilizando formas de comunicación distintas de las estrictamente publicitarias, sea contratada por alguno de los sujetos enunciados en el artículo 1 para difundir un mensaje u objetivo común a una pluralidad de destinatarios”.

La Ley de Publicidad y Comunicación Institucional tiene como objetivos prioritarios garantizar una comunicación útil a los ciudadanos, que aproveche de la manera más eficaz los recursos públicos, que sea transparente, y que mantenga y defienda la lealtad institucional. Estos cuatro objetivos están reflejados explícitamente en la Ley y para su cumplimiento se establecen normas y procedimientos específicos.

Las prioridades de la Administración General del Estado durante el año 2011 serán las siguientes, según el Plan de Publicidad y Comunicación Institucional 2011:

- Promoción de hábitos saludables y seguros para la ciudadanía y el cuidado de su entorno (seguridad vial, ahorro energético, medio ambiente, salud y hábitos de vida, utilización de medicamentos, alimentación, etc.). Esta partida alcanza el 46% de las previsiones presupuestarias.

- Promoción en materia de derechos de los ciudadanos (prestaciones de desempleo, violencia de género, explotación sexual, oferta educativa y cultural, fiscalidad, información electoral, cooperación, becas y ayudas, etc.) que supone un 25'8% del gasto previsto.
- Información sobre oferta de empleo público (reclutamiento del Ministerio de Defensa) que suma un 8'4% del monto total.
- Conocimiento por parte de la ciudadanía de las infraestructuras y medios de transporte público existentes (campañas de información sobre transporte público, puesta en marcha de tramos ferroviarios, nuevas terminales de aeropuertos, ferias logísticas, infraestructuras hidráulicas y abastecimiento de agua, etc.) con un 6'9% del presupuesto.
- Promoción del turismo y la cultura (información sobre exposiciones y museos, promoción del cine y del arte, tricentenario de la Biblioteca Nacional, promoción del hábito de lectura, etc.) que alcanza un 5'2% de las previsiones.
- Apoyo al desarrollo de las nuevas tecnologías (Administración Electrónica, Plan Avanza) con un 2'3% del presupuesto.
- Otras, a las que se destinará un 5'3% del gasto previsto.

En la actualidad coexisten medios de comunicación y soportes digitales, propios de la sociedad de la información, con los medios de comunicación y soportes tradicionales, propios de era industrial.

De acuerdo con lo mencionado en el epígrafe anterior, es fundamental respetar el principio de igualdad de oportunidades entre los distintos medios de comunicación, ya sean tradicionales o de la sociedad de la información, con independencia del soporte en que aquellos se contienen, en aras a la protección del principio de igualdad recogido en el artículo 14 de la CE, todo ello, también, en íntima conexión con el de libertad de empresa del artículo 38 de la CE, máxime cuando, además, la inserción en los distintos medios y soportes de comunicación, de publicidad institucional es una consecuencia lógica del derecho constitucional (art.20 CE) a la información y a estar informado, que tienen todos los ciudadanos, respecto a las actividades e iniciativas de los distintos poderes públicos.

No solo criterios de constitucionalidad exigen adoptar el medio Internet como vehículo de comunicación institucional, pues, criterios de oportunidad también invitan a ello. Sobre este particular, se llama la atención sobre la especial influencia que pudieran tener, sobre determinados grupos de población, en especial los jóvenes, determinadas campañas; como pueden ser las dirigidas, a concienciar respecto de los peligros de la circulación, a advertir sobre los peligros del consumo de alcohol y sustancias estupefacientes, a prevenir el riesgo de contagio de enfermedades de transmisión sexual etc.; que por su trascendencia social se repiten, año a año, por los diferentes Ministerios, Direcciones Generales de los

mismos, y Consejerías de las CCAA, y que, a nuestro juicio, son claras candidatas a ser dotadas de un porcentaje de inversión en este sentido²⁴.

A continuación, nos centraremos en la comunicación aplicada al Social Media y a la administración electrónica.

²⁴http://www.a-nei.org/descargas/task.doc_view/gid,103/, [Consultado el 6 de septiembre de 2012]

2.5 SOCIAL MEDIA Y COMUNICACIÓN 2.0 EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La Web evoluciona a toda velocidad mientras transforma las tres dimensiones básicas de nuestra naturaleza social: información, relación y comunicación. (Antonio Fumero-Reverón)

2.5.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN

Los inicios de Internet se remontan a los años sesenta. En plena Guerra Fría, Estados Unidos crea una red exclusivamente militar, con el objetivo de que en el hipotético caso de un ataque ruso, se pudiera tener acceso a la información militar desde cualquier punto del país.

Esta red se creó en 1969 y se llamó ARPANET. En principio, contaba con cuatro ordenadores distribuidos en diferentes universidades del país. Dos años después, ya contaba con unos cuarenta. Su sistema de comunicación se quedó obsoleto por el rápido crecimiento de las redes por lo que se creó el Protocolo TCP/IP, que se convirtió en el estándar de comunicación dentro de las redes informáticas (ÁLAMO, ESCUDERO, GUILLÉN y NAST, 2003).

Las funciones militares se fueron desligando de ARPANET, quedando sólo sus usos académicos y de investigación. El desarrollo de las redes fue abismal, creándose nuevas redes de libre acceso y lo que sería el embrión de lo que hoy conocemos por Internet.

En 1980, con un soporte operativo tecnológico para la distribución en redes informáticas, Tim Berners-Lee propone ENQUIRE al CERN donde se materializa la realización práctica de este concepto de incipientes nociones de la web. En marzo de 1989, Berners-Lee, ya como personal de la división DD del CERN redacta la propuesta que referenciaba a ENQUIRE y describía un sistema de gestión de información más elaborado. Con la ayuda de Robert Cailliau, se publicó una propuesta más formal para la World Wide Web el 12 de noviembre de 1990.

Estos datos cronológicos sitúan el primer uso de Internet hace más de 40 años, basándose la comunicación en un mero intercambio de mensajes y correo electrónicos. Internet se configura entonces, como una tecnología imprescindible para la sociedad de la información de forma rápida, precisa y, sobretodo, de manera global universalizando el concepto de difusión de la información.

La penetración de esta tecnología ha sido la más rápida que ha habido en la historia. A principios de los noventa se creó la actual World Wide Web. En 1999 se escribió el Cluetrain Manifiesto por Rick Levine, Christopher Locke, DocSearls y David Weinberger. Los autores afirmaron que Internet es distinto a los medios de comunicación convencionales utilizados por el comercio masivo, ya que permite a las personas tener conversaciones de “humano a humano”, que tienen el potencial de transformar las prácticas tradicionales de negocios radicalmente. Se trata, principalmente, de un listado de 95 conclusiones ordenadas y presentadas como un manifiesto, o una llamada a la acción, para todas las empresas que operan en lo que se sugiere un mercado con nuevas conexiones. Las ideas expresadas

dentro del manifiesto buscan examinar el impacto de Internet tanto en los mercados como en las organizaciones. Además, ambos consumidores y organizaciones, son capaces de utilizar Internet y otras redes para establecer un nivel de comunicación que anteriormente no existía entre estos dos grupos. El manifiesto sugiere los cambios necesarios para que las organizaciones respondan a un nuevo ambiente de mercado.

El concepto de web 1.0 empezó en los años sesenta con los navegadores de sólo texto como ELISA y HTML así como los primeros navegadores visuales como IE o NETSCAPE de solo lectura y en los que era imposible interactuar con el contenido. Dicho concepto original se basaba en páginas estáticas HTML que no eran actualizadas frecuentemente, con información unidireccional. Se trata de una web con pocos productores de contenido y muchos lectores; con páginas estáticas y sitios direccionales y no colaborativos donde la interacción era mínima y existía un discurso puramente lineal.

Por su parte, la web 2.0 está basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios como las redes sociales, blogs, wikis... que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. Se trata de aplicaciones y páginas que utilizan la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red dando al usuario el control de sus datos (ESPINOZA, POLO y VALERA, 2009).

Los usuarios son a la vez lectores y productores de contenido; las páginas son dinámicas, bidireccionales y colaborativas en las que predomina la interacción y el discurso de ida y vuelta. La web 2.0 estimula y aprovecha la inteligencia colectiva gracias a los contenidos y sitios flexibles y a la información en permanente cambio.

El primer paso hacia la web 3.0 es el nacimiento de la “Data Web” o el nuevo nivel de integración de datos y aplicación interoperable, haciendo los datos tan accesibles y enlazables como las páginas web. Dicha web 3.0, además de publicar en HTML debe emitir parte de sus aportaciones en diversos formatos para compartir esta información con los RSS, atom, etc. Este tipo de web permite la actualización y el dinamismo perpetuo a través de una interacción constructivista y organizativa de contenidos y estructuras por parte de los usuarios (ESPINOZA, POLO y VALERA, 2009).

Para O’Reilly, la web 3.0 ya está aquí y no es semántica sino sensorial. La web 3.0 es la de los sensores, una red basada en los servicios y en la inteligencia artificial colectiva. Un gran cerebro que se nutre de la participación de todos los usuarios (FICOD, 2011).

La transmisión de conocimiento a través de la red convierte a los internautas en un “cerebro único” y en una “mente global”. Cuando el término se mencionó por primera vez en 2006, se hizo foco en la inteligencia artificial, así como en la movilidad, que borra las barreras preexistentes entre lo virtual y lo real. Esta expresión fue acuñada por John Markoff, periodista que hace las veces de corresponsal del New York Times en Silicon Valley, en el año 2006. La expresión se refería a la futura tercera generación de servicios basados en Internet que podrían caracterizarse por una web inteligente y que incluirían algunos conceptos como la web semántica, las búsquedas en lenguaje natural, el aprendizaje de las máquinas, los agentes recomendadores y las tecnologías relacionadas con inteligencia artificial, entre otras. *La base de esta interpretación de la web 3.0 es que las máquinas podrán procesar la información*

de una forma más inteligente, dándonos mayor productividad y una experiencia de usuario más instintiva (ALBALÁ, 2011:9).

Esta nueva web no sólo permite la conversación e interacción entre sus usuarios sino que, además, es capaz de actuar de forma proactiva. Según los expertos en el tema, la web 3.0 realizará filtrados automáticos y precisos de información, leerá los contenidos de otras webs y nos devolverá soluciones pertinentes a nuestra petición. En otras palabras, la búsqueda por palabras clave desaparecerá para dar paso a la búsqueda por necesidades y en forma de expresión humana natural.

En esta tabla recogemos las principales características y diferencias entre los tres tipos de web existentes hasta la actualidad:

Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Doble click	Google AdSense	Búsqueda personalizada
Ofoto	Flickr	Búsquedas visuales
Mp3.com	Napster	iTunes
Britannica online	Wikipedia	Inteligencia colectiva
Webs personales	Blogs	Twitter
Evite	Upcoming y EVDB	Geoposicionamiento
Especulación dominios	Optimización buscadores	Posicionamiento social y tiendas de aplicaciones
Páginas vistas	Coste por clic	Nº seguidores o descarga de apps
Publicación	Participación	interacción
Sistemas de gestión de contenidos	Wikis	Apps de publicación desde móviles
Directorios (taxonomía)	Etiquetados (folksonomía)	Búsqueda semántica y social
Recuerdo de direcciones web	Sindicación	Vinculación, seguimiento y suscripción

Tabla 2.11: evolución de las características de la web

Muchos expertos afirman que actualmente estamos en plena fase de transformación de procesos: todo es una gran web 2.0 aumentada, multiplicada, dotada de inteligencia colectiva y donde se fusiona lo virtual y lo real, que podemos denominar web 4.0. Esta nueva fase sigue avanzando, transformando y progresando, con el ideal de mejorar la calidad de la vida humana, de brindar soluciones y de sociabilizar su uso y acceso.

En definitiva, la información se ha convertido en un activo esencial en nuestras vidas, adquiriendo un valor no sólo de tipo cultural o educativo, sino económico, considerándose un recurso de capital importantísimo en el desarrollo de la economía de un país y en el nivel de progreso alcanzado por éste (PINTO y CAMARERO, 2004).

La red permite nuevas formas de conocimiento, nuevos lenguajes, nuevos canales, nuevos amigos, etc. Internet nos ofrece nuevas formas de comunicación y relación, no sólo es un nuevo canal, sino que ha transformado un nuevo sector del público, la manera de relacionarnos con el mundo (VIÑARÁS, HERRANZ DE LA CASA y CABEZUELO, 2010).

2.5.2 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

La web 2.0 se define como una *red social o de relaciones interactivas, abierta a los internautas que quieran participar en los procesos comunicativos de producción, difusión, recepción e intercambio de todo tipo de archivos* (CEBRIÁN HERREROS, 2008:346).

La web 2.0 es de naturaleza poliédrica y representa la transición de las aplicaciones tradicionales hacia las que funcionan a través de la web enfocada al usuario final, generando colaboración y servicios que reemplacen las aplicaciones de escritorio (FUMERO, ROCA y SÁEZ VACAS, 2007).

Como señala Viñarás (2010), el término 2.0 está comúnmente asociado con un fenómeno social, basado en la interacción (...) que facilita el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y las posibilidades de colaboración de la red.

Este modelo genera unos tipos de comunicación específicos en los que los componentes se hacen más complejos y adquieren otras dimensiones, incluyendo procesos interactivos y flexibles, un modelo multidireccional y el concepto de EMEREC (Emetteur- Etre-Recepteur²⁵) (CLOUTIER, 2001).

La acepción más aceptada es la acuñada por el creador del término Tim o'Reilly:

Web 2.0 es la red como plataforma, involucrando todos los dispositivos conectados. Aplicaciones web 2.0 son las que aprovechan mejor las ventajas de esta plataforma, ofreciendo software como un servicio de actualización continua que mejora en la medida que la cantidad de usuarios aumenta, consumiendo y remezclando datos de diferentes fuentes, incluyendo usuarios individuales, mientras genera sus propios

²⁵ Emisor-receptor

datos en una forma que permite ser remezclado por otros, creando efectos de red a través de una arquitectura de participación y dejando atrás la metáfora de la página del web 1.0, con el fin de ofrecer experiencias más envolventes al usuario (CALDEVILLA, 2009:33).

Se trata de una nueva filosofía que ha surgido gracias a que la evolución de la tecnología ha posibilitado que el usuario, además de acceder a la información, cree contenidos y aporte valor. La idea principal es que “lo que no se comparte, se pierde” Y en este sentido, cuántos más usuarios aporten contenidos, mayor será el valor percibido del servicios (ACCENTURE, 2007).

Este modelo de comunicación ha evolucionado de las 4P’s tradicionales a las 4C’s de la web 2.0, que son:

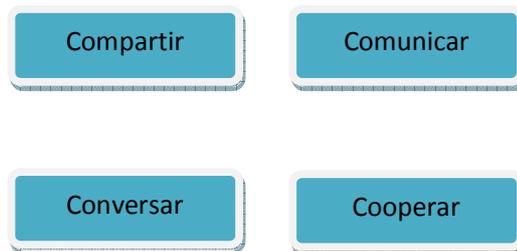


Figura 2.3: 4C's dela Web 2.0

Los espacios de la Web 2.0 son cada día más utilizados por las organizaciones como soportes en los que llevar a cabo sus estrategias de marketing y publicidad, al permitir a la empresa basada en las relaciones, conversar con sus clientes actuales y potenciales.

Los tres pilares de la Web 2.0 son:



Figura 2.4: Pilares de la Web 2.0

Desde el punto de vista empresarial e institucional, la Web 2.0 tiene importantes repercusiones en los modelos de marketing y publicidad y surgen numerosas oportunidades de negocio. Al requerir de baja inversión inicial, y poca estructura organizativa, permite que nuevas empresas puedan competir rápidamente con empresas tradicionales ya asentadas en el mercado (ACCENTURE, 2007).

Un fundamento de la web 2.0, muy importante en el ámbito empresarial e institucional, es la llamada “inteligencia colectiva” entendida como la suma de conocimientos y actividades en los entornos web que genera un resultado final superior a la suma de las inteligencias o aportaciones individuales (VVAA, 2009) ya que aprovecha la colectividad de la organización como recurso del conocimiento.

La principal ventaja que la Web 2.0 puede traer a las organizaciones tradicionales es que les permite unificar sus flujos de información con los proveedores y clientes. Además, permite mejorar la eficiencia de las aplicaciones, aumentar la satisfacción del cliente por la mejora de la comunicación, el aumento de la navegación de información interna y externa, el feedback, la mejora del control de la imagen pública y/o la optimización del departamento de marketing (ZEVALLLOS, 2012).

2.5.3 SOCIAL MEDIA: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Los medios sociales o Social Media son plataformas digitales de comunicación que dan el poder al usuario para generar contenidos y compartir información a través de perfiles privados o públicos (IAB, 2009).

Se basan en cuatro pilares fundamentales:



Figura 2.5: Pilares del Social Media

El Social Media se entiende como un entorno social compuesto por varios medios online que facilitan las relaciones, la comunicación y la interacción entre usuarios además de posibilitar la generación y la valoración de contenido y permitir compartirlos de manera sencilla y sin la necesidad de conocimientos técnicos avanzados (CAVALCANTI y SOBEJANO, 2010).

Las formas de construir relaciones en los medios sociales deben orientarse a la creación de comunidad con los usuarios, apostando de manera clara por la comunicación (IAB, 2009).

Estos medios sociales aportan valor a las marcas de tres formas básicas:

1. Generando contenido
2. Dotando al usuario de herramientas y aplicaciones
3. Haciendo que el usuario viva la experiencia de la marca

Por su parte, las tres normas básicas a la hora de participar en los medios sociales son (IAB, 2009):

- Escuchar
- Aportar valor
- Ser constante

Al tratarse de un tipo de medios online alimentados por los usuarios, se garantizan cierto tipo de características como:

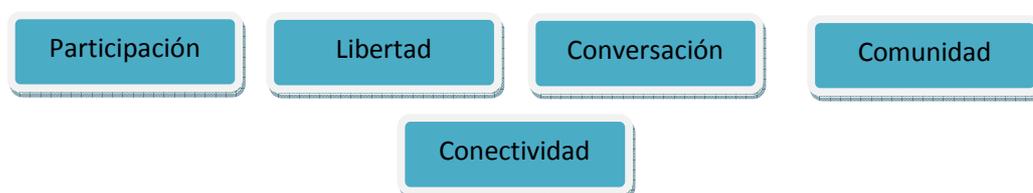


Figura 2.6: Características de los Social Media

La participación hace referencia al feedback o contribución bilateral de contenido entre los productores y consumidores de información, llegando al concepto ya explicado de prosumer. La libertad indica la acción de compartir sin barreras, sin restricciones, ya que cualquier persona puede crear contenido en los medios sociales. La conversación se refiere básicamente a la bidireccionalidad comunicativa al crearse una conversación constante y horizontal entre todo tipo de usuarios. El concepto de comunidad hace referencia a los intereses comunes de diferentes grupos que se interrelacionan para compartir experiencias y contenidos. Y por último, la conectividad se relaciona con la inmediatez del tráfico de contenidos.

Las principales ventajas de estos medios se traducen en los siguientes hechos:

- Transforman la difusión de monólogos mediáticos en múltiples conversaciones sociales.
- Promueven la democratización del conocimiento y de la información.
- Potencian y amplifican el conocimiento inmediato de la opinión pública ya que aumentan la visibilidad de las marcas.
- Fomentan el intercambio directo de información.

La explosión de los medios sociales en Internet, como herramientas de comunicación entre personas, ha traído consigo el interés de las empresas y las instituciones por los mismos.

Los medios sociales son una buena inversión en marketing porque (AERCO y TERRITORIO CREATIVO, 2009):

- Juegan con el prosumer (consumer + producer)
- Generan lazos emocionales con el consumidor
- Son progresivos y exponenciales
- El contenido viaja a dónde está la gente

En relación al marketing y en este nuevo panorama, han surgido nuevos conceptos como el SEO, SEM, SMM y SMO.

Social Media Marketing (SMM) describe el acto de usar plataformas sociales o cualquier medio colaborativo online con el fin de realizar marketing, ventas, atención al cliente o relaciones públicas. Pretende difundir una marca, un producto, un servicio, para obtener mayor visibilidad y prestigio en los medios sociales.

Social Media Optimization (SMO) son las acciones que se realizan en los medios sociales y la optimización de éstos para lograr los objetivos de marketing y/o comunicacionales fijados en el plan de marketing digital²⁶. Para entenderlo mejor es necesario conocer sus cinco reglas, establecidas por Rohit Bhargava, que podemos resumir en:

1. Facilitar al usuario que pueda compartir el contenido en redes sociales, e-mail, blogs...
2. Distribuir el contenido en distintas redes sociales: tweets, marcadores sociales, blogs, foros...
3. Recompensar a quienes te ayudan a difundir el contenido
4. Adaptar el contenido a otros formatos
5. Fomentar el mashup que permite a la gente reelaborar el contenido.

En definitiva, SMO es la optimización del contenido en los medios sociales para ganar visibilidad en estos.

Por su parte, SEO (Search Engine Optimization) es la práctica de utilizar un rango de técnicas, incluidas la reescritura del código html, la edición de contenidos, la navegación en el site²⁷, campañas de enlaces y más acciones, con el fin de mejorar la posición de un website²⁸ en los resultados de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos.

El SEO se integra dentro de la propia estrategia de negocio y comunicación de la empresa/institución. Las buenas posiciones por sí solas no valen de nada, si no aportan nada a los objetivos de negocio. He aquí, por tanto, la necesidad de integrar la estrategia SEO con el resto de actividades de marketing (IAB, 2010).

El trabajo SEO se centra en tres grandes áreas:

1. Indexabilidad: Hace referencia a la capacidad de una web de ser accedida en su totalidad y de forma apropiada por los robots de los buscadores, permitiendo que sea almacenada en los índices de dichos buscadores.

²⁶ (2011): www.uncommunitymanager.com [consultado]

²⁷ Site: sitio web

²⁸ Website: página web

2. Contenido: Una vez el buscador ha accedido e indexado nuestros contenidos, se trata de hacerlos relevantes para determinadas búsquedas. Así pues, dichos contenidos han de contener los términos que queremos posicionar en los lugares del documento más importantes y un número apropiado de veces.
3. Popularidad: Hace referencia al número de veces que nuestro sitio web es enlazado, como la calidad y tipo de sitios que nos enlazan.

Por último, SEM (Search Engine Marketing) es la posibilidad de crear campañas de anuncios por clic en Internet a través de los buscadores más comunes. Con SEM podemos aumentar el tráfico de nuestra web con lo que se llama “tráfico pagado”. Sus principales características son:

- Aumentar el tráfico de nuestra web
- Dar a conocer nuestra marca
- Llegar a más gente de manera más rentable
- Direccionar nuestros anuncios hacia los lectores o mercados que nos interesan
- Crear campañas de publicidad contextual con gran eficacia gracias a la parametrización de temporalidad, geografía, mercado...

Para una empresa, gestionar lo que se dice de ella en la web debe ser una prioridad y un punto clave dentro de las estrategias de gestión de la reputación de la empresa (MAYFIELD, 2008:7).

A good way to think about Social Media is that all of this is actually just about being humans beings. Sharing ideas, cooperating and collaborating to create art, thinking and commerce, vigorous debate and discourse, finding people who might be good friends, allies and lovers. It's what our species has built several civilisations on. That's way it is spreading so quickly, no because it's great shiny, whizzy new technology, but because it let us be ourselves, only more so²⁹.

La integración del Social Media en la cultura empresarial permite evolucionar el modelo de gestión y adquirir nuevos valores diferenciales para dar saltos cualitativos respecto a la competencia (FUETTERER, 2010).

²⁹ “Una buena forma de pensar en los medios sociales es que todos ellos sean tratados como seres humanos. Compartir ideas, cooperar y colaborar para crear arte, pensamientos, transacciones comerciales, debates y discusiones, encontrar a gente que podría convertirse en buenos amigos, aliados y amantes. Es la razón por la que las especies crearon las civilizaciones. El motivo por el que se está extendiendo tan rápido no es su brillantez, la novedosa tecnología, sino porque nos permite ser nosotros mismos, nada más”.

2.5.3.1 PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN 2.0 EN SOCIAL MEDIA

Como hemos estado viendo, la comunicación 2.0 ha posibilitado la creación de una multitud de plataformas diferentes para relacionar a los diferentes públicos. Ahora, las nuevas aplicaciones de la web 2.0 posibilitan que cualquier persona publique cualquier información y otros puedan recibirla y reeditarla, interactuar con ella o modificarla. Es decir, el receptor influye en el mensaje o, lo que es más importante, influye en el servicio que ofrece el emisor, por lo que dichas plataformas pueden llegar a ser tan variadas como los propios públicos.

Las plataformas de comunicación del Social Media se caracterizan por:

- Facilitar el intercambio de información entre los usuarios
- Ganar territorio en las SERP's³⁰
- Ganar dinamismo e inmediatez
- Crear conversaciones bidireccionales
- Democratizar la información
- Ganar transparencia
- Permitir una comunicación global, más participativa, colaborativa y horizontal

Existen diferentes tipos de plataformas, como las que se enumeran a continuación:

- Gestores de contenido
- Microblogs y blogs
- Agregadores Lifestream
- Plataformas de imagen
- Plataformas de video
- Plataformas de música
- Comunidades de comentarios
- Plataformas de conversaciones en tiempo real
- Plataformas para crear redes sociales
- Redes sociales

³⁰ SERP: Search Engine Result Page o página resultante de una búsqueda realizada en un buscador tipo Google o Bing.

-
- Redes profesionales
 - Lectores RSS
 - Wikis
 - Agregadores sociales
 - Difusores de noticias
 - Revisiones de productos
 - Plataformas de presentaciones
 - Formularios

Las plataformas con mayor penetración entre los usuarios son los blogs y las redes sociales.

Los **blogs** son sumamente poderosos a la hora de generar opinión y tráfico. *Rompe con la comunicación unidireccional e impersonal que existía antes cuando las empresas o los directores liberaban comunicados y la transforma en una calle de dos vías. Uno escribe, le contestan y vuelve a escribir* (RISSO y LUTZKY, 2007:4).

Los blogs son canales alternativos de comunicación entre las compañías, sus empleados y los clientes existentes y potenciales. Tienen un estilo de redacción más informal y manejan estrictas reglas de confidencialidad.

Una **red social** es un grupo de personas que tienen algo en común y es por ese algo por lo que se conocen y se agrupan para interactuar y estar en contacto.

Las redes sociales son formas de interacción social, definidas como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Son un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos (GONZÁLEZ, MARTÍNEZ y SILVA, 2001:2).

En el año 2007 fue publicado un artículo en el Journal of Computer Mediated Communication (BOLD y ELLISON, 2007) que arrojaba interesante información sobre el fenómeno de las redes sociales en Internet. En dicho trabajo se definieron las redes sociales como: “servicios dentro de las webs que permiten al usuario 1) construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema limitado, 2) articular una lista de otros usuarios con los que comparte una conexión y 3) visualizar y rastrear su lista de contactos y las elaboradas por otros usuarios dentro del sistema. La naturaleza y nomenclatura de estas conexiones suele variar de una red social a otra”.

En España, el Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO) en su “Estudio sobre la privacidad de los datos y la seguridad de la información en las redes sociales online” (2009:7) las define como *los servicios prestados a través de Internet que permiten a los usuarios generar un perfil público, en*

el que plasmar datos personales e información de uno mismo, disponiendo de herramientas que permiten interactuar con el resto de usuarios afines o no al perfil publicado.

El uso de las redes sociales representa nuevos espacios de relación horizontal con los públicos, de una espacial significancia pero que requieren una real constatación de sus impactos y contribución a los objetivos del medio.

El auge de las redes sociales permite a las organizaciones encontrar a través de las mismas a públicos multitudinarios localizados (HERRERO y ÁLVAREZ NOBELL, 2011).

Las redes sociales se han convertido en un elemento indispensable en las estrategias de marketing y comunicación de las empresas, fundamentalmente en lo que se refiere a la mejora de la competitividad empresarial (...) Estas plataformas ofrecen nuevas formas de comunicación más relevantes para los usuarios.

Las redes sociales representan hoy el máximo exponente de los valores esenciales que han propiciado el desarrollo de la Web Social: innovación, creatividad, libertad, meritocracia, comunicación, bidireccionalidad, participación, cocreación y colaboración (FUMERO, IGLESIAS y MAS, 2011).

Para las administraciones públicas, las redes sociales son una de las herramientas con mayor potencial del momento.

En definitiva, la plataforma general que engloba al resto es la **comunidad virtual**, que se define como un grupo de personas que tiene un interés común y que desean relacionarse a través de la red para compartir sus experiencias y opiniones sobre esa materia. *Al igual que en el mundo analógico, una comunidad virtual suele tener una estructura, unas personas que la gestionan, una organización interna, un lazo que las une, etc., mientras que en la red social los temas publicados y los vínculos son infinitos. (...) La mayoría de las comunidades virtuales son redes sociales, pero no todas las redes sociales virtuales forman necesariamente una comunidad* (CELAYA, 2008:92).

Estos espacios permiten a las empresas y a las instituciones participar en conversaciones y aportar contenido de interés para los usuarios, en un entorno favorable tanto para consumidores como para marcas.

2.5.3.2 NUEVAS FIGURAS PROFESIONALES

Anteriormente a esta revolución social en Internet, la figura encargada de gestionar la comunicación en una organización era el Director de Comunicación o Dircom. Esta figura se entiende como *el responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y consolidar una imagen positiva* (MORALES, 2007:84).

Este término se acuñó por primera vez en 1988 en el I Congreso TOP-COM en Francia. Sin embargo, en España no empezó a materializarse dentro de las organizaciones hasta ya entrados los años noventa; cuando se empezó a considerar la comunicación como un valor estratégico para las empresas e instituciones. En 1993 se creó la primera asociación en relación a esta nueva profesión, la ADC Dircom.

Su principal función es gestionar el desarrollo de las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global.

Las cuatro funciones principales de la Dirección de Comunicación son (MORALES y ENRIQUE, 2007):

1. Función normativa: dar cohesión y coordinar a todos los activos de imagen, propios y ajenos.
2. Función de servicio: dar apoyo y asesoramiento comunicativo a los diferentes departamentos.
3. Función formativa: aportar capacidades comunicativas y transmitir la cultura de la organización a todos los estamentos de la misma y a los públicos externos.
4. Función prospectiva: gestionar la imagen corporativa de la organización.

Hasta finales de los años noventa, las organizaciones que migraban a Internet no eran conscientes de las conversaciones online que sus públicos llevaban a cabo, no los escuchaban (RODILLO, 2010). Entonces, lo indispensable era tener una web o portal corporativo; ahora, tener un papel activo en la web social.

Esta nueva necesidad, junto a las redes y medios sociales, la geolocalización mediante el acceso desde dispositivos móviles y el impulso del vídeo online, entre otros, han dado origen a un nuevo empresario que requiere de figuras profesionales distintas que coordinen todos los escenarios comunicativos. Entre ellas, está el Community Manager.

Esta figura surge en Estados Unidos en el año 2006, de la mano de la multinacional Diageo y la marca de bebida alcohólica JB, pionera en este perfil según Eduard Corral. En España no comienza a nombrarse hasta 2008.

Para Connie Besson (AERCO, 2009), el Community Manager debe ser la voz de la empresa puertas afuera y la voz del cliente puertas adentro. Ser Community Manager implica entender qué estrategia se debe seguir para construir relaciones alrededor de la marca y mantener interacciones personales con los miembros de la comunidad a la que representa. Es tanto un moderador como un dinamizador.

El Community Manager surge como el encargado de escuchar a la comunidad online, relacionarse con ella en nombre de la empresa, hacer llegar a su compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades, e integrar estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa. Todo ello con inmediatez y transparencia, utilizando un lenguaje cercano y ofreciendo contenidos relevantes.

Es aquella persona encargada de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos. Muy genéricamente, podríamos decir que un Community Manager es aquella persona que preserva la identidad digital de la compañía. (CASTELLÓ MARTÍNEZ, 2010:11).

Para Antonio Gallego, el Community Manager es quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de seguidores que la marca o empresa atraiga (GÓMEZ y ÁBALOS, 2012). Debe ejercer un papel

transformador dentro y fuera de la empresa, con un elevado componente crítico y cuestionando y proponiendo mejoras a la estrategia de la compañía.

Es la persona encargada de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en Internet. Dinamiza una comunicación virtual y sirve a la vez, de puente entre la organización y la sociedad a través de un entorno online.

Sus funciones principales son:

- Monitorizar la red
- Circular la información internamente
- Explicar la posición de la empresa en la comunidad
- Buscar, identificar y “reclutar” líderes
- Encontrar vías de colaboración de la empresa con la comunidad

Aunque todas estas se podrían resumir en tres primordiales:



Figura 2.7: Funciones del Community Manager

En cuanto a las aptitudes técnicas necesarias, podemos destacar:

- Conocimiento de la empresa
- Conocimiento de marketing, publicidad y comunicación corporativa
- Buena redacción
- Conocimientos de Internet y Web 2.0
- Creatividad
- Experiencia en comunicación online

En la siguiente tabla, podemos ver de una manera clara y sintetizada, las principales características de un Community Manger:

ÁMBITOS	ACTIVIDADES
Comunicación	Comunicación integral, enfatizar emociones, escribir correctamente, tono coloquial, humano y cercano.
Contenidos	Crear contenido, saber cómo y cuándo distribuirlo, en qué medios y asegurando la calidad
Comunidad	Presencia constante, conversando activamente y siendo el portavoz de su organización
Dinamización	Intermediario que facilite y desarrolle las relaciones propiciando un marco para iniciar conversaciones y debates
Desarrollo del producto	Comunicar a la organización las sugerencias y críticas del consumidor para la mejora del producto o servicio
Monitorización	Contabilizar menciones, conversaciones, eventos online y competidores. Así como la cantidad de actividad en las comunidades junto con las respuestas y sugerencias
Informes	Diarios, semanales y mensuales con valoraciones sobre las acciones que se han llevado a cabo
Optimización	Mejora continua del contenido
Actitud	Mente abierta: moderar, opinar y ayudar pero nunca monopolizar las conversaciones ni censurar. Ser conector, accesible y cercano. Defensor de la comunidad y evangelizador de la marca
Experto sector	Conocedor de todos los aspectos propios del sector de la organización
Social Media	Tener pasión por la Web 2.0, las tecnologías e Internet. Ser un cazador de tendencias, tener dominio de las diferentes plataformas estando en una constante actualización
Habilidades sociales	Buen conversador, resolutivo, agitador, incentivador, empático, asertivo, guanxi digital, comprensivo, trabajo en equipo, líder, moderador...
Habilidades técnicas	Dominio del hipertexto, conocimientos básicos de XHTML y CSS, posicionamiento web SEO, viralidad y analítica web

Tabla 2.12: Características del Community Manager

Pero además de la figura del Community Manager, que prácticamente ha absorbido la atención de este campo, la Web Social 2.0 ha creado otros muchos perfiles, más concretos, para la ejecución de tareas específicas. Normalmente, una misma persona puede ocupar varios de ellos:

1. **Social Media Strategist o Social Media Planner**³¹: es el encargado de definir los objetivos a seguir y la estrategia global en los diferentes medios sociales. Es decir establecer una visión a largo plazo, valores, tono y estrategia de contenidos. Sus funciones principales son:
 - Establecer objetivos y KPIs³² para lograrlos (dashboard de control e indicadores fundamentales).
 - Establecer el plan de acción; fases, acciones tácticas, canales fundamentales, recursos necesarios, valoración del éxito...
 - Crear propuestas de las acciones de Social Media.
 - Conocer las soluciones tecnológicas de los medios sociales y asesoramiento al departamento técnico.
 - Supervisar al Community Manager.
 - Realizar presupuestos y desarrollo de negocio en el área de Social Media.
 - Liderar la evangelización sobre el uso de Social Media.
2. **Digital Content Manager o Gestor de Contenidos**: es la persona que vela por los contenidos digitales de la empresa. Su principal función es analizar, gestionar y analizar toda la información digital de la empresa (contenidos web, videos, podcast e imágenes). Un gestor de contenido debe tener amplios conocimientos en creación audiovisual, nociones de organización documental y un perfil de formación técnica que le capacite para el uso de herramientas de gestión de contenidos o CMS.
3. **Content Curator**³³: intermediario crítico del conocimiento que busca, agrupa y comparte de forma continua lo más relevante. Es la persona que busca, escoge y elige, por tanto, el mejor contenido de la red para luego comunicarlo desde la empresa. Lo que le diferencia de otra profesión es justo el término “continuamente” tan importante en Internet debido al carácter de

³¹ Estratega de Social Media y Planificador de Social Media

³²KPIs: *Key Performance Indicators*, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

³³ Dinamizador de Contenidos.

tiempo real de este medio. Por tanto, no tenemos por qué hablar de un único content curator por marca, sino varios para poder estar “online” todo el tiempo.

4. **Traffic Manager**³⁴: encargado de gestionar, implementar, controlar y dirigir el tráfico que llega de la Web Social a una página web. Tiene que saber cómo llegan a su sitio web, qué atrae de su sitio y cómo se ve la información de las personas que llegan a través de las distintas fuentes de tráfico. Debe intentar implementar códigos de seguimientos a todas las campañas que atraigan tráfico al sitio. Sus funciones principales son:
 - Conocer los medios sociales profundamente
 - Entender el plan de medios
 - Implementar el plan de medios
 - Controlar el tráfico
 - Gestionar el SEM y SEO
 - Coordinar todas las herramientas
 - Crear informes de seguimiento
 - Analizar los resultados de las campañas

5. **Coolhunter o Cazador de Tendencias**: es la persona que tiene como misión anticipar a su organización en las tendencias sociales. El coolhunting es una nueva función de las organizaciones que se posiciona en la intersección de otras cuatro: estrategia, marketing, investigación de consumidor e I+D. Tiene como misión principal proveer información válida y relevante sobre innovaciones y tendencias que puedan tener un impacto positivo (oportunidades) o negativo (amenazas) sobre el negocio actual o potencial de la organización (GIL MARTÍN, 2009).

Se define como la metodología que permite anticipar los gustos e intereses de un grupo de consumidores a partir de la detección temprana y correcta interpretación de indicios de cambio en sus patrones de consumo y los valores que los inspiran.

³⁴ Controlador del Tráfico web.

6. **Social Media Manager**³⁵: es aquel que diseña y planifica la estrategia y campaña en los social Media. Sus funciones son:
- Ser La punta de lanza de organización social y aplicar la estrategia de medios para garantizar la unidad y la integración de la actividad de redes sociales y enfoque de la organización.
 - Participar en la comunidad, monitorear de comportamientos para capturar los datos y, en asociación con la investigación de mercado, interpretar la eficacia de las tácticas existentes.
 - Realizar estudios de mercado amplio y en curso sobre las redes sociales y las tendencias de la comunidad virtual, el comportamiento, los productos y sitios.
 - Dirigir la evaluación y la aplicación adecuada de las redes sociales / comunidad herramientas para la corporación.
 - Definir flujos de trabajo apropiado y eficaz y tácticas.
 - Servir como experto residente y el enlace con otras divisiones para ayudarles en la utilización de estos medios de comunicación adecuada y eficaz.
7. **Social Media Editor**³⁶: es la persona que se ocupa de transmitir las virtudes y posibilidades que brindan las herramientas sociales de la web dentro de la redacción periodística. Básicamente trabajará en la alfabetización de las herramientas entre los periodistas y editores, pero además planificaría estrategias de uso de estas aplicaciones para mejorar la comunicación e interacción entre los usuarios y el medio. Su perfil sería el de un investigador y cazador de tendencias web, planificador y alfabetizador en su uso.
8. **Chief Blogging Officer**³⁷: es una persona con experiencia en la blogosfera que asume la responsabilidad de crear y mantener el blog corporativo de forma casi exclusiva. Debe tener contacto directo con el director general de la empresa, tener conocimientos de marketing, ser una persona curiosa y social dispuesta a entablar conversaciones con personas desconocidas y estar bien asesorado por el departamento de comunicación de la empresa.

³⁵ Gestor de Medios Sociales.

³⁶ Editor de Medios Sociales.

³⁷ Responsable de blogs.

9. **User experience**³⁸: es el encargado de definir la estrategia de usabilidad de la empresa. Requiere la habilidad de gestionar los factores y elementos relativos a la interacción de los usuarios cuyo resultado es la generación de una percepción positiva del servicio o producto.

10. **Social Media Legal o Consultor LOPD**: se trata de un abogado experto en materias de Social Media. Un especialista que conoce las obligaciones y responsabilidades que impone la Ley Orgánica de Protección de Datos, la ley de seguridad del comercio electrónico y el código de buenas prácticas para la seguridad de la información electrónica, entre otras materiales legales.

11. **Social Media Metrics**³⁹: es el responsable de interpretar resultados, valorarlos y explicárselos al cliente. Siguiendo la premisa de que no se puede gestionar lo que no se puede medir, es necesario que exista en toda empresa inmersa en las redes sociales una persona que se encargue de la métrica de la repercusión de las mismas, monitoreando in the box, todo lo de la casa y out of the box lo que no es de la empresa, para poder detectar las necesidades que puedan haber en el mercado afines con nuestra empresa y productos.

12. **Social Media Optimizer (SMO)**⁴⁰: es el encargado de optimizar el contenido como estrategia de marketing para los buscadores. En la mayoría de los casos, este profesional se solapa con la figura general del Community Manager. Es el encargado de generar más tráfico para el sitio web a través de redes sociales y/o motores de búsqueda.

2.5.4 COMUNICACIÓN 2.0 Y SOCIAL MEDIA EN LAS APLICACIONES MÓVILES

Los avances en la telefonía móvil están cambiando drásticamente el panorama de las comunicaciones en el mundo. Tener la posibilidad de llevar la web en el bolsillo ofrece un enorme conjunto de posibilidades. Dicho acceso a la web a través de dispositivos móviles se ha nombrado como Mobile Web o Web Mobile (VOCES MERAYO y CODINA, 2009).

Las empresas e instituciones deben ser conscientes de esto para adaptarse a esta necesidad, ya que la implantación de la telefonía móvil no es sólo un fenómeno tecnológico y económico, sino también un fenómeno socio-cultural de importancia cuando menos equivalente a la de otras tecnologías de la información y la comunicación (AGUADO y MARTÍNEZ, 2006).

³⁸ Estrategia de usabilidad de la empresa.

³⁹ Medidor de Medios Sociales.

⁴⁰ Optimizador de Medios Sociales.

La telefonía móvil (junto con Internet) permite el flujo de información por encima de las fronteras nacionales facilitando la transmisión de mensajes de forma individualizada (YANES MESA, 2007). A pesar de ser una tecnología desarrollada e implantada desde el mercado, su uso masivo ha dado lugar a notables transformaciones económicas y sociales. La relevancia y extensión de esas transformaciones permite hablar de un proceso de mediatización marcado por la translocalidad y la integración convergente de formatos y servicios en un metadispositivo digital de comunicación y acceso (AGUADO y MARTÍNEZ, 2006).

Entre el año 2000 y el 2003, predominaban servicios como las alertas informativas, los sms, los resúmenes de titulares vía sms⁴¹, las fotonoticias vía mms⁴², el vídeo y la conectividad. Todos ellos, formatos lineales de información y comunicación. Sin embargo, a partir de 2004, se amplió la banda ancha móvil aumentando así las posibilidades de descarga y streaming⁴³, incluyendo dispositivos televisivos y diversificando las plataformas y formatos. Actualmente, el concepto Mobile 2.0 incluye aspectos como el RSS móvil, el videobloggin móvil, las redes sociales móviles... formatos de comunicación interactiva y bidireccional que fomentan las relaciones entre los usuarios de las diferentes comunidades móviles.

El móvil se entiende actualmente a través de dos perspectivas:

- Como una plataforma de contenidos
- Como una plataforma relacional y operativa

Todos estos aspectos hacen del móvil una herramienta esencial en la gestión de la identidad en el marco de las interacciones cotidianas (AGUADO y MARTÍNEZ, 2006). El Mobile 2.0 involucra de modo central aspectos específicos de la movilidad que, en más de un sentido, suponen también una transformación de las lógicas de la web social.

Además de los cambios y avances tecnológicos, la telefonía móvil ha supuesto una radical transformación en los ritos sociales de la interacción (GESER, 2004) en la administración de los tiempos cotidianos, en los procesos de gestión de las dinámicas grupales y organizacionales y en la gestión de las fronteras e interconexiones entre diferentes ámbitos personales (KATZ y AARHUS, 2002).

Como dato a destacar, en el año 2012, la penetración de las líneas de telefonía móvil en España fue del 94% en los hogares y del 85,8% en los individuos de más de 15 años (ONTSI, 2012).

⁴¹Sms: mensajes de texto.

⁴²Mms: mensajes multimedia.

⁴³Streaming: distribución y consumo de elementos multimedia simultáneamente a su producción.

2.5.5 GESTIÓN DEL SOCIAL MEDIA Y LA COMUNICACIÓN 2.0 EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

El paradigma de la Web 2.0 aplicada a las instituciones y administraciones públicas da a los Gobiernos una oportunidad única para otorgar un mayor protagonismo a los ciudadanos, impulsando su participación en la sociedad. Los beneficios a obtener con la aplicación de este modelo, como una mayor transparencia en la gestión pública, implicación ciudadana y la mejora continua de los servicios públicos, son incuestionables.

El concepto de la Web 2.0 aplicado al ámbito del Gobierno, sin embargo, no nace alejado de las normativas y procedimientos que rigen la Administración, pensado para su aplicación en aquellas áreas donde el mismo pueda aportar un mayor grado de interacción (COMPUTING, 2008). El Gobierno 2.0, de este modo, permite a la Administración Pública dar un mayor protagonismo al ciudadano, impulsando su participación activa en la sociedad a través de la interacción ciudadano – Gobierno.

El objetivo que subyace en todas estas múltiples aplicaciones de la Web 2.0 al Gobierno es un trabajo conjunto por parte de los ciudadanos (que comparten información, conocimientos, experiencias, sugerencias o quejas) para la consecución de objetivos comunes, en su relación con la Administración (ANZOLA, et al, 2011). La llegada del Gobierno 2.0 supone un importante cambio cultural y la llegada de un nuevo modelo de gestión pública, donde el liderazgo político a nivel de estado, comunidad o localidad concreta se ve fortalecido con la colaboración activa de los ciudadanos. El Gobierno 2.0, en este sentido, muestra su clara orientación hacia una mayor participación ciudadana, como vehículo para la aportación de ideas a la Gestión Pública.

Tanto desde el punto de vista tecnológico, como de procedimientos, la implantación de este concepto abarca a todos los entes de la Administración, haciendo necesaria una descentralización en la generación de contenidos y su integración con otros múltiples sistemas, dentro de un proceso de sincronización e interoperación que representa unos retos a considerar (ANZOLA et al, 2011).

En el proceso de implantación del Gobierno 2.0 se debe gestionar la posible sobrecarga de información, causada por la alta demanda de contenidos en tiempo real, salvaguardar su confidencialidad, en el caso de información sensible, y asegurar su consulta acorde a la legislación vigente en materia de protección de datos, protección de la intimidad y derechos de los ciudadanos, sin que se pierda la responsabilidad sobre dicha información por parte de la Administración (COMPUTING, 2008).

Otro punto clave que debemos vigilar muy de cerca en la materialización del Gobierno 2.0 es el autocontrol de los entornos de opinión que lo componen y el equilibrio en la influencia que deberían poder ejercer en la fijación de las prioridades públicas las voluntades individuales frente a las voluntades colectivas, tratándose de un entorno que gozará de todo el potencial inherente a la democracia electrónica (ALAIMO, 2011).

Se abre la posibilidad a las administraciones públicas de ofrecer mecanismos de comunicación con el ciudadano, donde este pueda hacer efectiva su voz y que esta sea recibida por la administración, mecanismos que permitan un acercamiento de la clase política y gestora para que el ciudadano conozca

de primera mano todo aquello que se está realizando, aumentando su confianza en la administración pública y la generación de un ágora virtual con un constante intercambio de opiniones e ideas (GUADIÁN ORTA, 2006).

Internet tiene una gran capacidad para la flexibilidad ante los nuevos cambios en las organizaciones e instituciones, en una sociedad que en la actualidad está dominada por los cambios constantes. Las nuevas TIC ofrecen a las administraciones públicas nuevos mecanismos a través de los cuales los ciudadanos pueden recibir información y servicios de forma rápida, cómoda y eficiente (MESA, CASILLAS, RAMILO y AGUILAR, 2005:32). Internet supone un medio de gran valor para el desarrollo de una nueva administración pública orientada a la participación de los ciudadanos.

Hace cinco años ya se apuntaba que el fenómeno de las redes sociales debería animar a las administraciones públicas y a la sociedad civil para comenzar a experimentar con ellas, ya que las redes sociales permiten una realimentación continua con los usuarios. Por tanto, las administraciones deben estar abiertas a éstas y deben usarlas para que exista una mejora continua del servicio (OISMO y PUNIE, 2008).

Los ciudadanos están ya utilizando estas aplicaciones y, por tanto, las administraciones no pueden permitirse una política pasiva de ver y esperar. Como menciona el gestor de Intellipedia, la clave no es evitar el riesgo, sino gestionarlo (OISMO y PUNIE, 2008:77). Son muchas las instituciones que ya hacen uso de ellas aunque debe buscar siempre el modelo óptimo.

Marc Cortes dice en el informe de predicciones sobre administraciones y redes sociales (2011:8) que *a menudo vinculamos las redes sociales a tecnologías y olvidamos que lo relevante es que están formadas por personas que se relacionan. Las administraciones públicas tienen que empezar a desarrollar actividades en estos espacios en dos líneas: desarrollar presencia para ofrecer servicios y poder escuchar y evaluar las opiniones de la ciudadanía como herramientas para desarrollar o adaptar las políticas concretas de cada administración.*

Por su parte, María Salido, en el mismo estudio afirma que las redes sociales, Internet, las nuevas tecnologías son un aliado para que las organizaciones dediquen menos tiempo y recursos a los procesos de bajo valor y aprovechen el excedente para innovar, generar valor y crear nuevas formas de producción y relación que aumenten su riqueza.

Las administraciones públicas deben no sólo promover el acceso al mayor número posible de ciudadanos, sino también ser conscientes de que la interacción que pueden llevar a cabo en la actualidad se reduce a tipologías o perfiles específicos. En positivo, este tipo de instrumentos puede facilitar la interacción con grupos sociales que tradicionalmente son reticentes al contacto con las entidades públicas (CRIADO, 2011).

Las redes sociales no son meros medios de comunicación sino que se convierten en mecanismos orientados a la integración de los ciudadanos en las actividades de las instancias públicas. Dichas redes sociales virtuales abren una nueva oportunidad a los gobiernos y administraciones públicas para generar innovaciones de calado en la manera de concebir el sector público. El hecho de que las administraciones

públicas sean intensivas en datos e información facilita que se conviertan en escenarios naturales en los que llevar a efecto las potencialidades contenidas en las herramientas de la web 2.0 (CRIADO, 2011).

Estas redes, por tanto, permiten a los ciudadanos obtener información de una nueva forma de administración pública. La diseminación de la información a través de estas redes sociales es sencilla, rápida y masiva, permitiendo incrementar la transparencia y apertura de la información del sector público y haciéndola más accesible a los ciudadanos y, además, genera confianza y proporciona oportunidades de negocio (BURGOS CASADO, 2010).

En definitiva, con el uso de las redes sociales, incluso con el peaje de recibir críticas o comentarios fuera de tono, el directivo puede comprobar de primera mano las quejas o las sugerencias de sus clientes (BURGOS CASADO, 2010).

En la actualidad, las administraciones públicas empiezan a dar la razón a todas estas ideas y a Chris Anderson en particular, cuando afirmaba que el verdadero valor está al final de la cadena, proporcionando servicios a los ciudadanos para que éstos puedan aportar valor. El reto es desarrollar nuevas aplicaciones que busquen, además de la participación ciudadana, aumentar la transparencia de los servicios públicos bajo el prisma de la web 2.0 (BURGOS CASADO, 2010).

Se puede afirmar, por tanto, que las redes sociales están contribuyendo positivamente a las metas de conseguir una administración pública mejor, más sencilla, colaborativa y conectada. Hacen que el gobierno sea (OSIMO y PUNIE, 2008):

- Más sencillo y orientado al usuario
- Transparente y responsable
- Participativo e inclusivo
- Conectado y colaborativo

El reto no es que las administraciones públicas se sumen a la moda de las redes sociales o del resto de plataformas del Social Media, sino que lo hagan en los soportes adecuados, y cuando estén preparadas. Para que, cuando estén inmersos, puedan realizar una gestión de calidad, propia a la naturaleza de su organización y de los servicios que ofrecen a los ciudadanos.

Una vez realizado el estudio sobre todos los aspectos relevantes a la comunicación, nos centraremos en aquellos relacionados directamente con la administración pública.

2.6 ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

A continuación trataremos los conceptos de administración electrónica y de sociedad de la información, considerados ambos como elementos fundamentales para el cambio de trayectoria en el uso y profesionalización de la comunicación en instituciones públicas.

2.6.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

El término de administración electrónica fue utilizado por primera vez en un informe del *Government Information Technology Services Board* del gobierno de los Estados Unidos en febrero de 1997. En su uso inicial era poco más que el reconocimiento de la influencia de las tecnologías de la información, su uso y aplicación en las organizaciones gubernamentales. Se definió en un principio como la puesta a disposición de los ciudadanos a través de Internet, de información sobre acciones de gobierno, es decir, información estática en la red sobre la gestión gubernamental (MARTÍNEZ USERO, 2003).

Pero el proceso de incorporación de las TIC en la Administración pública comenzó antes, aproximadamente en los años sesenta aunque alcanzase su culmen en la segunda mitad de la década de 1990, con cambios similares a los acaecidos muy pocos años antes en el sector privado de la mano del comercio electrónico (SYDMONDS, 2000). En ese sentido, la incorporación y extensión de Internet abriría las puertas a impactos más profundos en las estructuras organizativas y los modelos de gestión interna y externa propuestos por los gerentes y responsables públicos como líderes, dinamizadores o emprendedores del cambio.

El éxito de las organizaciones del siglo XXI va a venir determinado por el uso y aplicación racional e inteligente de las TIC y por la capitalización del talento, la inteligencia colectiva, el compromiso y la creatividad de las personas que forman parte de ellas. El conocimiento está adquiriendo un nuevo rol (MARTÍNEZ MARÍN, 2010):

Depósito de conocimiento	————>	Flujo de conocimiento
Transferencia de conocimiento	————>	Creación de conocimiento
Conocimiento explícito	————>	Conocimiento tácito
Transacciones	————>	Relaciones
Mentalidad de suma positiva	————>	Inteligencia colectiva
Conocimiento bajo demanda	————>	Plataforma de conocimiento

Internet no sólo permite una mayor comunicación entre personas, sino que permite también una mejor supervisión de los actos de la autoridad y un mejor conocimiento de la sociedad y del ejercicio de las políticas públicas. La información ya no se encuentra segmentada y aislada en los diferentes laberintos de cada sector administrativo, sino que circula de manera abierta y dinámica. Gracias a la red y los flujos de información, ésta se difunde cada vez menos en sentido vertical y cada vez más de manera horizontal, y en ambos sentidos, entre la administración y los usuarios (CRUZ REVUELTAS, 2011).

La reinención del gobierno a partir del uso de las TICs exige la reingeniería de procesos de eficiencia y productividad de la administración, facilitando los flujos de información y las transacciones, descentralizando los sistemas de control y capital simbólico, garantizando, en fin, la voluntad de interpelación y gestión ciudadanas (SIERRA CABALLERO, 2011).

Desde la UE se viene promoviendo la utilización de las nuevas TICs en la administración pública, con la convicción de que el nuevo entorno informativo exige un mayor esfuerzo de transparencia, accesibilidad y participación pública al servicio de las necesidades y demandas de la población. Hoy por hoy, las TIC son consideradas por las autoridades comunitarias el sector estratégico para la modernización de las estructuras, los procesos y la formación de recursos para un mejor gobierno y una cultura cívica más democrática a partir de los modelos de mediación y organización tradicionales (SIERRA CABALLERO, 2011).

La administración electrónica pública cumple, entonces, con una antigua aspiración, que es el acercamiento del aparato público a los administrados, sean personas físicas, jurídicas o simples colectivos, sin incurrir en los costos económicos y temporales del desplazamiento físico.

Si se admite el derecho de los administrados a comunicarse e interactuar con las administraciones públicas por medios electrónicos, no queda otra alternativa que imponerle una obligación general explícita y correlativa a los entes y órganos públicos para que sean accesibles electrónicamente dotándose de los medios y sistemas electrónicos necesarios para actuar y permitir el goce y ejercicio efectivos del referido derecho (JINESTA, 2010:5).

Las TIC han comenzado a utilizarse como factores estratégicos y prioritarios en la implantación de cualquier proyecto. El uso de las nuevas tecnologías en la gestión pública implica una mejora y ampliación de las prestaciones sociales y por tanto, de los servicios públicos, lo que repercute de forma directa en los derechos sociales individuales. Vincular la mejora de los derechos sociales individuales a la excelencia en la prestación de los servicios públicos supone una profundización y ampliación de dichos derechos. La igualdad en el acceso supondría un mayor desarrollo de la libertad individual (PASTOR y GARCÍA, 2007).

Las TIC atenúan los efectos de la complejidad territorial derivada de la existencia de una pluralidad de organizaciones y facilitan la intercomunicación, la cooperación y la colaboración entre administraciones, lo que permite no sólo compensar los efectos de fragmentación administrativa, sino también eliminar los solapamientos y duplicidades en la prestación de servicios (PASTOR y GARCÍA, 2007).

La administración electrónica utiliza las TIC para favorecer un mejor acceso y calidad de los servicios públicos desde una doble perspectiva: disminuir los costes de las administraciones y facilitar las transacciones entre administración y ciudadanos (FERNÁNDEZ, GUTIERREZ y FERNÁNDEZ, 2011).

Siguiendo la definición aportada por los informes de las Naciones Unidas sobre el desarrollo del gobierno electrónico, entendemos la administración electrónica como “el uso de las TIC y su aplicación por parte de los gobiernos, o administraciones públicas, para la provisión de información y servicios públicos a los ciudadanos. El objetivo fundamental es, por lo tanto, la provisión eficiente de información gubernamental, una mejor provisión de servicios a los ciudadanos y proporcionar poder a estos mismos a través de la información y de su participación en la toma de decisiones sobre políticas públicas” (CERRILLO y GALÁN, 2009).

En la web de la Comisión europea se lee:

La administración electrónica se basa en el uso de las herramientas y sistemas de información y comunicación (TIC) para proporcionar mejores servicios públicos a ciudadanos y empresas. Las TIC ya son muy utilizadas por los órganos de gobierno, así como por las empresas, pero la administración electrónica implica mucho más que las herramientas. También implica repensar las organizaciones y procesos, así como cambiar el comportamiento de modo que los servicios públicos se presten de manera más eficiente a las personas que los necesitan. Bien implementada, la administración electrónica permite a todos los ciudadanos, empresas y organizaciones llevar a cabo sus tratos con el gobierno con más facilidad, más rápidamente y menor costo (D'ALOS MONER, 2011:246).

Por tanto, la e-administración es un *plan o política que aborda de manera estratégica todo el proceso de adopción, uso y difusión de las TIC e Internet dentro de una administración pública, en sus dos vertientes: la dimensión interna, relacionada con la gestión y orientada a la mejora de los procesos y la organización de los servicios públicos, y la dimensión externa, unida a los medios de contacto directo con los ciudadanos y otras organizaciones que interaccionan con ellas (CRIADO, 2009B:12).*

García Martín (2010) afirma que se puede entender la administración electrónica desde dos extremos diferentes:

1. Como instrumento en la ejecución de las políticas públicas: una administración electrónica “al servicio”. Este enfoque no modifica las políticas públicas sino que simplemente les presta nuevos canales de comunicación; aunque en el fondo sí influya. Ya que deja de estar “al servicio” para entrar en simbiosis con las políticas públicas obligando la reconfiguración de su forma, alcance y objetivos.
2. Como modificadora e impulsora de nuevas políticas públicas o transversales: políticas de calidad de la gestión pública; políticas de inclusión; o políticas económicas.

Y según el informe de la OCDE⁴⁴, este mismo autor también señala que la administración electrónica necesita de los siguientes prerequisites para su correcto funcionamiento (GARCÍA MARTÍN, 2010):

1. Contar con acceso a la infraestructura tecnológica
2. La existencia de suficiente provisión de servicios, preferiblemente integrados
3. El conocimiento de la existencia de los servicios
4. La organización de los servicios dirigida a aumentar las probabilidades de uso
5. Alcanzar las expectativas en calidad, eficiencia y efectividad externa
6. El reconocimiento de los usuarios de la seguridad y privacidad de los servicios

Con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las administraciones públicas están facilitando a los ciudadanos mucha más información que la que venían facilitando y de forma mucho más accesible. La utilización de Internet ha aumentado la accesibilidad de la información de las administraciones públicas. *Cualquier ciudadano, independientemente del lugar en el que se encuentre, puede acceder a cualquier información en poder de las administraciones públicas con sólo abrir la web y además, puede intercambiar información con otros actores que participen en la red* (CERRILLO MARTÍNEZ, 2005:9).

En cuanto a los efectos de las TICs en las organizaciones públicas, podemos dividirlos en dos grupos según el enfoque de sus autores (CRIADO y RAMILO, 2001).

- En primer lugar están los utópicos u optimistas que creen que las tecnologías tienen un extraordinario potencial para cambiar la naturaleza de la realidad política e institucional. Las TIC deben desencadenar en una época dorada de participación democrática, mejorando la responsabilidad, transparencia y apertura de los gobiernos.

- Por otro lado, se presentan los escépticos o pesimistas que creen que las TICs pueden generar graves problemas administrativos a los gobiernos. Incluso argumentan que permitirían la intromisión y control de los ciudadanos en asuntos puramente gubernamentales.

2.6.2 ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN ESPAÑA

A los hitos regulatorios fundamentales para el impulso de la administración electrónica que se produjeron en 2007 con la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos y la Ley 56/2007, de 28 de diciembre, de medidas de impulso de la sociedad de la información, se sumaron en 2009 el Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre por el que se desarrolla

⁴⁴ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

parcialmente la ley 11/2007 y en 2010, el Real Decreto 3/2010 y 4/2010 ambos de 8 de enero, por los que se regulan el esquema nacional de seguridad en el ámbito de la administración electrónica y el esquema nacional de interoperabilidad, respectivamente, dando por finalizada la primera fase de la ley 11/2007.

Además, hay que destacar la nueva ley de transparencia 19/2013, de 9 de diciembre de acceso a la información pública y buen gobierno, que establece las pautas para el acceso a la información pública; en definitiva, las normas de buen gobierno de toda acción política al asumir que los países con mayores niveles en materia de transparencia y normas de buen gobierno cuentan con instituciones más fuertes, que favorecen el crecimiento económico y el desarrollo social.

La presente Ley tiene un triple alcance: incrementa y refuerza la transparencia en la actividad pública, que se articula a través de obligaciones de publicidad activa para todas las administraciones y entidades públicas, reconoce y garantiza el acceso a la información, regulado como un derecho de amplio ámbito subjetivo y objetivo, y establece las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias jurídicas derivadas de su incumplimiento, lo que se convierte en una exigencia de responsabilidad para todos los que desarrollan actividades de relevancia pública⁴⁵.

A finales de 2010, en la Administración General del Estado ya eran totalmente accesibles online el 99% de sus procedimientos de alto impacto y el 92% de todos sus procedimientos (INE, 2010).

En la Administración General del Estado, la consecución de estos elevados niveles de accesibilidad han sido posibles gracias al importante esfuerzo realizado por todos los departamentos ministeriales y a la creación y utilización de un conjunto de infraestructuras y servicios electrónicos en cada departamento ministerial. Parte de esta infraestructura común está constituida por la red de comunicación SARA que conecta a todos los ministerios entre sí y a éstos con las comunidades y entes locales y que a su vez tiene conexiones con la red académica y de investigación Red Iris y que proporciona acceso a los servicios comunes (ONTSI, 2011).

España supera la media de UE27+ en 13 puntos porcentuales, con un 95% en 2010 de disponibilidad de los servicios públicos básicos a través de Internet; el octavo lugar junto a Eslovenia, Finlandia, Dinamarca, Alemania y Países Bajos (ONTSI, 2011).

Existe un Índice de Desarrollo de la administración electrónica, elaborado por la ONU, que tiene en cuenta tres índices diferentes:

⁴⁵http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CONG/BOCG/A/BOCG-10-A-19-9.PDF

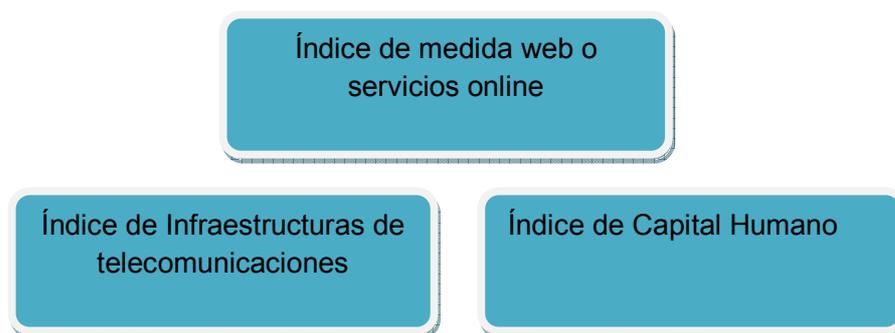


Figura 2.8: índice de desarrollo de la administración electrónica

En el primero, España ocupa el quinto puesto; en el segundo el treinta y en el tercero el duodécimo. De ahí que en el ranking total mundial de las Naciones Unidas, nos situemos en el noveno lugar. (ONTSI, 2011) Una posición que refleja las buenas iniciativas e implantación en este campo en nuestra administración.

Desde una perspectiva general, tanto el gobierno como la administración pública tienen, bajo su responsabilidad, el diseño y ejecución de una serie de políticas públicas pendientes a propiciar el uso intensivo y extensivo de las TICs, en el aparato administrativo y entre los ciudadanos.

Los principios que rigen a las administraciones públicas electrónicas son:

- Principio de igualdad
- Principio de legalidad
- Principio de conservación de las garantías y de seguridad
- Principio de transparencia
- Principio de proporcionalidad
- Principio de responsabilidad
- Principio de adecuación tecnológica
- Principio de accesibilidad a la información y servicios por medios electrónicos
- Principio de cooperación administrativa en la utilización de los medios electrónicos
- Principio de neutralidad tecnológica y adaptación al progreso de las técnicas y sistemas de comunicación electrónicas
- Principio de simplificación de trámites

Por su parte, sus obligaciones administrativas son las siguientes:

- Utilización y extensión efectiva de las TIC
- Asegurar la disponibilidad y el acceso
- Crear condiciones de confianza
- Respetar el canal de comunicación electrónico
- Abstenerse de hacer obligado el uso de los medios electrónicos para acceder o relacionarse con los entes públicos
- Mantener las garantías que el ordenamiento jurídico le reconoce a los administrados
- Garantizar la mayor transparencia
- Garantizar la interoperabilidad
- Regular todos los extremos del régimen jurídico básico de la administración electrónica
- Propiciar la amplia participación electrónica de los administrados y colectivos de éstos en los procesos administrativos y en la toma de decisiones administrativas

Teniendo en cuenta el carácter horizontal de las TICs y su conexión en todos los sectores productivos, desde el gobierno se contemplan medidas para impulsar: nuevas redes de banda ancha, la innovación, la internacionalización de nuestras empresas, la industria de los contenidos digitales, el comercio electrónico y la I+D+I.

2.6.2.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO, ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS Y LOCALES

En la Administración General del Estado existen diferentes instituciones encargadas de impulsar, gestionar y dinamizar la administración electrónica en nuestro país. Un ejemplo de ello son:

1. La Dirección General para el impulso de la administración electrónica (DGIAE):

De acuerdo con el Artículo 8 del Real Decreto 393/2011, de 18 de marzo, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, corresponde a la Dirección General para el Impulso de la Administración Electrónica:

- a) La promoción de la administración electrónica mediante la realización de estudios y programas de actuación, la divulgación de buenas prácticas, la cooperación con otras administraciones públicas y el desarrollo y difusión de las herramientas necesarias para ello.

Asimismo le corresponde la evaluación de las actuaciones realizadas y la elaboración de las recomendaciones necesarias, todo ello en el marco de las directrices que se establezcan por el Consejo Superior de Administración Electrónica y por el Comité Sectorial de Administración Electrónica, a los cuales prestará apoyo técnico.

b) El desarrollo, impulso e implantación de sistemas tecnológicos de ayuda a la gestión de recursos humanos, el desarrollo de los sistemas de información necesarios al efecto y la gestión del Registro Central de Personal.

c) La planificación y ejecución de proyectos dirigidos a facilitar el acceso de los ciudadanos y las empresas a los servicios públicos mediante la adaptación de los procesos de gestión pública al uso de medios electrónicos; la implantación de sistemas de información y normalización de los servicios, procedimientos, documentos e imagen institucional; la elaboración, coordinación y desarrollo de programas de atención e información a los ciudadanos y la gestión del punto de acceso general para la difusión de los contenidos y servicios públicos.

d) La identificación, diseño y desarrollo de proyectos y programas de administración electrónica cuya implantación en el ámbito de la Administración General del Estado y sus organismos públicos así como, en su caso, por las restantes administraciones públicas, contribuya a mejorar su eficacia, incluyendo la preparación, implantación y explotación de infraestructuras tecnológicas, sistemas, redes de comunicación y servicios comunes.

e) La planificación y el desarrollo de programas de atención e información a los ciudadanos y a las empresas, la integración y la difusión de información administrativa y de servicios públicos a través de los distintos canales disponibles, impulsando los medios electrónicos, la gestión del Centro de Información Administrativa y del Punto de Acceso General y la normalización de la aplicación de la imagen institucional.

Por otra parte, de acuerdo con el artículo 5 del Real Decreto 589/2005 de 20 de mayo, por el que se reestructuran los órganos colegiados responsables de la Administración Electrónica, las funciones de asistencia y apoyo al Consejo Superior de Administración Electrónica serán desempeñadas por la Dirección General para el Impulso de la Administración Electrónica, a través de su Subdirección General de Coordinación y Estudios.

2. Consejo Superior de administración electrónica

El Consejo Superior de administración electrónica es el órgano colegiado adscrito al Ministerio de Política Territorial y administración pública, encargado de la preparación, la elaboración, el desarrollo y la aplicación de la política y estrategia del Gobierno en materia de tecnologías de la información, así como del impulso e implantación de la Administración electrónica en la Administración General del Estado.

3. Las Comisiones Ministeriales de administración electrónica

Son los instrumentos para la coordinación interna de cada departamento en materia de tecnologías de la información y de Administración electrónica. Se regulan en el artículo 8 del Real Decreto 589/2005, de 20 de mayo.

Estarán presididas por el Subsecretario del ministerio y tendrán la composición que determinen sus respectivas normas reguladoras de acuerdo con las peculiaridades de cada departamento.

Sus funciones serán:

- Elaborar el plan estratégico del departamento, a partir de las propuestas de los distintos órganos y organismos públicos afectados, y elevarlo, a través de su presidente, para su informe por el Pleno del Consejo Superior de Administración Electrónica, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 4.1.b).
- Vigilar, en el ámbito del departamento, el cumplimiento de las directrices y el seguimiento de las pautas de actuación acordados por el Pleno del Consejo Superior de Administración Electrónica.
- Emitir los informes que, en relación con los expedientes de contratación en materia de tecnologías de la información, se le asignen en virtud de lo previsto en el artículo 10.
- Coordinar la recogida, agregación e incorporación de la información requerida por el Observatorio de la Administración Electrónica, siguiendo los procedimientos que para ello se definan por la Comisión Permanente del Consejo Superior de Administración Electrónica, y velar por la exactitud e integridad de los datos correspondientes a su departamento.
- Cualesquiera otras que determinen sus respectivas normas reguladoras de acuerdo con las peculiares necesidades de cada departamento ministerial que sean complementarias de las atribuidas por este real decreto.

4. Comité Sectorial de administración electrónica

Según lo dispuesto en el Artículo 40 de la LEY 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, el Comité Sectorial de administración electrónica, dependiente de la Conferencia Sectorial de administración pública, es el órgano técnico de cooperación de la administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas y de las entidades que integran la Administración Local en materia de administración electrónica. Este Comité vela por:

- a) Asegurar la compatibilidad e interoperabilidad de los sistemas y aplicaciones empleados por las administraciones públicas.

- b) Preparar planes programas conjuntos de actuación para impulsar el desarrollo de la administración electrónica en España.
- c) Asegurar la cooperación entre las administraciones públicas para proporcionar al ciudadano información administrativa clara, actualizada e inequívoca.

Su actividad se enmarca en los trabajos de la Conferencia Sectorial de administración pública que fue creada para impulsar actuaciones y proyectos comunes cuyo objeto sea la cooperación entre Administraciones y la mejora de la calidad en la prestación de servicios públicos, entre otros en el ámbito de la administración electrónica con el estudio, análisis y propuesta de medidas, estrategias, objetivos y directrices.

El objetivo principal del Comité Sectorial de administración electrónica es velar por el cumplimiento de los fines y principios de la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, ocupándose sobre todo de reforzar la cooperación y colaboración interadministrativa en esta materia, pone su esfuerzo en: la armonización tecnológica de los sistemas para facilitar los intercambios de información entre Administraciones públicas y en los trabajos dirigidos a garantizar la portabilidad del software , la interoperabilidad y seguridad de los sistemas y desarrollos, así como la reusabilidad de soluciones, proyectos y servicios.

5. Observatorio de la administración Electrónica

El Consejo Superior de administración Electrónica, de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 589/2005, de 20 de mayo, por el que se reestructuran los órganos colegiados responsables de la Administración electrónica, tiene entre sus funciones actuar como Observatorio de la administración Electrónica para conocer su situación y evolución y proponer, en su caso, las medidas correctoras oportunas. Con tal fin, la Comisión Permanente del Consejo realiza la recogida de *información de los recursos tecnológicos, humanos, económicos y de contratación, así como información relacionada con los servicios públicos electrónicos y sus indicadores.*

La información recogida por el Observatorio, se realiza en colaboración con la Comisiones Ministeriales de administración electrónica. Las Comisiones Ministeriales tienen entre sus funciones coordinar la recogida, agregación e incorporación de la información requerida por el Observatorio de la administración electrónica y son garantes de la exactitud e integridad de los datos correspondientes a su departamento.

En esta sección, además de los estudios e informes realizados por el Observatorio, podrá encontrar:

- Estudios de Organismos Públicos nacionales e internacionales
- Informes de Entidades Privadas sobre la Sociedad de la Información y las Comunicaciones relacionados con la administración electrónica

6. Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos

El Observatorio de la calidad de los servicios públicos se proyecta como una plataforma de información y participación ciudadana en el diseño de los servicios públicos que tiene como finalidad:

- Analizar la calidad de los servicios públicos desde la perspectiva de los ciudadanos, proponiendo iniciativas generales de mejora.
- Realizar estudios en profundidad de los servicios públicos de mayor demanda ciudadana o relevancia social en cada momento.
- Facilitar a los ciudadanos información global sobre la calidad de los servicios.
- Articular un foro de participación ciudadana.

La razón de ser del Observatorio es proporcionar una visión integral del funcionamiento de los Servicios Públicos, elaborada con la participación de los distintos actores concernidos por ellos y que ha de publicitarse y difundirse a todos los grupos de interés en la materia, especialmente los ciudadanos.

Con esta finalidad, el Observatorio recopilará la información procedente de la aplicación de los programas del marco general para la mejora de la calidad, datos relacionados con el grado de implantación e impacto de los programas transversales contemplados en el Plan Moderniza: (administración electrónica, simplificación administrativa, reducción de cargas administrativas para la creación y establecimiento de empresas, etc.) o relacionados con el impulso de la sociedad del conocimiento y la mejora de la competitividad, datos de órganos y organismos públicos prestadores de los servicios públicos de mayor demanda o relevancia social que sean objeto de un análisis más pormenorizado, información aportada por los agentes socioeconómicos y organizaciones y asociaciones relacionadas con la calidad y excelencia en la gestión y estudios de opinión ciudadana sobre los servicios públicos realizados mediante Convenio con el CIS, así como otros datos relevantes para la evaluación del funcionamiento y de la calidad en la prestación de servicios públicos.

Asimismo incorporará las inquietudes ciudadanas sobre asuntos de interés o actualidad en relación con los servicios que se pongan de manifiesto en distintos foros y en particular en el espacio de participación creado a tal efecto en su página web.

Finalmente, con la información obtenida, se elaborará un Informe sobre la calidad del conjunto de los servicios públicos. Este informe que integrará y analizará la información contemplada en los puntos señalados anteriormente, y se elaborará, presentará y difundirá anualmente. Además de conclusiones, el informe incluirá recomendaciones y propuestas de mejora en relación con el funcionamiento de los servicios públicos ya que se concibe como un instrumento que proporcione información relevante para quienes han de adoptar decisiones en esta materia.

7. Informes de las instituciones

Las instituciones realizan informes periódicos para mostrar las acciones y resultados obtenidos en ellas. Un ejemplo de estos informes son:

7.1 De la administración general del Estado:

1. Informe del grado de avance de la administración electrónica:

Se expone la evolución que ha experimentado en los últimos años, su situación actual y los retos que debe afrontar en el futuro, que necesariamente pasan por la coordinación de todas las administraciones en la prestación de servicios centrados en el ciudadano y el desarrollo conjunto de las obligaciones derivadas en la ley 11/2007.

2. Informe REINA:

Desde 1988 el Consejo Superior de administración electrónica viene elaborando con periodicidad anual el Informe “Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la administración del Estado- Informe REINA”.

El informe REINA presenta un análisis cuantitativo del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la administración del estado recogiendo los agregados económicos e indicadores más significativos del mismo, junto con las características más representativas del parque de recursos informáticos, efectuando al mismo tiempo un contraste con los relativos a otros sectores públicos y privados.

El informe se elabora en base a la información recogida de todas las instancias de la Administración General del Estado.

Además, con carácter bienal, se integra en el Informe IRIA, que reúne información tanto del ámbito de la AGE como de las Entidades Locales.

El Informe se realiza, por tanto, con carácter anual, publicándose el Informe IRIA con carácter bienal y restringiéndose a su ámbito tradicional, la Administración General del Estado, para las ediciones en que no se realiza la actualización de información en el ámbito de la Administración Local, en concreto, las ediciones relativas a años impares, en las que conserva la denominación de Informe REINA.

3. Presupuesto de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Administración del Estado:

Este informe analiza la dimensión y estructura del Presupuesto de Gastos e Inversiones en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Administración del Estado. Dicho estudio se realiza mediante análisis de las partidas presupuestarias anuales de cada departamento.

Las cifras recogidas en este estudio han sido tomadas con carácter general de los créditos iniciales del presupuesto de gastos con la única excepción de las relativas a capítulo 1, por no ser posible extraer la información necesaria de los Presupuestos Generales del Estado.

También se recogen en este estudio cifras resumen relativas al estado de ejecución del presupuesto TIC al cierre del ejercicio aunque éstas sólo se refieren a los subsectores Estado y Seguridad Social.

La Dirección General de Presupuestos y la Intervención General de la Administración del Estado del Ministerio de Economía y Hacienda han facilitado considerablemente la realización de este estudio proporcionando soportes para el tratamiento automatizado de la información. Los datos relativos al área de la Seguridad Social han sido proporcionados por la D.G. de Ordenación Económica de la Seguridad Social según el nivel de desagregación precisado en el estudio.

7.2 De las administraciones autonómicas y locales

1. Informe de la administración electrónica en CCAA

De acuerdo con lo previsto en el Real Decreto 589/2005, el Observatorio de Administración Electrónica integra anualmente la información sobre la materia *proporcionada por las Comunidades Autónomas en el ámbito de la Conferencia Sectorial de administraciones públicas*.

Para facilitar la cooperación en el ámbito de la monitorización del desarrollo de la administración electrónica en España, se creó un grupo de trabajo englobando los Observatorios de la administración electrónica de las Comunidades Autónomas. Dicho grupo de trabajo depende del Comité Sectorial de administración electrónica, integrado en la Conferencia Sectorial de administración pública.

Los objetivos del grupo son:

- Monitorizar el avance de la administración autonómica hacia la administración electrónica.
- Mantener una radiografía permanentemente actualizada sobre el estado de las diferentes administraciones en este tema.
- Lograr un consenso entre las distintas Comunidades en cuanto a metodología de trabajo e indicadores a analizar.
- Realizar recomendaciones que ayuden a acelerar el proceso de modernización y a lograr un equilibrio entre las distintas Comunidades.

2. Informe IRIA

Desde 1988 el Consejo Superior de administración electrónica viene elaborando con periodicidad bienal el Informe *“Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las administraciones públicas- Informe IRIA”*.

El informe IRIA presenta una visión global de la situación y uso de los Sistemas y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las administraciones públicas, recogiendo los principales agregados del sector y su evolución, resaltando sus peculiaridades y favoreciendo así la creación de un marco general de actuación que oriente las futuras decisiones de planificación y adquisición de Sistemas y Tecnologías de la Información en el ámbito administrativo.

El informe se elabora en base a la explotación de la información obtenida mediante la actualización de los Sistemas de Información REINA e IRIA. El SI⁴⁶ REINA tiene como ámbito la administración del Estado y se actualiza anualmente en el marco de la Comisión Permanente del Consejo Superior de administración electrónica. El SI IRIA tiene como ámbito la Administraciones Local y se actualiza bienalmente.

El Informe IRIA se elabora, por tanto, con cada dos años, en concreto los años pares, mientras que los años impares se elabora el Informe REINA sólo en base a la actualización del SI REINA.

2.6.2.2 PLANES DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

1. Marco Europeo

1.1. Iniciativa e-Europe 2002: desarrollo de la sociedad de la información

El Consejo Europeo, celebrado en Lisboa los días 23 y 24 de marzo de 2000, estableció el ambicioso objetivo de convertir a Europa en la economía más competitiva y dinámica del mundo y reconoció la necesidad urgente de que Europa explotase rápidamente las oportunidades de la nueva economía y, especialmente, Internet.

Para alcanzar este objetivo, los Jefes de Estado y de Gobierno invitaron al Consejo y a la Comisión a preparar *un amplio plan de acción sobre la eEurope ... utilizando un método abierto de coordinación basado en una evaluación comparativa de las iniciativas nacionales, combinada con la reciente iniciativa eEurope de la Comisión y su Comunicación titulada “Estrategias para la creación de empleo en la sociedad de la información”*⁴⁷.

Los objetivos principales y secundarios de este plan son:

- Una Internet más rápida, barata y segura

⁴⁶SI: Sistemas de Información.

⁴⁷ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52000DC0330:ES:HTML>

- a) Acceso a Internet más rápido y barato
 - b) Una Internet más rápida para investigadores y estudiantes
 - c) Redes seguras y tarjetas inteligentes
- Invertir en las personas y en la formación
- a) Acceso de la juventud europea a la era digital
 - b) Trabajar dentro de una economía basada en el conocimiento
 - c) Participación de todos en la economía basada en el conocimiento
- Estimular el uso de Internet
- a) Acelerar el comercio electrónico
 - b) La administración en línea: ofrecer acceso electrónico a los servicios públicos
 - c) La sanidad en línea
 - d) Contenidos digitales europeos para las redes mundiales
 - e) Sistemas de transporte inteligente

1.2. Plan de acción e.Europe 2005: Sociedad de la información y modernización de los servicios públicos con el desarrollo de la administración electrónica

El objetivo de este plan de acción es crear un marco favorable a la inversión privada y a la creación de nuevos puestos de trabajo, impulsar la productividad, modernizar los servicios públicos y ofrecer a todos la posibilidad de participar en la sociedad de la información mundial. eEurope 2005 pretende, pues, fomentar la seguridad de los servicios, aplicaciones y contenidos basados en una infraestructura de banda ancha ampliamente disponible.

El plan de acción se organiza en dos grupos de acciones que se refuerzan mutuamente. Por una parte, pretende fomentar los servicios, aplicaciones y contenidos, incluyendo tanto los servicios públicos en línea como los negocios electrónicos; por otra, aborda la infraestructura de banda ancha subyacente y las cuestiones relativas a la seguridad (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2005).

El plan incluye cuatro instrumentos independientes, aunque interrelacionados.

En primer lugar, medidas políticas encaminadas a revisar y adaptar la legislación a nivel nacional y europeo, garantizar que la legislación no obstaculice innecesariamente los nuevos servicios, reforzar la competencia y la interoperabilidad, mejorar el acceso a diversas redes y hacer gala de iniciativa política. eEurope 2005 enumera las áreas en que la política pública puede aportar un valor añadido y, por

consiguiente, se centra en un conjunto limitado de acciones en las áreas prioritarias. Entre los objetivos clave figuran:

- Conexión en banda ancha de las administraciones públicas, los centros escolares y los centros de salud.
- Servicios públicos interactivos, accesibles a todos y ofrecidos a través de múltiples plataformas
- Prestación de servicios sanitarios en línea.
- Supresión de los obstáculos que se oponen a la instalación de redes de banda ancha.
- Revisión de la legislación que afecta a los negocios electrónicos.
- Creación de un grupo operativo sobre ciberseguridad.

En segundo lugar, eEurope facilitará el intercambio de experiencias, buenas prácticas y proyectos de demostración, pero permitirá igualmente compartir las enseñanzas extraídas de los fracasos. Se ejecutarán proyectos encaminados a acelerar la instalación de aplicaciones e infraestructuras de vanguardia.

En tercer lugar, será posible efectuar un seguimiento de las medidas políticas y reencauzarlas en su caso a través de una evaluación comparativa de los progresos realizados en el cumplimiento de los objetivos y de las políticas al servicio de dichos objetivos.

Por último, una coordinación general de las políticas existentes permitirá crear sinergias entre las acciones propuestas. Un grupo de dirección se encargará de facilitar una panorámica

1.3 Plan de acción sobre administración electrónica i2010: acelerar la administración electrónica en Europa

Este plan de acción estaba destinado a hacer más eficaces los servicios públicos, a modernizarlos y a ajustarlos mejor a las necesidades de la población. Para ello, se proponía una serie de prioridades así como una hoja de ruta con objeto de acelerar la implantación de la administración electrónica en Europa.

El plan de acción ponía de relieve la importancia de acelerar la instauración de la administración electrónica en Europa, a fin de responder a una serie de desafíos y exigencias, a saber:

- Modernizar y hacer más eficaces los servicios públicos
- Ofrecer servicios de mayor calidad y más seguros a la población
- Responder a la demanda de las empresas que desean menos burocracia y más eficacia

- Garantizar la continuidad transfronteriza de los servicios públicos, imprescindible para respaldar la movilidad en Europa

A través de este plan de acción, la Comisión se propone:

- Permitir a los particulares y las empresas obtener con mayor rapidez ventajas concretas en el terreno de la administración electrónica
- Asegurarse de que la administración electrónica a nivel nacional no crea nuevas trabas dentro del mercado interior debido, concretamente, a la falta de interoperabilidad
- Hacer extensivas las ventajas de la administración electrónica a toda la Unión Europea (UE) permitiendo que se realicen economías de escala

El plan define cinco ejes prioritarios.

A) Acceso para todos

La implantación de la administración electrónica debe beneficiar a todos. Para ello, es esencial que las personas desfavorecidas tropiecen con el menor número posible de obstáculos para acceder a los servicios públicos en línea. En esta lucha contra la brecha digital, los Estados miembros se comprometieron a lograr que, en 2010, toda la población, incluidas las capas sociales desfavorecidas, disfrute en gran medida de la administración electrónica.

B) Mayor eficiencia

Los Estados miembros se comprometieron a lograr una mayor eficiencia, mediante un uso innovador de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y a reducir sustancialmente la carga administrativa en 2010.

Paralelamente a este proceso, el plan de acción preveía que los Estados miembros y la Comisión instauren un sistema para evaluar comparativamente el impacto y los beneficios de la administración electrónica.

C) Servicios de administración electrónica de gran impacto

La prestación transfronteriza de determinados servicios constituye un avance significativo para los particulares, las empresas y las administraciones y puede, de hecho, servir de exponente de la administración electrónica europea.

Uno de estos servicios de gran impacto es la contratación pública electrónica. Los contratos públicos representan anualmente en Europa entre un 15 y un 20 % del PIB, esto es, unos 1,5 billones de euros. La contratación pública electrónica podría permitir ahorrar cada año decenas de miles de millones de euros, de ahí la importancia de lograr un elevado nivel de este tipo de contratación.

Los Estados miembros se comprometieron a dotar a su administración con los medios necesarios para la accesibilidad en línea de todos los contratos públicos. En concreto, se pretendía que el 50 %, al menos, de los contratos públicos que superen el umbral comunitario (entre 50 000 euros para servicios simples y 6 millones de euros para obras públicas) estuvieran accesibles en línea en 2010.

D) Establecer las herramientas clave

Para que la instauración de la administración electrónica fuese óptima, era indispensable disponer de determinadas herramientas clave, tales como:

- Sistemas interoperables de gestión de la identificación electrónica (eIDM) para el acceso a los servicios públicos
- Autenticación de documentos electrónicos
- Archivado electrónico

Los Estados miembros acordaron implantar, para 2010, sistemas seguros de reconocimiento mutuo de las identificaciones electrónicas nacionales para los sitios Web y los servicios de las administraciones públicas.

E) Mayor participación en el proceso democrático de decisión

Las TIC encierran un potencial considerable para implicar a un mayor número de personas en el debate público y la toma de decisiones políticas. A este respecto, el 65 % de las personas que han contestado a una encuesta en línea acerca de la política relativa a la administración electrónica consideran que la democracia electrónica puede contribuir a reducir el déficit democrático.

A fin de aprovechar ese potencial, el plan de acción proponía respaldar proyectos de utilización de las TIC destinados a incrementar la participación de los ciudadanos en la vida democrática.

1.4 Plan de Acción Europeo sobre Administración Electrónica 2011-2015

Se aspira a que, para 2015, los Gobiernos europeos sean reconocidos por ser abiertos, flexibles y cooperativos en sus relaciones con los ciudadanos y con las empresas. A que utilicen la administración electrónica para aumentar su eficiencia y eficacia y para mejorar constantemente los servicios públicos de manera a que atiendan las distintas necesidades de los usuarios y maximicen su valor público para, de esa manera, apoyar la transición de Europa a una economía líder basada en el conocimiento (COMISIÓN EUROPEA, 2010)

La Declaración de Malmö establece cuatro prioridades políticas para todas las administraciones públicas europeas a lo largo de los próximos cinco años (COMISIÓN EUROPEA, 2010):

- Los ciudadanos y las empresas han de ser empoderados por servicios de administración electrónica diseñados en base a las necesidades de los usuarios y desarrollados en colaboración con terceros, así como por un acceso creciente a la información pública, la mayor transparencia y

métodos más efectivos para la implicación de los participantes interesados en el proceso político.

- La movilidad en el mercado único ha de ser reforzada por servicios integrados de administración electrónica para la creación y la gestión de empresas, para el estudio, el trabajo, la residencia y la jubilación en cualquier país de la Unión Europea.
- La eficiencia y la eficacia ha de hacerse posible gracias a un esfuerzo constante para utilizar la administración electrónica y reducir así las cargas administrativas, mejorando así los procesos organizativos y promocionando una economía sostenible baja en emisiones de carbono.
- La implementación de las prioridades políticas ha de realizarse mediante los habilitadores clave apropiados y las precondiciones legales y técnicas.

Las administraciones tienen que prestar unos servicios públicos mejores utilizando menos recursos. Cada una de las prioridades políticas mencionadas apunta hacia ese objetivo, así como a aportar formas nuevas y mejores de entrar en contacto con los ciudadanos. La aparición de tecnologías innovadoras tales como las «arquitecturas orientadas al servicio» (SOA) o las «nubes» de servicios, junto con unas especificaciones más abiertas que facilitan la puesta en común, la reutilización y la interoperabilidad refuerzan la capacidad de las TIC para desempeñar un papel clave en esta búsqueda de la eficiencia en el sector público.

El Plan pretende asegurar que los gobiernos europeos, incluido España, lleven a cabo las acciones de forma adecuada y en los términos temporales establecidos.

El Plan de Acción realiza un llamamiento a la optimización de las sinergias existentes mediante la reutilización de los modelos de políticas locales y europeas vigentes. Se trata de fomentar el acceso a las diferentes iniciativas, proyectos y servicios promoviendo el conocimiento compartido y el reciclaje del mismo, y a la vez intentando coordinar de forma conjunta los esfuerzos entre países, por ejemplo a través de una gestión del conocimiento eficaz. La implantación de actuaciones coordinadas permitirá optimizar los procesos organizacionales, reducirá la carga administrativa y fomentará la interoperabilidad de los servicios de Administración Electrónica.

1.5 Estrategia eEurope 2020

El Consejo Europeo adoptó en junio de 2010 la estrategia Europa 2020, que había sido presentada por la Comisión Europea en su Comunicación de 3 de marzo de 2010 bajo el título “Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador COM(2010) 2020”.

Esta comunicación contiene la propuesta de la Comisión de una estrategia para ayudar a la Unión Europea a salir de la crisis y convertirla en una economía inteligente, sostenible e integradora que disfrute de altos niveles de empleo, de productividad y de cohesión social en el horizonte del año 2020. Esta estrategia sucede a la anterior estrategia de Lisboa que finalizó en el año 2010.

La estrategia se articula en torno a la fijación de tres prioridades, y cinco objetivos principales, para lo que se propone desarrollar siete iniciativas emblemáticas.

Las tres prioridades propuestas para la Unión Europea se articulan en torno a la consecución de:

- Un crecimiento inteligente: desarrollar una economía basada en el conocimiento y en la innovación
- Un crecimiento sostenible: promocionar una economía más eficiente en el uso de los recursos, que sea más verde y más competitiva
- Un crecimiento integrador: fomentar una economía con un alto nivel de empleo que proporcione cohesión territorial y social

Los cinco objetivos principales fijados para la UE para el año 2020, que los Estados miembros deben trasladar a objetivos nacionales, son:

- 75% de la población entre 29 y 64 años empleada
- Inversión del 3% del PIB en I+D
- Alcanzar el objetivo “20/20/20” en materia de clima y energía
- Reducir la tasa de abandono escolar a menos del 10% y conseguir que más de un 40% de jóvenes tengan estudios superiores completos
- Sacar a veinte millones de personas del riesgo de pobreza

Para impulsar la consecución de los objetivos anteriores, la estrategia propone desarrollar siete iniciativas emblemáticas estructuradas en torno a las tres prioridades de la estrategia:

A) Crecimiento inteligente

- Innovación - Unión por la innovación, para mejorar las condiciones generales y el acceso a la financiación destinada a la investigación e innovación y garantizar que las ideas innovadoras se puedan convertir en productos y servicios que generen crecimiento y empleo
- Educación-Juventud en movimiento, para mejorar los resultados de los sistemas educativos y facilitar la entrada de los jóvenes en el mercado de trabajo
- Sociedad digital - Una agenda digital para Europa (ADE), con el fin de acelerar el despliegue de Internet de alta velocidad y beneficiarse de un mercado único digital para las familias y las empresas

B) Crecimiento sostenible

- Clima, energía y movilidad - Una Europa que utilice eficazmente los recursos, para ayudar a desligar crecimiento económico y utilización de los recursos, apoyar el cambio hacia una

economía con bajas emisiones de carbono, incrementar el uso de fuentes de energía renovables, modernizar el sector del transporte y promover la eficacia energética.

- Competitividad - Una política industrial para la era de la mundialización, para mejorar el entorno empresarial, especialmente para las PYME, y apoyar el desarrollo de una base industrial fuerte y sostenible capaz de competir a nivel mundial.

C) Crecimiento integrador

- Empleo y cualificaciones- Agenda de nuevas cualificaciones y empleos, para modernizar los mercados laborales y potenciar la autonomía de las personas mediante el desarrollo de capacidades a lo largo de su vida con el fin de aumentar la participación laboral y adecuar mejor la oferta y la demanda de trabajos, en particular mediante la movilidad laboral.
- Lucha contra la pobreza- Plataforma europea contra la pobreza, para garantizar la cohesión social y territorial de forma que los beneficios del crecimiento y del empleo sean ampliamente compartidos y las personas que sufren de pobreza y exclusión social puedan vivir dignamente y tomar parte activa en la sociedad.

2. Marco Nacional

En España también se han implantado planes de fomento y desarrollo de la administración electrónica. A continuación veremos los más destacados:

2.1 Plan Moderniza 2006-2008: mejora de la organización, función pública y relaciones con los ciudadanos

Este Plan perseguía mejorar y modernizar la Administración para ponerla a la altura de las necesidades de los ciudadanos a través de distintas medidas, que tendrían que ir aprobándose de forma paulatina durante su periodo de vigencia.

Entre las iniciativas que se pondrían en marcha figuraban:

A) Iniciativas legislativas:

- Estatuto básico del empleado público.
- Ley de administración electrónica.

B) Instrumentos de planificación:

-
- Plan especial de medidas para la AGE y la reforma de la Administración periférica.
 - Plan de modernización tecnológica y simplificación administrativa de la AGE.
 - Plan de medidas de promoción de la transparencia y la participación en la AGE.

C) Otras medidas de relevancia:

- Observatorio de la calidad de los servicios.
- Red de Oficinas integradas (red 060) con CCAA y Ayuntamientos. Unificación de los más de 1000 teléfonos de atención ciudadana de la AGE.
- Eliminación de más de 20 millones de documentos en papel. Incorporación a Internet de más de 800 formularios administrativos y más de 100 servicios digitales accesibles con el DNI electrónico.
- Rediseño y simplificación de más de 300 tramites ciudadanos.
- Creación de foros de debate y participación de la actividad de la AGE.

2.2 Plan Avanza 2006-2010

El Plan Avanza constituía una de las cuatro líneas estratégicas del Programa INGENIO 2010 (www.ingenio2010.es), iniciativa que fue presentada en junio de 2005 por el Gobierno de España en respuesta a la relanzada Estrategia de Lisboa que aprobó el Consejo Europeo de Primavera en 2005. Ingenio 2010 establecía como objetivo estratégico la convergencia con la Unión Europea en 2010, tanto en renta per cápita como en empleo y en sociedad del conocimiento.

La aprobación del Plan Avanza llegó por acuerdo del Consejo de Ministros el 4 de noviembre de 2005. Con el fin de converger con Europa en materia de Sociedad de la Información, el Plan Avanza agrupa las políticas de I+D+i en este ámbito, procurando la convergencia de comunidades y ciudades autónomas.

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio lideró la redacción del Plan Avanza, que fue elaborada con el acuerdo de los distintos Ministerios de la Administración General del Estado (AGE), otras Administraciones (autonómicas y locales) y agentes involucrados.

Posteriormente, el Plan Avanza vio su continuidad con el Plan Avanza 2 aglutinando esfuerzos por construir la Sociedad de la Información en España. Avanza 2 se presentó al Consejo de Ministros el 30 de enero de 2009, con el fin de afianzar los hitos alcanzados en el primer plan Avanza y reforzar o definir nuevas actuaciones a partir de las prioridades identificadas.

El Plan Avanza fue diseñado para poner a España en una situación de preferencia dentro de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, para mejorar su productividad económica y el bienestar de todos los ciudadanos españoles.

El presupuesto destinado para el Plan en el periodo 2005-2009 superó los 6.500 millones de €, cinco veces más que la cantidad dedicada a las iniciativas de Sociedad de la Información en los cuatro años anteriores.

Sus principales ejes de actuación y objetivos son:

El Plan Avanza contempla cuatro grandes áreas de actuación:

1. Ciudadanía Digital, cuyos objetivos son:

- Aumentar la proporción de hogares equipados y que usan las TIC de forma cotidiana.
- Incrementar el conocimiento de los beneficios de la SI entre los ciudadanos, así como la proporción de personas que utilizan las TIC en su vida diaria.

2. Economía Digital, que persigue:

- Incrementar el grado de adopción de las TIC por parte de las PYMES en los procesos de negocio, un ejemplo sería impulsar la implantación de la factura electrónica.
- El porcentaje de empresas conectadas a la banda ancha ha crecido en los últimos dos años del 51 al 87%, muy por encima de la media europea del 75%.

3. Servicios Públicos Digitales, que tiene como metas:

- Conseguir una administración electrónica completamente desarrollada.
- Garantizar el derecho de ciudadanos y empresas a relacionarse electrónicamente con las administraciones públicas.
- Transformar una educación basada en modelos tradicionales en una educación y cimentada en la Sociedad de la Información.

4. Contexto Digital, que pretende:

- Extender las infraestructuras de telecomunicaciones en áreas con demanda desatendida.
- Extender la Banda Ancha y la movilidad.
- Aumentar el grado de concienciación, formación y sensibilización de los ciudadanos, empresas y Administraciones Públicas, en materia de seguridad de las TIC.
- Impulsar la identidad digital.

Podemos ver estos ejes en la siguiente figura extraída de la memoria original del Plan:



Figura 2.9: ejes de actuación del Plan Avanza

La estrategia 2011-2015 se corresponde con el denominado Plan Avanza 2. Este plan busca la modernización al completo de la sociedad española. Por ello, para no dejar sin tratar ningún aspecto relacionado con la incorporación de las TIC a todos los ámbitos de la vida, el Plan Avanza 2 se encuentra dividido en cinco áreas de actuación.

- Desarrollo del sector TIC (PYMES): Esta área busca promover que las empresas desarrollen productos y servicios con alto componente TIC e incentivar con ello su presencia en Internet a través de contenidos digitales.
- Servicios Públicos digitales: Esta área impulsará el desarrollo de la Sociedad de la Información, mejorando la prestación de los servicios públicos electrónicos al ciudadano y a las empresas mediante el uso de las nuevas tecnologías.
- Infraestructura: Esta área cubrirá la llegada de la Televisión digital terrestre, así como la plena incorporación de la Banda Ancha a toda nuestra geografía, con especial incidencia en zonas rurales y aisladas. Además también se ofrecerá a la comunidad científica una red digital de aplicaciones, servicios e información.

- Capacitación Ciudadanos/Pymes: Esta área fomentará el acceso y el uso de las nuevas tecnologías tanto por parte de los ciudadanos como de las Pymes.
- Confianza, Seguridad, Accesibilidad: Esta área pretende generar confianza entre los ciudadanos y las empresas en las TIC y acabar así con todos los prejuicios que existen respecto a ellas, potenciando para ello políticas públicas de seguridad de la información.

Los podemos ver en la siguiente figura:



Figura 2.10: ejes de actuación del Plan Avanza 2

La Estrategia 2011-2015 del Plan Avanza 2 está centrando sus esfuerzos en la consecución de los siguientes diez objetivos que facilitarán la superación de los retos definidos:

1. Promover procesos innovadores TIC en las Administraciones Públicas.
2. Extender las TIC en la sanidad y el bienestar social.
3. Potenciar la aplicación de las TIC al sistema educativo y formativo.
4. Mejorar la capacidad y la extensión de las redes de telecomunicaciones.
5. Extender la cultura de la seguridad de la información en la ciudadanía y las empresas.
6. Incrementar el uso avanzado de servicios digitales por la ciudadanía.
7. Extender el uso de soluciones TIC de negocio en la empresa.

8. Desarrollar las capacidades tecnológicas del sector TIC.

9. Fortalecer el sector de contenidos digitales.

10. Desarrollar las TIC verdes.

En respuesta a la implantación de estos planes nace el PAe, Portal de la Administración electrónica, que atiende a la evolución que la administración electrónica ha experimentado en estos últimos años y las nuevas necesidades de información, conocimiento y colaboración que ha generado. Habiendo cambiado el panorama de la administración pública y la forma en que ésta presta sus servicios a la sociedad de forma sustancial, se hace necesario crear un centro de referencia que sea puerta de entrada para toda la información sobre situación, desarrollo, análisis, novedades e iniciativas que surgen en torno a la administración integrando contenidos y servicios de fuentes muy diversas, convirtiéndose en el agregador de opinión, motor de participación y dinamización de toda la Comunidad con intereses en sus diferentes áreas.

La Dirección General para el Impulso de la administración electrónica ha coordinado el reto de unificar y homogeneizar en un único punto la información de las administraciones Públicas en esta materia. Esta unificación permitirá un acercamiento eficaz de la administración electrónica a los ciudadanos, la empresa y por supuesto a los diferentes grupos de la administración que trabaja en ello.

Su objetivo es acercar y centralizar la oferta completa de iniciativas, informes, indicadores, novedades, etc. gestionadas por diferentes organismos en materia de administración electrónica. Permitirá:

- Trabajar conjuntamente con todas las administraciones públicas, de forma que se generen relaciones dirigidas a incrementar el valor que cada una de ellas proporciona en materia de administración electrónica.
- Ser referente en Administración electrónica, introduciendo nuevas formas de participación tanto interna como externa, fomentando la retroalimentación y el acercamiento de la administración pública a los interesados.
- Consolidar el PAe como punto único de atención para los ciudadanos, empresas y Administraciones Públicas, coordinando los esfuerzos de contenidos, tecnología y personas hacia la consecución del punto único de información de administración electrónica.

2.3 Ley 11/2007 de 22 de junio de acceso electrónico de los ciudadanos y Ley 19/2013 de 9 de diciembre de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno

Merece mención aparte un inciso sobre la ley 11/2007, precursora de las iniciativas y planes de nuestro país en relación al acceso electrónico de los ciudadanos.

La Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos mencionada a veces por sus siglas LAECSP es una ley española que reconoce a los ciudadanos su derecho a relacionarse electrónicamente con las administraciones públicas, así como la obligación de éstas a garantizar ese derecho.

Los trabajos para la elaboración de esta norma comenzaron en la primavera de 2006 y en ellos han participado representantes del sector privado a través del Consejo Asesor de administración electrónica; ciudadanos, mediante los espacios de participación de la Red 060); partidos políticos y miembros de otras administraciones públicas.

La Ley 11/2007 es la primera norma legal con rango de ley que se centra enteramente en la problemática propia de la administración electrónica, es por tanto la norma legal de referencia en esta materia y establece un marco homogéneo para las tres administraciones en la materia.

Su principal objetivo es reconocer y garantizar el derecho del ciudadano a relacionarse por medios electrónicos con las administraciones públicas. Por otra parte se pretende impulsar el uso de los servicios electrónicos en la administración creando las condiciones necesarias, y de manera indirecta ejercer con ello un efecto arrastre sobre la sociedad de la información en general.

Las administraciones públicas tienen la obligación de posibilitar el acceso a todos sus servicios electrónicos, incluyendo registros, pago, notificaciones y la consulta del estado de tramitación de sus procedimientos desde el 31 de diciembre del 2009.

Los puntos más destacables de la ley son:

- Los ciudadanos ven reconocidos nuevos derechos. Entre otros el derecho a relacionarse con las administraciones públicas utilizando medios electrónicos
- Creación de la figura del Defensor del Usuario
- La administración General del Estado tendrá la obligación de hacer estos derechos efectivos a partir del 31 de diciembre de 2009. En las administraciones autonómicas y locales esto queda supeditado a las disponibilidades presupuestarias.
- Es una ley de consenso. En su elaboración han participado otras administraciones, así como ciudadanos, partidos políticos, empresas y asociaciones.
- Sólo dos países (EE.UU. e Italia) tienen una norma con un contenido tan avanzado.

Por su parte, la última ley de transparencia publicada, la **Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno**, es el último ejemplo de nuestro país en mejoras en este campo.

El Título I de la Ley regula e incrementa la transparencia de la actividad de todos los sujetos que prestan servicios públicos o ejercen potestades administrativas mediante un conjunto de previsiones que se recogen en dos capítulos diferenciados y desde una doble perspectiva: la publicidad activa y el derecho de acceso a la información pública.

El Capítulo I incluye a todas las Administraciones Públicas, organismos autónomos, agencias estatales, entidades públicas empresariales y entidades de derecho público, en la medida en que tengan atribuidas funciones de regulación o control sobre un determinado sector o actividad, así como a las entidades de Derecho Público con personalidad jurídica propia, vinculadas o dependientes de cualquiera de las Administraciones Públicas, incluidas las Universidades Públicas.

El Capítulo II, dedicado a la publicidad activa, establece una serie de obligaciones para los sujetos incluidos en el ámbito de aplicación del Título I, que habrán de difundir determinada información sin esperar una solicitud concreta de los administrados. En este punto se incluyen datos sobre información institucional, organizativa y de planificación, de relevancia jurídica y de naturaleza económica, presupuestaria y estadística.

El Capítulo III configura de forma amplia el derecho de acceso a la información pública, del que son titulares todas las personas y que podrá ejercerse sin necesidad de motivar la solicitud.

El Título II otorga rango de Ley a los principios éticos y de actuación que deben regir la labor de los miembros del Gobierno y altos cargos y asimilados de la Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales. Igualmente, se clarifica y refuerza el régimen sancionador que les resulta de aplicación, en consonancia con la responsabilidad a la que están sujetos.

El Título III de la Ley crea y regula el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, un órgano independiente al que se le otorgan competencias de promoción de la cultura de transparencia en la actividad de la Administración Pública, de control del cumplimiento de las obligaciones de publicidad activa, así como de garantía del derecho de acceso a la información pública y de la observancia de las disposiciones de Buen Gobierno. Se crea, por lo tanto, un órgano de supervisión y control para garantizar la correcta aplicación de la Ley.

Además, se crea el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno como un órgano independiente, con plena capacidad jurídica y de obrar y cuenta con una estructura sencilla que, a la vez que garantiza su especialización y operatividad, evita crear grandes estructuras administrativas. La independencia y autonomía en el ejercicio de sus funciones vendrá garantizada, asimismo, por el respaldo parlamentario con el que deberá contar el nombramiento de su Presidente.

2.6.3 DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE LA SOCIEDAD DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN ESPAÑA

El concepto de Sociedad de la Información se utilizó por primera vez en 1975 en los documentos de la OCDE. En 1978, Giscard d'Estaing solicitó en Francia un informe sobre el grado de informatización de la sociedad. En 1994, se realizó la Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones donde se asentaron las infraestructuras globales de información. Un año más tarde, el G-7 acuñó el término de *Sociedad Global de la Información* y en el 2000, ya el G-8, presentaron la "Carta de la Sociedad Global de la Información" (RUIZ BALZA y APHAL, 2006).

El fenómeno de la Sociedad de la Información y las TICs le impone a los poderes públicos la obligación de promover, en beneficio de sus administrados, las comunicaciones electrónicas (...) La administración electrónica supone una considerable racionalización del aparato y del gasto público ya que se gana en eficiencia y eficacia (JINESTA, 2010:4).

Los administrados, por su parte, dado el grado de desarrollo tecnológico actual, se merecen superar la distancia temporal y espacial que suelen levantar los aparatos administrativos frente a sus requerimientos y necesidades.

La generalización del uso de las TICs afecta de manera directa e indirecta a diferentes ámbitos de la sociedad; redefine aspectos de la realidad, y modifica la forma en la que se producen y distribuyen los bienes y servicios, las relaciones internacionales, e incluso la forma en la que nos interrelacionamos. Su implantación y uso se extiende por todo el mundo, de tal manera que en la actualidad el motor que impulsa las economías es la información.

El Índice de Desarrollo TIC (IDI) mide el nivel de evolución a lo largo del tiempo del desarrollo de las TICs en los diferentes países y en relación unos con otros. Los tres aspectos que estudia son:



Figura 2.11: Índice de Desarrollo TIC (IDI)

España ocupaba en 2010 el puesto número 27 con un total de 6,31 puntos. En 2012 aumentó una posición alcanzando 6,62 puntos. El primer lugar era para la República de Corea con 8,56 puntos.

País 2011	Puntos
República de Corea	8,56
Suecia	8,34
Dinamarca	8,29
Islandia	8,29

Finlandia	8,17
...	...
España	6,62

Tabla 2.13: Índice IDI 2012

Existen otros tres índices que miden la sociedad de la información a nivel mundial: el Índice Network Readiness Index elaborado por el Foro Económico Mundial y la Escuela de Negocios INSEAD; el EReadiness Index, realizado por el Economist Intelligence Unit y el Índice eEspaña, creado por la Fundación Orange.

En el último informe Network Readiness Index de 2013, con datos de 2012, se obtuvo el siguiente ranking de países de acuerdo a su nivel de desarrollo:

Posición	Network Readiness Index	Puntuación
1	Finlandia	5,98
2	Singapur	5,96
3	Suecia	5,91
4	Holanda	5,81
5	Noruega	5,66
6	Suiza	5,66
7	Reino Unido	5,64
8	Dinamarca	5,58
9	Estados Unidos	5,57
10	Taiwán	5,47

Tabla 2.14: Índices de la Sociedad de la Información

España, por su parte, ocupa las siguientes posiciones:

	Posición
Network Readiness Index	38
eReadiness Index	24
Índice eEspaña	17

Tabla 2.15: Ranking de España

Según el “Estudio eEspaña 2011: informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España”, más de una cuarta parte de los ciudadanos y casi la mitad de las empresas disponen de certificado de identidad digital mediante firma electrónica, pero su tasa de utilización es prácticamente residual.

Únicamente en el caso de la declaración de impuestos a través de Internet puede afirmarse que la demanda de servicios de eAdministración ha alcanzado un desarrollo análogo a su oferta. De hecho, la declaración de impuestos es el único servicio de eAdministración de relativa complejidad que presenta unas tasas de utilización que se aproximan al objetivo de administración pública sin papeles de cara al año 2015, tal y como se detalla en la Estrategia 2011-2015 del Plan Avanza2.

Además del necesario apoyo financiero, las administraciones públicas pueden contribuir al desarrollo de la Sociedad de la Información a través de la prestación de servicios de Administración Electrónica, tanto a ciudadanos como a empresas.

España ocupa el tercer lugar, sólo por detrás de Corea del Sur y Australia, en el ranking del índice de eParticipación, que mide el grado en el que las administraciones públicas ponen a disposición de los ciudadanos mecanismos para la utilización de las TIC como canal de influencia en el diseño de políticas.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo realizado en el lado de la oferta de servicios públicos en línea, la demanda de este tipo de servicios no ha experimentado un desarrollo tan notable, especialmente en el caso de las empresas. Mientras que en 2005 nuestro país se situaba ligeramente por encima de la media de la UE en la utilización de servicios básicos de eAdministración, el avance experimentado hasta 2010 ha sido superior entre los países de nuestro entorno

De este modo, España se sitúa en la media europea en la tasa de utilización de este tipo de servicios por los ciudadanos, aunque, junto a Rumanía, Bulgaria y Reino Unido, queda por debajo en el caso del uso que realizan las empresas.

Los servicios públicos sobre los que existe una mayor demanda de información a través de Internet por parte de los ciudadanos son los relacionados con los impuestos y, a relativa distancia, los servicios sanitarios y las becas y ayudas.

Por su parte, los que experimentaron un mayor crecimiento entre 2008 y 2010 fueron los servicios sanitarios y los relacionados con los documentos personales y con la seguridad social. Descienden ligeramente las consultas sobre permisos de construcción y sobre becas y ayudas.

Esta demanda de información sobre los servicios públicos a través de Internet se traslada a la descarga de formularios relacionados con los mismos, que se ha incrementado de manera notable en el caso de la sanidad electrónica (servicios sanitarios y seguridad social) y los trámites sobre documentación personal. Por otro lado, la matriculación universitaria es el trámite que conlleva mayor porcentaje de descarga con respecto a la consulta de información.

En relación a los trámites administrativos realizados a través de Internet, la declaración de impuestos y la petición de documentos son los que presentan una mayor tasa de utilización, duplicando al siguiente

servicio del ranking, las peticiones de documentos personales online, que, junto a los servicios de ventanilla única, son los que han experimentado un mayor crecimiento relativo desde 2008.

Aunque el tipo de contacto más utilizado con la administración pública a la hora de conseguir información o realizar algún trámite sigue siendo el contacto presencial, se observa cómo el contacto a través de Internet incrementa su importancia en las preferencias de los ciudadanos para contactar con la administración en todos los casos, especialmente a la hora de obtener información y de presentar la declaración de la Renta.

Se puede afirmar que España alcanzó una posición de liderazgo en el desarrollo de la administración electrónica. Los resultados de 2010 del informe bienal de Naciones Unidas nos situaron entre los diez primeros puestos del ranking mundial, reflejando la alta capacidad de prestar servicios electrónicos a los ciudadanos por parte de nuestras administraciones públicas.

El 23,8% de la población de 15 y más años ya ha contactado con la administración pública a través de Internet:

Consultas	Porcentaje %
Consulta sobre impuesto	60,9
Consulta sobre servicios sanitarios	51,4
Consulta sobre becas y ayudas	39,3
Consulta sobre empleo público	35,6
Consulta sobre documentos personales	35,5
Consulta sobre seguridad social	32,6
Consulta sobre bibliotecas públicas	21,2

Tabla 2.16: tipo de contacto con la administración pública

Descarga de formularios: impuesto 35%, becas y ayudas 23,1%, servicios sanitarios 19% y empleo público 14,6%.

Sin embargo, en el último estudio de las Naciones Unidas (2012) “E-government for the people”, España se sitúa en la posición número 23, con un índice de 0,7770, por encima de la media mundial 0,4882 y bajando 13 posiciones con respecto a la encuesta realizada dos años antes.

Aún con este descenso notable, en España se mantiene la actitud positiva hacia las tecnologías con un reconocimiento de los ciudadanos hacia el papel que juegan en la educación y en el mundo laboral. Los

ciudadanos opinan que es necesario que las administraciones públicas contribuyan a su conocimiento y difusión.

El reto consistente en impulsar a las administraciones públicas y cada una de sus unidades constituyentes hacia esa meta ambiciosa pero imprescindible de la implantación total de los servicios públicos online, para hacer posible el resto de los cambios y sostenible ese nuevo dinamismo del Estado que se demanda.

2.6.4 ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN CASTILLA Y LEÓN

En Castilla y León también se ha apostado por la administración electrónica. Por ello se han implantado diversos planes de fomento y desarrollo que veremos a continuación.

2.6.4.1 NORMATIVA Y PLANES DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN CASTILLA Y LEÓN

A) Planes de fomento

La Junta de Castilla y León ha adquirido el compromiso de llevar a cabo las actuaciones necesarias para garantizar a todos los ciudadanos de esta Comunidad el acceso electrónico a los servicios públicos, manteniendo y asegurando los parámetros de legalidad, eficacia y eficiencia exigidos a todo procedimiento administrativo.

De ahí la existencia e implantación del Plan Estratégico de modernización de Castilla y León 2008-2011 que establecía en la Estrategia número 1 de «Administración más fácil» el programa de actuación «En Red» y, como una de las líneas de actuación, el diseño del *plan de implantación de la administración electrónica*.

El Plan Estratégico de Modernización de la administración de Castilla y León 2008-2011 constituyó el documento de referencia en materia de innovación, calidad y mejora de los Servicios Públicos de nuestra Comunidad.

Este Plan fue el resultado de la reflexión, del análisis, de la valoración y del compromiso de la Administración con el futuro de la Comunidad de Castilla y León. En el documento, se establece su misión como: *conseguir una administración cercana, transparente y accesible, para lo cual se requiere de servicios ágiles y elementos de modernización que faciliten las relaciones con los ciudadanos, fundamentalmente mediante el aumento de la profesionalización del empleo público, la consolidación de la Administración electrónica y un nuevo modelo de gestión y dirección* (JUNTA CASTILLA Y León, 2011:39).

En el marco global que determina las acciones necesarias para impulsar la modernización, se definen los objetivos generales y específicos, las estrategias y los grupos de interés, estableciéndose una Red de programas que serán ejecutados coordinadamente desde todas las Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y Delegaciones Territoriales.

En definitiva, este Plan Estratégico de Modernización pretendía, desde el principio, ser el marco de actuación que impulsase a la Administración de la Comunidad de Castilla y León hacia una mejora fundamental que asentase las bases para hacer de esta organización "Una Administración de todos".

Las medidas que recoge el Plan aparecen agrupadas en torno a tres proyectos fundamentales marcados por los objetivos siguientes:

- Facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos.
- Establecer un modelo de implantación eficaz de Administración electrónica.
- Desarrollar la tecnología necesaria para la implantación de la Administración electrónica.

Asimismo, el Plan contemplaba un conjunto de medidas encuadradas en proyectos transversales relativos a la organización y a los recursos humanos, a la colaboración administrativa, a la divulgación y al desarrollo normativo, cuya implantación es necesaria para lograr la plena efectividad de la administración electrónica en nuestra Comunidad.

Una de ellas es el Plan de Implantación de la administración electrónica en Castilla y León 2009-2011, aprobado por Acuerdo 29/2009, de 12 marzo, de la Junta de Castilla y León, que promovía la responsabilidad, participación activa e implicación de todas las instancias de la administración en la consecución del objetivo final de garantizar el derecho de los ciudadanos a acceder electrónicamente a ella.

El objetivo principal de este Plan era facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos a través de medios electrónicos mediante la adecuación de la administración a los derechos y exigencias que plantea la Ley 11/2007. Además, se plantean varios objetivos adicionales:

- Mejorar la prestación de servicios públicos.
- Mejorar los sistemas de información y comunicación.
- Colaborar con la administración Local.
- Modernizar la gestión interna de la administración.
- Implantar las medidas necesarias en unos plazos ajustados y a un coste razonable.
- Potenciar la igualdad de oportunidades de los ciudadanos.

El desarrollo de este sistema de atención integral al ciudadano se vertebraba en tres ejes de actuaciones, los cuales abordaban conjuntamente las medidas dirigidas a la efectividad del acceso electrónico a los servicios públicos:

- Un canal telemático, mediante el cual el ciudadano podría acceder de forma unitaria y ordenada a la realización "en red" de los procedimientos, servicios e información general ofrecidos por la administración autonómica.

- El impulso del canal telefónico 012, como número de referencia para el acceso a las informaciones y servicios de la administración de la comunidad de Castilla y León, mediante la prestación de servicios de Centro de atención de e-administración.
- La potenciación de la atención presencial dirigida a la configuración de las Oficinas y Puntos de información y Atención al ciudadano como lugares de acceso y asistencia a los nuevos servicios electrónicos.

Este Plan, que disponía de un total de 240 millones de euros para su ejecución, se concretó en 60 ambiciosas medidas que se aplicaron, en su mayoría, durante el período comprendido entre 2009 y 2011.

Por su parte, Castilla y León, adscrita al Plan Avanza 2 a nivel nacional, extrae sus propias conclusiones cada año con diversos informes de seguimiento. En el último (MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO, 2013) se enumeran los proyectos en marcha en nuestra comunidad como: administración sin papeles, uso y confianza de Internet (DNI electrónico, facturas electrónicas, empresas en red, comercio electrónico...), infraestructuras de telecomunicación (redes NGA, modernización TIC...) o impulso de la industria TIC (contenidos digitales, emprendimiento, software de fuentes abiertas, internacionalización...) Así como los resultados en la sociedad de dichas propuestas. En el 2012, el 90% de las empresas castellano-leonesas interactuaron con las administraciones públicas mediante Internet, el 67% de las personas de la comunidad utilizaron Internet en los últimos tres meses, el 62% de las viviendas y el 97% de las empresas cuentan con conexión de banda ancha. Datos que muestran un aumento notable en relación a los últimos cinco años, momento en el que se puso en marcha el Plan Avanza 2.

2.6.4.2 INSTITUCIONES DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN CASTILLA Y LEÓN

Todas las Comunidades autónomas tienen una entidad oficial dedicada al fomento y estudio de la Sociedad de la Información en sus áreas jurisdiccionales. En Castilla y León contamos con diferentes instituciones como:

1. El Observatorio Regional de la Sociedad de la Información

Este ente elabora informes sobre la situación actual y la evolución de nuestro territorio. Es un órgano consultivo y de seguimiento en materia de Sociedad de la Información, adscrito a la Consejería de Fomento y Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León a través de la Dirección General de Telecomunicaciones.

El ORSI tiene como misión identificar y generar conocimiento sobre el estado de la sociedad de la información en Castilla y León, así como detectar las oportunidades y amenazas para su desarrollo. Este conocimiento se traslada a la sociedad y, en especial, sirve para orientar las políticas públicas que permitan el avance de la sociedad de la información en Castilla y León.

2. El Centro de Buenas prácticas de Castilla y León

El CBA (www.jcyl.es/eclap) se centra en el estudio de situaciones concretas para la mejora de los servicios públicos de la comunidad comparando así, las experiencias positivas de otras administraciones públicas.

Con ellas, crea un banco de datos de:

- Buenas prácticas
- Buenas prácticas de Castilla y León

Se conforma por: representantes de la administración autonómica, representantes de la escuela de administración pública de Castilla y León y representantes de las universidades públicas.

Cada universidad se centra en una antena diferente:

- Universidad de Burgos: Modernización administrativa
- Universidad de León: Nuevas tecnologías
- Universidad de Salamanca: Función Pública
- Universidad de Valladolid: Administración económica

Las buenas prácticas elegidas muestran aquellas acciones más innovadoras en otras administraciones para mejorar las actuaciones de la propia organización.

3. El Centro de Transferencia de Tecnología (CTT)

Este centro publica un directorio general de aplicaciones o/y iniciativas cuyo objetivo es favorecer la reutilización de soluciones por todas las administraciones públicas. Este portal informa de proyectos, iniciativas, servicios, normativa y soluciones que se están desarrollando en materia de administración electrónica. Además, desde la forja del CTT se permite el desarrollo colaborativo de aplicaciones de las administraciones públicas.

2.6.4.3 SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA DE CASTILLA Y LEÓN

Los servicios públicos de la Sociedad de la Información en Castilla y León se pueden enumerar de la siguiente manera:

Servicio	
Portal de Administración Electrónica	Portal que sin necesidad de desplazamientos a las oficinas tradicionales, sin emplear papeles, posibilita realizar cualquier trámite a cualquier hora, de cualquier día del año, con el fin de mejorar los servicios públicos
Portal personalizado	
IDECYL	Ofrece servidores de mapas, información cartoGráfico, planeamiento urbanístico, instrumentos de ordenación del territorio, distribución de cartografía CIT, análisis territorial, servicios GPS, etc.
Sistema de información estadística	Información estadística sobre la realidad económica, turística, laboral, demoGráfico, etc. de nuestra Comunidad.
Red de Escuelas Digitales S.XXI	Entorno educativo habilitado para la enseñanza digital tanto desde el punto de vista del profesorado como del alumnado y familias, con especial énfasis en la dotación en equipos, la conectividad y la formación del profesorado
Proyecto Infoeduca	Servicio que ofrece a las familias la posibilidad de obtener información académica y educativa de sus hijos a través de Internet, Telefonía y Mensajes a móviles (SMS).
Sanidad en línea	Gestionar reclamaciones y sugerencias, solicitar el cambio de sus datos personas, solicitar la tarjeta sanitaria en caso de pérdida o rotura y/o solicitar el carnet de donante de órganos.

Sistema de receta electrónica	Gestionar el sistema de recetas electrónicas de la Seguridad Social.
Programa cheque servicio	Casos de "emergencia familiar", cuando circunstancias imprevistas impidan al trabajador o trabajadora acudir a su puesto laboral por verse en la necesidad de atender a algún miembro de la familia
Oficina virtual de empleo	Facilitar a los demandantes y oferentes de empleo la gestión de servicios a través de Internet
Red Social de contenido turístico	Punto de encuentro de experiencias turísticas de Castilla y León
Central de reservas de turismo rural	Poner a la disposición de los ciudadanos todos aquellos alojamientos de nuestra comunidad que actualmente pueden reservarse online

Tabla 2.17: Servicios Públicos de la Sociedad de la Información en Castilla y León

2.6.4.4 INICIATIVAS DE DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN CASTILLA Y LEÓN

En relación a la Sociedad de la Información en nuestra comunidad, podemos señalar una serie de iniciativas puestas en marcha para el logro de su desarrollo como: la red de municipios digitales, Ciudadanos de Castilla y León, la plataforma de pago de impuestos en los municipios, el apoyo a la mejora tecnológica de las entidades locales, etc.

En cuanto a los ciudadanos, también existen iniciativas específicas de desarrollo de la Sociedad de la Información tales como: el programa Iníciate, el programa Aprende, el uso seguro de la tecnología, la prevención del ciberacoso y la promoción de la navegación segura, tutambien.es para personas mayores, el proyecto edad, conect@adas para mujeres de zonas rurales, el programa TIC-TAC para la mejora de equipamientos en centros públicos, etc.

Con este repaso de la fundamentación teórica enfocado en dos bloques, la administración pública en Castilla y León y la comunicación institucional, nos centramos en la parte práctica de la investigación. En el capítulo siguiente, detallamos todos los aspectos metodológicos de la misma.



INVESTIGACIÓN

Administraciones públicas en Castilla y León; Contexto sociodemográfico y financiero de Castilla y León;
Muestra u objeto de estudio; Método.

3. INVESTIGACIÓN

Iniciamos nuestra investigación realizando un trabajo de prospección sobre las administraciones públicas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

En este capítulo analizaremos, en primer, lugar el panorama institucional y/o administrativo de Castilla y León para pasar posteriormente a un estudio detallado de la situación socio-demoGráfico y económica-financiera de dicha comunidad y de sus nueve provincias.

Esto nos ayudará a configurar un mapa conceptual de las características, relaciones, límites... que puede afrontar nuestra comunidad en relación a los aspectos comunicacionales que trataremos más adelante.

Y en segundo lugar, nos centraremos en los aspectos propios de la investigación, detallando cada parte y sus características.

3.1 ADMINISTRACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONES EN CASTILLA Y LEÓN

A nivel territorial, la Constitución Española de 1978 divide la administración pública en tres niveles como consecuencia de la definición de estado fuertemente descentralizado:

- Administración general del Estado
Encargada de llevar a la práctica el programa de gobierno y satisfacer los intereses generales. (Artículo 97 y siguientes)
- Administración autonómica
La Administración autonómica tiene un nivel competencial muy amplio, basado en la descentralización del Estado a través de las autonomías. En cuanto al nivel de competencias, no son siempre las mismas, y se regulan en cada Estatuto de autonomía para cada Comunidad Autónoma, haciendo que en algunos casos el nivel de competencias sea superior que los de un Estado federado.

Hay que tener también en cuenta que la Comunidad Autónoma tiene su propio órgano legislativo, y que la administración autonómica debe comportarse ante él como cualquier otro poder ejecutivo, respetando las normas emanadas por su Parlamento autonómico (Artículo 137 y siguientes).
- Administración local
Es aquel sector de la administración que gestiona las entidades territoriales pertenecientes a las comunidades autónomas y garantiza la autonomía de los municipios y de sus órganos de gobierno, los ayuntamientos (Artículo 140 y siguientes).

A estas organizaciones territoriales se les suman las no territoriales, que son:

- Corporaciones
- Instituciones
- Administraciones independientes

3.1.1 APLICACIÓN EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN

La generalización del estado autonómico en España trajo consigo la creación de nuevos sistemas públicos de comunicación política controlados e impulsados por los gobiernos regionales.

La comunidad de Castilla y León accedió a la autonomía y aprobó su Estatuto en febrero de 1983. Hasta el día de hoy, hasta tres reformas estatutarias han marcado los puntos de inflexión, dentro de un contexto de consolidación y profundización de la realidad autonómica. Fue modificado por primera vez en virtud de la Ley Orgánica 11/1994, de 24 de marzo⁴⁸, como consecuencia de un proceso general de ampliación de competencias. Esta reforma determinó una nueva redacción de sus artículos 24 y del 26 al 29, incrementando significativamente el nivel de competencias de la comunidad, entre ellas las de desarrollo legislativo y ejecución sobre educación.

La reforma de 1999, con la Ley Orgánica 4/1999, de 8 de enero, mejoró el marco competencial e institucional de la comunidad, reconociendo la gestión sanitaria con arreglo a las bases y la coordinación estatal y la creación de nuevas instituciones de autogobierno como el Consejo Económico y Social, el Procurador del Común, el Consejo Consultivo y el Consejo de Cuentas.

La tercera reforma, aprobada por Ley Orgánica 14/2007, de 30 de noviembre, incorporó algunas novedades importantes como la redacción de un preámbulo o el reconocimiento de los derechos sociales de los ciudadanos de Castilla y León, además de asumir nuevas competencias y reforzar el nivel competencial ya existente. Todo ello supuso la modificación de la estructura del propio Estatuto, al introducir nuevos títulos y capítulos y cambiar algunos de los existentes⁴⁹.

Competencias de las administraciones públicas de Castilla y León

Las competencias de la comunidad se recogen en el título V⁵⁰ de su Estatuto, que distingue entre:

- Competencias exclusivas (artículo 70)
- Competencias de desarrollo normativo y de ejecución (artículo 71)
- Competencias sobre seguridad pública (artículo 72)
- Competencias sobre educación (artículo 73)

⁴⁸ Ley Orgánica 11/1994, de 24 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía de Castilla y León, (<http://www.boe.es/boe/dias/1994/03/25/pdfs/A09645-09647.pdf>)

⁴⁹ www.congreso.es: Sinopsis del Estatuto de Castilla y León

⁵⁰ Anexo 3: título V del Estatuto de Castilla y León: competencias

-
- Competencias sobre sanidad (artículo 74)
 - Competencias sobre la cuenca del Duero y las aguas de la comunidad (artículo 75)
 - Competencias de ejecución (artículo 76)

Además, la comunidad de Castilla y León presenta una serie de competencias transferidas del Estado Central, incorporadas mediante diferentes reales decretos:

- Real Decreto 905/1995 de 2 de junio, sobre traspaso de funciones y servicios de la seguridad social a la comunidad de Castilla y León.
- Real Decreto 907/1995 de 2 de junio, sobre traspaso de funciones y servicios de la administración del estado a las comunidades de castilla y León en materia de universidades.
- Real Decreto 1340/1999 de 31 de julio, sobre traspaso de funciones y servicios de la administración de estado a la comunidad de Castilla y León en materia de enseñanza no universitaria.
- Real Decreto 2/2000 de 7 de enero, sobre traspaso a la Comunidad de Castilla y León de los medios adscritos a la gestión encomendada en materia de agricultura, Fondo Español de Garantía Agraria.
- Real Decreto 1187/2001 de 2 de noviembre, sobre traspaso a la comunidad de Castilla y León de la gestión realizada por el instituto nacional de empleo en el ámbito de trabajo, empleo y formación.
- Real Decreto 1480/2001 de 27 de diciembre, sobre traspaso a la comunidad de Castilla y León de las funciones y servicios del Instituto Nacional de la Salud.
- Real Decreto 9/2001 de 12 de enero, sobre traspaso de profesores de Educación General Básica de instituciones penitenciarias a al comunidad autónoma de Castilla y León, en ampliación del RD 1340/1999 de 31 de julio, en materia de enseñanza no universitaria.

La Administración General de la Comunidad se organiza territorialmente en Delegaciones Territoriales de la Junta de Castilla y León en cada una de las provincias, como órganos directivos periféricos estructurados, a su vez, en una Secretaría Territorial, Departamentos Territoriales, Servicios Territoriales con carácter excepcional, y Secciones y Negociados. El delegado territorial, en cuanto titular de la correspondiente Delegación Territorial, representa a la Junta de Castilla y León y a cada una de las Consejerías en la correspondiente Provincia. Con las funciones específicas de coordinación de la gestión periférica de las competencias de la Administración autonómica y unificación de los criterios de actuación en el ámbito territorial, el Decreto 101/2007, de 18 de octubre, ha creado con carácter permanente la Comisión General de Coordinación Territorial (BALLESTEROS MOFFA, 2010).

Según el artículo 19.1 del Estatuto de Autonomía de Castilla y León se establece que *las instituciones básicas de la Comunidad de Castilla y León son: Las Cortes de Castilla y León, el Presidente de la Junta de Castilla y León y la Junta de Castilla y León*. Además, en el mismo artículo se especifica que *son*

instituciones propias de la Comunidad de Castilla y León el Consejo Económico y Social, el Procurador del Común, el Consejo Consultivo y el Consejo de Cuentas.

A) Junta de Castilla y León

El artículo 2 de la ley 3/2001 de 3 de julio, del Gobierno y de la administración de la Comunidad de Castilla y León, afirma que la Junta, bajo la dirección de su presidente, es el órgano de gobierno y el supremo órgano de administración de la Comunidad de Castilla y León, ya que dirige la política y la Administración. Ejerce la función ejecutiva y la potestad reglamentaria de acuerdo con la Constitución, el Estatuto de Autonomía y las leyes.

Es, por tanto, el máximo órgano administrativo de la comunidad de Castilla y León, la cual se organiza en diferentes niveles:

Presidente y Consejerías que a su vez constan de viceconsejeros, secretario general, y directores generales.

Las atribuciones de este órgano administrativo según esta misma ley, son las siguientes:

- a. Aprobar y remitir los Proyectos de Ley a las Cortes de Castilla y León, así como acordar su retirada en los términos que establezca el Reglamento de la Cámara.
- b. Dictar Decretos Legislativos en los términos previstos en el artículo 16.3 del Estatuto de Autonomía.
- c. Aprobar el Proyecto de Ley de Presupuestos de la Comunidad Autónoma y remitirlo a las Cortes de Castilla y León.
- d. Ejecutar y desarrollar sus propios Presupuestos.
- e. Aprobar los reglamentos para el desarrollo y ejecución de las leyes emanadas de las Cortes de Castilla y León así como para el desarrollo de la legislación básica del Estado, cuando proceda, y ejercer, en general, la potestad reglamentaria en todos los casos en que no esté atribuida al Presidente o a los Consejeros.
- f. Deliberar sobre la cuestión de confianza con carácter previo a su planteamiento por el Presidente.
- g. Acordar la interposición de recursos de inconstitucionalidad, el planteamiento de conflictos de competencia con el Estado u otras Comunidades Autónomas y la personación ante el Tribunal Constitucional, por acuerdo de las Cortes de Castilla y León o por propia iniciativa.
- h. Autorizar la celebración de convenios y acuerdos de cooperación con otras Comunidades Autónomas en los términos establecidos en el Estatuto de Autonomía, así como de cualquier otro en que sea preciso.
- i. Adoptar medidas de ejecución de Tratados y Convenios Internacionales y del derecho comunitario europeo cuando así proceda, sobre cuestiones de la competencia de la Comunidad de Castilla y León, en los términos previstos por el Ordenamiento Jurídico.

-
- j. Aprobar programas, planes y directrices vinculantes para todos los órganos de la Administración de la Comunidad.
 - k. Aprobar la estructura orgánica de la administración de la Comunidad de Castilla y León.
 - l. Nombrar y cesar los cargos con categoría igual, superior o asimilable a la de Director General, a propuesta del Consejero correspondiente, así como la de aquellos otros que legalmente se establezca.
 - m. Resolver los recursos en vía administrativa en los casos previstos por las Leyes.
 - n. Autorizar, en su caso, el ejercicio de acciones judiciales, su desistimiento y el allanamiento procesal.
 - o. Autorizar la celebración de contratos en los supuestos previstos legalmente, así como determinar el órgano de contratación cuando los mismos afecten a varias Consejerías.
 - p. Autorizar la enajenación de bienes o derechos cuando así esté legalmente establecido.
 - q. Declarar la urgencia en materia de expropiación forzosa.
 - r. Cualquier otra atribución prevista por la Ley o que por su importancia requiera el conocimiento o deliberación de los miembros de la Junta, así como las no atribuidas expresamente a otro órgano.

Y las atribuciones propias del Presidente, recogidas en la Ley 3/2001, de 3 de julio, del Gobierno y Administración de la Comunidad de Castilla y León, son las siguientes:

- Convocar elecciones a las Cortes de Castilla y León de acuerdo con lo establecido en el Estatuto de Autonomía.
- Acordar la disolución de las Cortes de Castilla y León en los términos legalmente previstos.
- Promulgar, en nombre del Rey, las Leyes aprobadas por las Cortes de Castilla y León, así como ordenar su publicación en el Boletín Oficial de Castilla y León, y la remisión para su publicación en el Boletín Oficial del Estado.
- Mantener las debidas relaciones con las demás administraciones e Instituciones públicas.
- Firmar los convenios y acuerdos de cooperación y colaboración que suscriba la Comunidad Autónoma en los casos en que proceda.
- Plantear ante las Cortes de Castilla y León, previa deliberación de la Junta de Castilla y León, la cuestión de confianza.

Entre el resto de funciones figuran las de dirigir y coordinar la acción de gobierno, nombrar y separar a los consejeros, convocar y presidir las reuniones del Consejo de Gobierno, firmar los decretos y acuerdos de la Junta, velar por el cumplimiento de las decisiones de la Junta, crear, modificar y suprimir Consejerías. Tiene también la facultad de nombrar uno o varios vicepresidentes.

B) Cortes de Castilla y León

La constitución de las actuales Cortes democráticas está íntimamente ligada al nacimiento y posterior desarrollo del Estado Autonómico establecido en el Título VIII de la Constitución Española.

Dentro de las atribuciones básicas de las Cortes de Castilla y León han de resaltarse tres:

- La potestad legislativa
- La elección del Presidente de la Junta
- El control e impulso de la acción de gobierno

Además, el artículo 24 del Estatuto de Autonomía confiere a las Cortes de Castilla y León otras atribuciones, como designar a los senadores que han de representar a la Comunidad Autónoma en el Senado, aprobar los Presupuestos de la Comunidad, solicitar al Gobierno de la Nación la adopción de un Proyecto de Ley o remitir a la Mesa del Congreso una Proposición de Ley sobre algún tema de interés o trascendencia para la Comunidad Autónoma, interponer recursos de inconstitucionalidad o ejercitar la iniciativa de reforma de la Constitución.

C) Consejo Económico y Social

De acuerdo con su Ley de Creación, son funciones del Consejo Económico y Social las siguientes:

- Informar con carácter previo a su tramitación, los proyectos de Ley y de Decreto relacionados con la política socioeconómica de la Comunidad Autónoma que, preceptivamente deberán ser sometidos a su consideración.
- Conocer el Proyecto de Ley de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma. A tal efecto, la Junta de Castilla y León remitirá al Consejo Económico y Social, su texto y demás documentos que al mismo se acompañen, simultáneamente a su envío a las Cortes Generales.
- Formular propuestas a la Junta de Castilla y León sobre materias de la competencia de este Consejo.
- Elaborar dictámenes e informes en cualquier clase de asuntos de carácter socioeconómicos. Por iniciativa propia, a petición de los Órganos de la Administración de la Comunidad Autónoma o de las Cortes de Castilla y León, previo acuerdo de sus Comisiones.
- Servir de cauce de participación y diálogo permanente entre los interlocutores sociales en el debate de los asuntos socioeconómicos.
- Participar con su asesoramiento y colaboración, en el desarrollo y planificación de la actividad económica del sector público de la Comunidad Autónoma que la Junta de Castilla y León elabore.

-
- Canalizar demandas y propuestas de carácter socioeconómico, procedentes de asociaciones e instituciones con actividad económica y social en el ámbito de la Comunidad Autónoma con representación en el Consejo.
 - Emitir anualmente, dentro del primer semestre de cada año, un informe sobre la situación general socioeconómica de la Comunidad. Dicho informe será remitido a la Junta de Castilla y León y a las Cortes Regionales.
 - Formular recomendaciones y propuestas en relación con situaciones coyunturales de sectores económicos y sociales determinados, a las Instituciones Básicas de la Comunidad Autónoma.

D) Procurador del Común

El Procurador del Común de Castilla y León es una Institución propia de la Comunidad, que tiene encomendada por las Cortes de Castilla y León la misión de defender y proteger los derechos constitucionales de los ciudadanos y los derechos y principios reconocidos en el Estatuto de Autonomía de Castilla y León, para lo cual puede supervisar la actividad de la administración de la Comunidad Autónoma, de los Ayuntamientos y Diputaciones castellanos y leoneses, y de los diferentes organismos que dependan de ellas. El Procurador del Común de Castilla y León es políticamente independiente, no recibe instrucciones de ninguna autoridad y desempeña sus funciones con absoluta autonomía. Las funciones y competencias de este Alto Comisionado están reguladas en la Ley 2/1994, de 9 de marzo, del Procurador del Común de Castilla y León, de las Cortes de Castilla y León.

E) Consejo Consultivo

El Consejo Consultivo, como superior órgano consultivo de la Comunidad de Castilla y León, tiene como función esencial la emisión de informes jurídicos sobre los asuntos sometidos a su consideración, a solicitud de las administraciones de Castilla y León. Los informes son preceptivos cuando así lo dispongan las normas reguladoras de cada procedimiento. Salvo en los casos previstos en la Ley, el informe del Consejo no tiene carácter vinculante. Conforme a la Ley reguladora, sólo excepcionalmente, cuando así le sea solicitado de manera expresa por la autoridad consultante, puede el Consejo realizar observaciones o valoraciones de oportunidad, que se materializarán junto con las de legalidad.

Junto a esta función principal, el Consejo puede también realizar mociones y recomendaciones en las materias de su competencia que contribuyan, o puedan hacerlo, a un mejor funcionamiento de la administración.

También puede emitir dictámenes facultativos en aquellos asuntos que, por su especial trascendencia o repercusión, debidamente justificada y apreciada por el Consejo, sean planteados por las entidades consultantes.

Asimismo, y de acuerdo con lo que dispone el artículo 2 de su Ley reguladora, el Consejo velará, en el ejercicio de sus funciones, por la observancia de la Constitución, del Estatuto de Autonomía de Castilla y León y de todo el ordenamiento jurídico.

F) Consejo de Cuentas

Mediante la Ley 2/2002, de 9 de abril se regula la institución del Consejo de Cuentas de Castilla y León, como órgano dependiente de las Cortes, al que corresponde la fiscalización externa de la gestión económica, financiera y contable del sector público de la Comunidad y demás entes públicos de Castilla y León.

Función fiscalizadora:

La función fiscalizadora del Consejo de Cuentas, realizada conforme al Plan Anual que concretará sus actuaciones cada ejercicio, comprenderá el examen y comprobación de la Cuenta General de la Comunidad, la de las cuentas de los organismos anteriormente referidos, los expedientes de contratación, el patrimonio, las operaciones presupuestarias y la contabilidad electoral.

Función consultiva:

Además de la función fiscalizadora, el Consejo de Cuentas asesorará a las Cortes y a la Junta de Castilla y León, emitiendo dictamen sobre disposiciones de carácter general cuando sea requerido para ello.

3.1.2 COMPETENCIA INFORMATIVA/COMUNICACIONAL EN CASTILLA Y LEÓN

Castilla y León estrenó su primer gobierno autonómico bajo predominio socialista en mayo de 1983. En un primer momento, la Junta de Castilla y León optó como en la mayoría de las comunidades autónomas y el propio ejecutivo central, por la creación de una Dirección General de Información dependiente del portavoz del Gobierno, que en el caso de Castilla y León era también consejero de Presidencia. Quedaba establecida de esta manera la Oficina del Portavoz de la Junta, que tenía la particularidad de no depender de ninguna Consejería, siendo un organismo de apoyo y asistencia personal del presidente. Estableció por primera vez una única línea informativa para la Junta, descentralizó su estructura creando coordinadores provinciales y elaboró varios sondeos que midieron el clima político en Castilla y León (ELENA GONZÁLEZ, 2012).

A partir de 1986 quedó suprimida la OPJ a favor de gabinetes de prensa en cada una de las consejerías, unas estructuras mucho más simples.

En la actualidad, La persona encargada de gestionar la comunicación se encuadra dentro del Consejo de la Presidencia, bajo el nombre de Director General de la Oficina del Portavoz y relaciones con los medios.

Además de las competencias propias de todo Director General, recogidas en el artículo 40 de la Ley 3/2001, de 3 de julio, del Gobierno y de la administración de la comunidad de Castilla y León, tiene las siguientes atribuciones específicas, establecidas en el nº132 del BOCYL, del viernes 8 de julio de 2011:

- a) Asistencia al portavoz de la junta de Castilla y León
- b) Coordinación de la sala virtual de prensa
- c) Elaboración de los comunicados y difusión de información derivados de la actividad de la junta de Castilla y León
- d) Coordinación de las relaciones informativas de la administración de la comunidad con los medios
- e) Gestión de los medios técnicos en relación con los servicios informativos de la administración de la comunidad
- f) Dirección y coordinación de los responsables de prensa de las consejerías y las delegaciones territoriales de la junta de Castilla y León
- g) Cualquier otra que le sea legalmente atribuida, delegada o se desconcentre en ella

3.2 CONTEXTO SOCIODEMOGRÁFICO Y ECONOMICO-FINANCIERO DE CASTILLA Y LEÓN

3.2.1 SITUACIÓN SOCIODEMOGRÁFICO

La Comunidad de Castilla y León cuenta con 2.546.078 de habitantes personas (1 de enero de 2012) en una superficie total de 94.227 km², lo que representa un 18,6% del total nacional y por tanto, una densidad de población de 27 habitantes por km². Es la región más extensa de España, y la tercera de toda la Unión Europea (UE-27), superando en extensión a 16 de los 27 países que la integran (en la actualidad hay 271 regiones en la UE-27).

Está integrada por 9 provincias y 2.248 municipios (un cuarto del total de municipios españoles), siendo éstos de reducido tamaño (el 88% de los municipios tiene menos de 1.000 habitantes).

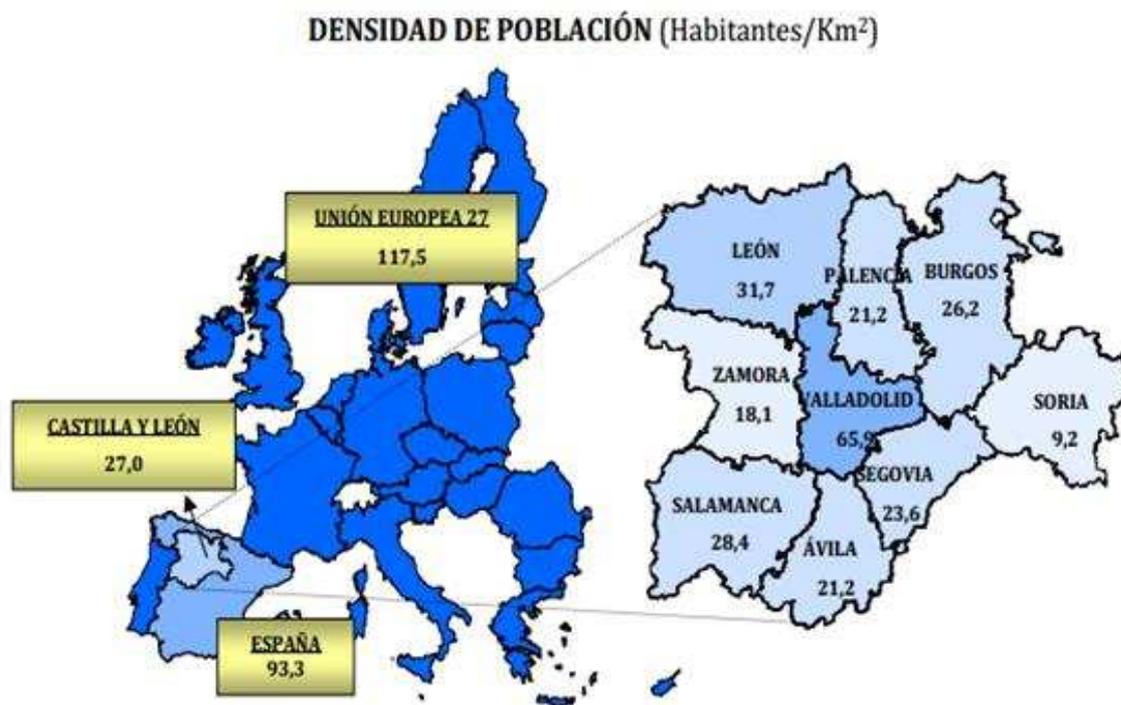


Figura 3.1: Fuente INE enero 2012

A continuación analizaremos socio-demoGráficamente las nueve provincias que conforman la comunidad autónoma:



Figura 3.2: provincia de Ávila

La provincia de Ávila cuenta con una superficie total de 8.050 km², un 8,59% de la totalidad de Castilla y León, lo que representa el 1,59% del territorio nacional, y una población de 171.265 habitantes. Su densidad es de 21,24 habitantes/km².

En relación al personal administrativo, cuenta con las siguientes cifras:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades		Total	
Ávila	1.922	4,62%	6.366	7,25%	3.856	9,25%	143	1,55%	12.287	8,81%

Tabla 3.1: personal administrativo en Ávila

*Los porcentajes se refieren al total de Castilla y León.



Figura 3.3: provincia de Burgos

La provincia de Burgos cuenta con una superficie total de 14.292 km², el 15,16% de Castilla y León y el 2,83% del territorio nacional, y una población de 374.970 habitantes. Su densidad es de 26,25 habitantes/km².

El personal administrativo de la provincia es:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades		Total	
Burgos	6.959	16,73%	11.692	13,32%	5.243	12,57%	952	10,36%	24.287	13,78%

Tabla 3.2: personal administrativo en Burgos



Figura 3.4: provincia de León

La superficie total de la provincia de León es de 15.581 km², lo que representa el 16,53% de la comunidad y el 3,08% de la superficie nacional, y su población asciende a 499.284 habitantes. 32,1 por km².

El personal administrativo sigue los siguientes porcentajes:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades			
León	8.743	21,02%	14.390	16,4%	8.183	19,63%	1.281	13,94%	32.597	18,09%

Tabla 3.3: personal administrativo en León



Figura 3.5: provincia de Palencia

La provincia de Palencia cuenta con una superficie de 8.052 km², un 8,54% de la superficie de Castilla y León y un 1,59% del total nacional, y una población total de 172.510 habitantes. 21,5 habitantes/km².

El personal administrativo se divide de la siguiente forma:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades		Total	
Palencia	2.391	5,74%	6.246	7,12%	2.463	5,90%	255	2,77%	11.355	6,30%

Tabla 3.4: personal administrativo en Palencia



Figura 3.6: provincia de Salamanca

La superficie total de la provincia de Salamanca es de 12.349 km², lo que asciende hasta el 13,10% de la totalidad de la comunidad y hasta un 2,44% con respecto a la escala nacional, y su población asciende a 353.619 habitantes, siendo su densidad de 28,62 habitantes/km².

El personal administrativo se distribuye de la siguiente manera:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades		Total	
SAL	5.449	13,1%	11.680	13,31%	6.065	14,55%	3.256	35,44%	26.450	14,68%

Tabla 3.5: personal administrativo en Salamanca



Figura 3.7: provincia de Segovia

La superficie total de la provincia de Segovia es de 6.923 km², un 7,34% del suelo de Castilla y León y un 1,37% del español. Su población es de 164.268 habitantes, por lo que cuenta con una densidad de 24,12 habitantes/km².

El personal administrativo sigue la siguiente distribución:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades		Total	
Segovia	3.091	7,43%	6.219	7,08%	3.503	8,4%	212	2,3%	13.025	7,22%

Tabla 3.6: personal administrativo en Segovia



Figura 3.8: provincia de Soria

La provincia de Soria cuenta con una superficie de 10.307 km², lo que corresponde a un 10,93% de la superficie total de Castilla y León y a un 2,04% de la relativa a España. Su población asciende a 95.258, siendo su densidad de 9,23 habitantes/km².

El personal administrativo de la provincia se divide de la siguiente forma:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades		Total	
Soria	1.467	3,52%	4.825	5,5%	1.844	4,42%	243	2,64%	8.379	4,65%

Tabla 3.7: personal administrativo en Soria



Figura 3.9: provincia de Valladolid

La superficie total de la provincia de Valladolid es de 8.110 km², un 8,60% del suelo castellano y un 1,60% del total nacional. Su población asciende a 533.640 habitantes, con una densidad de 65,67 habitantes/km².

El personal administrativo de la provincia se distribuye de la siguiente manera:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades		Total	
VAL	9.718	23,36%	19.269	21,96%	7.119	17,07%	2.649	28,84%	38.775	21,5%

Tabla 3.8: personal administrativo en Valladolid



Figura 3.10: provincia de Zamora

La provincia de Zamora cuenta con una superficie de 10.561 km², un 11,20% del total de la superficie de Castilla y León y un 2,09% del territorio nacional. Su población alcanza los 194.214 habitantes y su densidad, los 18,63 habitantes/km².

El personal administrativo se divide de la siguiente forma:

	AGE		AAPP CCAA		Administración Local		Universidades		Total	
Zamora	1.848	4,43%	7.034	8,01%	3.407	8,17%	194	2,11%	12.483	6,92%

Tabla 3.9: personal administrativo en Zamora

3.2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

Los Presupuestos para 2013 ascendieron a 9.481 millones de euros en la comunidad de Castilla y León. Lo que implica una bajada de 300 millones con respecto al 2012 ,el cual ya había descendido en un 3,24% respecto al presupuesto del año anterior. Dicho descenso es consecuencia de dos factores: por una parte, de un recorte superior al 9% en los recursos procedentes del nuevo sistema de financiación comunicados por el Estado. Y por otra, de la imposición de nuevas restricciones al endeudamiento de las comunidades autónomas, fijado por el Gobierno de España en el 1,3% del PIB para 2011, frente al 2,4% del ejercicio actual.

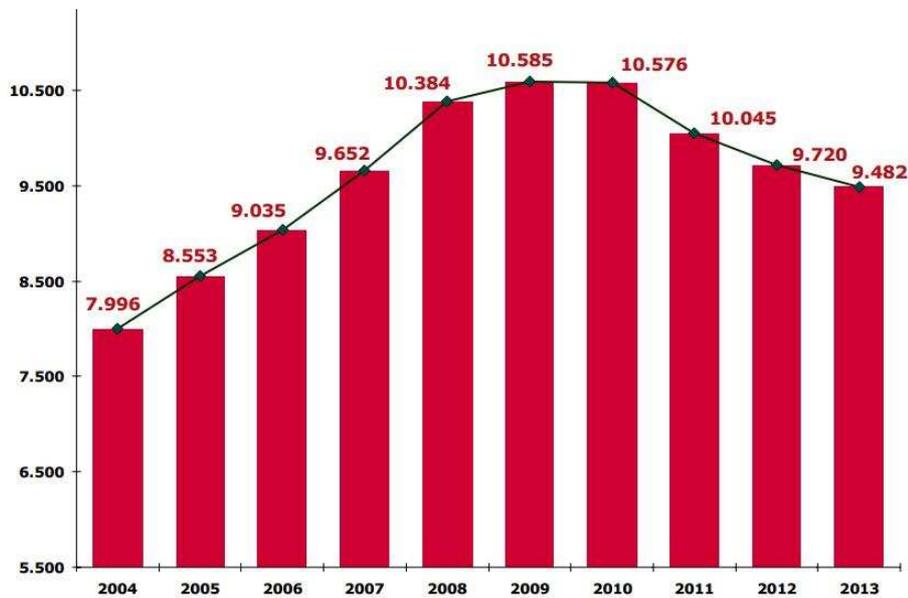


Gráfico 3.1: Evolución del presupuesto de la comunidad de Castilla y León desde 2006 hasta 2012

En la siguiente tabla podemos ver de forma detallada las principales partidas del presupuesto de 2013 de Castilla y León, comparados con los de los dos últimos años:

Área	Presupuesto (Euros) 2011	Presupuesto (Euros) 2012	Presupuesto (Euros) 2013
Justicia	770.701	177.101	136.415
Seguridad Ciudadana	12.391.898	12.525.775	11.705.576
Pensiones y otras prestaciones	158.858.919	164.166.810	164.179.902
Servicios sociales y promoción social	726.074.604	664.114.356	652.570.250
Fomento del empleo	312.708.159	207.355.181	203.156.399
Vivienda y urbanismo	99.476.888	72.344.440	62.044.328
Sanidad	3.431.591.930	3.404.462.625	3.223.815.647
Educación	2.041.931.513	1.909.067.075	1.765.244.951
Cultura	131.012.062	105.084.232	90.410.384
Agricultura, ganadería y pesca	1.494.292.315	1.393.198.484	1.383.749.512
Industria y energía	110.331.218	212.626.782	197.109.480
Comercio y turismo	56.484.564	39.549.903	34.876.739
Infraestructuras	451.627.059	366.044.641	358.314.256
Investigación, desarrollo e innovación	222.276.200	243.849.060	199.370.937
Otras actividades de carácter económico	99.509.706	53.457.045	59.581.306
Alta dirección de la comunidad	44.499.025	36.413.757	35.581.306
Administración general	98.478.718	88.328.691	80.930.430

Administración financiera y tributaria	33.727.332	32.529.805	32.920.428
Transferencia a administraciones públicas	129.940.516	99.852.638	72.089.869
Deuda pública	389.162.887	610.894.312	854.363.972
TOTAL	10.045.146.214	9.720.048.423	9.481.615.087

Tabla 3.10: presupuesto general de Castilla y León en los últimos tres años

Por su parte, los presupuestos de las diputaciones y de los ayuntamientos de las nueve provincias de la comunidad castellano-leonesa, son los siguientes:

Provincia	Presupuesto Diputación (€)	Presupuesto Ayuntamiento (€)
Ávila	60.500.000	58.011.426
Burgos	105.000.000	213.586.832
León	162.070.000	151.496.481
Palencia	72.400.000	90.029.496
Salamanca	102.000.000	139.000.000
Segovia	59.275.000	65.878.214
Soria	58.800.000	55.095.000
Valladolid	106.000.000	256.425.900
Zamora	63.500.000	66.400.000

Tabla 3.11: presupuestos de ayuntamientos y diputaciones de Cyl

En relación al Producto Interior Bruto de Castilla y León, este índice en el tercer trimestre de 2011 sufrió un aumento real del 0,8%, siendo el PIB per cápita de 22.974 euros/habitante. Sin embargo, en 2012 descendió un 0,9%, llegando a 22.289 euros/habitante.

La inversión descendió en un 4,9%, al igual que el consumo público en un 0,3% mientras que el privado aumentó un 0,6%.

En el último Boletín estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas de julio de 2012 (editado en febrero de 2013), se recoge la siguiente distribución de efectivos administrativos a nivel nacional:

Administración	Efectivos	
	2011	2013
Administración pública estatal	592.531	570.691
Administración de las Comunidades Autónomas	1.347.835	1.307.343
Administración local	646.627	549.807
Universidades	103.106	148.905
TOTAL	2.690.099	2.576.746

Tabla 3.12: distribución de los efectivos administrativos 2011 y 2012

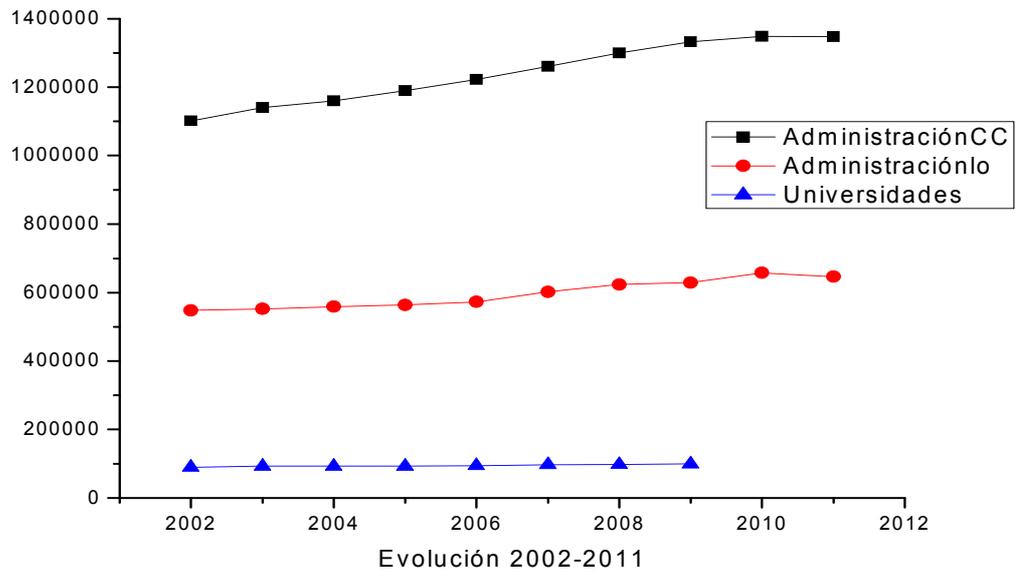


Gráfico 3.2: distribución de los efectivos administrativos

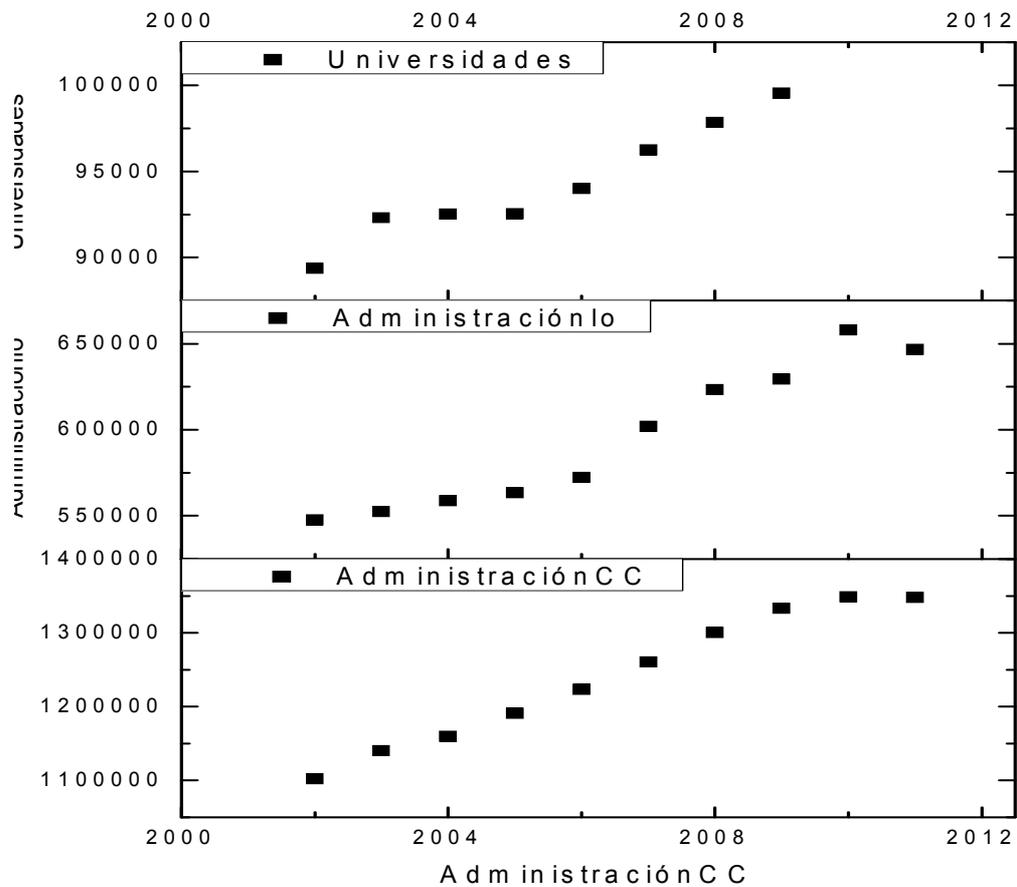


Gráfico 3.3: comparación de la evolución del personal administrativo

Por su parte, el personal de las administraciones públicas de Castilla y León, en el año 2011 se distribuye de la siguiente forma:

	Adm estatal	Adm. CCAA	Adm. local	Universidades	TOTAL
Ávila	1.904	6.129	2.567	125	10.725
Burgos	6.657	11.419	4.132	1.079	23.287
León	8.231	14.065	5.628	1.189	29.113
Palencia	2.352	6.138	1.881	215	10.586
Salamanca	5.355	11.161	4.175	3.074	23.765
Segovia	2.721	6.096	2.766	156	11.739
Soria	1.497	4.721	1.442	176	7.836
Valladolid	9.089	19.123	5.571	2.186	35.969
Zamora	1.796	6.819	2.403	185	11.201
TOTAL	39.602	85.671	30.565	8.385	164.221

Tabla 3.13: personal de las AAPP de CyL. Fuente: Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas

3.3 SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN ESPAÑA

La oferta de servicios públicos online se ha incrementado y desarrollado de forma notable en los últimos años. Las administraciones públicas presentan un doble reto: reducir el coste de provisión de los servicios públicos y la puesta a disposición de empresas y ciudadanía de infraestructuras y sistemas de información optimizados en su funcionamiento proporcionando servicios de alta calidad valor añadido.

El informe “eEspaña 2012” afirma que la e-administración ha alcanzado un nivel de desarrollo significativo en España. Sin embargo, cayó 14 puestos el pasado año en el ranking de e-administración de las Naciones Unidas hasta la posición 23, debido a los bajos niveles de e-participación y a que existe escasa integración entre trámites.

País	Puntuación
1º. Corea del Sur	0,928
2º. Holanda	0,913
3º. Reino Unido	0,896
4º. Dinamarca	0,889
5º. Estados Unidos	0,867
...	...
23º. España	0,777

Tabla 3.14: Ranking e-administración. Fuente: informe eEspaña 2012

En relación a los servicios online ofrecidos al ciudadano, según el estudio comparativo de los servicios públicos en las Comunidades Autónomas de la Fundación Orange del pasado año, podemos situar a Castilla y León en sexta posición por detrás tan sólo de Asturias, Madrid, Andalucía, Navarra y La Rioja, con una disponibilidad media total de 90%, 10 puntos porcentuales por encima de la media nacional. Y con un diferencial +3 con respecto al año 2011.

Comunidades Autónomas	Disponibilidad media total	Disponibilidad media ciudadanos	Disponibilidad media empresas	Servicios etapa 4
Asturias	99	96	100	25
Madrid	98	97	100	25
Andalucía	97	98	95	24
Navarra	97	97	98	24
La Rioja	93	95	90	22
Castilla y León	90	94	85	21
Galicia	85	78	95	18
País Vasco	85	88	80	17
Castilla la Mancha	83	83	83	17
C. Valenciana	80	73	90	15
Cataluña	78	80	75	14
Ceuta	76	96	58	15
Murcia	73	66	85	12
Canarias	71	72	70	10
Extremadura	69	75	60	10
Baleares	68	70	65	10
Cantabria	65	67	65	8
Aragón	65	72	55	7
Melilla	60	65	35	4
TOTAL	80	82	78	

Tabla 3.15: servicios online en las CCAA. Fuente: Fundación Orange

De los 26 servicios online analizados, Castilla y León cuenta con 21 en etapa 4. A continuación podemos ver las características de cada nivel de interacción online con el ciudadano o empresa.

Niveles

Nivel 1: información	La información necesaria que describe el procedimiento para proceder a la solicitud del servicio público está disponible online.
Nivel 2: interacción unidireccional	El sitio web ofrece la posibilidad de descargar el formulario de tramitación para su impresión y posterior cumplimentación manual. También se considera etapa 2 la posibilidad de cumplimentar online el formulario electrónico, realizar su posterior impresión y presentar físicamente en la oficina correspondiente.
Nivel 3: interacción bidireccional	El sitio web ofrece la posibilidad de tramitar parcialmente el servicio público de forma electrónica. No obstante, se requiere la presentación de requisitos de información de forma presencial para poder completar su tramitación.
Nivel 4: tramitación totalmente electrónica	El sitio web ofrece la posibilidad de tramitar el servicio público de forma totalmente electrónica. No se requiere del solicitante ningún otro procedimiento formal mediante “documentos en papel” o presencia física en oficinas públicas para poder completar y obtener el servicio.

Tabla 3.16: niveles de servicios online. Fuente: Fundación Orange

En cuanto a los mecanismos de participación ciudadana ofrecidos desde las administraciones públicas, Castilla y León dispone de encuestas online, foros online, listas de correo electrónico y servicios de mensajería móvil. Así como diferentes herramientas web 2.0 tales como blogs y redes sociales (OBSERVATORIO DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA, 2010).

Además, existe la posibilidad de contactar directamente por correo electrónico tanto con los miembros del gobierno como con los altos cargos. La única experiencia en la que no ha participado nuestra comunidad, en relación a otras, es la del voto electrónico.

Por su parte, en un estudio más reciente que compara los servicios online ofrecidos en los principales ayuntamientos españoles (FUNDACIÓN ORANGE, 2012) nos encontramos al de Valladolid encabezando la lista de los mejor dotados, con 100 puntos totales, 31 por encima de la media nacional, y por delante de otros como Las Palmas de Gran Canaria con 93 puntos o Valencia con 91.

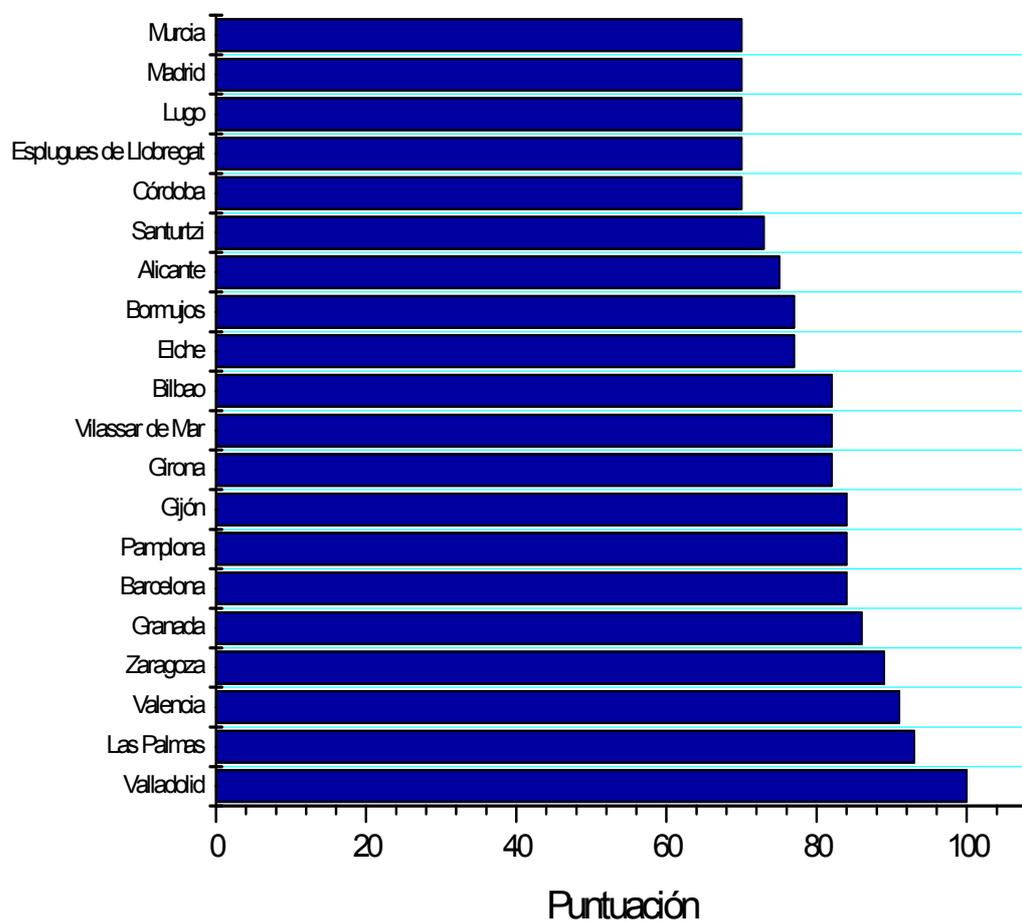


Gráfico 3.4: resultados del estudio de servicios online de los ayuntamientos españoles 2012

El ayuntamiento de la capital de nuestra comunidad cuenta con la totalidad de los servicios analizados (una suma de once) en fase cuatro (tramitación totalmente electrónica) Los servicios online más implantados según este estudio son: pago de impuestos (95%), pago de multas (90%) y consulta de expedientes (88%), siendo la media nacional del 75%.

3.4 TRABAJO DE CAMPO

3.4.1 MUESTRA DEL ESTUDIO

Para la realización de nuestra investigación, se optó por el estudio de los siguientes entes administrativos que enumeramos a continuación:

1. Junta de Castilla y León
2. Cortes de Castilla y León
3. Tribunal Superior de Justicia
4. Consejo Consultivo
5. Consejo de Cuentas
6. Procurador del común
7. Consejo Económico y Social de Castilla y León
8. Fundación Villalar
9. Diputaciones de Castilla y León:
 - 9.1 Ávila
 - 9.2 Burgos
 - 9.3 León
 - 9.4 Salamanca
 - 9.5 Segovia
 - 9.6 Soria
 - 9.7 Palencia
 - 9.8 Valladolid
 - 9.9 Zamora
 - 9.10 Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León
10. Ayuntamientos locales de las nueve capitales de provincia:
 - 10.1 Ávila
 - 10.2 Burgos
 - 10.3 León
 - 10.4 Salamanca
 - 10.5 Segovia
 - 10.6 Soria
 - 10.7 Palencia
 - 10.8 Valladolid
 - 10.9 Zamora
11. Universidades públicas de CyL
 - 11.1 Universidad de Burgos
 - 11.2 Universidad de León
 - 11.3 Universidad de Valladolid
 - 11.4 Universidad de Salamanca

12. Otras instituciones:

- 12.1 Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León
 - 12.1.1 Cámara de Ávila
 - 12.1.2 Cámara de Burgos
 - 12.1.3 Cámara de León
 - 12.1.4 Cámara de Palencia
 - 12.1.5 Cámara de Salamanca
 - 12.1.6 Cámara de Segovia
 - 12.1.7 Cámara de Soria
 - 12.1.8 Cámara de Valladolid
 - 12.1.9 Cámara de Zamora
- 12.2 Instituto Castellano-Leonés de la Lengua
- 12.3 Agencia de Desarrollo Económico
- 12.4 Ente Regional de la Energía

3.4.2 TABLA DOSSIER INFORMATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE LA MUESTRA

En el Anexo número 1 se detallan las características, funciones y responsables de comunicación de cada institución perteneciente a la muestra de la investigación.

3.5 MÉTODO

El método de investigación utilizado en nuestro estudio se vertebra entre los siguientes pilares que detallaremos punto por punto a continuación:

- A) Entrevistas y/o cuestionarios
- B) Análisis de prensa
- C) Análisis de la Web Social

3.5.1 CUESTIONARIOS A LOS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES

Sus objetivos son:

- Conocer las características de los departamentos de comunicación y las plantillas profesionales que los componen.
 - Indagar en las actividades y herramientas de comunicación utilizadas.
 - Conocer el grado de desarrollo de acciones en Social Media, comunicación online y aplicaciones móviles.
 - Valorar la calidad de la comunicación institucional y los retos y tendencias futuras en este campo.
-
- Parámetros

PARTE 1

Denominación, cargo, plantilla, departamento

- Denominación del cargo del mayor responsable de comunicación de la institución
- Última ocupación del responsable de comunicación
- Plantilla: número de miembros, cualificación personal y cargos que representan
- Dependencia del departamento
- Presupuesto destinado a comunicación
- Externalización de actividades
- Participación en la deliberación y toma de decisiones de la institución

PARTE 2:

Actividades de comunicación

- Actividades que realizan en el departamento
- Herramientas utilizadas de comunicación interna
- Existencia de planes estratégicos de: comunicación, comunicación interna y comunicación de crisis
- Formación interna de los miembros del departamento
- Características y habilidades ideales de la figura del Dircom

PARTE 3:

Comunicación online/Social Media/ Aplicaciones móviles

- Herramientas de comunicación online
- Herramientas de social media
- Experiencia en Social Media
- Presencia y uso en Redes Sociales
- Aplicaciones móviles
- Beneficios e inconvenientes del Social Media para su institución

PARTE 4:

Valoraciones

- Grado de comunicación en la institución
- Credibilidad de la comunicación en públicos externos
- Tendencias de futuro
- Retos de la comunicación en las administraciones públicas

- Cuestionario

PARTE 1: Denominación, cargo, plantilla y departamento

1. ¿Cómo se denomina exactamente el cargo que ud. ocupa dentro de su organización?

2. ¿Desde cuándo existe este cargo en su institución?

3. Su departamento, ¿depende de algún otro? Sí No

En caso afirmativo, ¿a cuál?

4. ¿Cómo son las relaciones entre ambos?

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

5. ¿Cuál es su titulación académica?

6. ¿Posee estudios de postgrado? Sí No

En caso afirmativo, ¿en qué rama?

MBA Ciencias Políticas

Comunicación Gestión de organismos públicos

Marketing Otros

7. ¿Cuál fue su última ocupación antes del cargo actual?

Otras áreas administrativas Medios de comunicación

Otra institución Consultora de comunicación

Dep comunicación empresa privada Docencia

Primer empleo Otros

8. ¿Cuántas personas conforman la plantilla de comunicación?

Menos de 5

Entre 5 y 10

Más de 10

9. ¿Qué perfil académico es el que más predomina entre sus miembros?

Diplomado Rama comunicación (publicidad, periodismo)

Licenciado Rama empresarial/económica

FP Derecho, ciencias políticas

Otro Otra

10. ¿Cuál considera Ud. que es la titulación académica ideal y/o necesaria para realizar su trabajo?

Periodismo Marketing

Publicidad/RRPP Derecho

Comunicación Audiovisual CC Económicas/Empresariales

CC. Políticas Ingeniería

Otras

11. De las siguientes características que se enumeran a continuación, ¿cuáles considera imprescindibles en un director de comunicación?

Accesible a los medios Capacidad de trabajo en equipo

Accesible a sus subordinados Capacidad de comunicación

Alto conocimiento de su institución Capacidad persuasiva

Generador de confianza Autoridad/Liderazgo

Idiomas Contactos en los medios

Influencia en la dirección Alta preparación técnica

Preocupación por el ciudadano Otras

12. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que destinan a la comunicación?

Hasta 500.000 euros Menos de 100.000 euros

De 500.000 a 1.000.000 euros Entre 100.000 y 500.000 euros

De 1.000.000 a 5.000.000 euros Entre 500.000 y 1.000.000 euros

Más de 5.000.000 euros Más de 1.000.000 euros

13. ¿Participa en los procesos de deliberación y toma de decisiones de su organización?

Siempre Algunas veces Pocas veces Nunca

14. En su departamento, ¿externalizan algunas de sus funciones?

Sí, con frecuencia Sí, ocasionalmente No, nunca

En caso afirmativo, ¿qué tipo de servicios contrata?

Campañas de comunicación con el ciudadano

Auditorías de satisfacción ciudadana

Publicidad institucional/marketing

Gestión de contenidos y medición del Social Media

Gestión de eventos

Formación

Estudios de posicionamiento

PARTE 2: Actividades de comunicación

1. Señale, entre todas las actividades citadas a continuación, aquellas que lleva a cabo su empresa:

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 01. Revista o periódico | <input type="checkbox"/> | 19. Entrevista | <input type="checkbox"/> |
| 02. Balance Social | <input type="checkbox"/> | 20. Programa de sugerencias | <input type="checkbox"/> |
| 03. Manual de Acogida | <input type="checkbox"/> | 21. Encuestas | <input type="checkbox"/> |
| 04. Guía práctica de personal | <input type="checkbox"/> | 22. Reuniones | <input type="checkbox"/> |
| 05. Carta a miembros | <input type="checkbox"/> | 23. Comisiones y grupos | <input type="checkbox"/> |
| 06. Tablón de anuncios | <input type="checkbox"/> | 24. Memorando | <input type="checkbox"/> |
| 07. Visitas | <input type="checkbox"/> | 25. Ráfaga de información | <input type="checkbox"/> |
| 08. Comida informativa | <input type="checkbox"/> | 26. Correo electrónico | <input type="checkbox"/> |
| 09. Nota informativa | <input type="checkbox"/> | 27. Manual de Comunicación | <input type="checkbox"/> |
| 10. Octavilla | <input type="checkbox"/> | 28. Análisis de medios | <input type="checkbox"/> |
| 11. Intranet | <input type="checkbox"/> | 29. Ruedas de prensa | <input type="checkbox"/> |
| 12. Revista externa | <input type="checkbox"/> | 30. Artículos, reportajes | <input type="checkbox"/> |
| 13. Portal corporativo | <input type="checkbox"/> | 31. Notas de prensa | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 14. Actos públicos | <input type="checkbox"/> | 32. Desayunos con los medios | <input type="checkbox"/> |
| 15. Patrocinio | <input type="checkbox"/> | 33. Libro de Estilo | <input type="checkbox"/> |
| 16. Mecenazgo | <input type="checkbox"/> | 34. Formación interna | <input type="checkbox"/> |
| 17. Blogs | <input type="checkbox"/> | 35. Pantallas informativas | <input type="checkbox"/> |
| 18. Wikis | <input type="checkbox"/> | 36. Otras | <input type="checkbox"/> |

2. Su organización, ¿utiliza la publicidad institucional como un medio más de comunicación con la ciudadanía?

- Sí No

¿Qué tipo de actividades realizan?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Anuncios en medios tradicionales | <input type="checkbox"/> Publicidad móvil |
| <input type="checkbox"/> Campañas online | <input type="checkbox"/> Campañas en centros/lugares |

3. En su organización, ¿existen los diferentes planes o manuales?

	Comunicación	Crisis	C. Interna
Sí, formalmente escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No, pero está en desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No, pero se está considerando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No existe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si ha respondido positivamente, ¿este plan está en línea con la estrategia empresarial global?

- Sí No

En caso negativo, ¿por qué?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> No se considera necesario | <input type="checkbox"/> Pobre valoración de la comunicación |
| <input type="checkbox"/> Falta de recursos y/o medios | <input type="checkbox"/> Otros |

4. En relación a la comunicación interna, ¿qué herramientas de las citadas a continuación se utilizan en su organización?

- Argumentario Eventos internos

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Formación |
| <input type="checkbox"/> Cartas/Email | <input type="checkbox"/> Manual de Identidad Corporativa |
| <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> Reuniones |
| <input type="checkbox"/> SMS | <input type="checkbox"/> Entrevistas |
| <input type="checkbox"/> Revista interna | <input type="checkbox"/> Tablón de anuncios |

Otras

5. Los miembros de su departamento, ¿reciben algún tipo de formación de la propia organización?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> No, no se forman | <input type="checkbox"/> De 51 a 100 horas/año |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 20 horas/año | <input type="checkbox"/> Más de 100 horas/año |
| <input type="checkbox"/> De 21 a 50 horas/año | |

En caso positivo, ¿qué tipo de formación reciben?

- Presencial A distancia Modelo combinado

¿En qué área o temática inciden dichos cursos de formación?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Comunicación interna | <input type="checkbox"/> Técnicas de comunicación |
| <input type="checkbox"/> Comunicación externa | <input type="checkbox"/> Márketing |
| <input type="checkbox"/> Comunicación institucional | <input type="checkbox"/> Protocolo/Gestión de eventos |
| <input type="checkbox"/> Idiomas | <input type="checkbox"/> Liderazgo |
| <input type="checkbox"/> Identidad/Imagen | <input type="checkbox"/> SEO/SEM/SMM |
| <input type="checkbox"/> Gestión Social Media | <input type="checkbox"/> Nuevas tecnologías |

Otras

6. Elija la opción correcta en relación a la siguiente afirmación.

“La Comunicación en mi institución es...”

	Encaja bien	No encaja	Ninguna
01. Fluida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Espontánea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Constante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Veraz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Parcial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Transparente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Lenta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. Creativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. Directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Lineal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Intermitente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Dinámica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Coordinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ineficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Subjetiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Retroactiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Imprecisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Abstracta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. De los siguientes 8 atributos listados a continuación, otorgue a cada uno, una puntuación de 0 a 9 según definan, mejor o peor, la identidad corporativa de su institución.

- | | |
|-----------------|----------------|
| 0 Calidad | 0 Colaboración |
| 0 Innovación | 0 Servicio |
| 0 Integridad | 0 Credibilidad |
| 0 Participación | 0 Fiabilidad |

PARTE 3: Administración electrónica

De los siguientes servicios propios de la e-administración, ¿de cuáles dispone su institución?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> DNI electrónico | <input type="checkbox"/> Ts@ |
| <input type="checkbox"/> Firma electrónica | <input type="checkbox"/> Plataforma SARA |
| <input type="checkbox"/> Descarga de formularios | <input type="checkbox"/> Ventanilla única |
| <input type="checkbox"/> Notificaciones telemáticas | <input type="checkbox"/> Cumplimentación de formularios |
| <input type="checkbox"/> Certificados digitales | <input type="checkbox"/> Red 060 |
| <input type="checkbox"/> SCSP | <input type="checkbox"/> Factura electrónica |

Otros

¿Qué ventajas cree Ud. que posee la administración electrónica?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Simplificación burocrática | <input type="checkbox"/> Mejora de la accesibilidad |
| <input type="checkbox"/> Mejora de la eficacia | <input type="checkbox"/> Mejora de la disponibilidad |
| <input type="checkbox"/> Ahorro de tiempo | <input type="checkbox"/> Aumento de la participación ciudadana |
| <input type="checkbox"/> Impulso de la Sociedad
de la Información | <input type="checkbox"/> Reducción de costes |
| | <input type="checkbox"/> Mejora de la imagen institucional |

Otras

Por otra parte, ¿cuáles cree Ud. que son las barreras para su completa implantación y desarrollo?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Insuficiente penetración TIC | <input type="checkbox"/> Falta de experiencia en el uso de las TIC |
| <input type="checkbox"/> Desconocimiento | <input type="checkbox"/> Seguridad electrónica |

- Falta de medios Falta de integración entre administraciones

¿Cuál considera ud que es el grado de implementación de los empleados con esta nueva forma de administración?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

¿Cree que la administración electrónica puede modificar el concepto clásico y estático que tienen los ciudadanos sobre la administración?

- Sí, de hecho ya lo ha cambiado Lo dudo
 Sí, lo está cambiando No, siempre tendrán reticencias

PARTE 4: Social Media

1. ¿Usa su organización herramientas del Social Media?

- Sí No

2. ¿Cuál es su experiencia en este campo?

- Acabo de empezar Más de 3 años
 Menos de 12 meses Ninguna, pero tengo intención de empezar
 De 1 a 3 años Ninguna y sin intención de comenzar

Si ha respondido que tiene un papel activo en esta área, ¿cuánto tiempo destina por semana?

- De 1 a 5 horas De 20 a 40 horas
 De 6 a 20 horas Más de 40 horas

3. ¿Cuál es su nivel como usuario de nuevas tecnologías?

- Básico (web, email...)
 Intermedio (blogs, Internet, redes sociales...)
 Avanzado (RSS, edición audiovisual...)
 Muy avanzado (SEO, FTP, CMS...)

4. ¿Qué uso se dan a las siguientes herramientas en su organización?

	Imprescindible	Uso ocasional	No se dispone
Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala de prensa virtual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dossier de prensa online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotografías online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio/Tv online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotos/Chats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blogs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicaciones móviles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuáles son para usted los principales beneficios del Social Media para su institución?

- Mejora e incremento de ventas/servicios
- Creación de nuevas relaciones comerciales
- Mayor exposición del negocio
- Conseguir un mayor posicionamiento en buscadores
- Lograr una implicación real con los ciudadanos
- Fomentar la participación de la sociedad en las actividades de la organización

Otros

6. ¿En qué redes sociales está presente su institución?

- Facebook
- Tuenti
- Twitter
- Flickr
- Messenger
- Foros
- Blogs
- Badoo
- Youtube
- Skype
- MySpace
- LinkedIn
- Hi 5
- Xing
- Viadeo
- Otras

7. Su institución, ¿ha adaptado la gestión de la comunicación al reciente desarrollo móvil?

Sí No

¿Qué tipo de aplicaciones son las más utilizadas en su organización?

PARTE 5: Valoraciones

1. ¿Cuál es la valoración de la función de comunicación en su organización?

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

2. ¿Y la del conjunto de su organización respecto a su trabajo?

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

3. ¿Cuál considera que es el grado de credibilidad de la comunicación que lanza su organización a los medios de comunicación y a la sociedad en general?

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

4. Según su punto de vista, y entre los factores que se indican, ¿qué tres son los más importantes a la hora de determinar el éxito de la comunicación en las instituciones públicas?

Diseño del Plan de Comunicación

Adecuada elección de los medios

Correcta adecuación de los públicos

Recursos y dotación presupuestaria

Profesionalización del equipo

Implicación de la ciudadanía

Implantación de las nuevas tecnologías

Otros

5. Para concluir, ¿cuál es el reto de futuro de la Comunicación Institucional en las administraciones públicas y de los Directores de Comunicación?

Somos conscientes de la prolongada extensión del cuestionario, sin embargo, consideramos que esta circunstancia era necesaria para garantizar la recogida de información fiable y exhaustiva sobre nuestro objeto de estudio.

3.5.2 ANÁLISIS DE PRENSA

Para realizar el análisis de prensa en relación a la investigación, se ha utilizado una base de datos documental llamada ICONOCE. Dicha base de datos consiste en un buscador de noticias en prensa, tanto nacional como internacional que recupera artículos a texto completo de más de 200 periódicos⁵¹. El texto proviene de las ediciones online de los diarios y no estrictamente de su edición impresa.

A través de sus descriptores, delimita la búsqueda en relación a diferentes aspectos como:

Palabras clave	Concepto, nombre... sobre el que gira la noticia
Medio	Secciones o campo geográfico
Fecha	Rango de tiempo en el que se recuperan las noticias

Tabla 3.17: Descriptores análisis de prensa

⁵¹ ⁵¹ Guía de consulta del catálogo de bases digitales de la Biblioteca Universitaria de la Universidad de Burgos. <https://ubunet.ubu.es/webBD/index.seu>

Por lo tanto, y en relación a las nociones anteriormente analizadas, el análisis concreto de la investigación sigue los siguientes parámetros generales:

Palabras clave	Nombre concreto de las administraciones de la muestra
Medio	Todos los medios referidos a la Comunidad Autónoma de Castilla y León incluidos en la base documental
Fecha	Rango de tiempo comprendido entre el 1 de enero de 2011 y el 31 de diciembre de 2011; un año completo compuesto por 52 semanas y 52 días aleatorios

Tabla 3.18: plantilla del análisis de prensa

Se escogió esta base documental de datos para llevar a cabo el análisis de prensa de la investigación por varios motivos:

- Se trata de una base de datos nacional e internacional
- Es la base de datos más completa en relación a los medios de comunicación de prensa en la comunidad de Castilla y León
- Presenta una gran facilidad de búsqueda, recopilación y análisis de las noticias
- Otorga un espacio temporal lo suficientemente amplio como para satisfacer las necesidades del estudio

En relación al periodo de tiempo analizado, hay que destacar el modelo de selección de noticias escogido. Para garantizar la validez, fiabilidad y objetividad de la investigación, se ha realizado una parrilla aleatoria del año de la muestra. Se trata de 52 semanas, de las cuales, se ha escogido aleatoriamente, un día a la semana en el que se analizan todos los medios en relación a las administraciones e instituciones del estudio. El primer lunes del primer mes, el segundo martes del primer mes, el tercer miércoles del primer mes... y así, sucesivamente hasta completar el año de investigación.

Este método de parrilla es un método aleatorio y por tanto, objetivo e imparcial. Requisitos imprescindibles para una investigación pertinente, relevante y científica. A continuación se muestra la parrilla resultante del año del estudio.

Parrilla:

Enero 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Febrero 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28						

Marzo 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Abril 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

Mayo 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Junio 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Julio 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Agosto 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Septiembre 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Octubre 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Noviembre 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Diciembre 2011						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

*Los días señalados en color rojo son los utilizados en la investigación

** Tablas con los meses pertenecientes a la investigación en el análisis de prensa

El conjunto de datos del estudio debe elegirse de forma que sea representativo en número como para poder realizar un estudio estadístico. La teoría de los errores es la parte de la estadística que se ocupa de la determinación del valor numérico de las medidas físicas. No se pueden determinar los errores absolutos ni relativos, pero sí podemos conocer los límites superiores e inferiores del margen de error (BUGEDA, 1970). Por tanto, se ve necesario comprobar si la muestra analizada es la correcta para nuestro estudio.

Para poblaciones inferiores a 100.000 elementos se determina el nivel de error a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 (N - 1) Z^2 \times p \times q} \quad (\text{Ec. 1})$$

donde d es el error que se prevé cometer, N es la estimación para 365 días, Z es el valor correspondiente a la distribución de Gauss, p es la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, y q es $1-p$, respectivamente.

Su desarrollo es el siguiente:

$$d^2(N-1) + Z^2 \times p \times q = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{n} \quad (\text{Ec. 2})$$

$$d^2(N-1) = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{n} - Z^2 \times p \times q \quad (\text{Ec. 3})$$

$$d = \sqrt{\frac{\left(\frac{N \times Z^2 \times p \times q}{n}\right) - Z^2 \times p \times q}{N-1}} \quad (\text{Ec. 4})$$

La base de datos ICONOCE estima la recepción de unas 40.000 noticias diarias lo que hace una previsión de 14.600.000 noticias al año.

Lo que extrapolado a los 52 días de nuestro estudio, hacen un total de 2.080.000 noticias. Extrapolamos estos datos a la ecuación, quedándonos:

$$d = \sqrt{\frac{\left(\frac{14.600.000 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{2.080.000}\right) - (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}{14.600.000}} \quad (\text{Ec.5})$$

$$d = \sqrt{\frac{6,7412 - 0,9604}{14.600.000}} \quad (\text{Ec.6})$$

$$d = 0,006292 \quad \mathbf{0,063\%}$$

El margen de error obtenido en la muestra del estudio ronda el 0,063%. De esta forma queda patente que la investigación y el análisis de contenido de las noticias de Iconoce se mueve entre los márgenes fiables de la estadística.

Este resultado tan positivo se debe al hecho de haber trabajado con un número muy elevado de noticias durante todo un año. De ahí que dicho margen de error previsto sea sumamente bajo.

Aunque se podría haber escogido una muestra menor, con un margen de error aceptable, se ha considerado conveniente ampliar las noticias para mejorar la fiabilidad de los resultados en análisis secundarios pormenorizados.

3.5.3 ANÁLISIS DE LA PRESENCIA EN LA WEB SOCIAL 2.0

Como afirma Celaya (2008), cualquier empresa o administración pública ha asumido o está en proceso de asumir que en la actualidad es necesario estar presente en Internet, ya que no sólo pueden llegar a ser más productivas, comunicativas, ágiles y transparentes a nivel interno, sino que pueden llegar a un mayor número de consumidores reales y potenciales.

Es por tanto necesario que los organismos tomen conciencia de la gran potencia que tiene Internet como espacio creador y destructor de marcas y asumir la necesidad de cuidar la propia reputación. Dicha reputación en la red se compone de dos aspectos diferenciados. En primer lugar, el tradicional portal corporativo, que conforma un tercio de la misma, y la web social 2.0 que posee los dos tercios restantes.

Las relaciones entre la administración pública y sus públicos dejan de ser, por tanto, unidireccionales para crear un espacio dinámico no sólo informativo, sino comunicativo.

La utilización de Internet implica la posibilidad de interacción con los ciudadanos a través de páginas web, desde cualquier lugar del mundo con un terminal de acceso conectado a Internet, durante las 24 horas del día, 7 días a la semana, los 365 días del año.

Además, la aparición y desarrollo de nuevas herramientas colaborativas en las administraciones públicas asociadas a la Web 2.0 y diferentes tecnologías no exclusivamente basadas en Internet y la web hace que se empiece a valorar en mayor medida la capacidad colaborativa de las administraciones públicas para interaccionar con el entorno de la organización. Todo ello se concreta mediante nuevas actividades que no se ciñen estrictamente a los procesos administrativos clásicos, sino que aportan un indudable valor añadido para el ciudadano, innovando en el proceso de producción, al hacerle partícipe de los servicios de una manera más directa (CRIADO, 2009).

La importancia que está adquiriendo Internet y por consiguiente, la web social, es un hecho demostrable desde cualquier perspectiva. Los datos de uso y estimación de desarrollo de la Unión Europea, España o Castilla y León lo reafirman tajantemente.

El último Informe de la Sociedad de la Información en España “e-España 2012” sostiene que en España, los hogares con ordenador se sitúan en un 71,5%, aquellos que tienen telefonía móvil en un 95,1% y aquellos con conexión a Internet en un 63,9%.

Además, elaboran una lista con los principales usos de Internet en nuestro país:

Usos	Penetración
1- Buscar información de bienes y servicios	71%
2- Leer/descargar periódicos, revistas, etc.	67%
3- Servicios relacionados con viajes y alojamientos	58%
4- Consultar wikis	58%
5- Buscar información sobre temas de salud	57%
6- Participar en redes sociales	52%
7- Descargar software	31%
8- Buscar empleo	25%
9- Participar en temas políticos	21%
10- Realizar encuestas online	10%
11- Participar en redes sociales profesionales	10%

Tabla 3.19: principales uso de Internet en España, 2011.

Según el último informe “La Sociedad de la Información en España” (2012), podemos afirmar que actualmente uno de cada dos hogares en Castilla y León accede a Internet (63,7%), la mayoría de ellos a través de banda ancha (el 95% del total). Se trata de uno de los indicadores que mayor crecimiento ha experimentado (más de 8 puntos porcentuales en el último año).

En cuanto a usuarios de Internet, el 67,3% de los castellanos y leoneses son usuarios y navegan por la Red. Hay que tener en cuenta que el acusado sobreenvjecimiento que caracteriza la población de Castilla y León (casi el 20% de la población tiene más de 80 años) influye de forma negativa en los resultados globales. Sin embargo, si se analizan los datos por rangos de edad, se comprueba cómo las perspectivas de futuro son buenas para Castilla y León, pues prácticamente por debajo de los 44 años de edad el porcentaje de usuarios de las TIC supera a la media nacional.

En la siguiente Gráfico podemos comprobar la frecuencia de uso del ordenador y de Internet por parte de los castellano-leoneses en relación al resto de comunidades, según el Instituto Nacional de Estadística.

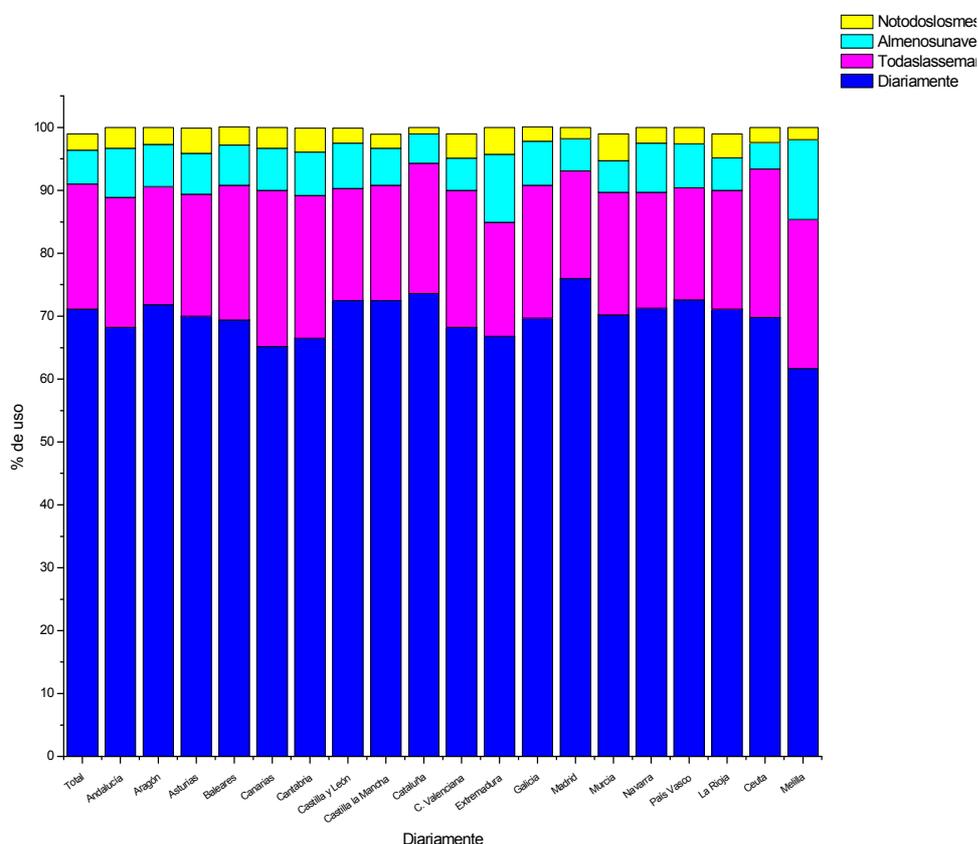


Gráfico 3.5: uso de Internet

En cuanto al uso del ordenador, el 72,5% de los ciudadanos lo utiliza diariamente, al menos cinco días por semana. Este dato se encuentra por encima de la media nacional (71,1%) y tan sólo por detrás de comunidades como Madrid, Cataluña o País Vasco.

En relación a Internet, se siguen los mismos parámetros que en el análisis anterior. Castilla y León se sitúa por encima de la media nacional en cuanto al uso diario de Internet, con un 70,8% de la población frente al 69,2% nacional, por detrás, tan sólo, de Madrid, Cataluña y País Vasco.

Finalmente, la extensión de cobertura 3G y la proliferación de servicios en movilidad han hecho que 2010 fuese el año del despegue de Internet móvil. Cabe señalar que los castellanos y leoneses han absorbido rápidamente estos cambios, posicionando a Castilla y León entre las regiones con más usuarios de Internet en movilidad (un 30,1% de los internautas).

En relación a la administración electrónica, ésta presenta un estado bastante avanzado: el porcentaje de disponibilidad media online de los servicios públicos básicos en la Administración de la Comunidad de Castilla y León es del 90%.

En cuanto a su uso por parte de los ciudadanos, Castilla y León es una de las primeras comunidades en usuarios de Internet que consultan las webs de las administraciones públicas para obtener información (el 60,3% de los internautas). También destacar el hecho de que el 41,8% ha descargado formularios oficiales y el 28,5% los ha enviado cumplimentados online. Respecto al uso de la administración electrónica por parte de las empresas, cabe decir que el 96,4% de las empresas que usan la firma digital, lo hacen para relacionarse con las Administraciones Públicas.

De todo esto se desprende la necesidad de analizar y estudiar la presencia de las diferentes administraciones públicas e instituciones de la muestra en el complejo mundo de Internet. Para ello, distinguiremos principalmente entre dos aspectos: las webs corporativas e institucionales y las redes sociales o herramientas 2.0.

A) Análisis de las webs y/o portales de cada institución y/o administración pública

La consideración de los sitios Web como los instrumentos adecuados para el suministro de información y satisfacción de la demanda de los usuarios por parte de la administración Pública ha sido subrayada por sucesivos pronunciamientos como el Libro Verde de la Unión Europea (1998), la Declaración de Helsinki (1999) o documentos como “Racionalización de las políticas de administración electrónica en la U.E.” e “Informe sobre la evolución de los servicios públicos electrónicos dentro de la U.E”, ambos de 2002. De todo ello se deduce el incuestionable valor de los portales Web como instrumentos de información de las instituciones públicas, a los que pueden incorporarse herramientas de interacción para facilitar la

comunicación con los usuarios, y opciones de gestión on-line para la realización de transacciones, dando así cumplida respuesta a las exigencias del Libro Verde europeo.(FERNÁNDEZ, GUTIERREZ y FERNÁNDEZ, 2011).

Por tanto, se puede afirmar que una de las formas más eficaces de presencia y comunicación en la red es la creación y mantenimiento de un sitio web. Éste permite proporcionar gran cantidad de información de forma ordenada, recuperable, personalizada y adaptada culturalmente (ROVIRA, FERNÁNDEZ, PEDRAZA y HUERTAS, 2010). Además, crean experiencias virtuales de producto, construyen imagen de marca, y pueden considerarse como un medio adecuado para la promoción de ventas, el marketing directo, la publicidad y las relaciones públicas (CHO y CHEON, 2005).

En primer lugar, y como ya hemos señalado, estudiaremos el uso, gestión y características de las webs corporativas o institucionales de cada organismo de la muestra. En este análisis nos detendremos en un estudio cuantitativo, es decir, cuántas administraciones poseen una web propia y en un estudio cualitativo donde veremos las características y naturaleza de las mismas.

Finalizaremos con un análisis de visitas y otra de posicionamiento en buscadores, para así completar la visión general del uso y eficacia de las webs institucionales de la muestra.

- **Análisis cuantitativo de las webs**

En este apartado se contabilizará la presencia de las instituciones públicas de Castilla y León en Internet a través de sus propios portales corporativos.

- **Análisis cualitativo de las webs**

A continuación, se procederá a analizar cualitativamente las diferentes webs de las administraciones e instituciones públicas de la muestra. Para ello, utilizaremos una plantilla de contenido establecida en el libro "La comunicación institucional y de servicios: las páginas web municipales de las capitales de provincia españolas" (RODRÍGUEZ, MARAURI y PÉREZ, 2006)

Los parámetros a analizar son los siguientes:

1. **Contacto:** en este apartado se contabilizará si las webs disponen de una dirección de correo electrónica, de un teléfono y de una dirección física de correo postal.

2. **Utilidades:** este parámetro se centra en comprobar una serie de elementos básicos para los ciudadanos como la disponibilidad de un buscador, de un boletín de noticias para estar al tanto de las novedades, y de un listado de teléfonos de interés relacionados con la administración pública.
3. **Información:** este apartado analizará las secciones que conforman las diferentes webs institucionales, prestando especial atención a aquellas relacionadas directa o indirectamente con la comunicación de las administraciones.
4. **Servicios:** en este caso se estudiará el volumen informativo de aspectos como información sobre oposiciones y ofertas de empleo, noticias relacionadas sobre la institución, quejas y sugerencias, oficina de atención al ciudadano, posibilidad de descarga de impresos, existencia de foros ciudadanos, oficina de atención al consumidor, etc.
5. **Usabilidad:** este apartado se concreta en dos aspectos que son la existencia o no de versión para discapacitados y la navegabilidad a través de diferentes navegadores.

- **Análisis de las visitas a las webs institucionales de la muestra**

Una vez realizados los análisis anteriores, nos detendremos en analizar las estadísticas de las webs institucionales de la muestra en relación al número de visitas que presentan. Para ello, utilizaremos la herramienta y ranking Alexa en dos periodos diferentes para contrastar resultados (octubre de 2011 y mayo de 2012).

El ranking Alexa provee información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web dado. Recoge información de los usuarios que tienen instalado Alexa Toolbar, lo cual le permite generar estadísticas acerca de la cantidad de visitas y de los enlaces relacionados.

Alexa también proporciona un Gráfico donde se puede apreciar perfectamente el crecimiento/decrecimiento de las visitas a una página web, además de la información diaria (solo las 100.000 primeras páginas de la clasificación), media semanal y media de los últimos tres meses.

B) Análisis en buscadores

Por último, y para concluir el estudio de las webs institucionales, analizaremos su presencia en buscadores, ya que las estrategias de posicionamiento son un elemento fundamental. De nada sirve construir un sitio web atractivo y eficaz desde el punto de vista de la comunicación y la comercialización, si después, el usuario es incapaz de encontrarlo en la red. Por esa razón, el posicionamiento en buscadores es una disciplina básica en la Web Social (ROVIRA et alii, 2010).

Dicho posicionamiento en buscadores se basa en factores internos y externos. Entre los internos destacan la presencia de palabras clave en determinadas partes del contenido de la página, la estructura

hipertextual de la sede web, la antigüedad, la territorialidad del dominio, etc. Y entre los externos, el número de enlaces recibidos y la presencia de una parte de esos enlaces en sedes web con autoridad o popularidad (ROVIRA et alii, 2010).

En nuestro caso, este análisis ha realizado un estudio de las diez primeras posiciones en las búsquedas para los nombres de las capitales de provincia castellano-leonesas en las versiones internacionales y con las palabras clave del nombre de la ciudad sin aplicar ninguna de las opciones avanzadas de los buscadores. Un análisis diario en un periodo de tiempo de dos meses y medio.

Los tres buscadores más utilizados en España son, por este orden, Google, Bing y Yahoo según el análisis de StatCounter (2012) que sitúa la cuota de búsquedas en 96,53% para Google, 2,23% para Bing y 1% para Yahoo. Debido a estas cifras tan dispares, utilizaremos únicamente el buscador Google en nuestro estudio al no considerarse representativos ni Bing ni Yahoo para poder extraer conclusiones pertinentes debido a su bajo porcentaje de presencia en la cuota española de búsquedas.

Estas características anteriormente citadas junto con el gran volumen de tráfico que tienen los buscadores en nuestro país, nos llevaron, por tanto, a realizar un análisis en buscadores de las nueve provincias de nuestra comunidad analizadas para comprobar de esta forma, si los portales de las administraciones públicas de nuestra muestra utilizan el posicionamiento en buscadores como un herramienta de comunicación.

Nuestra búsqueda sigue los siguientes parámetros:

Palabra clave	Nombre de la ciudad de las capitales de provincias castellano-leonesas del estudio
Tiempo	Análisis aleatorio durante dos meses y medio. Un total de 10 días analizados
Búsqueda	Google
Características de la búsqueda	Análisis de los diez primeros resultados

Tabla 3.20: parámetros de la búsqueda

En cuanto a los días analizados, se escogieron un total de 10 días aleatorios entre el martes, 8 de mayo de 2012 y el jueves, 12 de julio. De esta forma, se pretendía abarcar un espacio temporal amplio para que los resultados no estuviesen condicionados con noticias o sucesos de una semana concreta.

A continuación, mostramos la parrilla aleatoria de días analizados:

Mayo 2012						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Junio 2012						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

Julio 2012						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

**** Tablas con los meses del análisis**

C) Análisis de la presencia en redes sociales

Javier Celaya, autor del libro *La empresa en la web 2.0*, distingue principalmente, entre tres tipos de redes sociales: las generalistas, las profesionales y las especializadas. En este estudio, seguiremos esta misma división, analizando por separado, la presencia de las dieciséis empresas de la muestra en dichos campos.

Redes profesionales:

Estas redes surgen con el fin de crear y gestionar una amplia agenda de contactos profesionales, extendiendo, aunque no sustituyendo, el llamado *networking*⁵² tradicional al mundo virtual. Este tipo de redes, al dar visibilidad a miles de perfiles profesionales, fomenta el empleo a través de la interacción entre profesionales y empresas.

Las redes profesionales más representativas son: LinkedIn, Xing y Viadeo.

Redes especializadas:

⁵² Gestión de la red de contactos.

Este tipo de redes favorecen la comunicación entre las personas y empresas con inquietudes profesionales o personales semejantes. Actualmente son una minoría, aunque en los próximos años las grandes redes intentarán mantener su gran volumen de usuarios firmando acuerdos estratégicos con las principales redes especializadas con el fin de ofrecer servicios de valor añadido a sus usuarios y no perder el deseado tráfico web ni su posicionamiento en Internet.

Las redes especializadas más populares son las relativas a los contactos personales, aunque también existen destinadas al motor (coches, motos...), a la música, viajes, libros, cine, ciencia, etc.

Sin embargo, también existen redes especializadas dirigidas al mundo de la comunicación. Un ejemplo de ello son Bits PR, Byte PR.

Estas dos redes mencionadas de comunicación se centran en perfiles individuales y personalizados por lo que las empresas estudiadas no aparecen en las búsquedas realizadas.

Redes generalistas:

En general, en este tipo de redes sus usuarios comparten fotos, música, videos, diarios personales y opiniones sobre infinidad de temas. A largo plazo, estas redes se transformarán en nodos de comunidades verticales, ofreciendo contenidos y eventos muy especializados para fidelizar diferentes públicos objetivos con comportamientos y afinidades muy determinadas.

Las redes sociales que se tendrán en cuenta en este análisis se corresponden con aquellas con mayor penetración en el mercado español según el último análisis estadístico de “The Cocktail Analysis” (2013, quinta oleada) y que pueden ser cuantificadas en este estudio.

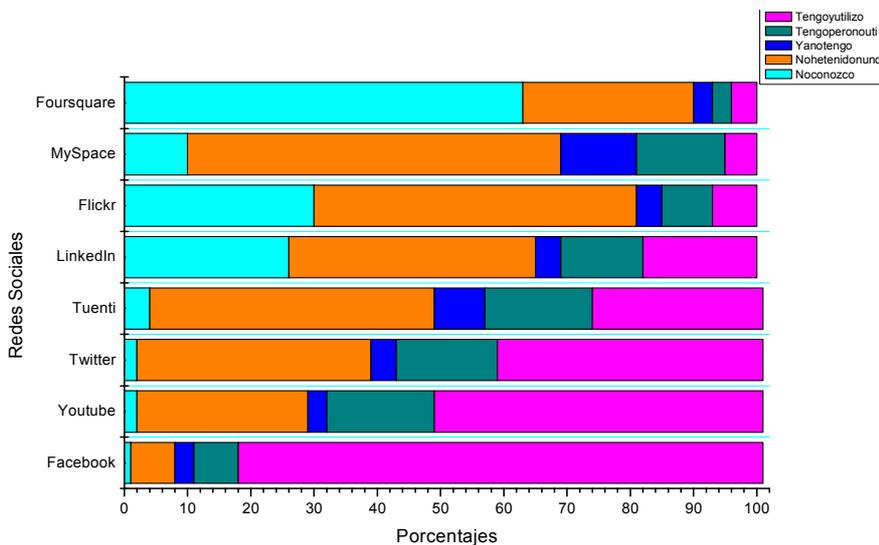


Gráfico 3.6: The Cocktaylor Analysis Tercera Oleada 2011

Por tanto, las redes sociales que se estudiarán en la investigación son:

- Facebook

The Facebook logo, consisting of the word "facebook" in white lowercase letters on a blue rectangular background.

- Twitter

The Twitter logo, featuring the word "twitter" in a light blue, lowercase, sans-serif font with a soft glow effect.

- Tuenti

The Tuenti logo, which includes a blue speech bubble icon with a question mark inside, followed by the word "tuenti" in a blue, lowercase, sans-serif font.

- LinkedIn

The LinkedIn logo, showing the words "Linked in" in a black, sans-serif font, with the "in" part enclosed in a blue square.

- Youtube

The YouTube logo, with "You" in black and "Tube" in white inside a red rounded rectangle.

- MySpace

The MySpace logo, featuring a white icon of two people, the word "myspace" in white lowercase letters, and the tagline "a place for freedom" in smaller white lowercase letters, all on a blue background.

- FourSquare

The FourSquare logo, with the word "foursquare" in a blue, lowercase, sans-serif font with a slight shadow.

- Viadeo

The Viadeo logo, showing the word "viadeo" in a black, lowercase, sans-serif font, with a small orange leaf-like icon to the right, all enclosed in a thin black border.

- Flickr

The Flickr logo, with the word "flickr" in a blue, lowercase, sans-serif font, and a small pink "r" with a trademark symbol.

1. Presencia:

En este análisis se tendrán en cuenta los contenidos de las páginas y grupos, su nivel de actualización, el tono de las publicaciones y comentarios, así como el contenido exclusivamente multimedia (vídeos, imágenes, podcasts⁵³, enlaces a otras webs...) en cada una de las redes sociales mencionadas con anterioridad.

2. Interacción con los usuarios:

Una de las características más relevantes de las redes sociales es la posibilidad de interacción directa, horizontal y lineal con los usuarios. De ahí que se haya considerado oportuno analizar si las administraciones públicas del estudio tienen en cuenta y gestionan de forma óptima este valor.

Para ello, estudiaremos tres variables (en aquellas redes sociales en las que nos sea posible):

- Creación de contenido por parte de los usuarios: haciendo una relación de los comentarios que publican los usuarios de la página por cada comentario que publica la propia institución.
- Interacción con los comentarios publicados: realizando una media de los “me gustas” y de los comentarios por cada publicación oficial.
- Gestión de la interacción: analizando la forma y el tiempo de respuesta de la administración pública ante una pregunta directa.

D) Análisis de las aplicaciones móviles como herramientas ofertadas por la propia institución y/o administración pública

El rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de conexión ha permitido la aparición de nuevos productos y servicios de movilidad, lo que ha requerido la mejora del ancho de banda de las redes móviles y el desarrollo de terminales tecnológicamente más avanzados que favorezcan su consumo. Esto ha supuesto una renovación constante del parque de dispositivos español y ha impulsado la aparición de nuevos terminales, que han proporcionado un salto de calidad en cuanto a usabilidad y se han convertido en factores determinantes de la incorporación masiva de usuarios a IM⁵⁴ (AMETIC-Accenture, 2011).

Los datos estadísticos publicados por Eurostat en 2010 revelaron que España es uno de los tres países de la Unión Europea que mayor uso hace de la tercera generación de telefonía móvil para acceder a

⁵³ Distribución de archivos multimedia mediante un sistema de redifusión que permita suscribirse y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche cuando quiera.

⁵⁴ IM: Instant Messaging (Mensajería Instantánea)

Internet. La Administración Electrónica no puede permanecer ajena a esta tendencia social, ofreciendo una respuesta de las Administraciones Públicas a esta demanda de servicios en movilidad.

Los smartphones o teléfonos inteligentes, con un importante apoyo de los operadores, hacen que España esté en el grupo de cabeza en cuanto a la adopción de este tipo de terminales, por delante de mercados como los de Estados Unidos, Italia, el Reino Unido, Francia o Alemania, entre otros. La penetración de los smartphones, capaces de ejecutar aplicaciones móviles similares a las que se utilizarían en un ordenador personal, ha ampliado considerablemente las capacidades de los terminales. Esto ha supuesto la creación de ecosistemas de servicios y contenidos que han disparado el tráfico de datos móviles, hasta triplicarlo en el 2010 y por tercer año consecutivo a escala mundial.

En cuanto a las tablets (tabletas), éstas comienzan a tener una presencia relevante. El 32% de los usuarios de IM ha utilizado uno de estos dispositivos y el 21% lo emplea una o varias veces al día para acceder a servicios on-line.

La introducción de las tecnologías móviles en las Administraciones Públicas, en definitiva, expande sus capacidades, siendo accesible por un mayor número de ciudadanos y habilitando servicios más participativos.

eAdmon “@dministración, todos los servicios en tu mano”, es un aplicación para dispositivos móviles desarrollada por el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. La aplicación aúna las dos tendencias imperantes en el acceso a los servicios electrónicos, la movilidad y la interacción dentro de las redes sociales, haciendo más accesible y abierta la Administración Pública.

eAdmon ofrece, en un entorno de fácil uso, los recursos de la Administración disponibles en redes sociales, habilitando el diálogo continuo con la sociedad desde donde ciudadanos y empresas lo deseen. La aplicación ofrece también a ciudadanos y empresas los servicios orientados a la vida en movilidad desarrollados por ministerios y organismos públicos.

Todos estos datos confirman que es un hecho ya constatado que, desde hace unos años, han irrumpido en nuestra vida los smartphones y las tabletas y que cada vez se están haciendo más populares. Normalmente no sustituyen al PC (si acaso al portátil) ya que los usamos para cosas diferentes, por lo que estos aparatos son complementarios con los ordenadores personales.

El avance de las tecnologías en que se apoyan los servicios en movilidad permiten a las Administraciones Públicas desarrollar una nueva gama de servicios digitales. Servicios más enfocados a los contextos y entornos de uso y orientados a acciones específicas de uso frecuente, en los que la localización es un elemento importante.

En nuestra investigación estudiaremos dos aspectos diferenciados:

1. La disponibilidad del portal móvil: comprobar si existe acceso directo a la web móvil. Con el Mapa Web (si existe) y si no, a través del buscador del portal con las palabras clave móvil y PDA.
2. La calidad de la implantación: analizar la página principal a través de dos evaluadores automáticos como Moby Ready y W3C Mobile Ok Checker.

Este primer evaluador incluye la gran mayoría de los test de mobileOK y proporciona un sistema de puntuación que permite establecer comparaciones entre las sedes web evaluadas. Se evalúa únicamente si el contenido presenta elementos básicos de usabilidad, eficiencia e interoperabilidad.

En definitiva, Moby Ready es una herramienta de medición de la accesibilidad móvil de los sitios web según las mejores prácticas y estándares del mercado. En definitiva, evalúa si nuestro sitio web es adecuado o no para ser visitado a través de un dispositivo móvil.

Por su parte, el W3C Mobile Ok Checker es un evaluador con estándares europeos que mide la compatibilidad web con respecto a los servicios móviles. En su web exponen: “service that helps check the level of mobile-friendliness of web document, and in particular assert wheter a web document is mobile ok”⁵⁵ (servicio que ayuda a comprobar el nivel de implantación móvil en un documento web, y en particular afirma si dicho documento es adecuado para su uso con dispositivos móviles).

⁵⁵ <http://validator.w3.org/mobile/>

A word cloud of research-related terms in Spanish. The words are arranged in a roughly rectangular shape, with some overlapping. The colors are primarily purple and teal. The words include: tablasdatos, graficos, Resultados, investigacion, cuestionarios, figuraslistas, numeros, media, Analisis, prensa, and social.

tablasdatos
graficos
Resultados
investigacion
cuestionarios
figuraslistas
numeros
media
Analisis
prensa
social

RESULTADOS

Entrevistas y cuestionarios; Análisis de contenido;

Presencia en la web Social 2.0

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, analizaremos todos los datos extraídos en la investigación referida al uso que dan las administraciones públicas castellano-leonesas a la comunicación. Los resultados se mostrarán de acuerdo a las tres áreas de investigación planteadas en el inicio del estudio: encuestas y cuestionarios a directivos de comunicación, análisis de prensa y análisis de la web social.

4.1 RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

En primer lugar, y a través de los cuestionarios enviados al total de la muestra del estudio, podemos afirmar que de las 44 instituciones públicas que conforman nuestra investigación, tan sólo 10 respondieron al cuestionario (un 22,73%): Junta de Castilla y León, Ayuntamiento de Ávila, Ayuntamiento de Burgos, Ayuntamiento de Palencia, Diputación de Ávila, Diputación de Palencia, Consejo Consultivo, Federación regional de municipios de Castilla y León, Instituto de la Lengua, y Procurador del Común. Mientras que únicamente dos nos transmitieron la imposibilidad de participar en el estudio por motivos internos y confidenciales de su organismo, el resto simplemente utilizaron la evasiva como respuesta.

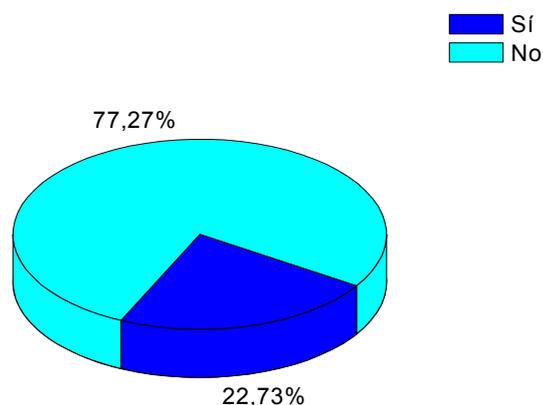


Gráfico 4.1: Participación de las administraciones en el estudio

En un primer momento, se pensó que la colaboración de las administraciones públicas a través de los cuestionarios no iba a resultar ningún tipo de problema para nosotros, basándonos sobretodo, en el

sistema de gestión de calidad que el conjunto de todas ellas tienen en teoría. De hecho, se esperaba una respuesta casi global por los principios de transparencia, colaboración y participación activa por los que se rigen las administraciones públicas de nuestra comunidad, y de nuestro país de forma global.

El sistema de gestión de calidad es un conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Éste se basa en la norma internacional ISO 9001⁵⁶ (VV.AA, 2005).

Por su parte, el Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) es un modelo *no normativo*, cuyo concepto fundamental es la *autoevaluación* basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. (HERRERO, 2013:5). Se basa en la siguiente premisa:

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales⁵⁷.

El modelo consta de dos partes: un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización; y un conjunto de *reglas* para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio (MEMBRADO, 2002) Las reglas de evaluación están basadas en la llamada "lógica REDER".

⁵⁶ www.iso.org. Es la base del sistema de gestión de la calidad ya que se trata de una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa u organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

⁵⁷ Modelo Europeo de Excelencia



Figura 4.1: Criterios EFQM

Como se puede observar en la figura, el criterio número 8 se refiere a los “Resultados en la sociedad” que tiene como fin comprobar qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.

Asumiendo que las administraciones públicas de la muestra, por su dimensión, emplean este modelo, la participación en este proyecto sería de obligada responsabilidad. Sin embargo, 34 empresas, no se han hecho eco de esta necesidad y/o deber, al no contestar a nuestro cuestionario.

A continuación, iremos conociendo los resultados que los directores y responsables de comunicación que participaron en nuestro estudio, dieron a las diferentes preguntas sobre el funcionamiento y características de su trabajo.

El análisis se expone siguiendo el orden propio de los cuestionarios respondidos.

PARTE 1: Denominación, cargo, plantilla y departamento

El primer aspecto a determinar es la denominación del cargo de las personas que participaron en nuestro estudio para así encontrar tendencias en la contratación y elaboración de los organigramas de las administraciones públicas castellano-leonesas.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, “Jefe del gabinete de prensa” y “Responsable de comunicación” son las dos denominaciones más repetidas. Ambas, son cargos de responsabilidad que implican la gestión y dirección del área comunicativa por el uso de los términos “jefe” y “responsable”.

Sin embargo, la forma académica y profesional más aceptada, “director de comunicación”, sólo aparece en una ocasión. En el campo de la comunicación corporativa/institucional, se lleva años intentando unificar los cargos de las plantillas de los departamentos que trabajan en este campo, como podemos comprobar, sin mucho éxito.

Esta falta de unificación se debe en mayor medida, a denominaciones mucho más complejas y poco precisas que difuminan las responsabilidades de un dircom (director de comunicación) en lugar de acotarlas. En nuestro estudio se puede ejemplificar con las denominaciones de: jefe de promoción cultural, relaciones institucionales, jefe de comunicación institucional, etc.

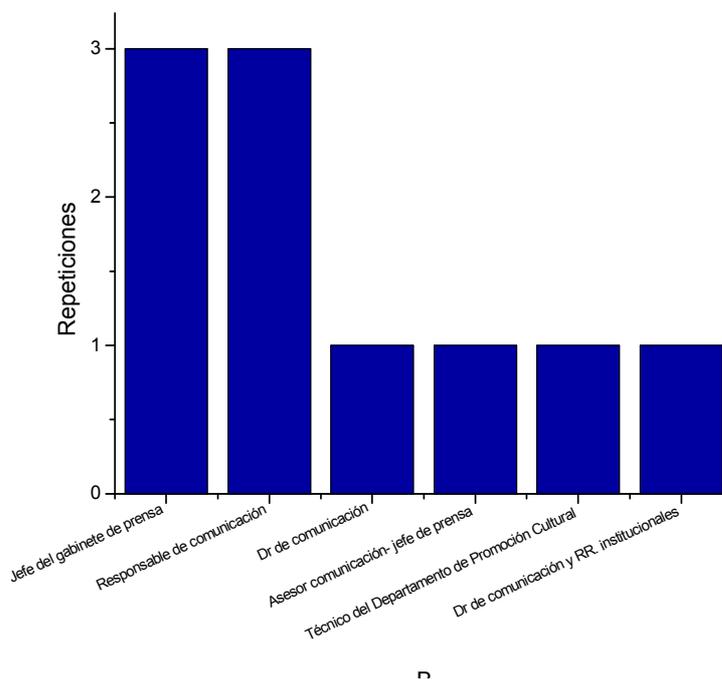


Gráfico 4.2: Denominaciones de los cargos profesionales

Estos datos obtenidos son muy parecidos a los que el INAP publicó en sus últimos informes sobre las funciones y características de la dirección de comunicación en las Administraciones Públicas españolas. (INAP, 2007) Las dos denominaciones más extendidas son las de Jefe de prensa y Director de Comunicación, mostrando una tendencia generalizada desde el año 2000 y hasta el 2007 del cambio y evolución del término “prensa” al de “comunicación”, entendido este último como una función más global, y limitando la exclusividad de las funciones de los empleados de estos departamentos a las relaciones con los medios de comunicación.

1. Tiempo del departamento

La media de permanencia del personal administrativo en el departamento de comunicación se sitúa en los 15,8 años. Tal y como vemos en el gráfico siguiente, el 30% de los encuestados lleva más de 20 años en el departamento, mientras que un 40%, menos de 10 años. Tan sólo una persona lleva más de 30 años ocupando algún cargo en el mismo departamento en el que se encuentra ahora.

Estos datos nos muestran que las personas encargadas de dirigir la comunicación en las administraciones públicas de la muestra son profesionales con experiencia en el sector comunicativo, por lo que se pueden desprender otras características como la responsabilidad, la profesionalidad, el conocimiento profundo del sector, etc.

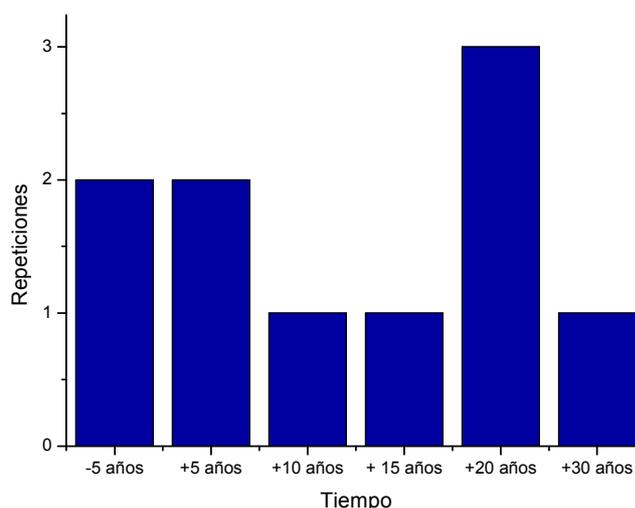


Gráfico 4.3: Permanencia en el departamento

2. Dependencia a otro departamento

Para poder determinar la importancia que la comunicación institucional posee en el organigrama de las administraciones públicas castellano-leonesas, es necesario conocer si este departamento es independiente o si por el contrario, se relaciona directamente y en términos de subalternidad con otro departamento de la institución. En nuestro caso particular, el 70% de las administraciones sí depende de otro departamento diferente al comunicativo.

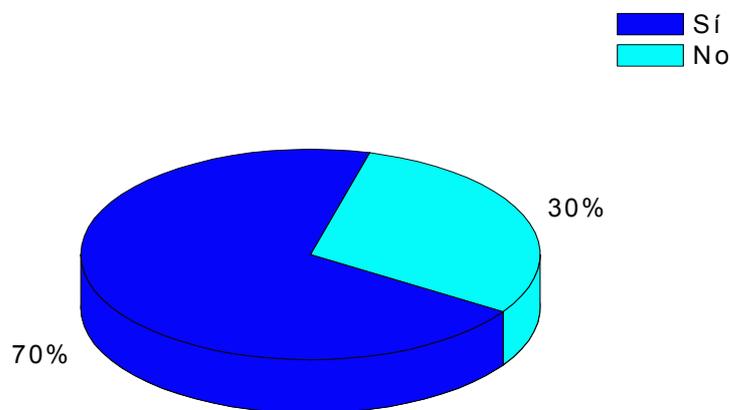


Gráfico 4.4: Dependencia a otro departamento

El departamento más veces repetido es el relacionado directamente con la gestión de la presidencia (71%) de las diferentes administraciones públicas, aunque aparecen otros diferentes como la alcaldía o el gabinete de gobierno.

Esto nos muestra que el departamento de comunicación de las administraciones del estudio depende de otro departamento pero del de mayor rango dentro de la propia institución, lo que hace que las acciones realizadas dentro del sector de la comunicación estén estratégicamente coordinadas con las decisiones y estrategias de gobierno globales de las administraciones públicas.

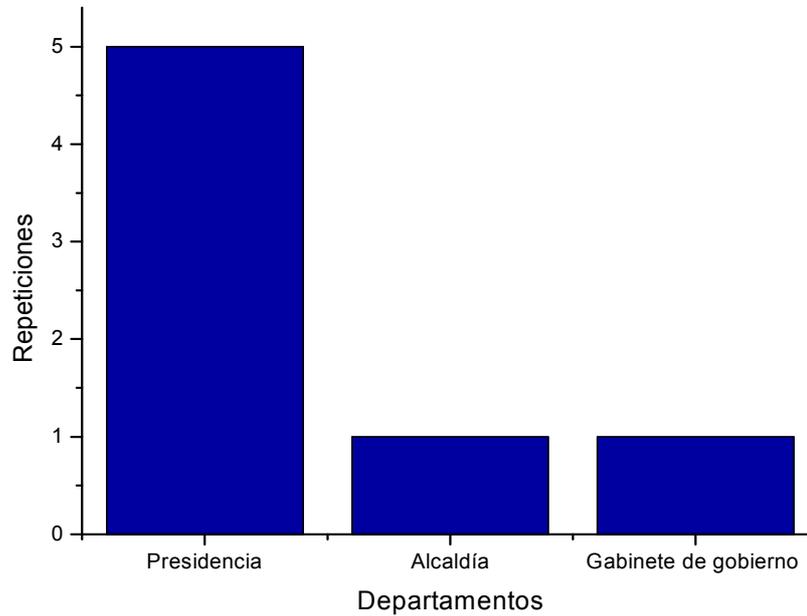


Gráfico 4.5: Dependencia a otros departamentos

3. Relaciones entre ambos

En relación con el punto anterior, el 85,71% de los encuestados afirman que las relaciones entre ambos departamentos son muy buenas frente al 14,29% que se quedan en Buenas. Estos datos eran de esperar ya que sería una situación muy difícil que un miembro de una administración pública reconociese públicamente que existen relaciones irregulares o defectuosas entre diferentes departamentos relacionados entre sí. Aunque igualmente se pueden desprender conclusiones muy positivas de ese dato.

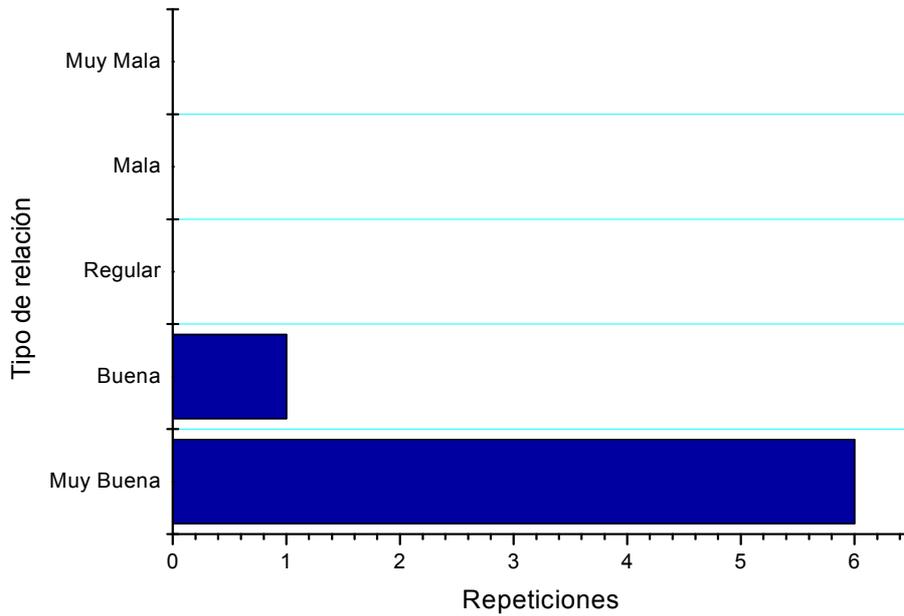


Gráfico 4.6: relaciones entre departamentos

4. Titulación académica

Con esta pregunta, referida al nivel académico de la persona encuestada, queremos conocer cuáles son los niveles y estándares de contratación actuales para este tipo de puestos en las administraciones públicas de nuestra comunidad.

El 50% de los encuestados poseen una licenciatura en Ciencias de la Información y el 20%, especifican que es en periodismo. Dos ramas académicas especializadas en el tratamiento de la información y la comunicación, tanto interna como externa, que aglutinan más del 70% del total de las respuestas.

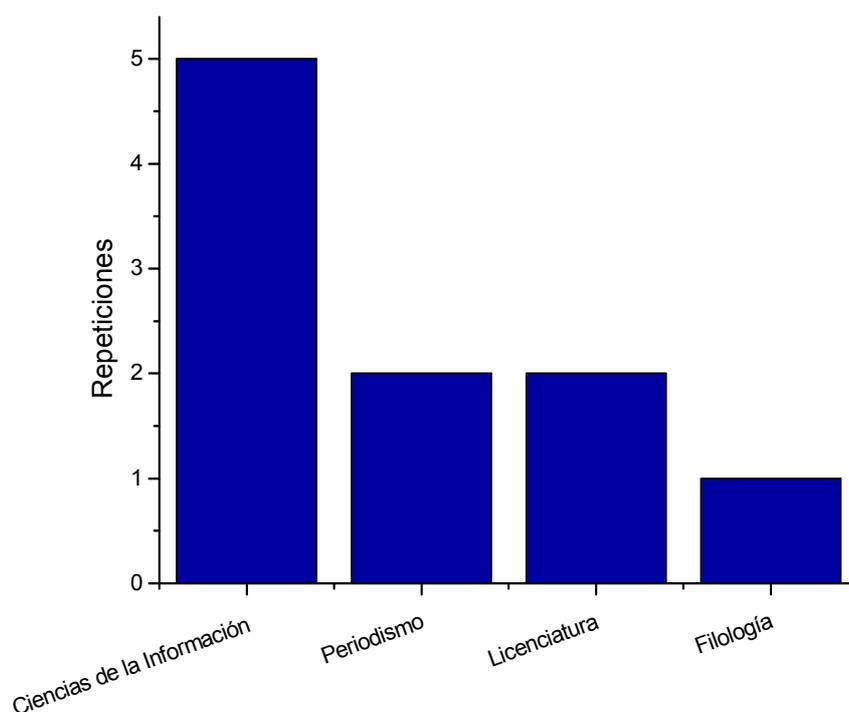


Gráfico 4.7: Titulación académica de los encuestados

El estudio anterior del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2007) revela datos similares ya que el 72,3% de los encuestados poseían una titulación académica de Periodismo, dejando datos insignificantes a otras carreras como Derecho con un 6,2% o Comunicación Audiovisual con un 3,1%.

Lo que muestra un claro predominio de la rama de Ciencias de la Información y en concreto del Periodismo, como fuente académica principal de los principales responsables de comunicación institucional de nuestro país y por defecto, de Castilla y León.

5. Estudios de postgrado

Como el 100% de los encuestados poseen títulos universitarios superiores (licenciaturas), les preguntamos si alguno de ellos había realizado, además, algún tipo de especialización de postgrado.

Los resultados nos arrojan que el 60% de los mismos no alcanzaron este nivel académico. Números idénticos a los obtenidos, cinco años atrás, en el estudio del INAP (2007)

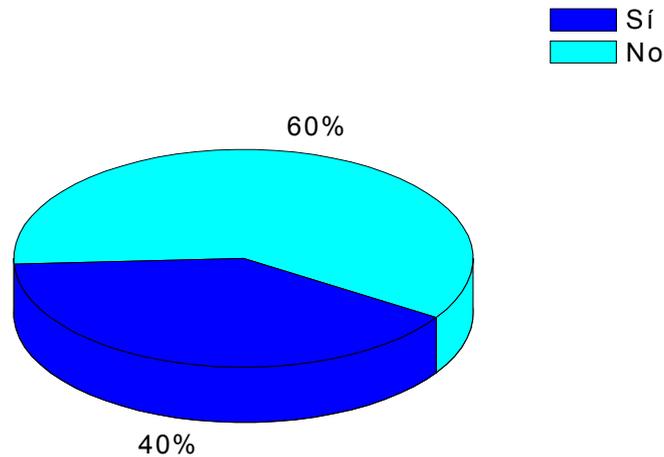


Gráfico 4.8: Estudios de postgrado

Como se puede observar en el siguiente gráfico de sector, las ramas de estos estudios de postgrado se dividen, por un lado, entre aquellos especializados en Comunicación y por otro, en Ciencias Políticas, con un 40 y un 20% respectivamente.

Hay que destacar que un 40% de los encuestados indicaron haber realizado estudios de postgrado en alguna rama no presente en el cuestionario. Sin embargo, ninguna de las personas que conforman este porcentaje señalaron el tipo y la especialización de sus estudios.

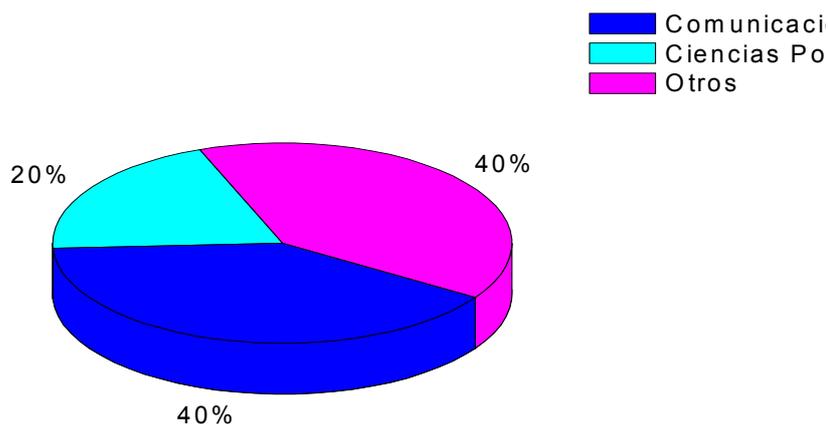


Gráfico 4.9: Rama académica de los estudios de postgrado

En la investigación del INAP (2007), los datos son mucho más contundentes que en nuestro estudio ya que los postgrados especializados en “comunicación” aglutinan el 76,9% de los resultados, seguidos de los relacionados con el marketing o la gestión de eventos (con un 19,2% cada uno)

6. Última ocupación

Una vez analizados los estudios y nivel académico de los principales responsables de comunicación de las administraciones públicas castellano-leonesas, consideramos oportuno indagar en la experiencia profesional de los mismos. Por lo que se les preguntó directamente, por su última ocupación antes de la actual.

El 60% de los responsables de comunicación de la investigación, habían trabajado en algún medio de comunicación previamente a su puesto en la administración pública.

El 40% restante, se divide equitativamente entre un trabajo diferente en otra administración pública o una labor de comunicación en empresas privadas.

Además, una persona señaló la docencia como su trabajo anterior junto con el de los medios de comunicación.

Estos números no presentan una gran variación de los obtenidos cinco años atrás por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2007), ya que el 56,9% también indicaron los medios de comunicación como trabajo previo al presente en alguna de las administraciones públicas españolas. El 40% restante se divide, de la misma forma que en nuestro estudio, entre un trabajo en otra área o administración pública (20%) y departamentos de comunicación en empresas privadas o consultoras de comunicación (10,8 y 4,6%)

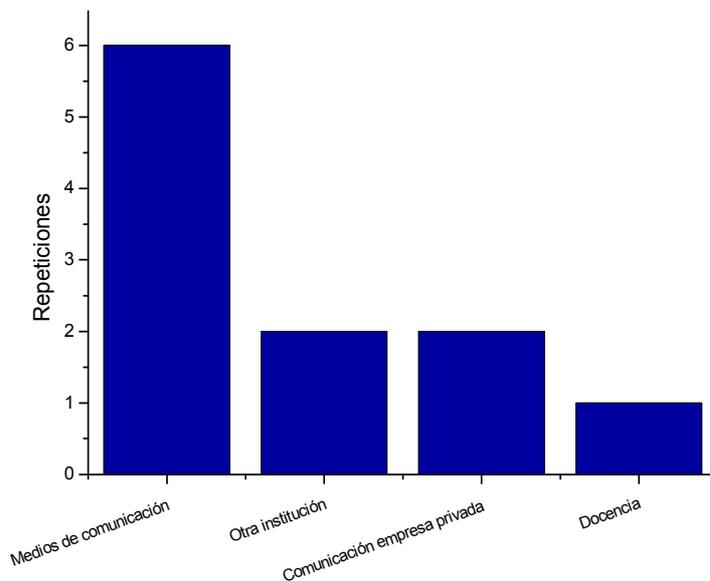


Gráfico 4.10 Última ocupación

Estos datos muestran una clara tendencia de que en las administraciones públicas españolas se considera necesaria experiencia previa en medios de comunicación para poder gestionar alguna de las funciones propias de un departamento de comunicación institucional.

7. Número de personas en la plantilla

El 100% de los encuestados trabajan en una plantilla de comunicación compuesta por menos de 5 personas.

Estos datos difieren de los obtenidos en los anteriores estudios del INAP (2007), mostrando plantillas mayores en cuanto al número de empleados. Esto se debe a que se analizaron diferentes tipos de administraciones públicas; en su caso, administraciones estatales y no sólo autonómicas o locales como en el nuestro, por lo que no podemos relacionar ni tener en consideración estos resultados a la hora de analizar los propios de nuestra investigación.

8. Perfil académico predominante en el departamento de comunicación

De los integrantes de la plantilla del departamento de comunicación de las administraciones públicas de la muestra, el 80% posee algún tipo de estudio superior universitario, en concreto, licenciaturas.

La mayoría de los encuestados, especifican que estas licenciaturas se encuadran en alguna carrera o grado de la rama “Comunicación” Hay que señalar que nadie indica que algún miembro de su plantilla tiene estudios de Formación Profesional, o cualquier otra especialización académica. Esto nos muestra una tendencia general en contratar a personas con un perfil académico concreto: licenciados/as en carreras de comunicación.

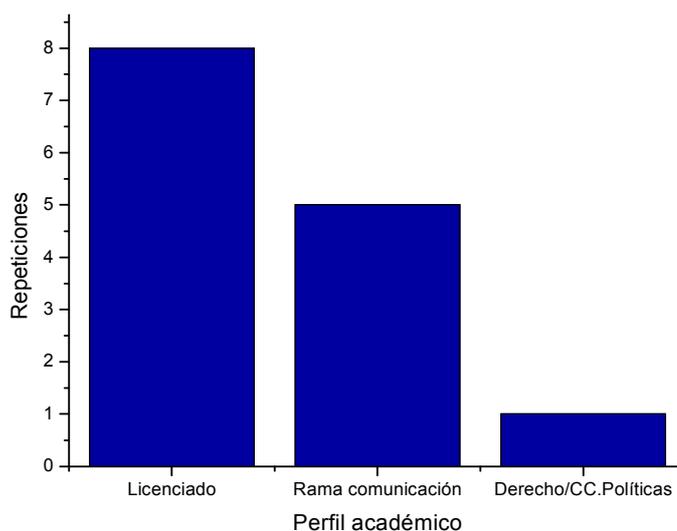


Gráfico 4.11: Perfil académico de la plantilla de comunicación

9. Titulación académica ideal

De entre todas las especialidades indicadas, muchas de ellas con proyección y necesidad dentro de un departamento de comunicación, los encuestados se decantan de forma contundente por la titulación de Periodismo como la ideal para cualquier persona que quiera desempeñar funciones dentro del área comunicativa de una administración.

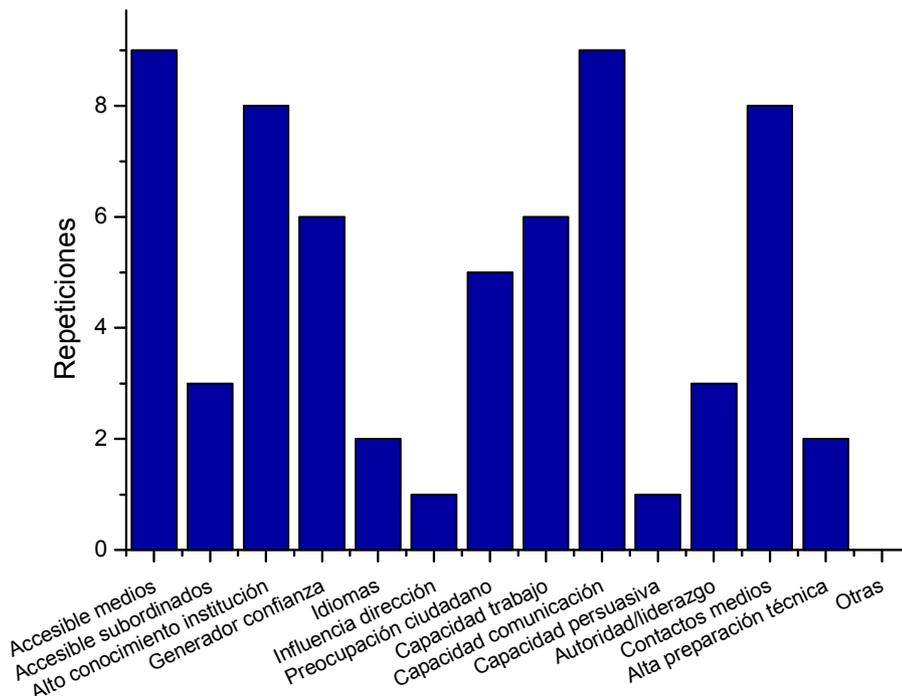
Tan sólo una persona señala “otras” como la opción más adecuada, aunque no especifica cuál.

10. Características del director de comunicación

Las cuatro características que destacan de forma notable con respecto al resto definen a un director de comunicación de la siguiente forma: persona accesible a los medios de comunicación y con contactos influyentes y directos en los mismos, con una gran capacidad comunicativa y un alto conocimiento de la institución en la que trabaja.

Además de estas cuatro características, también se señalan otras secundarias como: tener cierta preocupación por las necesidades de los ciudadanos, ser capaz de generar confianza en los mismos y poseer una capacidad de trabajo constante.

Las características menos valoradas en la figura de un Dircom son la influencia en la dirección de la administración, la capacidad persuasiva, la preparación técnica y los idiomas.



ráfico 4.12: Características Dircom

Tal y como acabamos de ver, se mantiene el perfil clásico destinado y/o enfocado a crear, mantener y reforzar las relaciones de la administración con los medios de comunicación. Este ha sido el aspecto principal y la función determinante de los gabinetes de prensa tradicionales, por lo que los directores de comunicación han heredado fuertemente este aspecto.

Un elemento positivo es que se considere la capacidad comunicativa fundamental para esta figura ya que transmitir la información de la administración de la forma más sencilla y efectiva, siempre ha sido uno de los principales objetivos de los gobiernos. Esta característica está relacionada directamente con el alto conocimiento del funcionamiento de la institución ya que “hay que saber de lo que se habla para hacerlo correctamente”.

El estudio del INAP (2007) muestra datos muy parecidos, lo que nos hace pensar en la evolución real que el concepto de Director de Comunicación ha logrado alcanzar en cinco años. Las cinco características principales que se obtuvieron de dicho estudio son: accesibilidad a los medios de comunicación (100%), contactos en los medios de comunicación (92,3%), profesionalidad (95,4%), trabajo en equipo (90,8%) y capacidad comunicativa (92,3%).

Como se puede comprobar, las características relacionadas directamente con las relaciones con los medios de comunicación siguen predominando con respecto a las características propias de la comunicación, entendida de forma global. En este sentido, el salto en la concepción de los profesionales ha sido mínimo lo que nos deja un panorama no muy alentador sobre la velocidad de adaptación y evolución del concepto y de la figura del Director de Comunicación en las administraciones públicas españolas.

11. Presupuesto

Esta pregunta, un tanto comprometida, fue contestada por el 90% de los encuestados. De estos, el 66% señaló que su departamento de comunicación tiene un presupuesto menor de 100.000 euros/anuales. Mientras que el 33% restante, entre 100.000 y 500.000 euros/anuales.

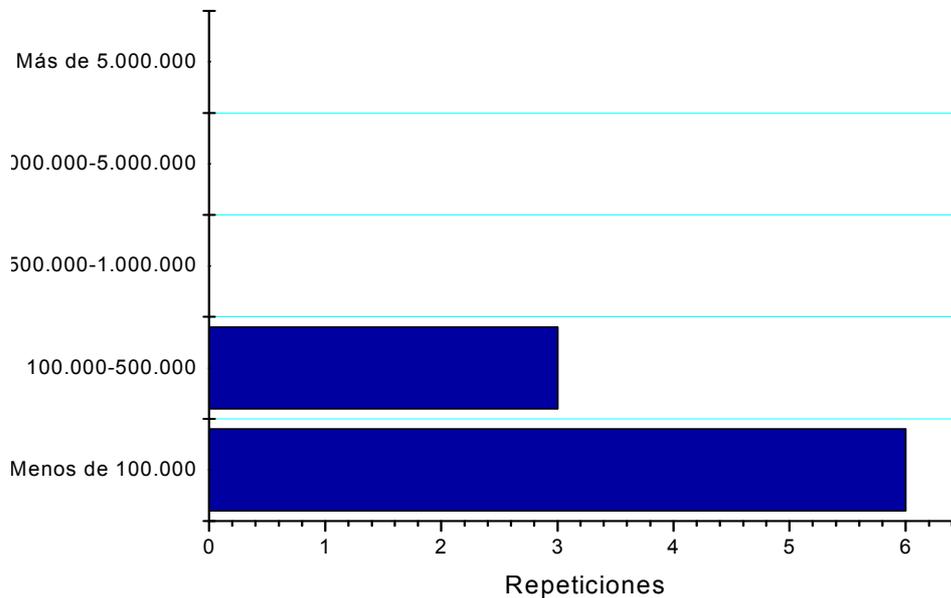


Gráfico 4.13: Presupuesto del departamento de comunicación

El estudio del INAP (2007), muestra una tendencia de presupuestos mayores: un 43,1% hasta 1.000.000 euros, y casi un 20% entre uno y cinco millones de euros. Tal y como nos ha pasado en apartados anteriores, esto se debe a la naturaleza de las administraciones encuestadas ya que en nuestro estudio sólo se han tenido en consideración administraciones autonómicas y locales, y no nacionales.

12. Procesos de deliberación y toma de decisiones

Los expertos en comunicación corporativa o institucional señalan que para que la comunicación de una empresa o institución sea efectiva, debe estar en consonancia con las estrategias y líneas globales de dirección.

De entre los encuestados, el 40% indica que está siempre presente en los procesos de deliberación y toma de decisiones de la junta general de su administración. Otro 40% señala que sólo está presente algunas veces, frente al 20% restante que lo hace en muy pocas ocasiones.

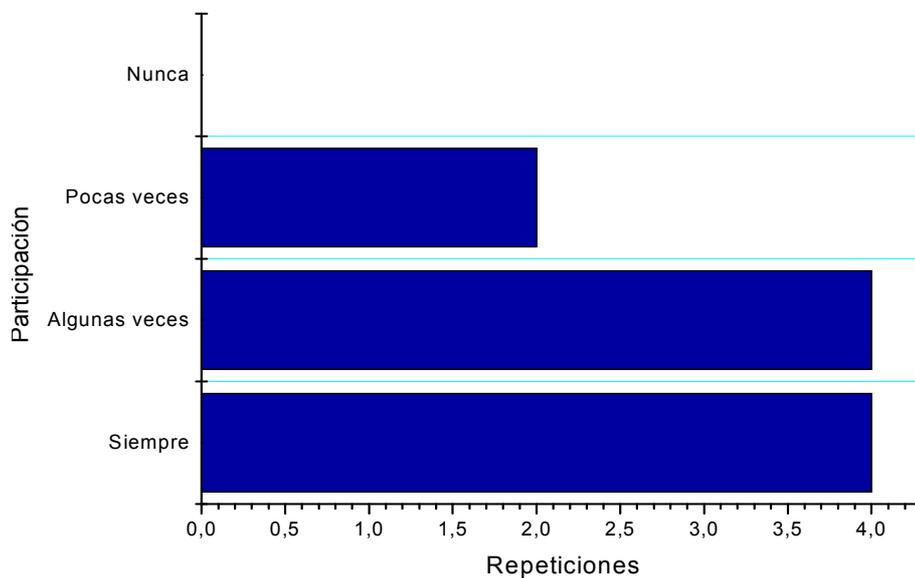


Gráfico 4.14: Participación en la toma de decisiones

Estos datos de nuestro estudio presentan una mejora cuantitativa y cualitativa con respecto a los obtenidos cinco años atrás (INAP, 2007) ya que se aumenta en diez puntos los directivos que están presentes de forma sistemática y continuada en los procesos de toma de decisiones. (De un 29,2% a un 40%)

13. Externalización de acciones

Las acciones de comunicación que pueden realizarse en un departamento de comunicación son muy amplias y diversas por lo que una forma muy común de trabajo es externalizar a empresas ajenas, aquellas actividades que por recursos, medios, presupuesto, tiempo o dificultad del trabajo, no se pueden realizar por la propia plantilla dentro de la institución.

Sin embargo, el 50% de los encuestados afirman no externalizar ningún tipo de acción. Tan sólo un 10% lo hacen de forma regular y con frecuencia y un 40% de manera puntual en acciones concretas.

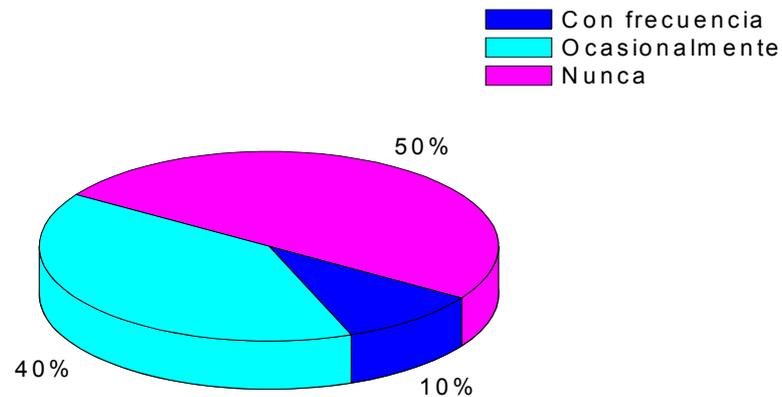


Gráfico 4.15: Externalización de acciones de comunicación

Estos datos nos muestran una realidad completamente diferente a la obtenida por el Instituto Nacional de Administraciones Públicas en 2007, donde el 66% de las administraciones afirmaban externalizar algún tipo de acción, casi el 20% con frecuencia.

14.1 Tipo de servicios

Del 50% de administraciones que externalizan algún tipo de actividad comunicativa, bien de forma regular u ocasional, los servicios se centran de forma equitativa entre actividades publicitarias y gestión de eventos.

Publicidad, ya que crear campañas de este tipo requieren de medios y conocimientos específicos en esta área y otras más concretas como marketing, producción audiovisual, grafismo, maquetación, etc. Y gestión de eventos porque las acciones de protocolo también necesitan de un número mayor de personas relacionadas y especializadas en relaciones públicas.

Aparte de estos dos tipos de servicios, también se señalaron, de forma secundaria, la creación de campañas de comunicación global, auditorías de satisfacción de los ciudadanos, gestión de contenidos de la web social y actividades de formación interna de las plantillas.

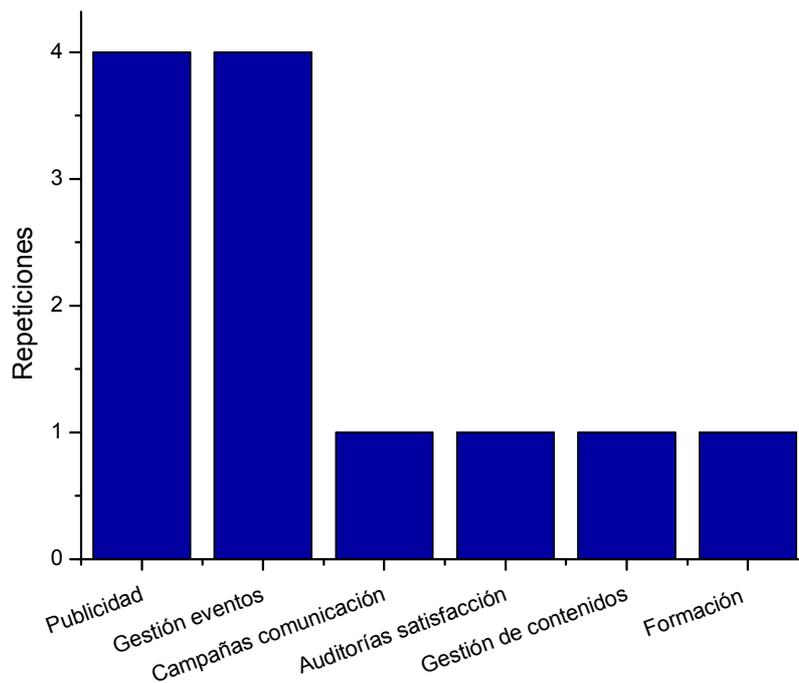


Gráfico 4.16: Servicios externalizados

Los servicios externalizados sí muestran concordancia con los indicados en los estudios del INAP (2007) donde se mostraba la publicidad institucional (74,4%), las campañas de comunicación al ciudadano (37,2%), la gestión de eventos (37,2%) y las estrategias de comunicación (27,9%), como principales acciones a desarrollar fuera de la propia administración.

PARTE 2: Actividades de comunicación

Una vez estudiadas las características de los responsables y directores de comunicación, de su departamento y de la plantilla de comunicación que lo conforma, nos centramos en conocer las principales actividades de comunicación que se desarrollan en los mismos.

1. Actividades

Existen multitud de actividades diferentes que pueden llevarse a cabo dentro de un departamento de comunicación. Por ello, se enumeraron más de 30 diferentes, las más comunes, para así conocer cuáles se desarrollan en las administraciones de nuestra comunidad.

En la siguiente Gráfico podemos comprobar la tendencia de las diferentes actividades de forma visual.

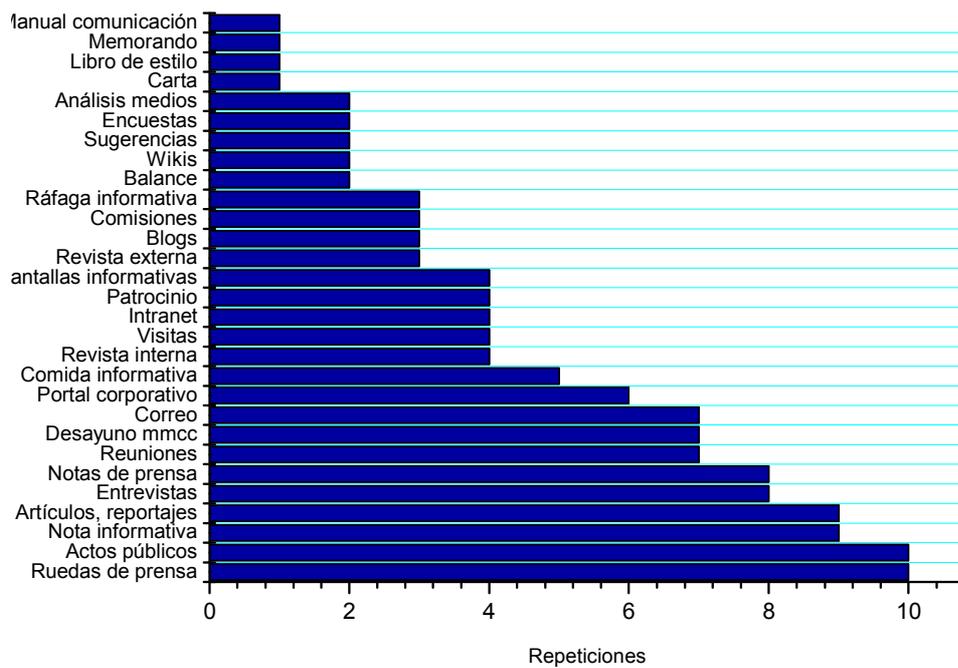


Gráfico 4.17: Actividades de comunicación

Las principales actividades son: ruedas de prensa, actos públicos, notas informativas y artículos y reportajes. Como se puede apreciar, todas ellas se refieren a actividades de comunicación externas relacionadas principalmente con los medios de comunicación o con la gestión de eventos y relaciones públicas.

A estas, les siguen otras como las entrevistas, las notas de prensa, las reuniones, los desayunos con los medios y el uso del correo electrónico. En este grupo, aparecen algunas actividades de comunicación interna como las reuniones o el correo electrónico aunque siguen predominando las acciones externas relacionadas con los medios de comunicación y el mantenimiento de una buena imagen institucional para llegar a los ciudadanos y mantener una imagen positiva de la administración.

En la franja intermedia de actividades realizadas por la mitad de los departamentos de comunicación del estudio nos encontramos acciones de todo tipo: portales corporativos, comidas informativas, elaboración de revistas internas y externas, visitas, Intranet, actividades de patrocinio, pantallas informativas, blogs, ráfagas informativas...etc.

Y como actividades con menor representación en las administraciones de nuestra comunidad, podemos señalar el balance de comunicación, las wikis, el portal o buzón de sugerencias, las encuestas a empleados, el análisis de medios, las cartas o memorandos, el manual de comunicación y el libro de estilo. Estos últimos datos son especialmente preocupantes ya que tan sólo un director de comunicación de una administración pública señala que tienen libro de estilo y manual de comunicación. Actividades y herramientas que deberían ser primordiales y tenidas en cuenta como recurso preferente de la institución en lo que a la gestión comunicativa se refiere.

Se da más importancia a otras actividades consideradas "menores" antes que a la gestión estratégica y global de la comunicación. Ya que es necesario un plan o normativa para poder realizar acciones secundarias como la elaboración de ruedas de prensa, notas informativas, actos públicos...

Estos datos, que nos parecen preocupantes por la orientación y/o dirección de las principales actividades comunicativas, son muy parecidos a los obtenidos por el estudio del INAP (2007), donde se muestran las relaciones con los medios de comunicación como la herramienta más utilizada e importante con un 95,4% de uso, seguida de la comunicación externa de forma global con un 81,5%, la comunicación política con un 69,2% o la publicidad institucional con un 67,7%.

La tendencia a organizar la importancia de las actividades de comunicación en relación a la comunicación externa, supeditada principalmente por los medios de comunicación ha sido y sigue siendo una constante en el funcionamiento de los departamentos de comunicación institucional de nuestro país.

2. Publicidad institucional

El 60% de las administraciones públicas encuestadas utilizan alguna herramienta o acción de publicidad para dar a conocer diferentes aspectos de su institución.

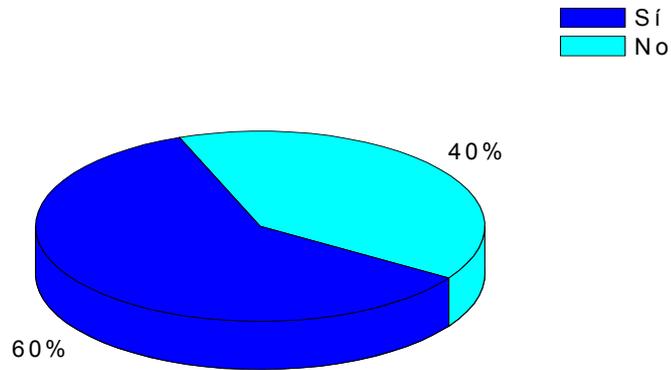
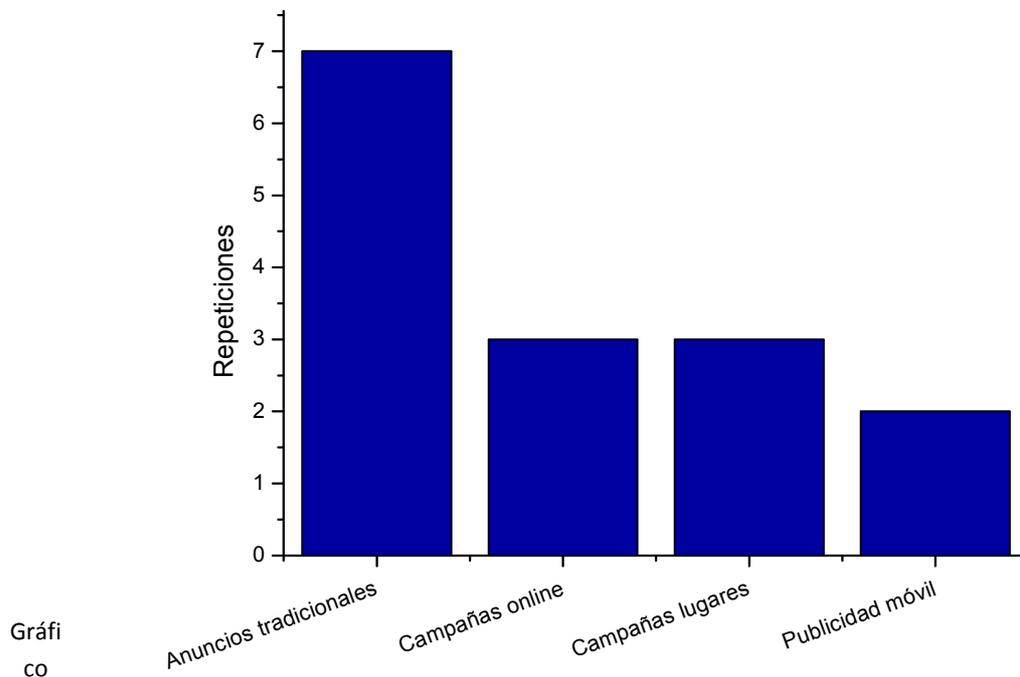


Gráfico 4.18: Uso de publicidad institucional

a. Actividades

Como se puede comprobar, este 60% de administraciones utiliza la publicidad institucional en mayor medida, a través de anuncios en medios de comunicación tradicionales. Aunque también se realizan actividades online y campañas en centros o lugares estratégicos. Las acciones menos realizadas son las correspondientes a publicidad móvil.



4.19: Actividades de publicidad institucional

3. Planes o manuales

Tal y como hemos podido ver en una de las preguntas previas relacionada con las actividades de comunicación más utilizadas en las administraciones públicas, los planes o manuales de comunicación son, desafortunadamente, una de las herramientas con menor implantación dentro de las administraciones de la muestra, ya que tan sólo un responsable de comunicación los señaló como una herramienta presente en su institución.

Sin embargo, ante la pregunta explícita y directa de su presencia, los resultados varían considerablemente.

El 30% de los directivos de comunicación señalan que poseen un manual de comunicación formalmente escrito en su administración, frente al 40% que afirman no poseerlo. Tan sólo una administración asegura estar en proceso de elaboración y dos de ellas estar considerándolo en estos momentos.

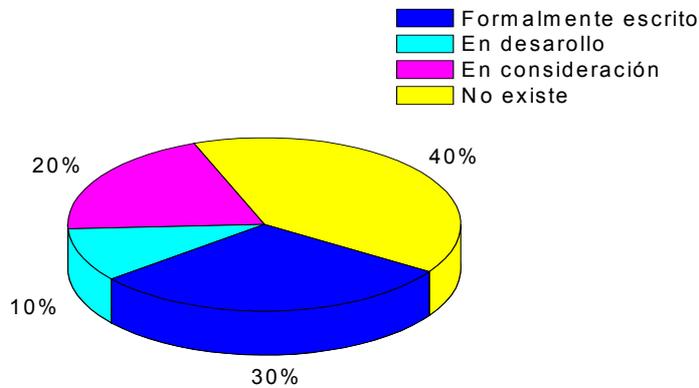


Gráfico 4.20: existencia del Manual de Comunicación

Por su parte, la situación actual del Manual de comunicación de crisis en las administraciones públicas castellano-leonesas es mucho más preocupante ya que tan sólo una de ellas se está planteando la posibilidad de elaborar un manual de este estilo dentro de la política comunicativa de su institución. El 70% de las administraciones entrevistadas no posee ninguno ni tiene intención de incluirlo en su estrategia en un futuro próximo.

Este es un dato muy alarmante ya que numerosos estudios afirman que la comunicación debe estar bien conectada y existir mecanismos que permitan actuar en cualquier emergencia, de forma que la situación de crisis, en caso de que llegue a producirse, afecte en la menor medida posible a la reputación de la administración. (SEMPERE, 2012) Ya que el momento más importante para la gestión de crisis se sitúa, siempre, antes de que estas estallen.

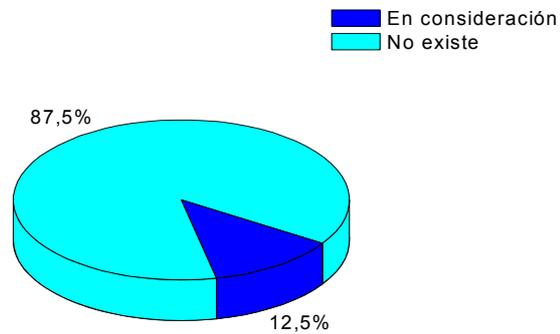


Gráfico 4.21: Existencia del Manual de Comunicación de Crisis

Por último, la situación del Manual de comunicación interna tampoco es nada positiva ya que el 75% de los encuestados afirman no contar con él dentro de su administración y sólo un 12,5% se plantea su elaboración. Únicamente otro 12,5% afirma estar en proceso de desarrollo.

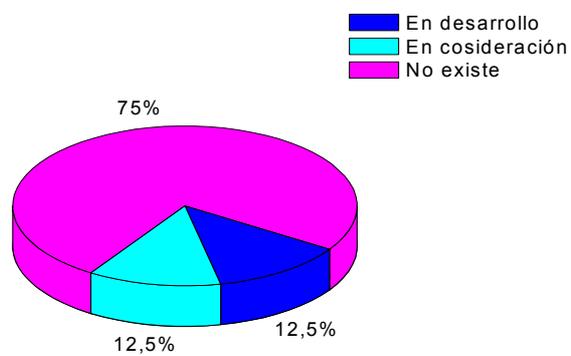


Gráfico 4.22: Existencia del Manual de Comunicación Interna

De los directivos de comunicación que indicaron que poseen alguno de los tres tipos de manuales o planes de comunicación descritos (comunicación, crisis y/o comunicación interna), (formalmente escrito y en desarrollo) el 80% afirman que se encuentra en línea con la estrategia empresarial global de su administración, lo que supone un avance cualitativo importante en la calidad y valor de dichos manuales con respecto a su funcionalidad real dentro de las acciones de la institución.

Por su parte, la falta de presencia de estos manuales en la mayoría de las administraciones públicas de Castilla y León, se debe, según la propia opinión de los directivos y responsables de comunicación de las mismas, a la creencia general de que no son imprescindibles o necesarios para el correcto funcionamiento de una institución.

Seguido de la falta de recursos y medios físicos, personales y/o presupuestarios para llevarlos a cabo y la poca valoración de los máximos responsables de la administración respecto a la importancia empresarial de dichos manuales.

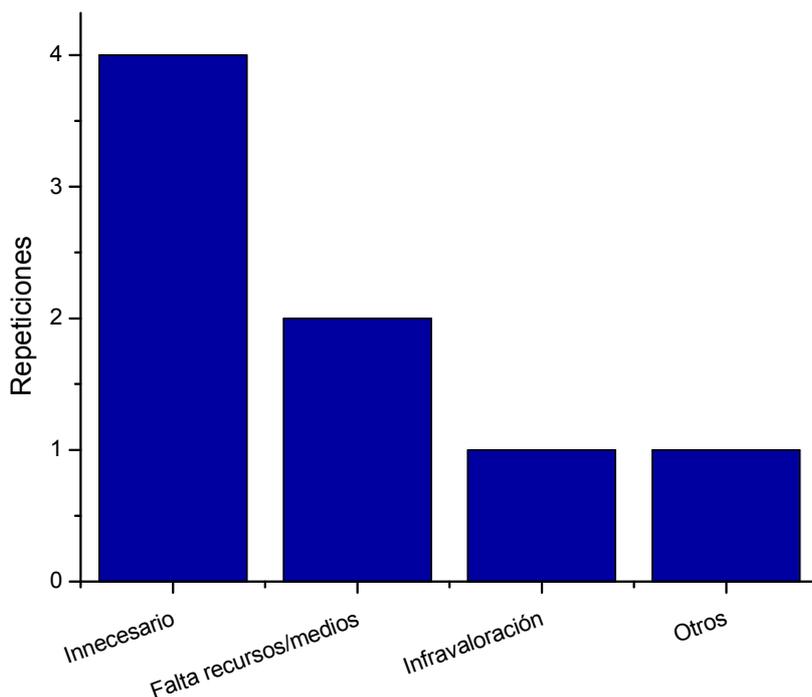


Gráfico 4.23: Razones por las que no se elaboran los manuales

4. Herramientas comunicación interna

La comunicación interna no debería ser una opción sino un elemento imprescindible en toda administración pública ya que ayuda a aprovechar mejor las potencialidades de sus recursos humanos y a aumentar tanto el valor en el mercado de la institución como la probabilidad de presentar empleados con un alto nivel de compromiso (CALCEDO, 2009)

Los responsables de comunicación encuestados afirmaron que no poseían un manual formalmente escrito de Comunicación Interna; tan sólo una administración estaba en medio del proceso de elaboración. Sin embargo, aunque no exista de forma física este manual, hay multitud de herramientas comunicativas que ayudan a mejorar y optimizar esta área de la institución.

De todas las herramientas expuestas en el cuestionario, las de mayor presencia en las administraciones castellano-leonesas son el correo electrónico y las cartas, seguidas de Intranet, las reuniones de personal y el Manual de Identidad Corporativa.

Las demás herramientas aparecen de forma secundaria: buzón de sugerencias, eventos internos, formación de personal, entrevistas de optimización de recursos y tablón informativo.

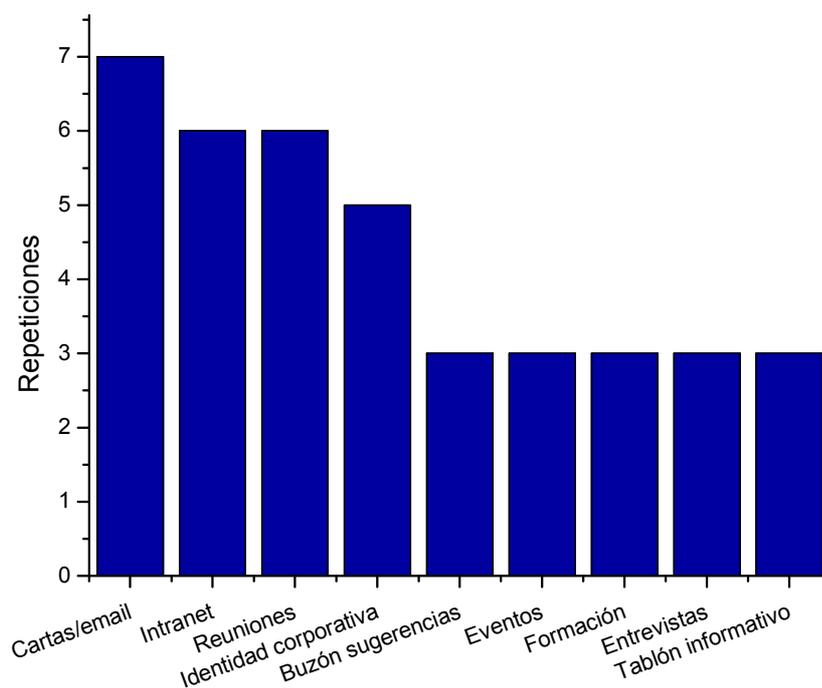


Gráfico 4.24: Herramientas de Comunicación Interna

5. Formación interna

Tal y como hemos visto en el anterior gráfico, tan sólo el 30% de las administraciones encuestadas utiliza la formación de su personal como una herramienta regular y normalizada dentro de la estructura profesional de su institución.

Ante la pregunta directa sobre este aspecto, el 50% afirma no realizar ningún curso de formación interna entre sus empleados.

De la otra mitad restante, el 80% no supera las 20 horas anuales y tan sólo en una administración dedican al año entre 21 y 50 horas para mejorar la formación de su plantilla de comunicación.

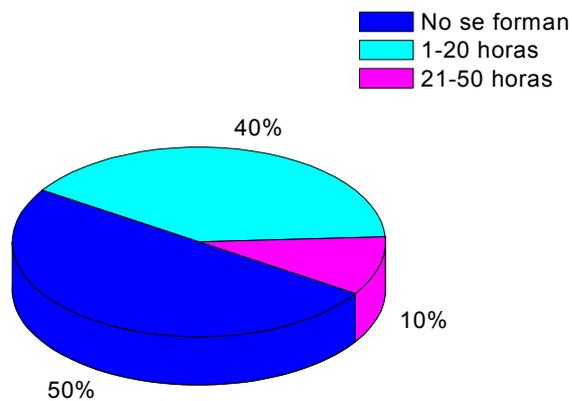


Gráfico 4.25: Tiempo dedicado a formación interna

Las administraciones que indicaron que realizaban algún tipo de formación entre sus empleados, utilizan mayoritariamente cursos presenciales, aunque un 40% indica que el modelo combinado (presencial y a distancia) es una de las formas que mejor responden a sus necesidades educativas.

Ninguna administración se decanta por cursos de formación exclusivamente a distancia u online.

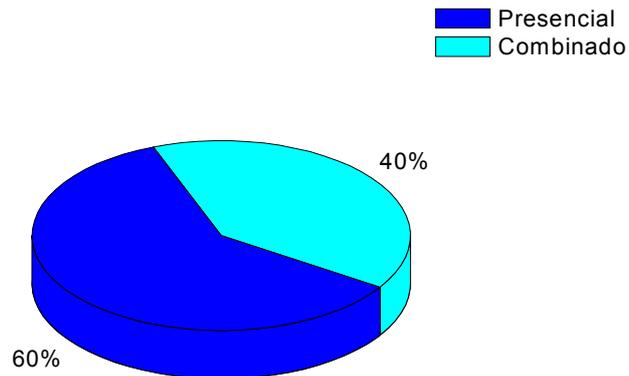


Gráfico 4.26: modelo de formación interna utilizado

En cuanto al área o temática más repetidos en relación a los cursos de formación interna que se imparten en las administraciones públicas castellano-leonesas encuestadas, no existe una tendencia predominante con respecto a otras. Los resultados obtenidos son muy similares.

Tan sólo los cursos relacionados con aspectos de la comunicación externa han mostrado resultados repetidos. El resto, aparecen en sólo una ocasión y son los siguientes (se pueden observar también en la Gráfico): comunicación interna, comunicación institucional, idiomas, identidad e imagen corporativa, gestión del Social Media, protocolo, SEO/SEM, SMM y Nuevas Tecnologías.

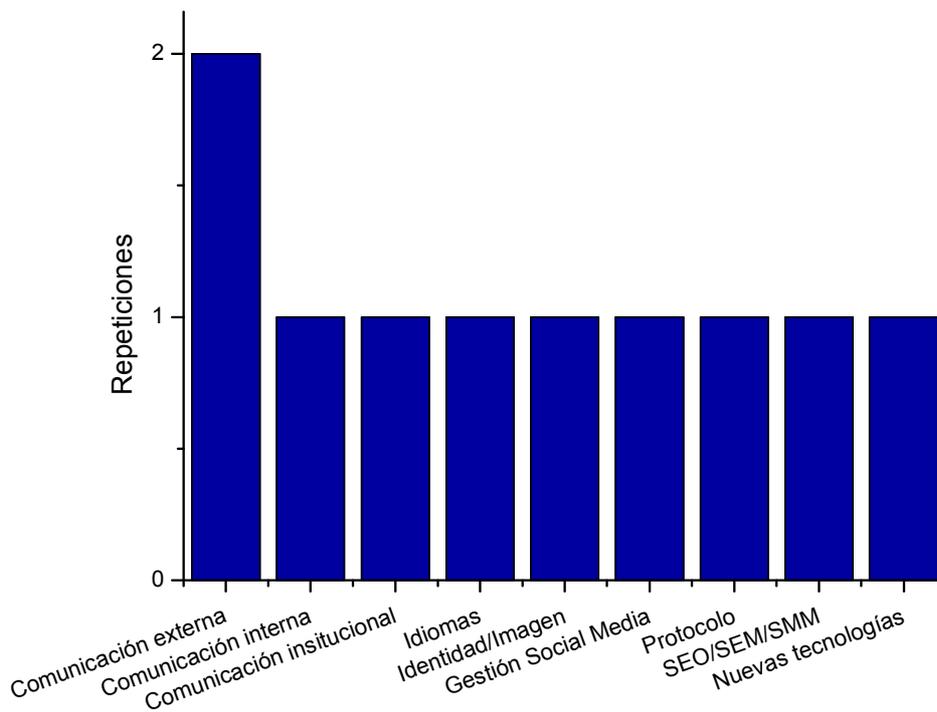


Gráfico 4.27: temáticas de los cursos de formación

Tal y como se puede observar en la Gráfico, no existe una tendencia generalizada que distinga entre las áreas temáticas de mayor penetración en la formación interna de los empleados de los departamentos de comunicación de las administraciones públicas de la muestra. Tan sólo los programas o cursos de comunicación externa sobresalen levemente frente al resto de temáticas, las cuales, presentan una misma inclusión.

a. La Comunicación de mi institución es...

En esta parte de la encuesta, se utilizó una escala para medir ciertos aspectos concretos. En este caso, se usaron calificativos tanto positivos como negativos que definen diferentes tipos de comunicación. Con ello, se intentará comprobar, a continuación, la asunción real que las personas encuestadas tienen sobre la naturaleza propia de la comunicación utilizada en su organización.

Los calificativos se dividen en:

- Positivos: Fluida, Espontánea, Constante, Veraz, Transparente, Creativa, Directa, Dinámica, Coordinada, Retroactiva e Informal.
- Negativos: Parcial, Lenta, Lineal, Intermitente, Ineficaz, Subjetiva, Imprecisa, General y Abstracta.

Se puede afirmar que la mayoría de los valores positivos son encasillados en el baremo “Encaja Bien”, mientras que la mayor parte de los negativos, aparecen en el de “No encaja”.

Salvo algunas excepciones como los conceptos positivos “retroactivo” e “informal” que aparecen mayoritariamente en el baremo de “no encaja” de las administraciones; y calificativos negativos como “lineal” y “general”, encasillados en la parte positiva del baremo.

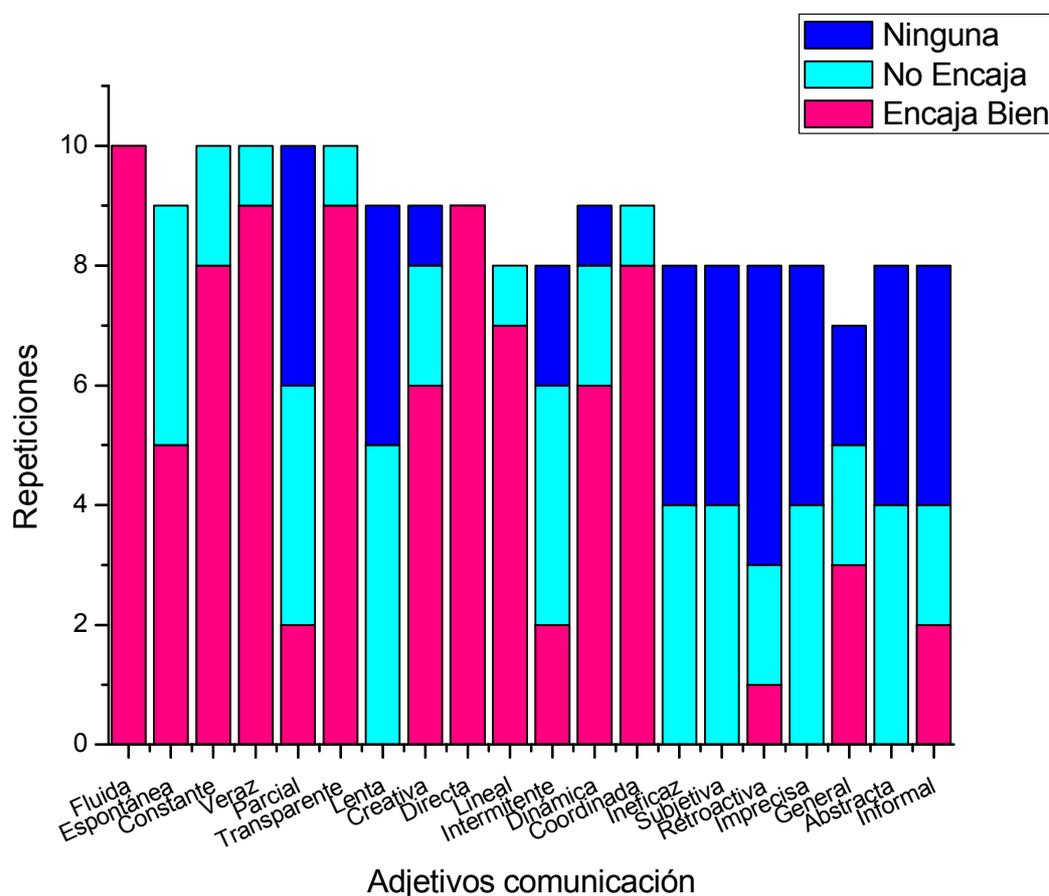


Gráfico 4.28: calificativos de la comunicación institucional

Pese a dichas excepciones, se puede afirmar que los encuestados tienen una imagen de la comunicación utilizada fiable y veraz, al no entrar en contradicciones, además de positiva y favorable en cuanto a su naturaleza.

6. Atributos identidad institucional

Para analizar los principales atributos que caracterizan a la identidad institucional de cada administración encuestada, se utilizó el método de la estrella de Lux, donde podemos, de forma muy visual, conocer el grado de implantación que dichos atributos tienen en la percepción de diferentes miembros de la organización.

Se establecieron ocho atributos, uno para cada punta de la estrella: calidad, innovación, integridad, participación, colaboración, servicio, credibilidad y fiabilidad.

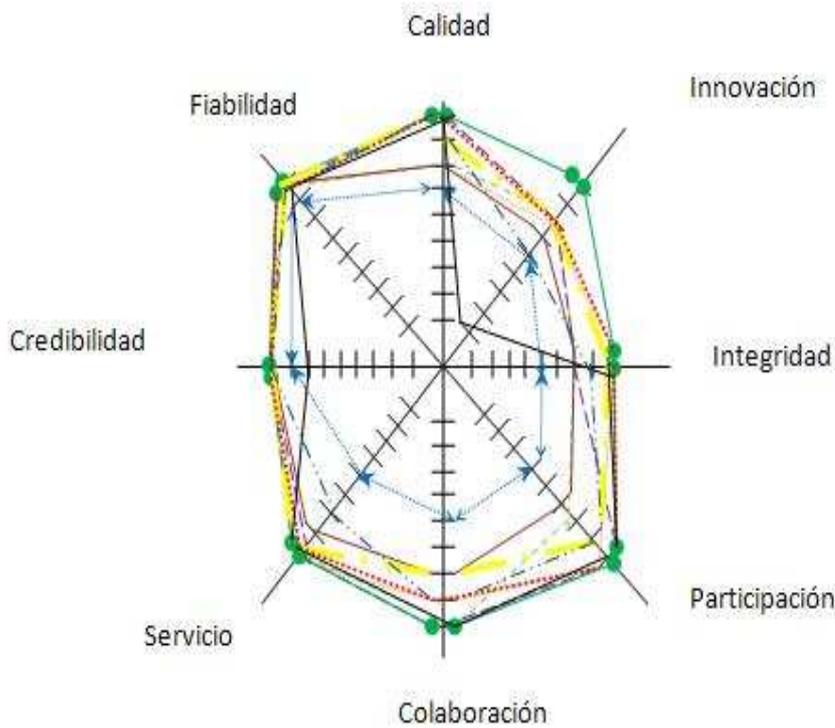


Figura 4.2: Atributos identidad institucional

Como podemos comprobar en la estrella de Lux, existen ciertos atributos que tienen una alta percepción entre la mayoría de las administraciones públicas: fiabilidad con un 90% de la máxima puntuación, credibilidad con un 80%, y servicio con un 70%.

Por su parte, los atributos con mayor disparidad en las puntuaciones son: innovación, integridad y participación.

En definitiva, la imagen que tienen los encuestados sobre su organización es principalmente favorable o positiva. La mayoría de los atributos destacan con valores entre el 7 y el 9, mientras que los valores menores de 5 aparecen sólo en ocasiones aisladas. Gracias a esta representación Gráfico podemos observar de una manera muy visual, que los directivos de comunicación o responsables de las áreas correspondientes, tienen una imagen, y la organización una identidad, satisfactoria en relación a aspectos comunicativos.

PARTE 3: Administración electrónica

1. Servicios

En relación a los servicios propios de la administración electrónica, podemos concluir que los que más presencia tienen en las instituciones de nuestra comunidad, con diferencia, son los siguientes: la firma electrónica, la descarga y cumplimentación de formularios, la ventanilla única, las notificaciones telemáticas y los certificados digitales.

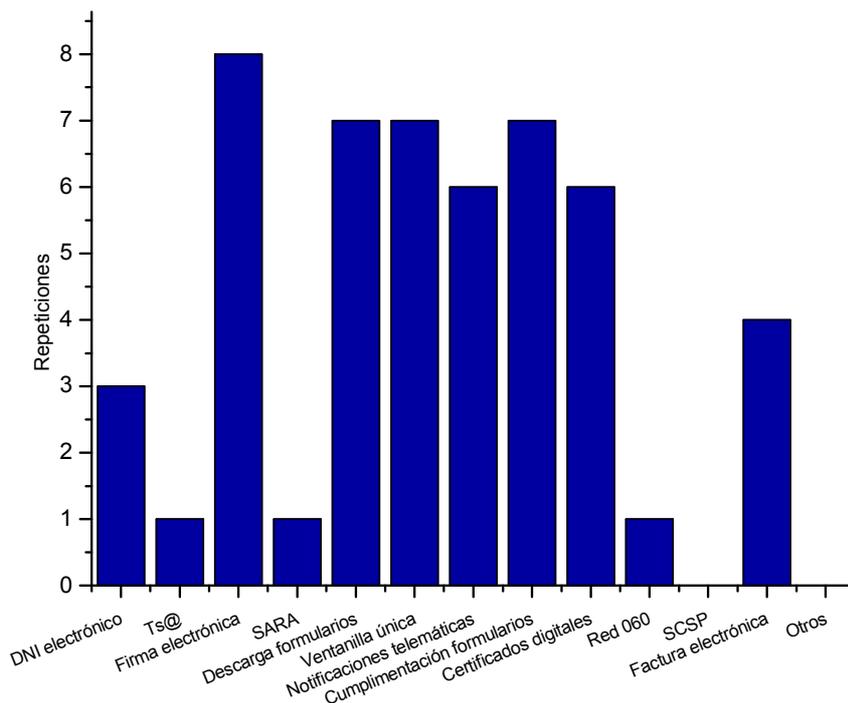


Gráfico 4.29: servicios de la Administración electrónica

2. Ventajas

Se les preguntó, además, por las ventajas que los servicios propios de la administración electrónica aportan a una institución cualquiera. El 100% de los encuestados indicaron que la simplificación burocrática es el punto que se ve más beneficiado con respecto a la inclusión de dichos servicios. Esto se debe principalmente a que al añadir servicios telemáticos globales de gestión, tramitación y resolución de problemas, las acciones administrativas se vuelven más rápidas, eficaces y resolutivas.

Unido a este aspecto se encuentra el segundo más votado, la mejora de la eficacia de los servicios administrativos, así como el ahorro de tiempo y la mejora de la accesibilidad a todas las actividades y servicios que se ofertan en una institución.

La reducción de costes (físicos, de personal...) también es un aspecto a destacar junto con la mejora de la imagen institucional y el correlativo aumento de la participación ciudadana en las decisiones y actividad diaria de la administración pública.

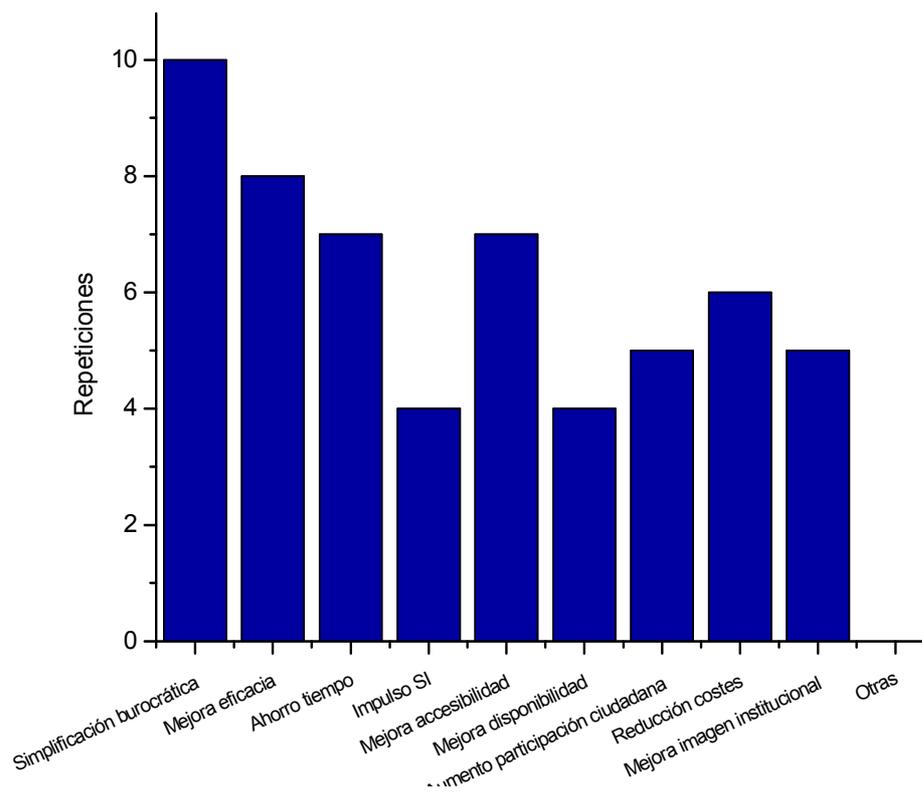


Gráfico 4.30: Ventajas administración electrónica

Sin embargo, la administración electrónica no presenta una penetración mayoritaria en el panorama español de las administraciones públicas. Todavía existen ciertas limitaciones e impedimentos que hacen que dicha inclusión sea más lenta que en otros países, sobre todo de la Unión Europea, donde llevan más de una década optimizando los recursos que ofrece.

Según los encuestados, las principales barreras de la inclusión de la administración electrónica en las administraciones públicas castellano-leonesas son: la insuficiente penetración TIC existente en las instituciones, seguida del desconocimiento de las ventajas y beneficios que realmente pueden derivar de una correcta implementación y uso de la misma.

La falta de experiencia y de medios también se señalan como posibles causas de esta lenta penetración en Castilla y León.

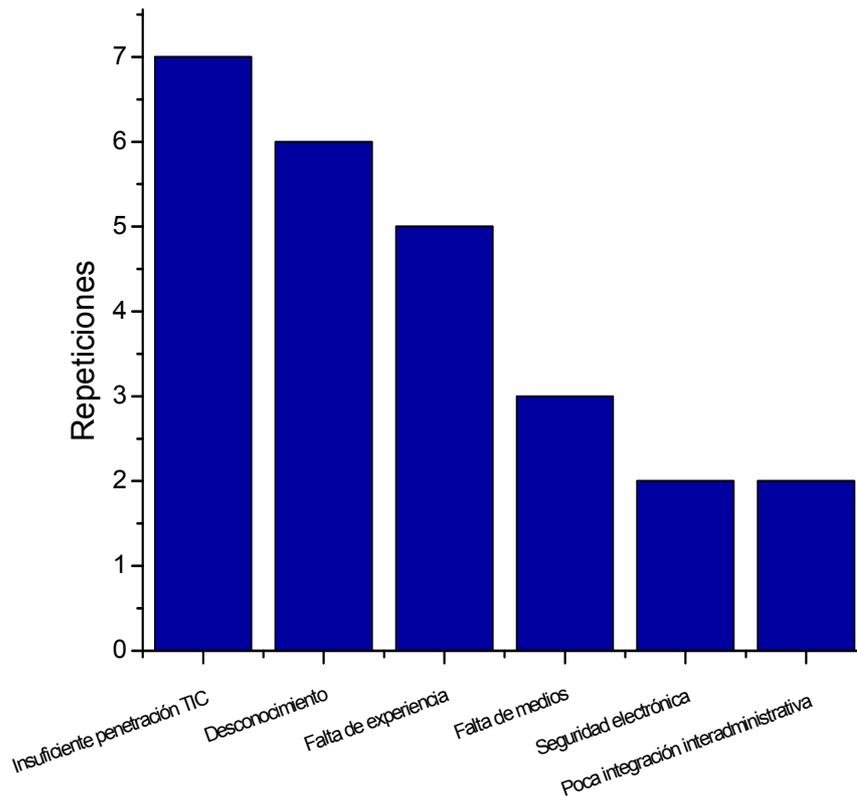


Gráfico 4.31: Barreras de la administración electrónica

3. Grado de implementación

A pesar de estas barreras, el 70% de los directivos de comunicación que contestaron nuestra encuesta consideran que el grado de implementación es bueno. El 20%, muy bueno y tan sólo el 10% restante considera que regular.

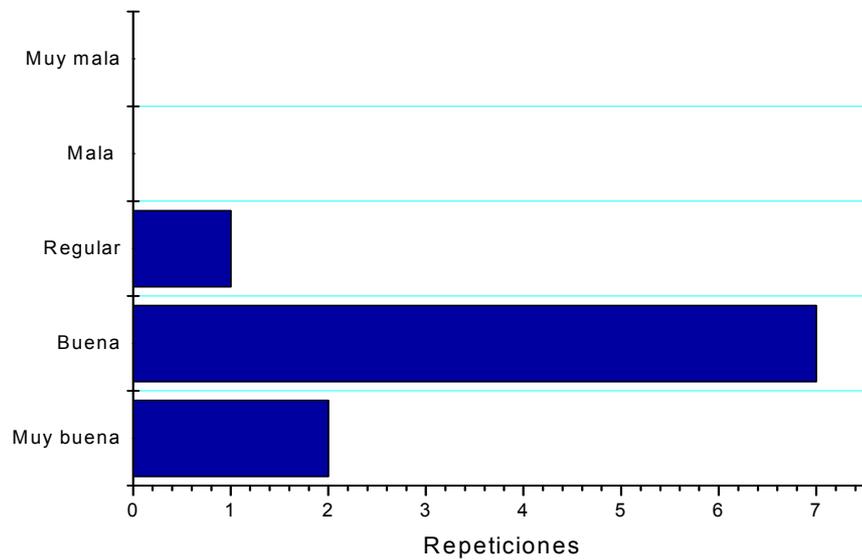


Gráfico 4.32: Grado de implementación de la administración electrónica

Estos datos nos permiten vaticinar un futuro prometedor en cuanto a la evolución de los servicios electrónicos de las administraciones públicas. Así como en la mejora de la calidad de relación del ciudadano con los mismos. Si el grado de implementación es cada vez mayor, las relaciones entre ambos se consolidarán creando nuevas formas de gobierno y colaboración.

4. Concepto ciudadanos

Por último, hay que señalar que los encuestados son conscientes que la imagen institucional de las administraciones públicas en relación a la administración electrónica es muy obsoleta. Pese a ello, el 70% considera que los ciudadanos están en proceso de cambiar el concepto que tienen sobre la misma.

PARTE 4: Social Media

1. Uso Social Media

El 60% de las administraciones que realizaron el cuestionario utilizan alguna herramienta o servicio del Social Media dentro de su institución.

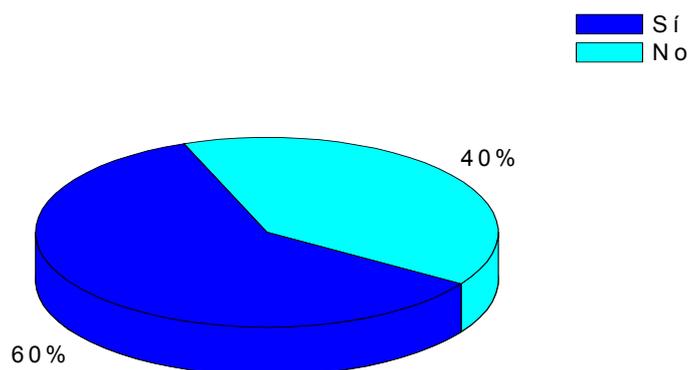


Gráfico 4.33: Uso del Social Media en las administraciones de CyL

Por Social Media entendemos cualquier actividad o herramienta inmersa dentro del universo web 2.0. A continuación, detallaremos las características de dichas herramientas y el uso concreto que las administraciones hacen de cada una.

2. Experiencia

De entre las personas que utilizan el Social Media de forma regular, el 80% se divide equitativamente entre usuarios con una experiencia no mayor de tres años y usuarios con una experiencia superior a los tres años.

Tan sólo una persona reconocer acabar de sumergirse en esta temática y otra, llevar menos de un año.

Por lo tanto, podemos situar la media en directivos de comunicación con una experiencia en el Social Media y la Web 2.0 de tres años. Tiempo suficiente para conocer todos los mecanismos y herramientas

básicas de comunicación, interacción y participación que este medio ofrece a las administraciones con respecto a los ciudadanos.

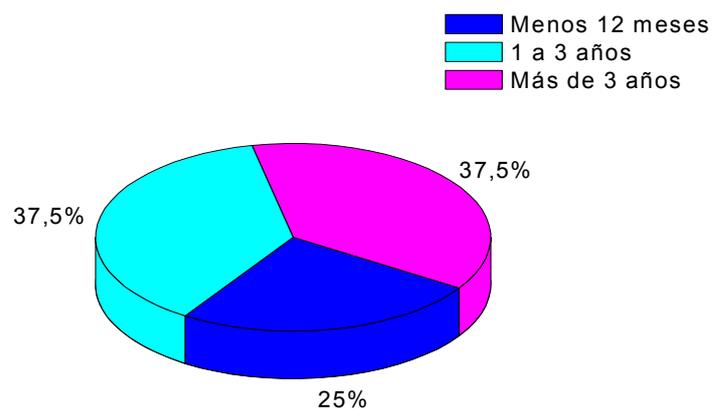


Gráfico 4.34: Experiencia de uso en el Social Media

En concreto, la mayoría de los responsables castellano-leoneses de comunicación del estudio, afirman pasar una media de entre 6 y 20 horas semanales utilizando algún tipo de herramienta, plataforma o servicio 2.0.

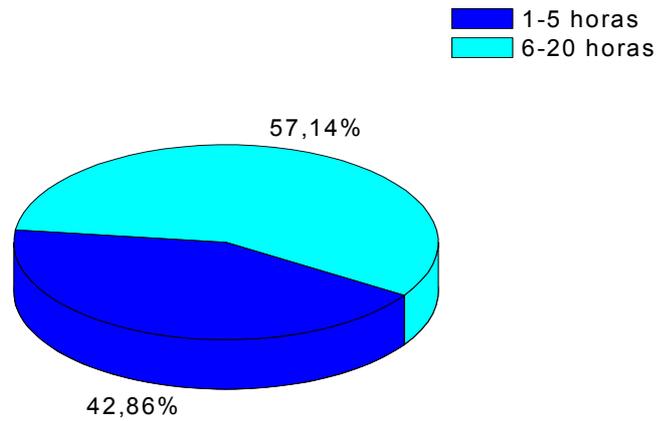


Gráfico 4.35: horas semanales dedicadas al Social Media

En relación al nivel, el 100% de los directos o responsables de comunicación de nuestra encuesta afirman poseer un nivel intermedio en el ámbito del Social Media, aun a pesar de que la mayoría no pasan en tres años de experiencia en el mismo ni dedican más de 20 horas semanales dentro de su institución.

En la siguiente Gráfico, podemos comprobar el tipo de uso (imprescindible, ocasional o inexistente) que se dan a diferentes actividades propias del Social Media, para así hacernos una idea mucho más cercana y real del nivel de inclusión de las administraciones públicas en el mundo del Social Media.

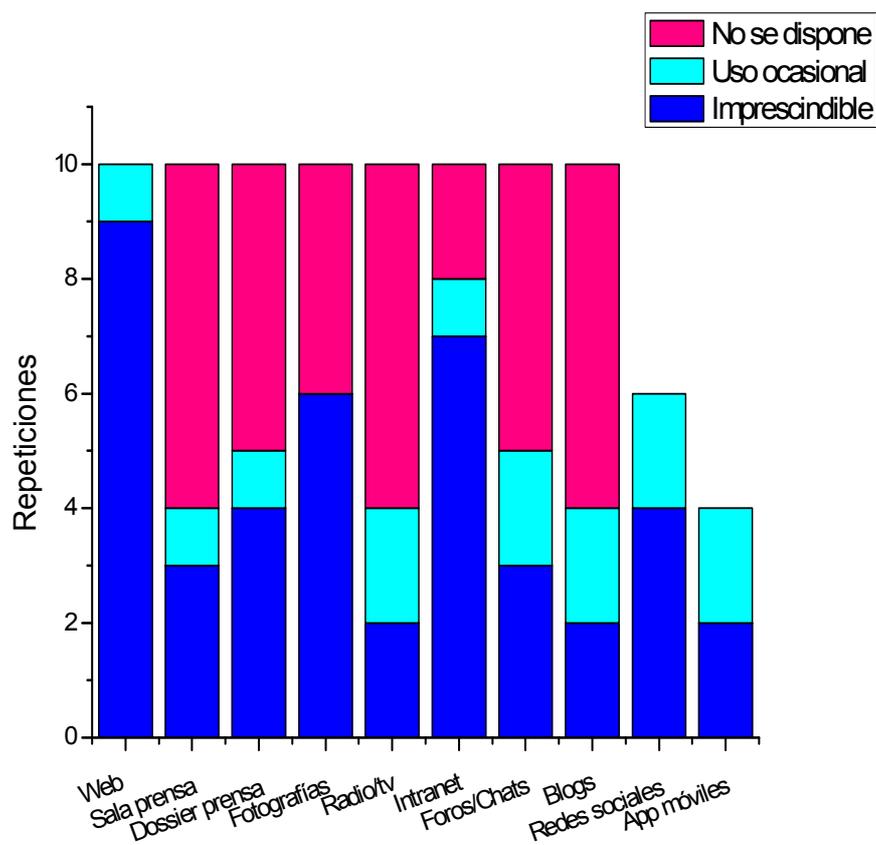


Gráfico 4.36: Uso del Social Media

La web o portal corporativo, Intranet y las galerías fotoGráficos online son las tres actividades que se consideran imprescindibles en las administraciones castellano-leonesas.

Sin embargo, hay que destacar que son más las acciones que no se disponen que las que se puedan realizar de forma cotidiana u ocasional. Muestra de ello es que la sala de prensa virtual, la radio o televisión online, los blogs, las aplicaciones móviles, los chats, el dossier de prensa online...aparecen en la mayoría de las administraciones como servicios “no disponibles”

3. Beneficios del Social Media

Para los encuestados, los principales beneficios del Social Media en la actividad diaria de las administraciones públicas son la participación de la sociedad general en la gestión de la organización junto con la implicación de los ciudadanos.

Tan sólo un 10% considera que el Social Media afecta directamente a la exposición del negocio y al posicionamiento en buscadores del mismo.

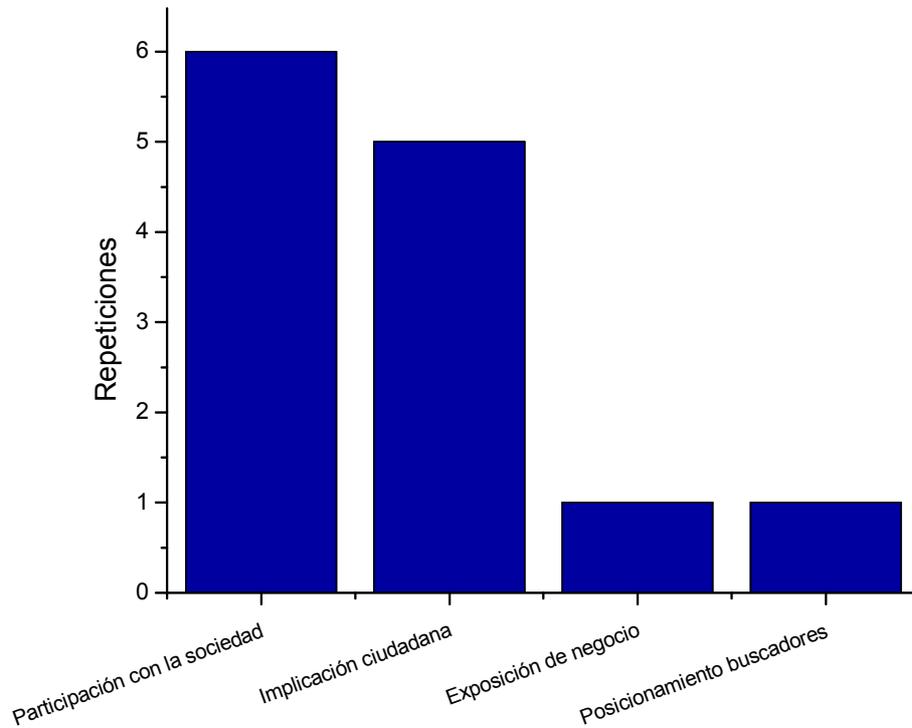


Gráfico 4.37: beneficios del Social Media en las administraciones

4. Redes sociales

En cuanto a las redes sociales predominantes en las administraciones públicas de la muestra, Facebook y Twitter se presentan en cabeza con una gran diferencia. Tan sólo les sigue Tuenti y LinkedIn en menor medida.

Se pueden ver los porcentajes de uso en la siguiente Gráfico de sector.

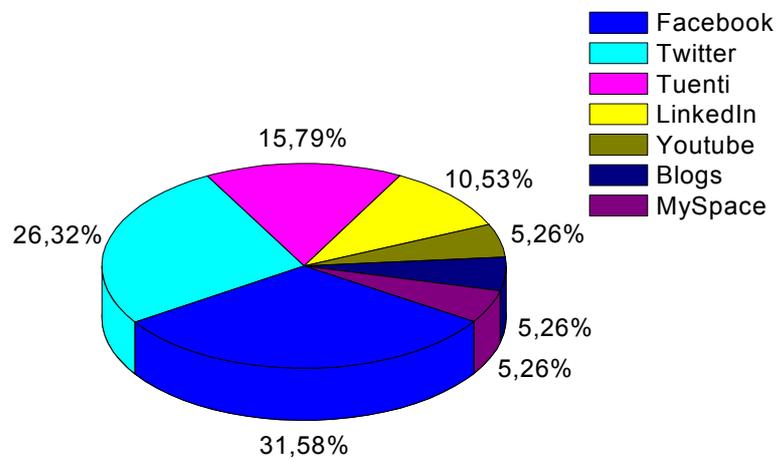


Gráfico 4.38: penetración de las redes sociales en las administraciones públicas

En relación a las aplicaciones móviles, el 62,5% afirma no poseer ningún tipo de herramienta o servicio móvil en su administración.

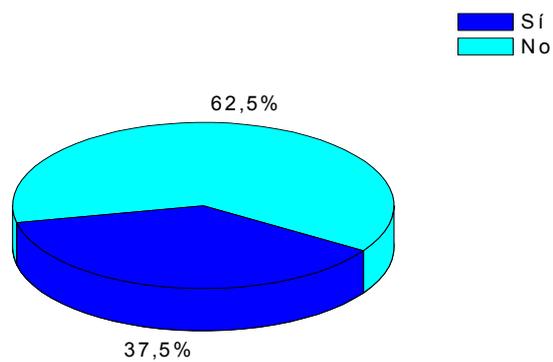


Gráfico 4.39: penetración aplicaciones móviles en las administraciones públicas

Las personas que indicaron que desarrollan algún tipo de aplicación móvil en su administración, no especificaron ni el tipo ni el nombre de las mismas por lo que no podemos extraer ningún dato relevante para nuestra investigación al respecto.

PARTE 5: Valoraciones

En esta parte del cuestionario, se les pidió a los responsables de las administraciones públicas que valorasen la función de comunicación, trabajo y credibilidad de la organización. Como se puede comprobar en el gráfico siguiente, ningún directivo o responsable de comunicación considera que alguna de las tres variables tiene una relación regular, mala o muy mala con respecto al trabajo comunicativo que realizan desde su institución. Por el contrario, la mayoría indican que las valoraciones sobre estos aspectos son “muy buenas”.

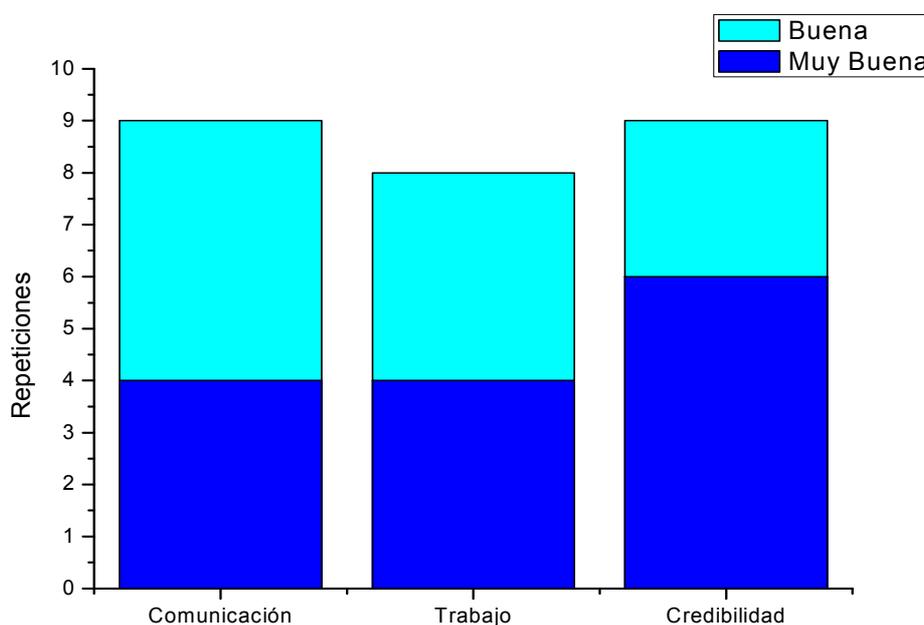


Gráfico 4.40: valoraciones de las funciones de comunicación

1. Factores de éxito en la comunicación

Para que la comunicación institucional sea eficaz dentro de la estructura organizativa de las propias administraciones y de forma externa con los ciudadanos y públicos objetivo, son necesarios diferentes aspectos. Para los directivos de comunicación, los más necesarios e importantes son el diseño de un plan de comunicación formal y por escrito para poder delimitar las estrategias y tácticas comunicativas a desarrollar, y la profesionalización del equipo que conforma la plantilla de comunicación.

También se tienen en cuenta, de forma secundaria, otros aspectos como la adecuada elección de los medios a utilizar, los recursos y dotación presupuestaria de la que se dispone y la correcta implantación de las nuevas tecnologías dentro de los canales tradicionales de comunicación usados de forma regular.

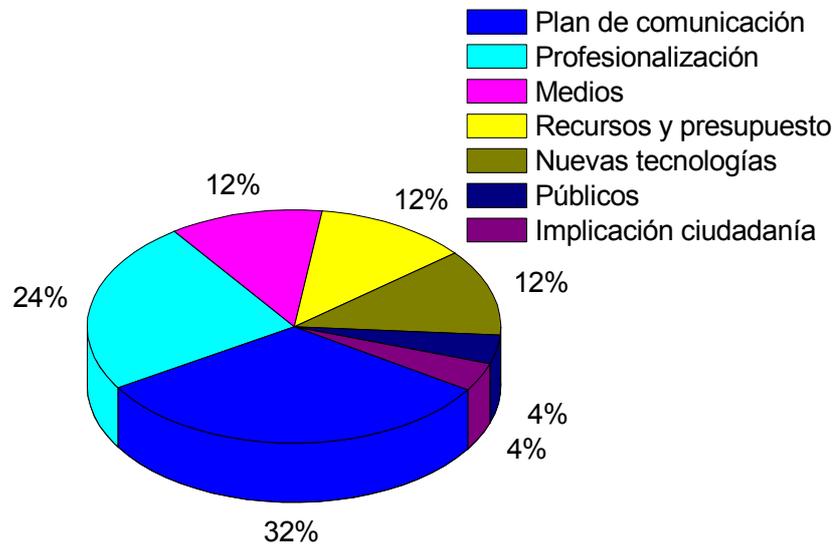


Gráfico 4.41: factores de éxito de la comunicación en las administraciones

Hay que indicar que la mayoría de los encuestados no respondieron adecuadamente a esta pregunta ya que se les pedía que enumerasen los tres factores principales. Algunos sólo indicaron una opción, y otros hasta incluso más de tres.

4.2 RESULTADOS ANÁLISIS DE PRENSA

En total, y gracias al análisis de la prensa realizado con la base documental ICONOCE en los días aleatorios indicados, se han recogido 632 noticias. Como se puede comprobar en la tabla que se adjunta a continuación, éstas no se distribuyen de manera equitativa entre las administraciones e instituciones de la muestra sino que se concentran en 38 de las 44 del total, lo que supone un 86,36% de presencia.

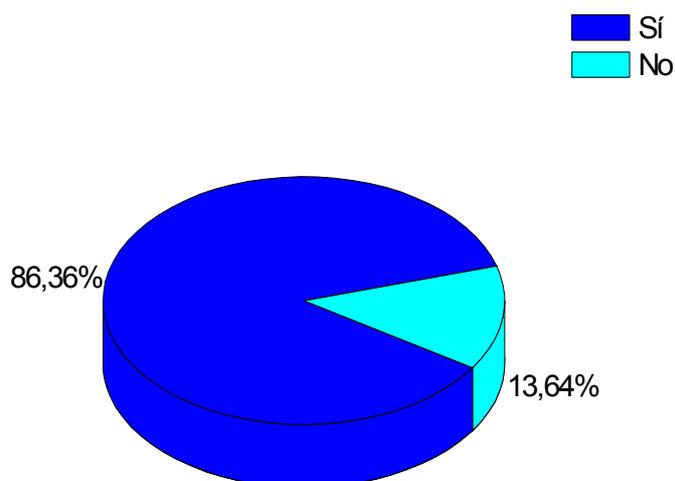


Gráfico 4.42: presencia de las administraciones en la prensa

Entre las 38 instituciones que aparecen en la prensa de la comunidad también existen grandes diferencias. Cabe señalar que tan sólo el 21,05% de las administraciones presentes en este análisis, (8 de las 38), muestran un porcentaje de aparición mayor al 5%. El resto, barajan datos mucho menores, habiendo muchas administraciones que rondan el 1%.

Estos datos son una prueba evidente tanto de las grandes diferencias existentes en el uso de la comunicación externa de las administraciones públicas castellano-leonesas; como de la importancia y/o relevancia que dichas administraciones públicas tienen dentro del sistema informativo de nuestra comunidad. Ya que con estos datos no sabemos si simplemente no se emiten notas de prensa desde las

administraciones para ser publicadas por los medios, o si los medios discriminan las notas emitidas en pro de otras áreas informativas de mayor relevancia para la sociedad.

A continuación, mostramos la relación de noticias encontradas en ICONOCE en el periodo de tiempo analizado y su porcentaje correspondiente de todas las administraciones públicas de la muestra:

ADMINISTRACIÓN	TOTAL NOTICIAS	PORCENTAJE
1) Junta de Castilla y León	48	7,59%
2) Cortes de CyL	9	1,42%
3) Tribunal Superior de Justicia	2	0,31%
4) Consejo Consultivo	2	0,31%
5) Consejo de Cuentas	0	0%
6) Procurador del común	2	0,31%
7) Consejo Económico y Social de Castilla y León	0	0%
8) Fundación Villalar	6	0,94%
9) Diputaciones de Castilla y León:		
a. Ávila	9	1,42%
b. Burgos	2	0,31%
c. León	0	0%
d. Palencia	25	3,95%
e. Salamanca	7	1,10%
f. Segovia	2	0,31%
g. Soria	6	0,94%
h. Valladolid	40	6,32%

i. Zamora	11	1,74%
j. Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León	2	0,31%
10) Ayuntamientos locales de las nueve capitales de provincia:		
a. Ávila	24	3,79%
b. Burgos	6	0,94%
c. León	13	2,05%
d. Salamanca	46	7,27%
e. Segovia	16	2,53%
f. Soria	16	2,53%
g. Palencia	14	2,21%
h. Valladolid	30	4,74%
i. Zamora	18	2,84%
11) Universidades públicas de CyL		
a. Universidad de Burgos	32	5,06%
b. Universidad de León	19	3,00%
c. Universidad de Valladolid	65	10,28%
d. Universidad de Salamanca	51	8,06%
12) Otras instituciones:		
a. Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León	0	0%
i. Cámara de Ávila	7	1,10%
ii. Cámara de Burgos	3	0,47%

iii. Cámara de León	5	0,79%
iv. Cámara de Palencia	5	0,79%
v. Cámara de Salamanca	8	1,26%
vi. Cámara de Segovia	37	5,85%
vii. Cámara de Soria	1	0,15%
viii. Cámara de Valladolid	42	6,64%
ix. Cámara de Zamora	1	0,15%
b. Instituto Castellano-Leonés de la Lengua	0	0%
c. Agencia de Desarrollo Económico	0	0%
d. Ente regional de la energía	0	0%
TOTAL	632	100%

Tabla 4.1: distribución de las noticias totales

Las administraciones que no tienen representación dentro de la muestra de noticias recogidas en los días seleccionados son: Consejo de Cuentas, Consejo Económico y Social, Diputación de León, Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León, Instituto Castellano-Leonés de la Lengua, Agencia de Desarrollo Económico y Ente Regional de la Energía.

Como se puede comprobar, y sin tener en cuenta el caso excepcional de la Diputación de León, todas ellas son o bien consejos regionales o agencias y entes dependientes de la Junta de Castilla y León. Por lo que puede que no posean un departamento propio de comunicación que gestione de forma individual y personalizada la información generada desde dichos organismos. De ahí, su inexistencia en la prensa autonómica.

Distribución temporal:

Como se ha mostrado en la tabla anterior, se recogieron un total de 632 noticias. A continuación, veremos la tendencia que mostraron en relación con el periodo de tiempo de la muestra, indicando el número de noticias encontradas por cada mes analizado y su porcentaje correspondiente:

Meses	Noticias	Porcentaje
Enero	50	7,91%
Febrero	45	7,12%
Marzo	52	8,22%
Abril	53	8,38%
Mayo	30	4,74%
Junio	66	10,44%
Julio	48	7,59%
Agosto	30	4,74%
Septiembre	66	10,44%
Octubre	52	8,22%
Noviembre	75	11,86%
Diciembre	65	10,28%
TOTAL	632	100%

Tabla 4.2: distribución de las noticias por meses

Como se puede comprobar, la mayoría de los meses presenta una tendencia similar, nunca inferior a 30 noticias ni mayor a 75. Presentando una media de 50 noticias al mes.

Diez de los doce meses del año analizado rondan el 5% de noticias encontradas. Y cuatro de ellos sobrepasan el 10%.

Los dos meses con menor presencia informativa son mayo y agosto, siendo normal lo de este último ya que en dicho mes estival la mayoría de las ediciones impresas reducen considerablemente su número de páginas informativas. Así como las administraciones públicas, que también reducen o limitan a lo

meramente esencial, sus funciones administrativas. Por su parte, los tres meses con mayor presencia informativa son: junio, septiembre y diciembre, superando el 10% de las apariciones en prensa de las administraciones públicas de la muestra.

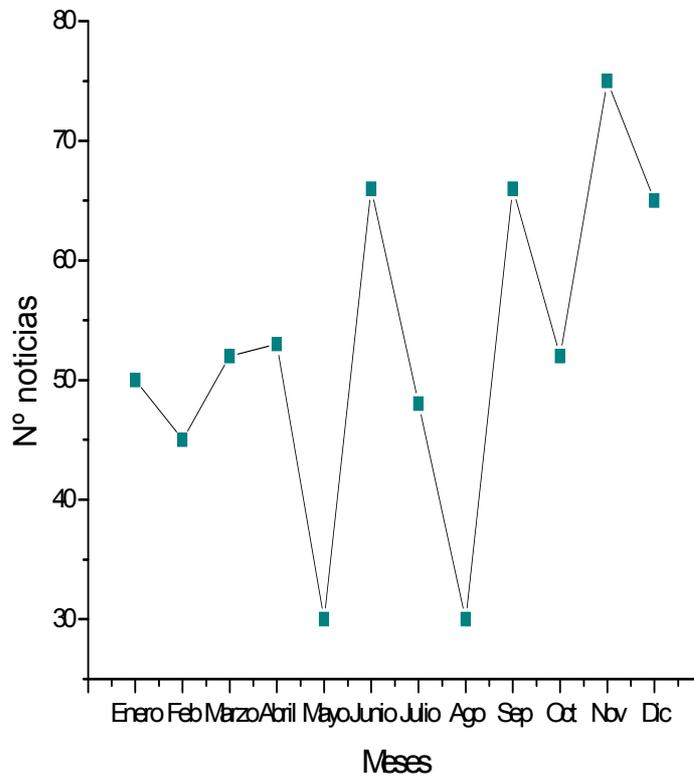


Gráfico 4.43: Distribución temporal de las noticias

Juicio Valorativo:

En el análisis de prensa, una de las variables más relevante es la referida al juicio valorativo. Este se refiere al tono que se da a una información, que puede ser positivo, negativo o neutro. Positivo si habla a favor del sujeto que se menciona, negativo si habla en contra y neutro si es una información que ni daña ni favorece.

A continuación, se muestra una tabla con los resultados obtenidos en relación a esta variable:

Administraciones	Total noticias	Positivas	Negativas	Neutras
Junta de Castilla y León	48	39	8	1
Cortes de CyL	9	6	1	2
Tribunal Superior de Justicia	2	1	0	1
Consejo Consultivo	2	2	0	0
Consejo de Cuentas	0	0	0	0
Procurador del común	2	2	0	0
Consejo Económico y Social de Castilla y León	0	0	0	0
Fundación Villalar	6	6	0	0
Diputaciones de Castilla y León:				
Ávila	9	9	0	0
Burgos	2	1	0	1
León				
Palencia	25	25	0	0
Salamanca	7	7	0	0
Segovia	2	2	0	0
Soria	6	6	0	0
Valladolid	40	39	1	0
Zamora	11	10	1	0
Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León	2	2	0	0
Ayuntamientos locales de las nueve capitales de provincia:				
Ávila	24	21	3	0

Burgos	6	4	2	0
León	13	5	5	3
Salamanca	46	42	4	0
Segovia	16	12	4	0
Soria	16	11	4	1
Palencia	14	14	0	0
Valladolid	30	27	3	0
Zamora	18	13	5	0
Universidades públicas de CyL				
Universidad de Burgos	32	29	2	1
Universidad de León	19	19	0	0
Universidad de Valladolid	65	63	1	1
Universidad de Salamanca	51	49	1	1
Otras instituciones:				
Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León	0	0	0	0
Cámara de Ávila	7	7	0	0
Cámara de Burgos	3	3	0	0
Cámara de León	5	5	0	0
Cámara de Palencia	5	5	0	0
Cámara de Salamanca	8	8	0	0
Cámara de Segovia	37	37	0	0
Cámara de Soria	1	1	0	0

Cámara de Valladolid	42	41	1	0
Cámara de Zamora	1	1	0	0
Instituto Castellano-Leonés de la Lengua	0	0	0	0
Agencia de Desarrollo Económico	0	0	0	0
Ente regional de la energía	0	0	0	0
TOTAL	632	574	46	12

Tabla 4.3: Distribución de las noticias según el juicio valorativo

La práctica totalidad de las 632 noticias encontradas muestran un juicio valorativo positivo; 574 noticias que supone el 90,8% del total. Tan sólo 46 noticias expresan un tono negativo y 12, neutro.

Esto es un claro ejemplo de que los medios de comunicación confían en las informaciones y datos que las administraciones castellano-leonesas les proporcionan a través de ruedas de prensa, notas informativas, etc.

Si existiese algún tipo de desconfianza en la transparencia o veracidad de dichos datos, los medios de comunicación se mostrarían mucho más reacios a publicar cualquier tipo de información procedente de las administraciones y existiría una mayoría de noticias con juicios valorativos negativos.

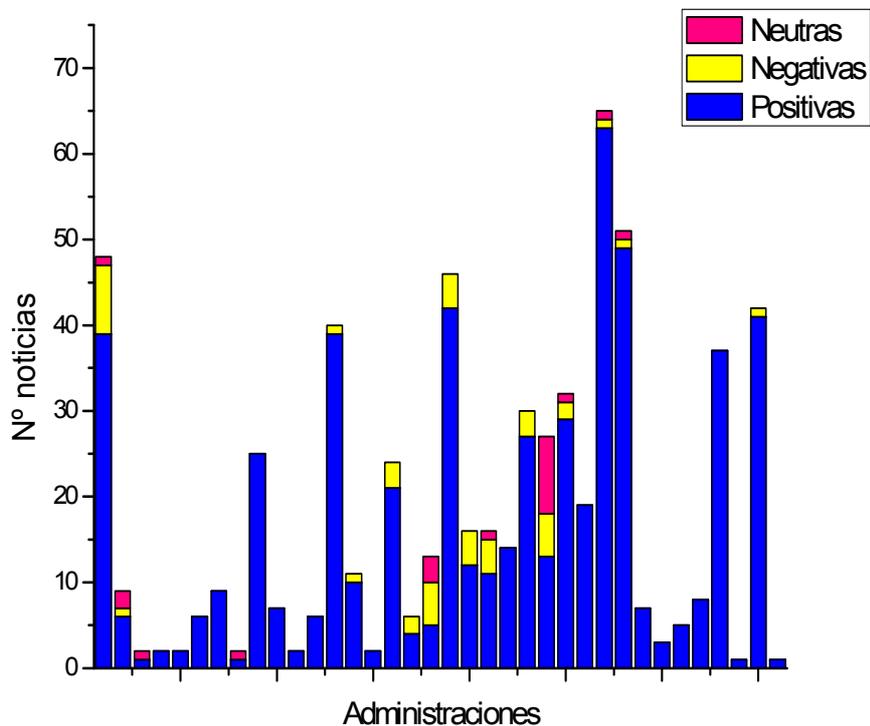


Gráfico 4.44: Juicio valorativo de las noticias

Como ya se ha comentado, de las 38 empresas que cuentan con presencia informativa, todas poseen un saldo positivo. En relación al total de las noticias, el 90,82% de las mismas tienen un carácter predominantemente positivo, mientras que con valor negativo sólo se cuenta con el 7,27% de las noticias y con un tono neutro, únicamente el 1,89%.

Estas noticias con tono negativo son una clara excepción aunque podemos señalar que se refieren, generalmente, a noticias relacionadas con escándalos de gestión administrativa y política en algunos consistorios castellano-leoneses. Noticias que reclaman una mayor transparencia en la información así como en la obtención de datos públicos.

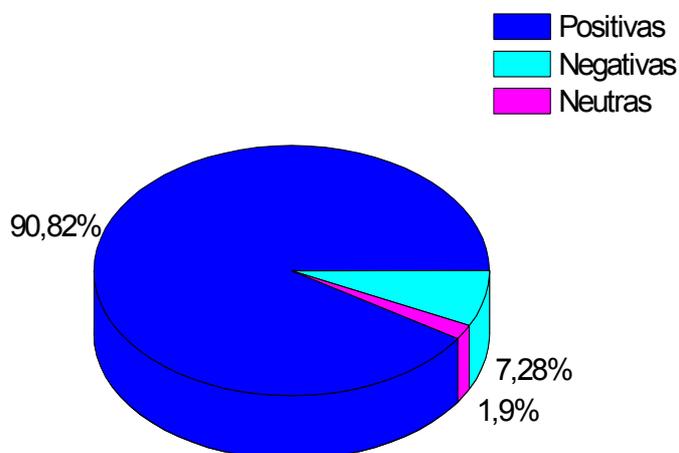


Gráfico 4.45: Distribución del juicio valorativo de las noticias

Este es un aspecto a destacar ya que nos revela que prácticamente la totalidad de las noticias publicadas por los medios castellano-leoneses acerca de las administraciones e instituciones públicas de la comunidad se hacen en tono favorable y/o positivo, lo que se traduce en una buena impresión por parte de los mismos de las gestiones de estas organizaciones.

Esto repercute de forma directa en la manera en la que son vistas a través de los ciudadanos que leen dichas noticias, aumentando así, de forma indirecta, su percepción positiva y favorable en torno a las administraciones de la comunidad.

Fuentes:

De un total de veintiún fuentes, dos son autonómicas, lo que supone el 9,52%; doce regionales, el 57,14%; cinco online, el 23,80% y una nacional, el 4,76%. A continuación se muestra el listado de las fuentes encontradas.

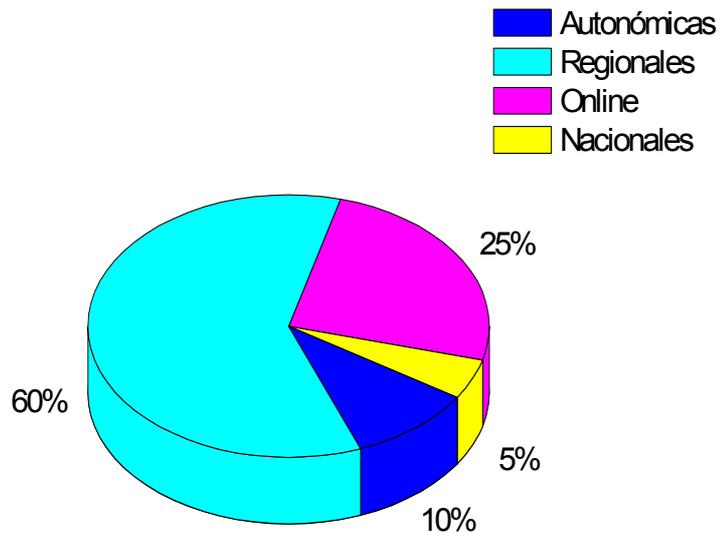


Gráfico 4.46: Distribución territorial de las fuentes informativas

A) Autonómicas:

El Norte de Castilla e Icalnews

B) Regionales:

La Crónica de León, El Adelantado de Segovia, Heraldo de Soria, Diario de León, La Tribuna de Salamanca, La Opinión de Zamora, Diario del Bierzo, Diario de Ávila, Diario Palentino, El Día de Valladolid, Diario de Burgos y Diario de la Ribera.

C) Nacionales:

El Mundo

D) Online:

I-béjar.com, Leonnoticias, Ávila Digital, Rtv cycl.es, Todo Castilla y León y Ávila Online.

Tal y como hemos visto en la Gráfico anterior, la mayoría de las fuentes informativas pertenecen a medios de comunicación regionales. Es decir, diarios propios de las diferentes provincias castellano-leonesas que recogen informaciones territoriales específicas a su zona geoGráfico.

A este grupo le siguen los medios online. Dos de ellos son fuentes autonómicas que recogen noticias de toda la comunidad (Rtvacyl y Todo Castilla y León) y el resto, medios provinciales especializados en zonas geoGráficos concretas. Hay que señalar que pertenecen a tres provincias diferentes: Ávila, León y Salamanca y la primera, presenta dos medios online diferentes.

Por último, también aparecen dos medios autonómicos que son los que concentran el mayor número de noticias (El Norte de Castilla e Icalnews), y un medio nacional; El Mundo.

Fuentes	Repeticiones	Porcentaje
Icalnews	249	39,39%
El Norte de Castilla	119	18,82%
El Día de Valladolid	39	6,17%
Leonoticias	32	5,06%
El Adelantado de Segovia	30	4,74%
La Tribuna de Salamanca	24	3,79%
Diario de Burgos	19	3,00%
Todo Castilla y León	17	2,68%
La Opinión de Zamora	16	2,53%
La Crónica de León	14	2,21%
Diario Palentino	13	2,05%
Ávila Digital	10	1,58%
Rtvacyl.es	10	1,58%
Diario de León	7	11,07%
El Mundo	7	11,07%

Diario de Ávila	7	11,07%
Diario del Bierzo	6	0,94%
Heraldo de Soria	4	0,63%
I-Béjar.com	4	0,63%
Diario de la Ribera	4	0,63%
Ávila Online	1	0,15%
TOTAL	632	100%

Tabla 4.4: distribución de las fuentes informativas

La distribución de las fuentes recogidas tras el análisis de contenido sigue un orden lógico. La fuente más repetida en todas las empresas es con diferencia, Icalnews. No es de extrañar ya que se trata de una agencia de noticias que proporciona información al conjunto de fuentes de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

La segunda fuente más utilizada es El Norte de Castilla, periódico autonómico referente sobretudo de la parte norte de la Comunidad. Estas dos fuentes, conjuntamente, llegan casi al 60% del total de las mismas, por lo que el resto, regionales y digitales sobretudo, pueden considerarse secundarias.

Dichas fuentes secundarias, son periódicos regionales y digitales que se hacen eco de noticias de cada provincia de la comunidad por diferentes razones tales como proximidad territorial, relación directa con su provincia, relevancia informativa que sobrepasa los límites regionales, etc.

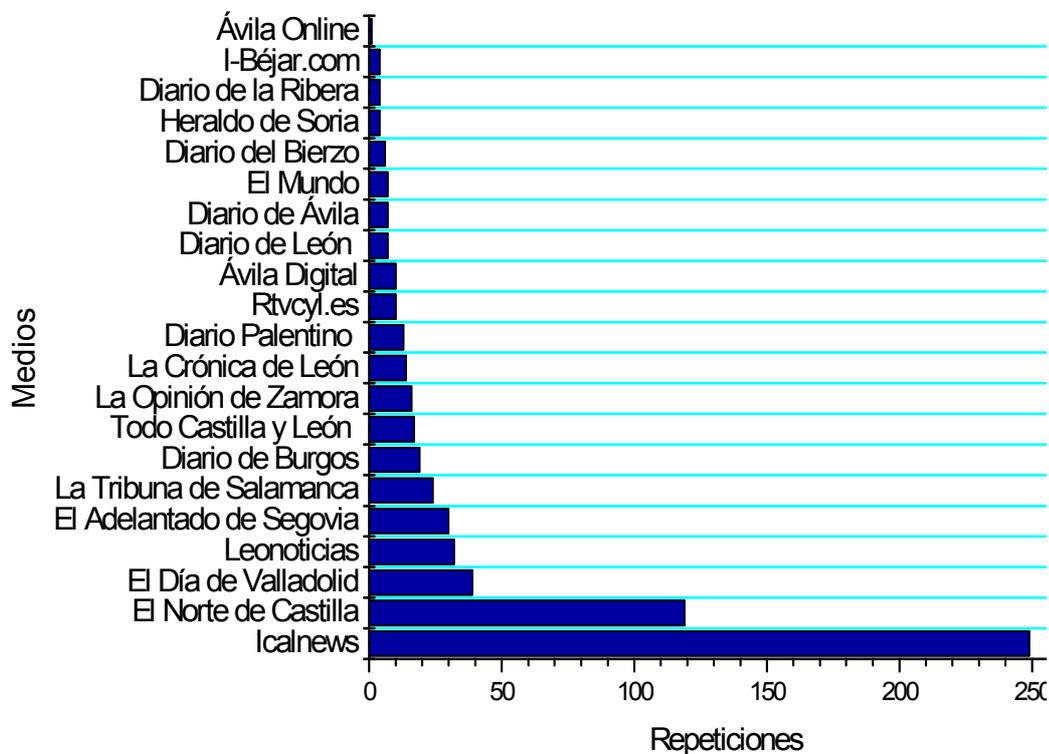


Gráfico 4.47: Frecuencia de las fuentes informativas

Estas fuentes, pertenecen a diferentes ámbitos geográficos y su difusión, por lo tanto, varía entre unas y otras. Para analizar esta variable, se han utilizado estudios y análisis pertenecientes al EGM y a la OJD, así como a datos particulares de las empresas (ya que no todas forman parte de dichos estudios).

La OJD, Oficina de Justificación de la Difusión es la encargada de la realización y verificación de las cifras de difusión de las publicaciones cuyos ejemplares son vendidos a terceros a través de los diferentes canales, y de las de distribución gratuita.

Por su parte, el EGM o Estudio General de Medios es un instrumento de medición que depende de la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) compuesta por medios de comunicación y empresas vinculadas al sector publicitario. Se trata de un estudio multimedia que analiza el comportamiento de la población respecto a los distintos medios.

En el último estudio de la Oficina de Justificación de la Difusión (2012), aparecen los siguientes datos:

Diarios	Promedio de tirada	Promedio de difusión	Periodo
Diario de Ávila	3.910	3.267	Enero-diciembre 2011
Diario de Burgos	13.901	11.598	Enero-diciembre 2011
Diario de León	15.260	13.227	Enero-diciembre 2011
Diario Palentino	4.340	3.833	Enero-diciembre 2011
El Adelantado de Segovia	4.151	3.511	Enero-diciembre 2011
El Día de Valladolid	6.853	4.876	Junio- Diciembre 2011
El Norte de Castilla	34.545	29.679	Enero-diciembre 2011
Heraldo de Soria	3.672	3.202	Enero-diciembre 2011
La Opinión de Zamora	7.776	6.200	Enero-diciembre 2011
Diario de la Ribera	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Icalnews	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Leonoticias	Sin datos	Sin datos	Sin datos
La Tribuna de Salamanca	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Todo Castilla y León	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Ávila Digital	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Rtvcyl.es	Sin datos	Sin datos	Sin datos

I-Béjar.com	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Ávila Online	Sin datos	Sin datos	Sin datos

Tabla 4.5: Estudio OJD 2012

Número de caracteres de las noticias:

El número de caracteres aproximado de cada noticia es otra de las variables que conforman el Análisis de Prensa. Para realizar el estudio, se pueden dividir en tres rangos diferentes: menos de mil caracteres al tratarse de una noticia pequeña o reducida, entre mil y dos mil caracteres, una noticia normal; y más de dos mil caracteres, una noticia grande o extensa. Según esta división, encontramos:

Administración	Menos de 1.000	Entre 1.000 y 2.000	Más de 2.000
Junta de Castilla y León	21	7	20
Cortes de CyL	3	2	4
Tribunal Superior de Justicia	0	1	1
Consejo Consultivo	0	0	2
Consejo de Cuentas	0	0	0
Procurador del común	1	1	0
Consejo Económico y Social de Castilla y León	0	0	0
Fundación Villalar	2	0	4
Diputaciones de Castilla y León:			
Ávila	5	1	3
Burgos	2	0	0
León			
Palencia	18	2	5

Salamanca	5	0	2
Segovia	2	0	0
Soria	5	1	0
Valladolid	33	2	5
Zamora	3	3	5
Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León	0	0	2
Ayuntamientos locales de las nueve capitales de provincia:			
Ávila	13	2	9
Burgos	1	4	1
León	4	4	5
Salamanca	26	8	12
Segovia	11	3	2
Soria	7	1	8
Palencia	9	3	2
Valladolid	16	3	11
Zamora	8	3	7
Universidades públicas de CyL			
Universidad de Burgos	11	8	13
Universidad de León	5	6	8
Universidad de Valladolid	27	14	24
Universidad de Salamanca	18	18	15
Otras instituciones:			
Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León			

Cámara de Ávila	1	0	6
Cámara de Burgos	0	1	2
Cámara de León	0	0	5
Cámara de Palencia	1	2	2
Cámara de Salamanca	2	1	5
Cámara de Segovia	2	8	27
Cámara de Soria	1	0	0
Cámara de Valladolid	3	7	32
Cámara de Zamora	1	0	0
Instituto Castellano-Leonés de la Lengua	0	0	0
Agencia de Desarrollo Económico	0	0	0
Ente regional de la energía	0	0	0
TOTAL	267	116	249

Tabla 4.6: Distribución de los caracteres de las noticias

De esta forma, podemos resumir que no es extremadamente determinante la extensión de las informaciones encontradas ya que existe un número muy similar de noticias breves que de noticias extensas. Sin embargo, la extensión comprendida entre ellas, tiene prácticamente la mitad de representaciones formales.

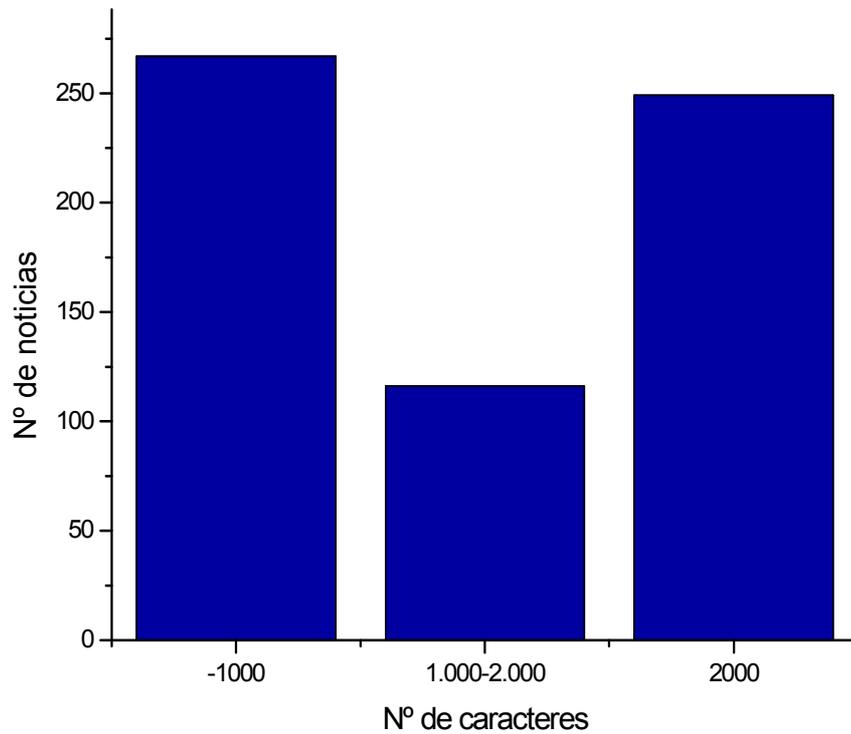


Gráfico 4.48: Extensión de las noticias

También podemos realizar una media entre las noticias encontradas y el número de caracteres de cada uno.

Administraciones	Nº noticias	Caracteres totales	Media
Junta de Castilla y León	48	91.204	1.900,083
Cortes de CyL	9	20.806	2.311,77
Tribunal Superior de Justicia	2	4.785	2.392,5
Consejo Consultivo	2	6.919	3.459,5
Consejo de Cuentas	0	0	0

Procurador del común	2	2.363	1.181,5
Consejo Económico y Social de Castilla y León	0	0	0
Fundación Villalar	6	24.406	4.067,6
Diputaciones de Castilla y León:			
Ávila	9	10.988	1.220,8
Burgos	2	819	409,5
León			
Palencia	25	26.225	1.049
Salamanca	7	10.153	1.450
Segovia	2	1.117	558,5
Soria	6	4156	692,6
Valladolid	40	41.451	1.036,2
Zamora	11	27.782	2.525,6
Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León	2	6.489	3.244,5
Ayuntamientos locales de las nueve capitales de provincia:			
Ávila	24	44.183	1.840,9
Burgos	6	9026	1.504,3
León	13	21.349	1.642,2
Salamanca	46	83.292	1.835,7
Segovia	16	16.599	1.037,4
Soria	16	31.933	1.995,8
Palencia	14	15.538	1.109,8
Valladolid	30	111.258	3.708,6

Zamora	18	29.866	1.659,2
Universidades públicas de CyL			
Universidad de Burgos	32	57.537	1.790,03
Universidad de León	19	45.671	2.403,7
Universidad de Valladolid	65	99.246	1.526,8
Universidad de Salamanca	51	87.486	1.715,4
Otras instituciones:			
Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León	0	0	0
Cámara de Ávila	7	18.604	2.657,7
Cámara de Burgos	3	7.730	2.576,6
Cámara de León	5	22.616	4.523,2
Cámara de Palencia	5	9.074	1.814,8
Cámara de Salamanca	8	24.330	3.041,25
Cámara de Segovia	37	112.397	3.037,7
Cámara de Soria	1	382	382
Cámara de Valladolid	42	176.930	4.212,6
Cámara de Zamora	1	293	293
Instituto Castellano-Leonés de la Lengua	0	0	0
Agencia de Desarrollo Económico	0	0	0
Ente regional de la energía	0	0	0
TOTAL	632	1.305.003	2.064,87

Tabla 4.7: Media de caracteres de las noticias

Según los datos que desprende esta tabla, la media total de caracteres en las noticias encontradas es de 2.064. Con respecto a esta media, podemos indicar que catorce administraciones la superan. Estas son: Cortes de Castilla y León, Tribunal Superior de Justicia, Consejo Consultivo, Fundación Villalar, Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León, Diputación de Zamora, Ayuntamiento de Valladolid, Universidad de León y todas las cámaras de comercio e industria salvo las de Palencia, Soria y Zamora.

Como ya hemos comentado, no es determinante de manera notable la extensión de las noticias encontradas en el análisis. Sin embargo, el tamaño medio de noticias nos revela que los medios de comunicación no completan o amplían las notas de prensa enviadas por las administraciones públicas, ya que de esa forma, predominarían las noticias más extensas en lugar de las típicas notas de actualidad.

4.3 ANÁLISIS DE INTERNET

4.3.1 WEBS O PORTALES INSTITUCIONALES

Una de las formas más eficaces de presencia y comunicación en la Red es la creación y mantenimiento de un sitio web. Permite proporcionar gran cantidad de información de forma ordenada, recuperable, personalizada y adaptada culturalmente. Además, crean experiencias virtuales de producto, construyen imagen de marca y pueden considerarse como un medio adecuado para la promoción de ventas, el marketing directo, a publicidad y las relaciones públicas. (CHO y CHEON, 2005) De ahí la importancia de su análisis en nuestra investigación, aplicado a las administraciones públicas castellano-leonesas.

4.3.1.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS WEBS

En primer lugar, quisimos hacer un mapa sobre la presencia o no, de webs institucionales relativas a las instituciones de la muestra. Para ello, buscamos directamente en el buscador predominante en España, Google.

La totalidad de las instituciones de la muestra posee un sitio corporativo propio. Las URL's⁵⁸ de dichos sitios webs se enumeran a continuación:

INSTITUCIONES	WEBS
Junta Castilla y León	www.jcyl.es
Cortes de Castilla y León	www.ccyl.es
Tribunal superior de Justicia	www.poderjudicial.es
Consejo Consultivo	www.cccyl.es
Consejo de Cuentas	www.consejodecuentas.es
Procurador del común	www.procuradordelcomún.org
Consejo Económico y Social	www.cescyl.es
Fundación Villalar	www.fundacionvillalar.es
Diputación de Ávila	www.diputacionavila.es
Diputación de Burgos	www.burgos.es
Diputación de León	www.dipuleon.es

⁵⁸ Enlace que describe la localización de un documento específico

Diputación de Palencia	www.dip-palencia.es
Diputación de Salamanca	www.dipsanet.es
Diputación de Segovia	www.dipsegovia.es
Diputación de Soria	www.dipsoria.es
Diputación de Valladolid	www.diputaciondevalladolid.es
Diputación de Zamora	www.diputaciondezamora.es
Ayuntamiento de Ávila	www.avila.es
Ayuntamiento de Burgos	www.aytoburgos.es
Ayuntamiento de León	www.aytoleon.es
Ayuntamiento de Palencia	www.aytopalencia.es
Ayuntamiento de Salamanca	www.aytosalamanca.es
Ayuntamiento de Segovia	www.segovia.es
Ayuntamiento de Soria	www.soria.es
Ayuntamiento de Valladolid	www.valladolid.es
Ayuntamiento de de Zamora	www.ayto-zamora.org
Federación regional de municipios y provincias de Castilla y León	www.frmpl.es
Universidad de Burgos	www.ubu.es
Universidad de León	www.unileon.es
Universidad de Salamanca	www.usal.es
Universidad de Valladolid	www.uva.es
Consejo regional de cámaras de comercio e industria de Castilla y León	www.camarascyl.es
Cámara de Ávila	www.camaradeavila.es
Cámara de Burgos	www.camaraburgos.com

Cámara de León	www.camaraleon.com
Cámara de Palencia	www.cocipa.es
Cámara de Salamanca	www.camarasalamanca.com
Cámara de Segovia	www.camaradesegovia.es
Cámara de Soria	www.camarasoria.com
Cámara de Valladolid	www.camaravalladolid.com
Cámara de Zamora	www.camarazamora.com
Instituto Castellano Leonés de la Lengua	www.ilcyl.com
Agencia de Desarrollo económico de Castilla y León	www.ade.jcyl.es
Ente regional de la energía de Castilla y León	www.eren.jcyl.es

Tabla 4.8: direcciones web de las administraciones de la muestra

4.3.1.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS WEBS

En este apartado analizaremos diferentes aspectos propios del contenido de una web institucional, tales como: información de contacto, utilidades de la web, información de interés, servicios y usabilidad. Así como las características propias relacionadas directamente con las actividades de comunicación presentes en la web de cada institución. Utilizaremos, tal y como se describe en el capítulo anterior, la plantilla de contenido establecida en el libro de Rodríguez, Marauri y Pérez (2006).

1. Información de contacto

Toda web debe presentar de forma clara la información de contacto a través de la cual los usuarios pueden entablar relación con la empresa o administración gestora de dicha web. Por ello, hemos analizado esta información de contacto subdividida en dos apartados:

1.1 Correo electrónico o email

El correo electrónico es actualmente la forma más rápida y cómoda para ponerse en contacto a través de Internet. De ahí que sea necesario colocarlo en un lugar visible y fácil de hallar en toda web.

En nuestra investigación, hemos comprobado que el 63,63% de las instituciones tienen en la portada o página principal de su web, la información relativa a su dirección de correo electrónico o email. El 57,14% en tipo formulario y el resto, mostrando la dirección completa.

Por su parte, el 31,81% de las instituciones, presenta esta información en otra sección de su web, siendo la denominación más común la de “Contacto” tal y como vemos en la siguiente Gráfico.

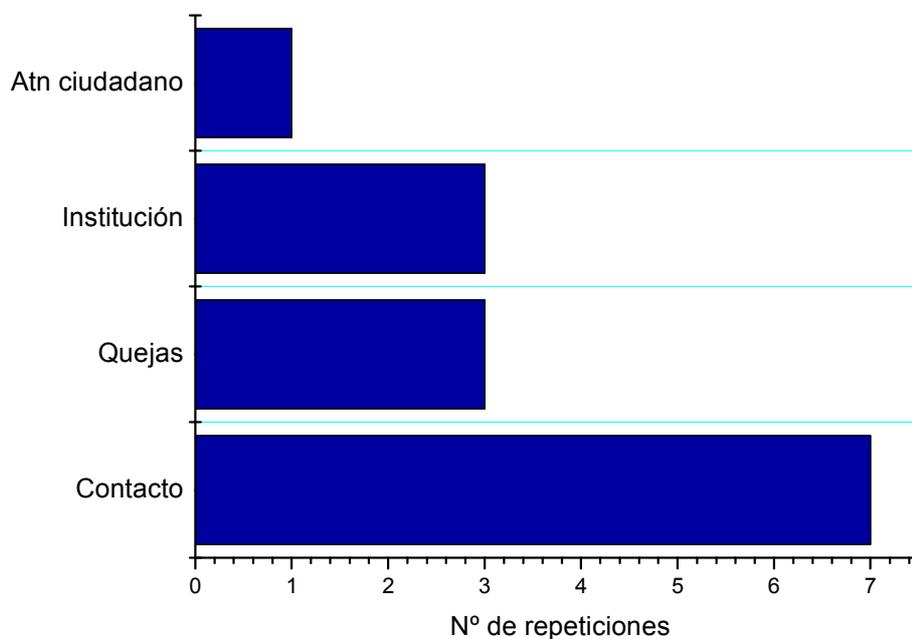


Gráfico 4.49: correo electrónico

En el 4,54% restante no se ha podido encontrar la información relativa a las direcciones electrónicas de contacto en ninguna de las secciones de la web. Este es un dato muy negativo ya que uno de los objetivos principales de toda web debe ser la interacción con sus públicos. Acción imposible de realizar si no se dispone de ninguna forma de contacto. Sin embargo, la tendencia general es positiva y está en aumento en relación a la interacción y conectividad con el usuario a través de la web institucional.

1.2 Teléfono de contacto y correo postal

En el 72,72% de las administraciones, esta información aparece en la portada o página principal de la web. Sin embargo, en el 22,72% de las mismas, se incluye dentro de otra sección, predominando la denominada “Directorio” y “Contacto”, como vemos a continuación:

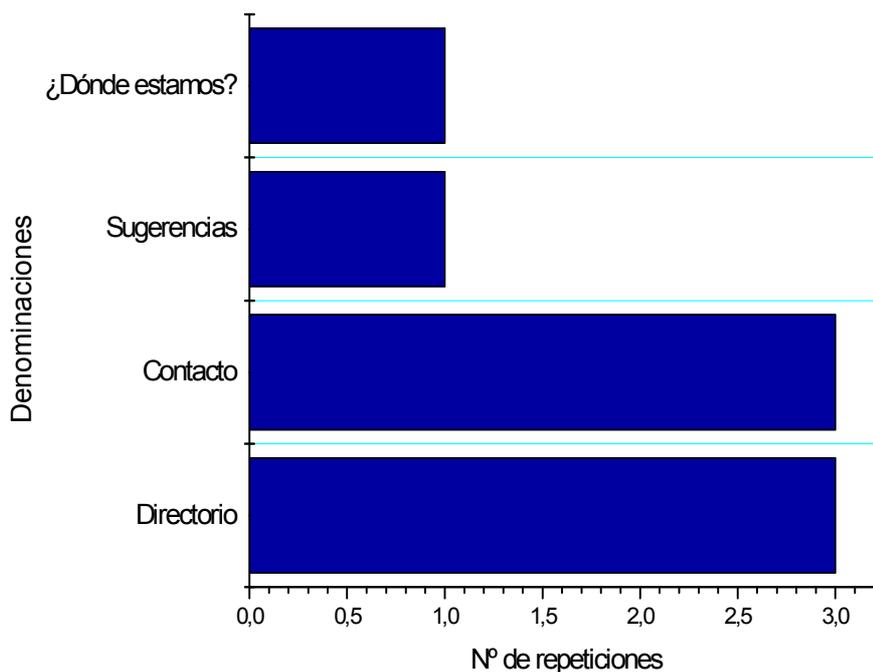


Gráfico 4.50: teléfono de contacto y correo postal

2. Utilidades de la web

En este apartado se han tenido en cuenta aspectos tales como la existencia de un buscador web y la de un boletín de noticias institucionales.

El 81,81% de las administraciones de la muestra, posee un buscador en su web. Estos buscadores son instrumentos que sirven como sistemas de búsqueda a través de palabras clave. Además, existen buscadores sencillos o avanzados en función de la cantidad y calidad de las acotaciones que se puedan realizar en cada búsqueda y así, hacer dicha búsqueda más concreta y fiable. En nuestra muestra, tan sólo cinco de las treinta y seis administraciones que poseen esta herramienta (11,36%), tienen dicha búsqueda avanzada.

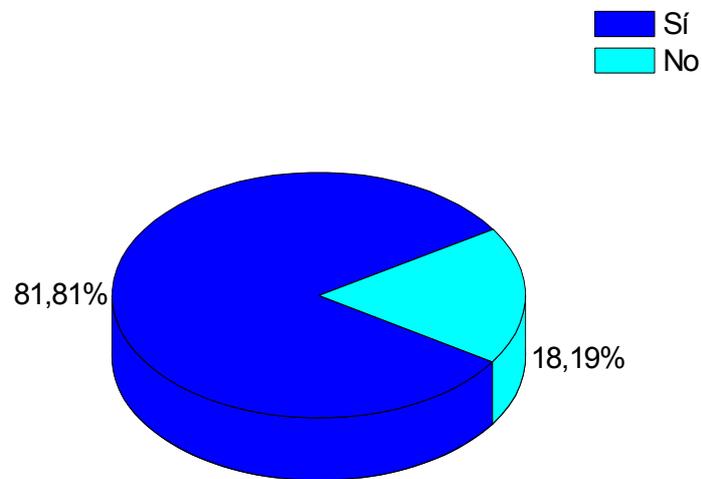


Gráfico 4.51: Buscadores en la web

En cuanto al boletín de noticias institucionales, tan sólo una administración no cuenta con esta herramienta informativa. Por lo que el 97,72% de las mismas, actualizan la información relativa con la administración pública en su web. En la siguiente Gráfico podemos comprobar las diferentes denominaciones relacionadas con dicho boletín de noticias y su distribución en la web institucional.

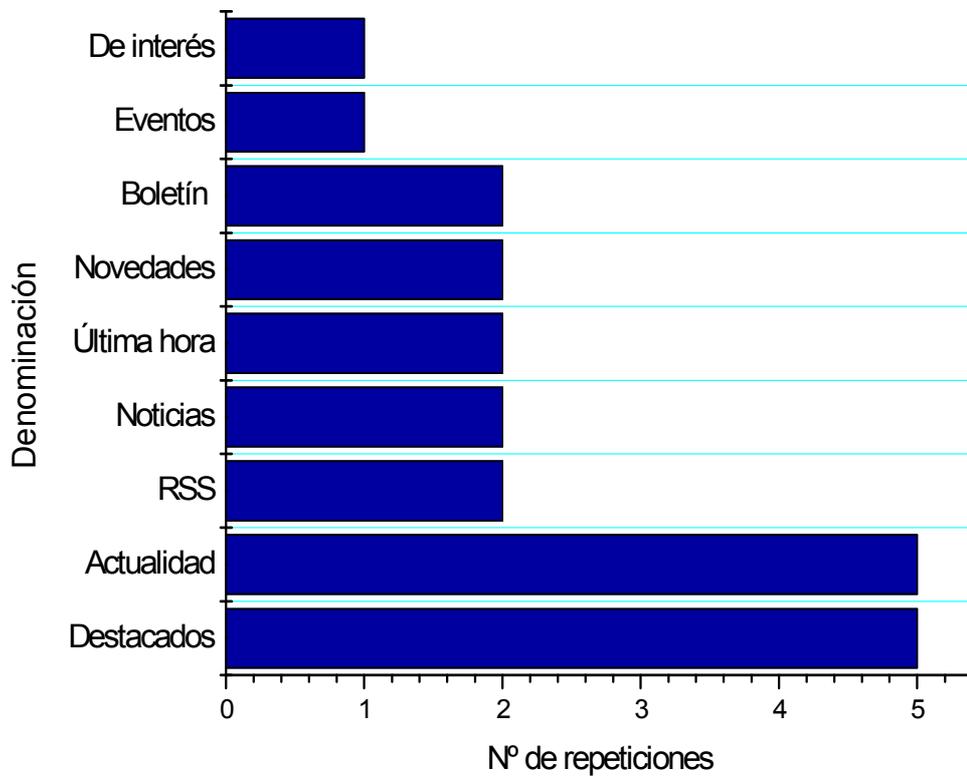


Gráfico 4.52: denominaciones boletín de noticias

Tal y como se puede comprobar, la mayoría de los nombres relacionados con el boletín informativo hacen referencia a la novedad e inmediatez de la información, mostrando así el carácter temporal propio de la actualidad informativa.

3. Información de interés

En cuanto a la información de interés presentada en la web de cada administración, el 72,72% de la muestra presenta direcciones, teléfonos y enlaces que pueden resultar útiles para cualquier usuario que haya estado interesado, en un principio, en los servicios de su portal corporativo.

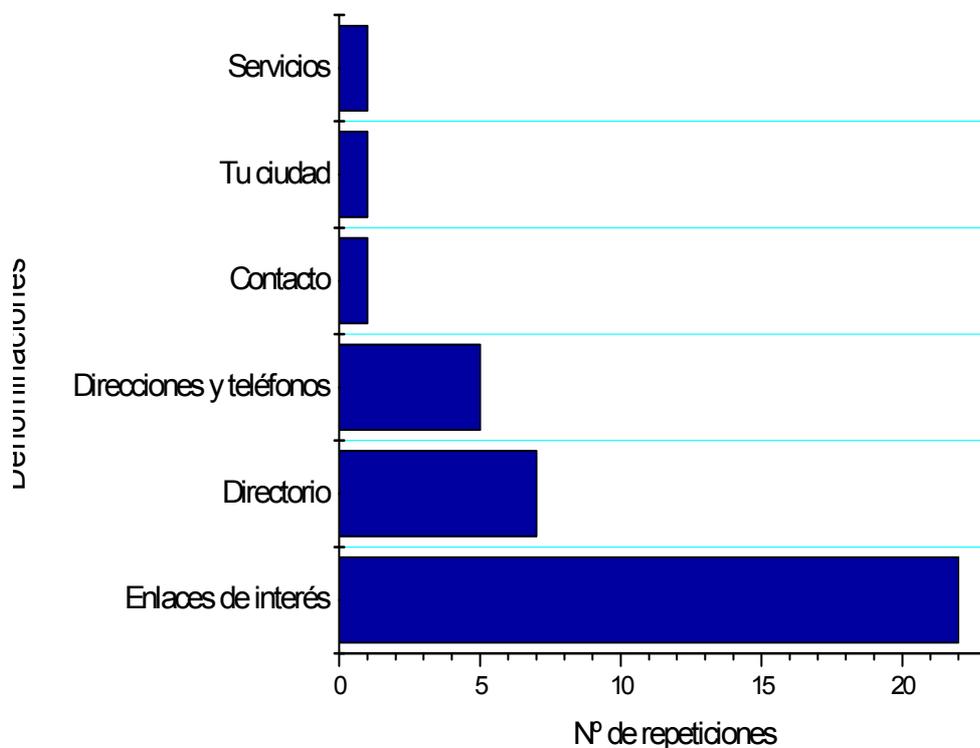


Gráfico 4.53: información de interés

Estos datos son extremadamente importantes para una administración pública ya que remiten a otras instituciones, organismos o entidades que se relacionan y colaboran de forma directa con ella.

4. Usabilidad

Todos los sitios webs públicos deben tener una etiqueta de la Plataforma para la selección de contenidos en Internet, Pics, del W3C. Este sistema permite obtener el reconocimiento de que los contenidos son adecuados para ciertos tipos de usuarios y, por tanto, el software de control de contenidos podrá o no dar acceso a ellos.

Del total de las 44 administraciones públicas analizadas, 25 poseen indicaciones de usabilidad en su portada web, lo que corresponde un 56,81% del total. La práctica totalidad de las mismas se refiere a los sellos de la World Wide Web Consortium (W3C). Una organización centrada en crear y desarrollar

protocolos y pautas que aseguren el crecimiento de la web, la accesibilidad de Internet, los navegadores, la web móvil, etc.

Los tres sellos que aparecen en la mayoría de los sitios web analizados son los referidos a:

- W3C CSS: estándares de las hojas en cascada
- W3C xhtml: estándares de xhtml
- WCAG-WAI: pautas de accesibilidad al contenido en la web cuya función principal es guiar el diseño de páginas Web hacia un diseño accesible, reduciendo de esta forma barreras a la información. En función a las pautas se establecen tres niveles de prioridad:
 - Nivel de conformidad A: acceso a la información de la web
 - Nivel de conformidad “Doble A”: acceso a la información de la web para todo tipo de usuarios
 - Nivel de conformidad “Triple A”: inexistencia de cualquier barrera que pueda hacer difícil el acceso a cualquier información por parte de cualquier tipo de usuario.

Entre las páginas analizadas, de todas aquellas que lo indican, poseen el nivel de conformidad “Doble A”.

Además de estas validaciones, la web de la Junta de Castilla y León posee la etiqueta Euracert (European eAccessibility Certification) de calidad en la accesibilidad de sitios web en Europa. Se obtiene como añadido a una etiqueta local otorgada en un país europeo por una de las organizaciones existentes.

Sección de comunicación y/o prensa:

De las 44 instituciones de la muestra, 20 poseen una sección de comunicación o de prensa en su web corporativa, lo que supone un 45,45% del total. Y 14, poseen una sección independiente con las notas de prensa emitidas desde su organización hacia los medios de comunicación, sin depender en que posean sección de prensa o no, lo que conforma un 31,81% del total.

En cuanto a la denominación general de esta sección, podemos afirmar que el calificativo más repetido es el de “Sala de Prensa” con un 25%, seguido de “Comunicación” con un 20%, “Prensa” con un 15% y “Gabinete de prensa” con un 10%. El resto de denominaciones encontradas son minoritarias con una única aparición.

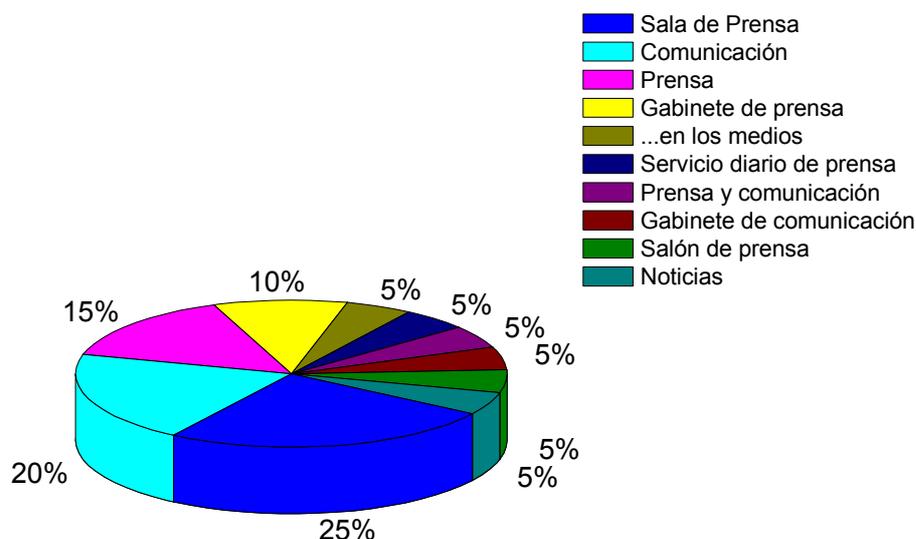


Gráfico 4.54: denominación sección de comunicación

El contenido de estas secciones, posee características comunes. El apartado “Hemeroteca de noticias o notas de prensa” es lo más recurrente en el contenido de las secciones, seguido de las “Galerías de imágenes”, la “Agenda o Eventos” y la “Identidad o Imagen Corporativa”.

Por su parte, hay que señalar que existen casos aislados en los que una administración utiliza el título de “Comunicación” de forma inexacta, induciendo a error a los usuarios ya que en lugar de referirse a actividades relacionadas con la comunicación institucional como tal, se refiere a aspectos exclusivos de contacto, solicitud de información o sugerencias.

Además, es importante indicar que en cinco ocasiones, las administraciones públicas analizadas, poseen secciones relativas a la comunicación por separado y no de forma conjunta. Por ejemplo, “Notas” e “Identidad Corporativa”; “Identidad visual” y “Galería de imágenes” o “Noticias y revistas”, entre otras.

Por último, el 88,63% de las administraciones de la muestra, poseen en la portada de su web institucional, secciones relativas a noticias destacadas o actualidad informativa.

4.3.1.3 ANÁLISIS DE LAS VISITAS A LAS WEBS INSTITUCIONALES DE LA MUESTRA

Como ya se indicó en el anterior capítulo, se medirán las visitas de las diferentes webs institucionales a través del ranking Alexa en dos periodos de tiempo diferenciados para poder establecer una tendencia general. A continuación mostramos los resultados obtenidos:

Institución	Ranking global		Ranking nacional		Reputación	
	Octubre 2011	Mayo 2012	Octubre 2011	Mayo 2012	Octubre 2011	Mayo 2012
Junta Castilla y León	24.828	23.785	633	611	6.323	8.051
Cortes de Castilla y León	3.177.724	1.264.259	80.242	30.977	130	154
Tribunal superior de Justicia	245.014	No	3.951	No	1.032	No
Consejo Consultivo	No	25.352.428	No	No	No	19
Consejo de Cuentas	No	No	No	No	No	No
Procurador del común	No	No	No	No	No	No
Consejo Económico y Social	7.588.894	2.289.454	No	No	47	399
Fundación Villalar	24.269.500	No	No	No	38	46
Diputación de Ávila	2.362.978	983.635	53.699	28.993	396	477
Diputación de Burgos	1.436.936	856.947	51.986	41.398	289	379
Diputación de	1.053.114	865.825	28.143	24.398	322	421

León						
Diputación de Palencia	730.136	507.990	14.300	21.731	517	494
Diputación de Salamanca	1.569.780	578.087	44.875	29.902	256	621
Diputación de Segovia	2.730.751	1.283.320	80.738	48.189	299	305
Diputación de Soria	556.450		16.206		392	
Diputación de Valladolid	373.186	248.815	9.509	48.189	670	305
Diputación de Zamora	1.714.771	1.030.472	53.236	38.758	167	209
Ayuntamiento de Ávila	1.934.218	2.107.610	72.758	60.348	172	223
Ayuntamiento de Burgos	732.092	670.310	17.621	19.161	429	586
Ayuntamiento de León	607.721	1.408.940	20.007	64.800	310	376
Ayuntamiento de Palencia	863.741	516.169	23.619	10.499	264	174
Ayuntamiento de Salamanca	956.063	1.108.943	22.192	29.212	335	315
Ayuntamiento de Segovia	1.657.622	1.273.635	90.489	58.585	28	422
Ayuntamiento de Soria	718.145	1.076.451	19.186	30.033	117	74
Ayuntamiento de Valladolid	527.507	635.251	20.936	30.570	126	271
Ayuntamiento	1.595.337	2.683.568	53.712	No	172	229

de de Zamora							
Federación regional de municipios y provincias de Castilla y León	9.718.436	8.903.263	No	No	25	34	
Universidad de Burgos	293.449	228.657	10.703	9.102	972	1.105	
Universidad de León	121.241	114.518	5.803	4.354	2.515	2.842	
Universidad de Salamanca	36.707	26.344	1.836	1.054	4.658	5.967	
Universidad de Valladolid	28.604	37.053	955	2.164	5.161	6.184	
Consejo regional de cámaras de comercio e industria de Castilla y León	6.917.113	4.792.396	No	No	24	47	
Cámara de Ávila	No	No	No	No	4	8	
Cámara de Burgos	4.539.857	3.755.867	No	No	116	142	
Cámara de León	3.533.061	2.515.202	No	54.688	48	70	
Cámara de Palencia	4.085.220	4.425.064	No	No	54	73	
Cámara de Salamanca	1.525.453	2.133.129	43.913	95.430	89	128	
Cámara de Segovia	3.601.348	2.895.143	No	No	38	63	

Cámara de Soria	de	4.569.653	6.450.249	No	No	53	71
Cámara de Valladolid	de	2.292.839	4.066.857	135.451	No	105	138
Cámara de Zamora	de	972.748	1.175.040	24.346	34.981	49	81
Instituto Castellano Leonés de la Lengua		1.338.201	1.683.534	33.469	No	55	74
Agencia de Desarrollo económico de Castilla y León		No	No	No	No	No	No
Ente regional de la energía de Castilla y León		No	No	No	No	No	No

Tabla 4.9: Visitas a las webs institucionales

Como se puede observar en la tabla, no se observan grandes diferencias entre ambos periodos de tiempo estudiados ya que la mayoría de las administraciones públicas mantienen las mismas cifras aún con seis meses de diferencia entre ambas catas. Aunque hay que señalar que la mayoría presenta una tendencia positiva en cuanto al aumento de su posición tanto en los rankings mundiales como nacionales.

La Junta de Castilla y León muestra unos datos muy positivos en relación al ranking global que junto a la Universidad de Salamanca y a la Universidad de Valladolid, se encuentran por debajo de la posición 40.000. También es destacable, en su conjunto, la posición que ocupan las universidades castellano-leonesas ya que se encuentran todas, excepto la Universidad de Valladolid, por debajo de la posición 1.000 en el ranking nacional.

Para corroborar estos resultados positivos de la web de la Junta de Castilla y León, la mejor colocada de todas las analizadas, la compararemos con los resultados obtenidos del resto de webs oficiales de las dieciséis comunidades autónomas restantes:

Posición	Comunidad	Web	Alexa	Page Rank
1	Andalucía	www.juntadeandalucia.es	5.480	7
2	Cataluña	www.gencat.cat	7.701	8
3	Madrid	www.madrid.org	9.335	8
4	Comunidad Valenciana	www.gva.es	11.483	7
5	Galicia	www.xunta.es	16.302	8
6	Castilla y León	www.jcyl.es	23.450	7
7	País Vasco	www.euskadi.net	23.716	6
8	Canarias	www.gobcan.es	25.501	7
9	Navarra	www.navarra.es	39.068	7
10	Aragón	www.aragon.es	44.663	7
11	Murcia	www.carm.es	65.987	7
12	Asturias	www.asturias.es	73.051	8
13	Baleares	www.caib.es	73.383	7
14	Extremadura	www.gobex.es	88.155	7
15	Cantabria	www.cantabria.es	123.478	8
16	La Rioja	www.larioja.org	149.035	0
17	Castilla La Mancha	www.castillalamancha.es	160.096	6
18	Ceuta	www.ceuta.es	695.304	6
19	Melilla	www.melilla.es	1.483.251	6

Tabla 4.10: Ranking Alexa comunidades españolas

La web institucional de Castilla y León se sitúa en un meritorio sexto lugar, por detrás de Andalucía, Cataluña, Madrid, Galicia y la Comunidad Valenciana y con unos valores muy similares de visitas según el ranking Alexa.

4.3.2 ANÁLISIS EN BUSCADORES (SEO)

Gracias a este análisis SEO en buscadores, hemos podido comprobar que la mayoría de las administraciones públicas de nuestra muestra realizan algún tipo de acción para aparecer entre las primeras posiciones en un motor de búsqueda y así, asegurar que cualquier futuro usuario que no conozca su dirección url al completo, pueda llegar a ellos de forma indirecta fácil y rápidamente, sin costar un esfuerzo adicional.

Según StatCounter (2011) la cuota de búsquedas en España se divide de la siguiente forma: Google (96,53%), Bing (2,23%) y Yahoo (1%) Por lo tanto, tal y como ya hemos mencionado anteriormente, sólo utilizaremos a Google en nuestro estudio al considerarse el buscador predominante en nuestro mercado, dejando de lado los otros dos por no ser representativos debido a su bajo e insignificante porcentaje de presencia en la cuota española de búsquedas y así, poder extraer conclusiones pertinentes.

A continuación mostramos los resultados de las nueve búsquedas realizadas según cada provincia de la comunidad autónoma de Castilla y León:

- Ávila:

Las 10 páginas web que más se repiten en la búsqueda “Ávila” son las siguientes:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.avilaturismo.com	Ayuntamiento y diputación	1º	100%
www.wikipedia.org/wiki/Avila	Wikipedia	2º	100%
www.avila.es	Ayuntamiento	3º	100%
www.camaradeavila.es	Cámara de Comercio	4º	90%
www.diputacionavila.es/bop	Diputación	5º	90%
www.diputacionavila.es	Diputación	6º	90%
www.enfermeriaavila.com	Colegio de enfermería	7º	30%
www.guiarte.com	Turismo	8º	60%
www.tuavila.com	Turismo	9º	80%
www.obav.es	Obispado	10º	40%

Tabla 4.11: SEO Ávila

Como se puede comprobar en la tabla, no existen variaciones en las posiciones en las que aparecen las diferentes webs ya que la mayoría poseen porcentajes de repetición superiores al 60%. El único caso a resaltar es la séptima posición, repartida entre diferentes portales como Asaja, Coavila, Vocesdecuenca, o Guiarte. De ahí que la web del colegio de enfermería sólo tenga un 30% de repetición.

De estos diez resultados obtenidos, cinco pertenecen a administraciones públicas de la provincia presentes en nuestro estudio. Además, cabe resaltar que ocupan las primeras posiciones en la búsqueda (entre el primer y el sexto lugar).

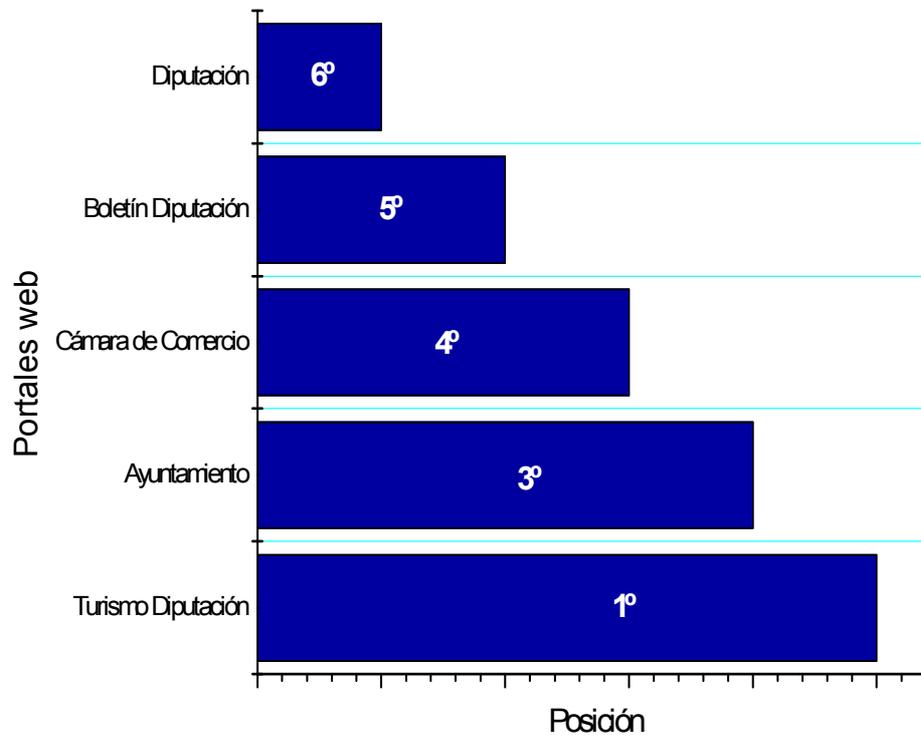


Gráfico 4.55: SEO administraciones Ávila

- Burgos:

Las diez páginas más repetidas de la búsqueda de la provincia de Burgos son las enumeradas a continuación:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.turismoburgos.org	Diputación	1º	30%
www.aytoburgos.es	Ayuntamiento	2º	50%
www.wikipedia.org/wiki/Burgos	Wikipedia	3º	50%
www.diariodeburgos.es	Prensa	4º	60%
www.guiaburgos.com	Turismo	5º	100%
www.burgos.es	Diputación	6º	100%
www.ubu.es	Universidad	7º	70%
www.cajadeburgos.es	Banca	8º	50%
www.burgoscf.es	Deporte	9º	50%
www.catedraldeburgos.es	Patrimonio	10º	40%

Tabla 4.12: SEO Burgos

Las tres primeras webs se reparten los tres primeros puestos, variando de un día a otro entre la primera y la tercera posición. Entre el cuarto y el séptimo lugar, obtienen un porcentaje mayor al 50% en cada posición, mientras que los tres últimos se reparten con repeticiones inferiores, variando según el día con otras webs como Burgos 2016, la archidiócesis de Burgos o el boletín oficial de la provincia.

De estos diez resultados, cuatro pertenecen a administraciones públicas de la provincia. Dos de ellas, con las primeras posiciones obtenidas y las otras dos, en mitad de la tabla.

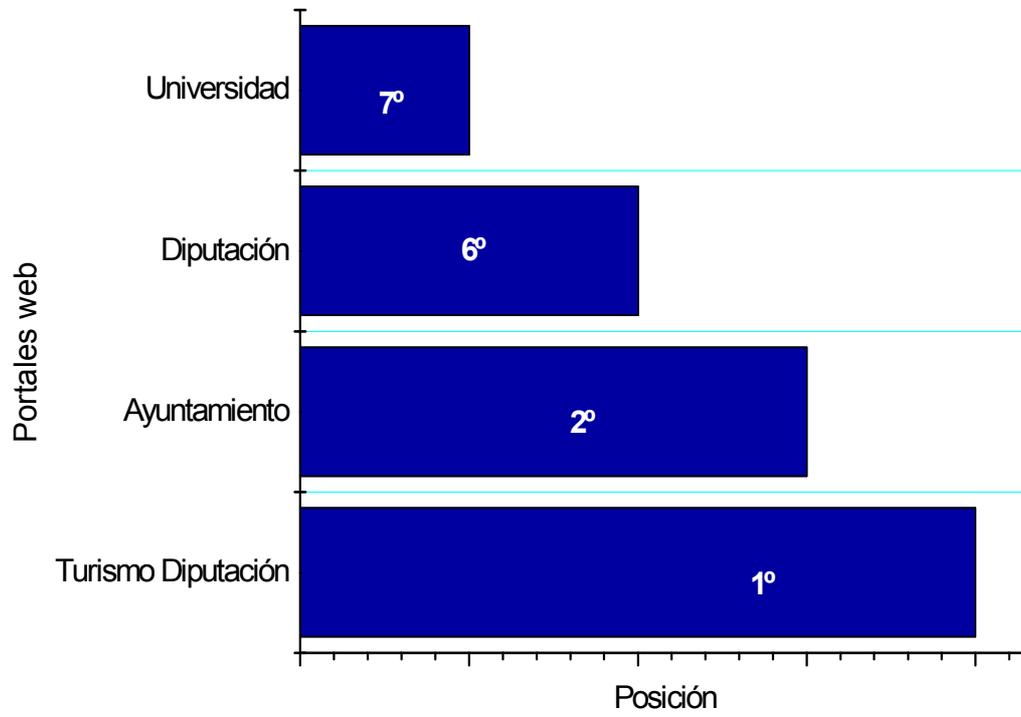


Gráfico 4.56: SEO administraciones Burgos

- **León**

Los diez portales web más repetidos en la búsqueda son los siguientes:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.unileon.es	Universidad	1º	70%
www.wikipedia.org/wiki/Leon	Wikipedia	2º	70%
www.aytoleon.es	Ayuntamiento	3º	60%
www.leon.es	Turismo Diputación	4º	60%
www.dipuleon.com	Diputación	5º	50%
www.turismocastillayleon.com	Turismo Junta	6º	30%
www.leon-virtual.es	Turismo	7º	60%
www.seart.es/leon	Automoción	8º	60%
www.cofleon.org	Colegio Farmacéuticos	9º	50%
www.ical.es	Prensa	10º	80%

Tabla 4.13: SEO León

Como se puede comprobar, esta lista de portales webs no es tan cerrada como en otras búsquedas ya que ninguno posee un 100% de repeticiones en la misma posición. Según el día de análisis éstos varían entre diferentes estados ya que el número total de webs existentes es casi el doble a las 10 establecidas en este ranking, aunque en la mayoría de las ocasiones el porcentaje es superior al 50%, lo que no da lugar a dudas en cuanto a su posición real.

De estas diez webs, cinco pertenecen a administraciones públicas de la muestra, todas ellas en las primeras posiciones (hasta el sexto lugar) Aparte de estos diez portales más repetidos, aparece en la búsqueda otro propio a administraciones públicas como el consejo consultivo de castilla y león, en dos ocasiones.

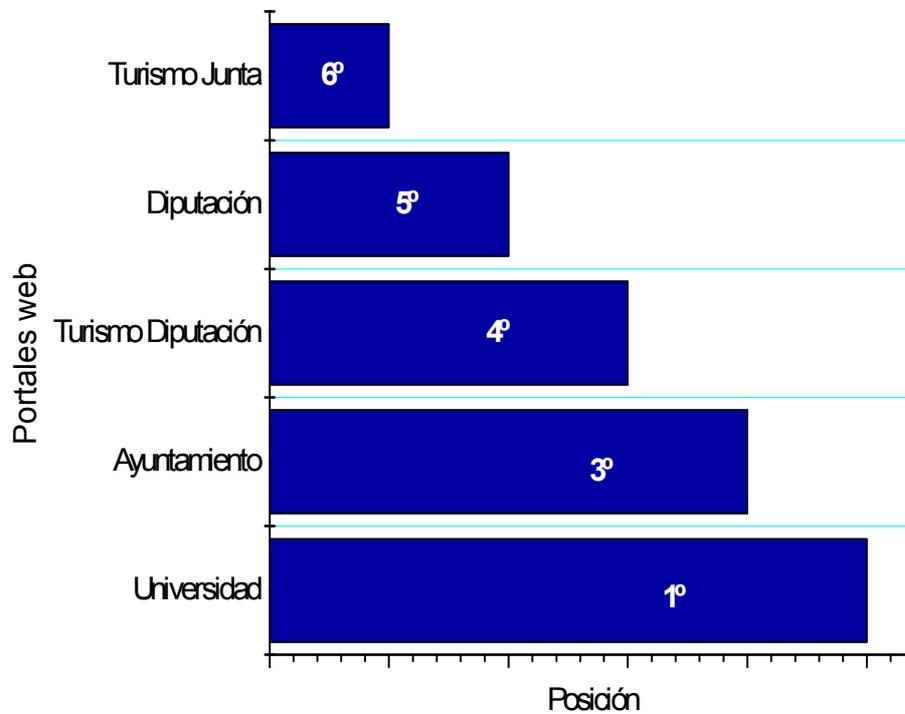


Gráfico 4.57: SEO administraciones León

- Palencia:

Tras el análisis en buscadores, los portales web más repetidos durante los días del estudio fueron los siguientes:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.clubdefutbolpalencia.es	Deporte	1º	70%
www.wikipedia.org/wiki/Palencia	Wikipedia	2º	70%
www.palencia.com	Turismo	3º	70%
www.dip-palencia.es	Diputación	4º	70%
www.aytopalencia.com	Ayuntamiento	5º	100%
www.palenciaturismo.com	Diputación Turismo	6º	80%
www.palenciaturismo.es	Turismo	7º	70%
www.elnortedecastilla.es/palencia	Prensa	8º	50%
www.turwl.com	Patrimonio	9º	50%
www.palenciadigital.com	Prensa	10º	90%

Tabla 4.14: SEO Palencia

Esta tabla presenta valores constantes ya que apenas aparecen en los diez días del estudio, webs diferentes a las que se indican anteriormente. De ahí que los porcentajes de repetición sean generalmente altos (más del 70%) Esto indica que dichos portales utilizan una estrategia permanente y acertada de posicionamiento en buscadores, incluidos los pertenecientes a administraciones públicas.

De estas diez web analizadas, tres pertenecen a administraciones públicas de la muestra. Dos portales correspondientes a la diputación y uno al ayuntamiento de la capital. Se encuentran en la parte alta de la tabla (de la cuarta a la sexta posición)

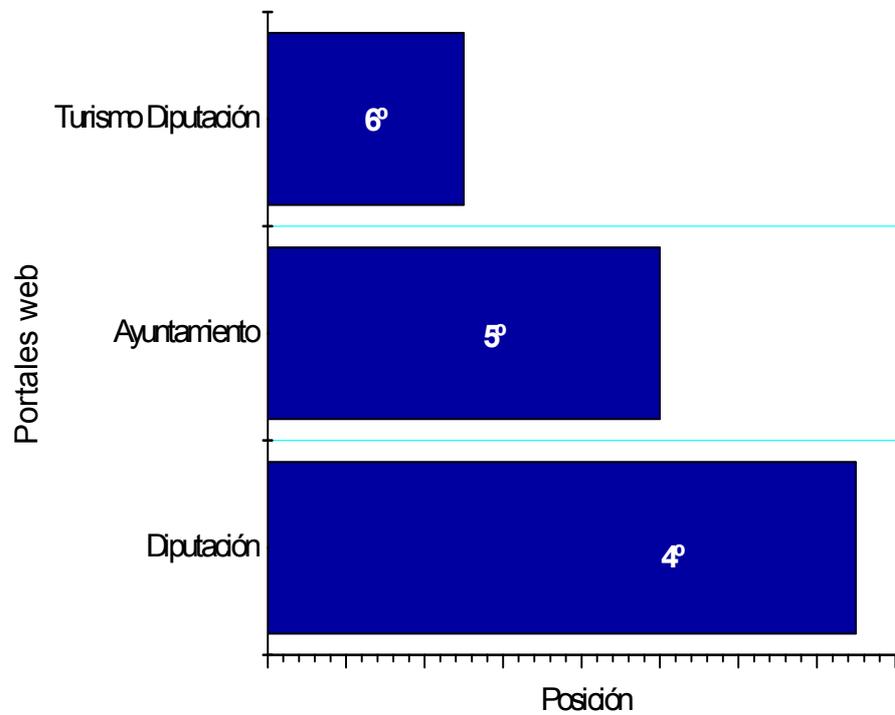


Gráfico 4.58: SEO administraciones Palencia

- Salamanca:

Las páginas web que más veces aparecieron repetidas en el estudio son las que se enumeran a continuación:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.salamanca.es	Diputación Turismo	1º	100%
www.usal.es	Universidad	2º	90%
www.wikipedia.org/wiki/Salamanca	Wikipedia	3º	90%
www.aytosalamanca.es	Ayuntamiento	4º	100%
www.salamanca.com	Turismo	5º	100%
www.camarasalamanca.com	Cámara de Comercio e Industria	6º	90%
www.salamancatourvirtual.es	Turismo ayuntamiento	7º	50%
www.salamanca24horas.com	Prensa	8º	50%
www.udsalamanca.es	Deporte	9º	60%
www.dipsanet.es	Diputación	10º	80%

Tabla 4.15: SEO Salamanca

Las seis primeras webs son valores prácticamente constantes en las búsquedas realizadas. Sin embargo, los cuatro últimos varían notablemente con otros portales, no administrativos, de la comunidad.

De estos diez primeros resultados de búsqueda, Salamanca posee seis relativos a administraciones públicas. Dos propios a la diputación, dos al ayuntamiento de la capital, uno a la universidad pública de la provincia y otro a la cámara de comercio. Por lo que se puede decir que está presente de forma muy eficaz en las técnicas SEO de posicionamiento en buscadores.

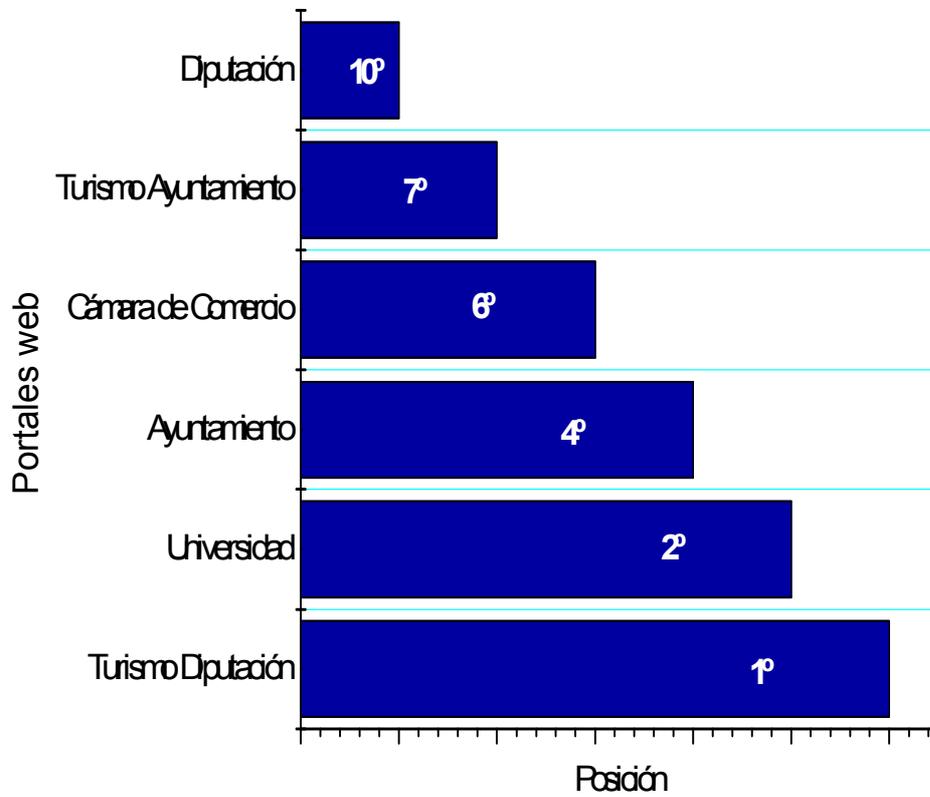


Gráfico 4.59: SEO administraciones Salamanca

- Segovia:

Los portales más repetidos en los días del estudio fueron los siguientes:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.segovia.es	Ayuntamiento	1º	100%
www.turismodesegovia.com	Turismo Ayuntamiento	2º	100%
www.wikipedia.org/wiki/Segovia	Wikipedia	3º	90%
www.segoviaturismo.es	Turismo Diputación	4º	90%
www.dipsegovia.es	Diputación	5º	90%
www.camaradesegovia.es	Cámara de Comercio e Industria	6º	50%
www.dipsegovia.es/bop	Diputación	6º	50%
www.cajasegovia.es	Banca	7º	50%
www.segovia2016.es	Ayuntamiento	8º	40%
www.segoviayprovincia.com	Deporte	9º	50%
www.infosegovia.es	Prensa	10º	40%

Tabla 4.16: SEO Segovia

Los cinco primeros puestos presentan porcentajes muy altos de repetición lo que nos da constancia de la alta penetración de sus portales web en lo que a la provincia de Segovia se refiere. Con respecto a la sexta posición podemos señalar que la hemos dividido entre dos instituciones diferentes ya que presentan ambas, el 50% de las repeticiones en esa posición concreta.

A partir del séptimo puesto, sin embargo, aparece un mayor abanico de webs de diferentes ámbitos como la prensa, la educación, el ocio... con ejemplos tales como el Norte de Castilla, Viasegovia, Segoviamint, Magisteriodesegovia, etc.

De las diez primeras páginas web analizadas, siete pertenecen directamente a administraciones públicas de la provincia, ocupando prácticamente las primeras posiciones de la mitad superior de la tabla.

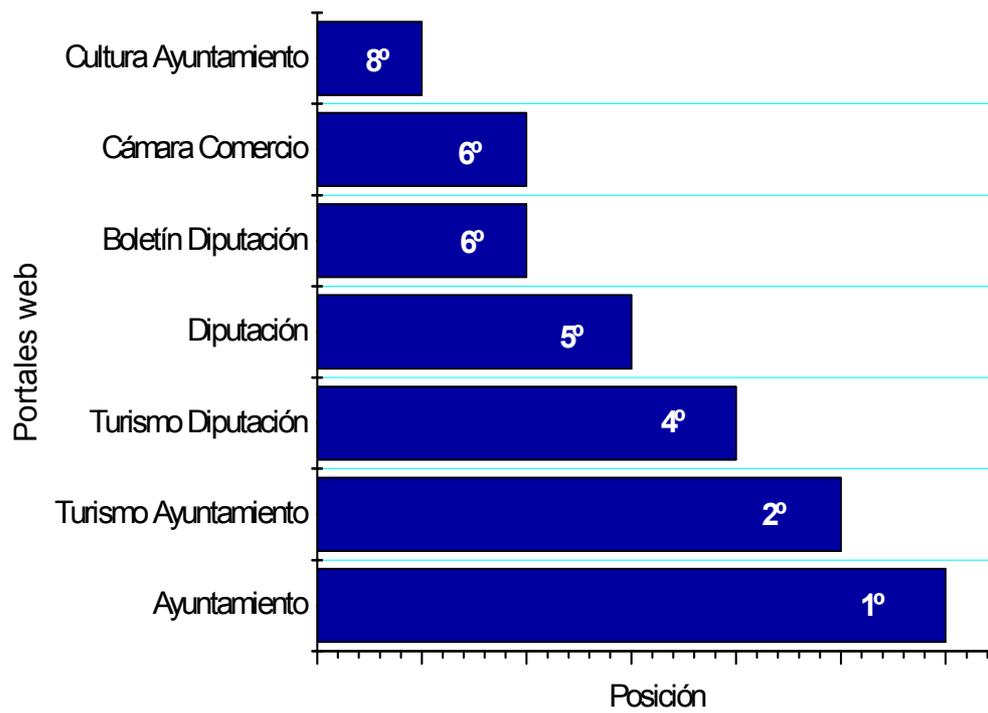


Gráfico 4.60: SEO administraciones Segovia

- Soria:

Las diez primeras webs más repetidas en la búsqueda de la provincia de Soria, son las siguientes:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.soria.es	Ayuntamiento	1º	100%
www.sorianitelaimaginas.com	Turismo Diputación	2º	100%
www.wikipedia.org/wiki/Soria	Wikipedia	3º	100%
www.wikipedia.org/wiki/Provincia Soria	Wikipedia	4º	80%
www.dipsoria.org	Diputación	5º	80%
www.soria.net	Guía ocio	6º	60%
www.castillosdesoria.com	Patrimonio	7º	60%
www.educajcyL.es/educacyl/cm/dp soria	Educación	8º	60%
www.soria.-goig.com	Turismo	9º	40%
www.heraldodesoria.es	Prensa	10º	40%

Tabla 4.17: SEO Soria

De las diez páginas que aparecen, tan sólo tres pertenecen a administraciones públicas de la muestra. Tal es el caso del ayuntamiento y de la diputación y su página dedicada al turismo de la provincia.

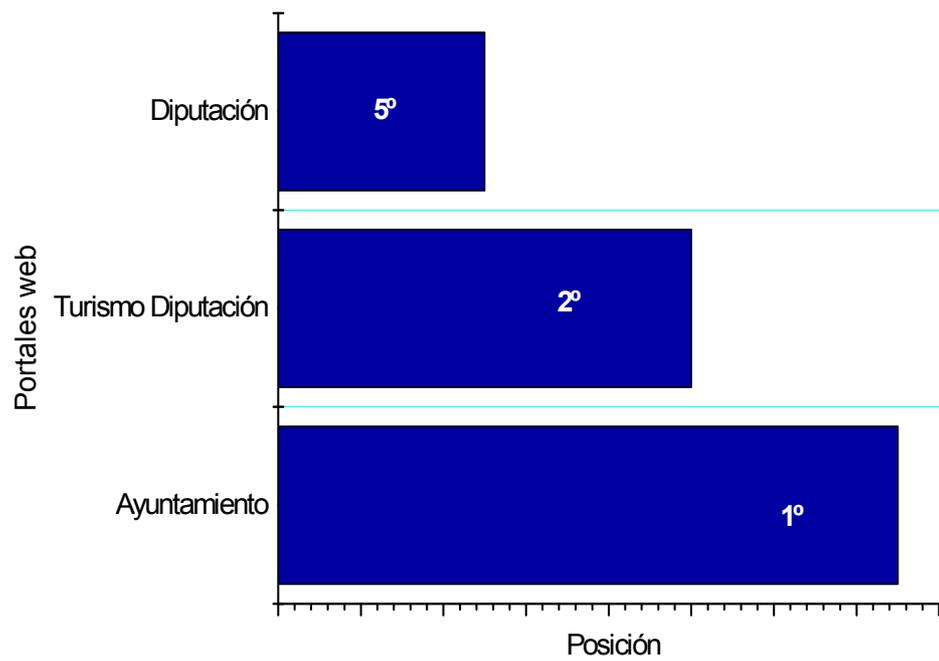


Gráfico 4.61: SEO administraciones Soria

- **Valladolid**

Las principales páginas web que aparecen en el análisis SEO realizado en relación a la palabra clave “Valladolid”, son las siguientes:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.valladolid.es	Ayuntamiento	1º	100%
www.wikipedia.org/wiki/Valladolid	Wikipedia	2º	50%
www.realvalladolid.es	Deporte	3º	50%
www.provinciadevalladolid.com	Turismo Diputación	4º	100%
www.uva.es	Educación	5º	90%
www.camaravalladolid.com	Cámara de Comercio	6º	50%
www.elnortedecastilla.es	Prensa	7º	50%
www.diputaciondevalladolid.es	Diputación	8º	90%
www.diputaciondevalladolid.es/bop	Boletín Diputación	9º	80%
www.seminci.es	Cultura	10º	100%

Tabla 4.18: SEO Valladolid

Tal y como se puede comprobar, existen posiciones determinantes y continuadas en el tiempo (primera, cuarta, octava, novena y décima posición), entre las que señalamos cuatro portales de los seis pertenecientes a alguna de las administraciones públicas de la muestra. Sin embargo, vemos en otras ocasiones que dos páginas se disputan casi equitativamente, dos posiciones. Tal es el caso de wikipedia con el Real Valladolid con la segunda y la tercera posición y la Cámara de Comercio y el diario El Norte de Castilla con la sexta y la séptima.

Como ya hemos mencionado, de las diez páginas analizadas, seis pertenecen a administraciones públicas de la provincia, relacionadas con la diputación y su boletín informativo, el turismo, la cámara de comercio, su universidad pública y como en la mayoría de los casos, el propio ayuntamiento de la capital.

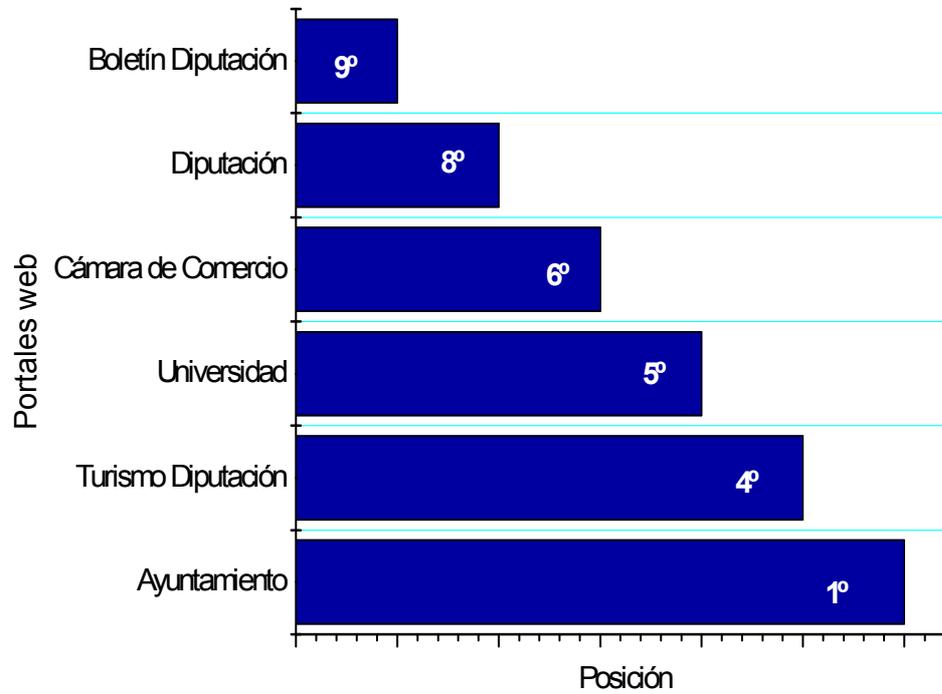


Gráfico 4.62: SEO administraciones Valladolid

- **Zamora:**

A continuación podemos ver los diez primeros resultados obtenidos en el análisis SEO en buscadores en relación con la provincia de Zamora:

Web	Centro/Administración	Posición	% de repetición
www.zamora.es	Turismo Ayuntamiento	1º	100%
www.wikipedia.org/wiki/Zamora	Wikipedia	2º	100%
www.ayto-zamora.org	Ayuntamiento	3º	60%
www.conocerzamor.com	Turismo	4º	60%
www.camarazamora.com	Cámara de Comercio	5º	90%
www.zamoracf.es	Deporte	6º	80%
www.zamoradipu.es	Patronato	7º	50%
www.diputaciondezamora.es/bop	Boletín Diputación	8º	30%
www.diputaciondezamora.es	Diputación	9º	40%
www.elnortedecastilla.es	Prensa	10º	30%

Tabla 4.19: SEO Zamora

Las primeras posiciones son indiscutibles por el porcentaje de repetición que presentan. Sin embargo, a partir del séptimo lugar éstos se van reduciendo lo que conlleva a la aparición de otros portales como el perteneciente al obispado de Zamora, arteguías o el periódico La Opinión de Zamora.

Tal y como podemos apreciar en el gráfico siguiente, seis de las diez webs resultantes pertenecen a administraciones públicas de nuestro estudio. Éstas se reparten de forma equitativa entre las diez posiciones de nuestro ranking, aunque se destaca que ocupan tanto el primer como el tercer lugar.

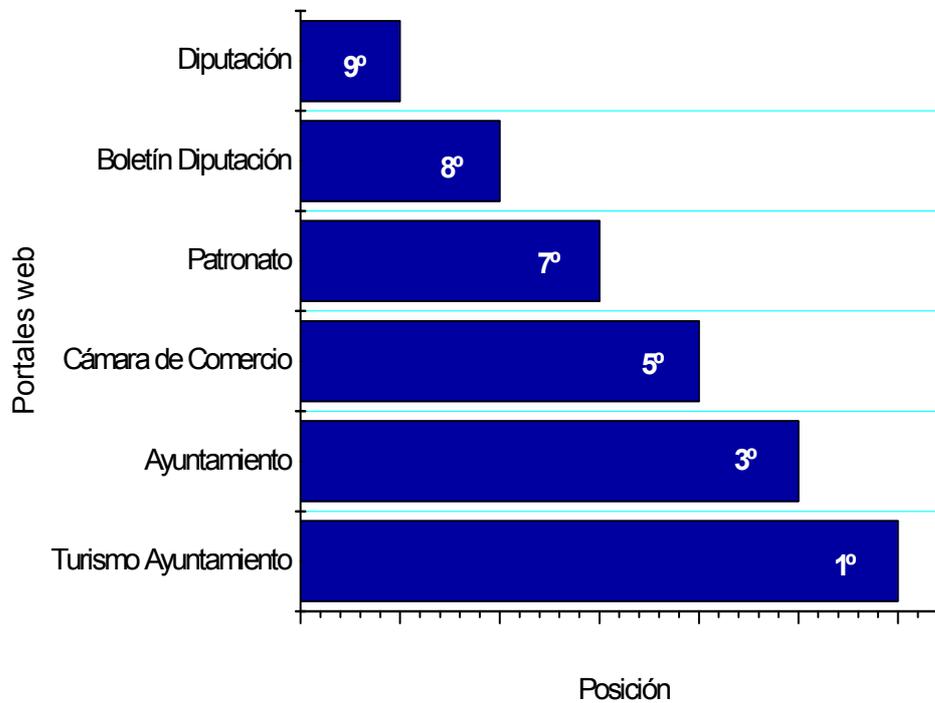


Gráfico 4.63: SEO administraciones Zamora

A modo de conclusión, podemos afirmar que las estrategias de posicionamiento en buscadores (SEO) utilizadas por las administraciones públicas castellano-leonesas, ofrecen resultados muy positivos. En la mayoría de los casos, sus portales webs institucionales aparecen ya no sólo en la primera página de resultados, sino entre los cinco primeros. Esto refleja la importancia que se dan a estas técnicas para aumentar el tráfico web de un portal, en este caso, institucional.

4.3.3 ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

Este punto de la investigación analizará tanto de manera cuantitativa como cualitativa, la presencia y características de las administraciones públicas de la muestra en las redes sociales. Por tanto, tiene como fin conocer qué administraciones públicas están presentes en qué redes sociales e indagar en las características y cualidades propias de la gestión y uso de cada tipo de red.

4.3.3.1 ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DE LAS INSTITUCIONES EN REDES SOCIALES

En primer lugar, se hizo una revisión de la presencia de las administraciones en las principales redes sociales en España: Facebook, Twitter, Tuenti, LinkedIn, Youtube, MySpace, FourSquare, Viadeo y Flickr.

1. Facebook

El grado de penetración que esta red social tiene sobre el conjunto de las administraciones públicas de la muestra es del 70,45%. Están presentes casi tres cuartas partes de las mismas en cualquiera de las distintas formas posibles (páginas, perfiles de usuarios, páginas de comunidad y/o grupos)

Del total de administraciones presentes, el 42% tiene únicamente una página o perfil dedicado a su actividad, mientras que el resto (58%) presenta una media de 4 páginas o perfiles relacionados directamente y de forma oficial, con las actividades de su administración correspondiente.

Administración pública	Nº páginas	Tipo	Nº fans/amigos
Junta de CyL	6	Pág comunidad	257
		Pág comunidad	69
		Página	12.518
		Página	2.655
		Página	148
		Página	2.741
Cortes de CyL	1	Pág comunidad	51
F. Villalar	1	Página	15
Dip. Burgos	1	Pág comunidad	8

Administración pública	Nº páginas	Tipo	Nº fans/amigos
Dip. León	1	Pág comunidad	20
Dip. Palencia	2	Pág comunidad	61
		Página	23
Dip. Salamanca	1	Página	13
Dip. Segovia	2	Pág comunidad	6
		Pág comunidad	3
Dip. Soria	1	Pág comunidad	12
Dip. Valladolid	1	Pág comunidad	31
Dip. Zamora	1	Pág comunidad	7
Ayto Ávila	4	Pág comunidad	278
		Perfil	448
		Página	371
		Página	706
Ayto Burgos	6	Página	14.379
		Página	2.336
		Pág comunidad	552
		Perfil	239
		Perfil	1.480
		Página	30
Ayto León	2	Perfil	152
		Pág comunidad	64
Ayto Palencia	2	Pág comunidad	37
		Página	5.756
Ayto Salamanca	2	Página	428

Administración pública	Nº páginas	Tipo	Nº fans/amigos
Ayto Segovia	4	Pág comunidad	8.035
		Pág comunidad	85
		Página	2.594
		Página	
Ayto Soria	3	Página	2.898
		Página	5.422
		Página	157
		Perfil	4.427
Ayto Valladolid	5	Pág comunidad	31
		Página	1.135
		Página	945
		Página	17.717
		Perfil	3.045
Ayto Zamora	4	Pág comunidad	80
		Perfil	48
		Página	10
		Página	4.613
UBU	8	Perfil	1.308
		Perfil	Sin datos
		Perfil	1.874
		Página	80
		Pág comunidad	20
		Página	203
		Página	69
		Pág comunidad	1.510

UNILeón	4	Página	5.586
		Perfil	2.245
USAL	9	Página	15.633
		Página	1.831
		Página	758
		Página	148
		Página	1.143
		Página	1.839
		Página	4
		Página	183
		Página	149
UVA	5	Pág comunidad	3.206
		Página	441
		Página	605
		Página	280
		Página	157
Cám. Ávila	1	Página	5.093
Cám. León	2	Perfil	1.981
		Página	6
Cám. Salamanca	1	Pág comunidad	13
Cám. Segovia	1	Página	533
Cám. Valladolid	2	Página	574
		Perfil	809
Cám. Zamora	1	Página	307
Instituto Lengua	1	Página	3.795

Tabla 4.20: penetración de facebook

El tipo de soporte más repetido en Facebook son las “páginas” con un 55,84% del total, por delante de las “páginas comunitarias” con un 28,57% y los perfiles con un 15,58%.

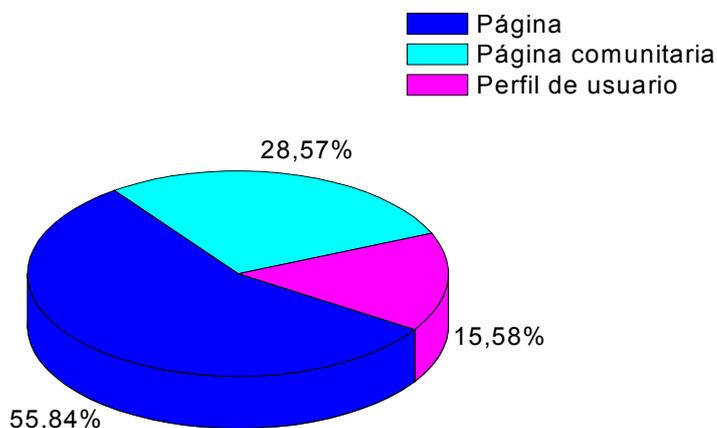


Gráfico 4.64: tipos de soportes utilizados por las administraciones en Facebook

Las páginas comunitarias presentan un alto porcentaje ya que muchos usuarios de Facebook indican su lugar de trabajo, ciudad de procedencia, lugar en el que viven...en su propia biografía; lo que suma como fans en este tipo de páginas.

Los perfiles de usuario muestran un porcentaje alto con respecto a la presencia ideal que deberían tener ya que dichos perfiles no son los soportes más adecuados para gestionar perfiles institucionales o corporativos.

Sin embargo, es una tendencia que está yendo a la baja en beneficio de las páginas de empresa, más acordes y afines con los principios y características necesarias para la gestión de la comunicación, en este caso, de las administraciones públicas.

Para poder analizar la inclusión de estos organismos y el grado de funcionalidad que tienen en esta red social, estudiamos aspectos tales como:

- Número de fans/miembros/amigos

- Número de personas que “están hablando ahora”; es decir, cantidad de usuarios de la red que participan de forma activa en el perfil, grupo o página analizado.
- Media de “me gustas” por cada publicación
- Comentarios aproximados de media por cada publicación

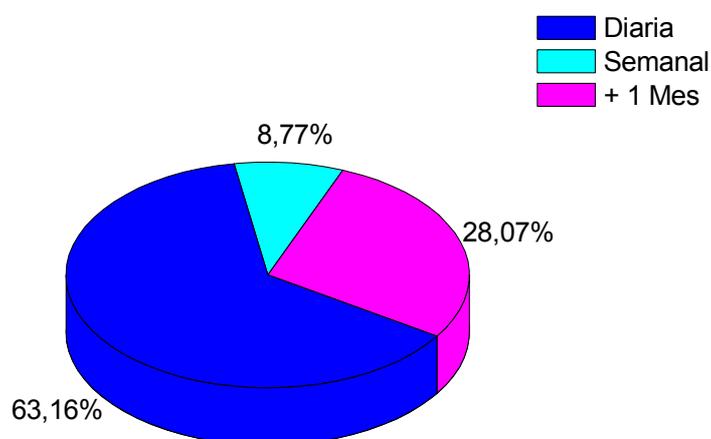


Gráfico 4.65: Actualización de los soportes en Facebook

Como se puede observar en la Gráfico, más de la mitad de las administraciones públicas presentes en Facebook mantienen actualizada diariamente su página o perfil. Este adecuado uso de la red se traduce en una mayor implicación y participación real con los usuarios que interaccionan con ellos de forma constante a través de las publicaciones oficiales o del juego pregunta-respuesta que en la mayor parte de ellas se da.

Sin embargo, el porcentaje de soportes no actualizados en un periodo largo de tiempo es muy elevado, de casi el 30%. Esto nos deja ver un panorama nada alentador ya que en muchas ocasiones, las administraciones crean una página con la intención de estar presentes en las redes sociales pero se

olvidan de su mantenimiento y que sin información ni interacción, no les sirve de nada. De hecho, es un factor negativo ya que muestra dejadez e inconsistencia.

Otro de los aspectos a analizar para estudiar la eficacia y optimización de la presencia de las administraciones en esta red social, se refiere a la penetración de las publicaciones oficiales de dicha organización con respecto a la actividad diaria de los usuarios. Para ello, hemos tenido en cuenta las publicaciones presentes en el mes anterior del día que se hizo el estudio.

En primer lugar, de entre todas las páginas y perfiles existentes, tan sólo el 44,7% muestra publicaciones actualizadas que interaccionan con el público.

En relación a los “me gusta”, la media entre las 38 páginas que muestran actividad es de 8 me gusta, mientras que los comentarios muestran un ratio menor, aproximadamente de 2 comentarios por cada publicación.

Esto se debe, principalmente, a que existen muy pocas páginas de las administraciones públicas de nuestra comunidad con un alto nivel de interacción con los usuarios. Únicamente tres superan los 50 “me gustas” en la mayoría de sus publicaciones, junto con no menos de 10 comentarios. Estas páginas son las correspondientes a la Junta de Castilla y León, (Castilla y León es Vida y Tierra de Sabor) y a la relativa a la candidatura de Burgos 2016.

En el otro lado de la balanza nos encontramos con 29 páginas que no superan ni los 5 “me gustas” ni los 5 “comentarios” por cada publicación, lo que supone un 76,31% del total.

En relación al estudio de la interacción real de los usuarios con los administradores de las cuentas de las diferentes organizaciones públicas de nuestra comunidad, tuvimos en cuenta lo siguiente:

- si las páginas dejan publicar cualquier tipo de contenido a sus usuarios,
- si responden a la pregunta lanzada,
- con cuánto tiempo de espera y
- con qué nivel de efectividad en sus respuestas.

Del total de 85 páginas relativas a alguna de las administraciones públicas de la comunidad, tan sólo tuvimos en cuenta aquellas que mantienen cierta actualización en sus contenidos, es decir, las páginas y perfiles activos. En total, 38 páginas de las que eliminamos siete por vetar la posibilidad de publicar contenido a los fans y amigos de la cuenta, restringiendo de esta manera, la interactividad real y el feedback⁵⁹ administración-ciudadanía.

⁵⁹ Feedback: retroalimentación

En aquellas en las que pudimos lanzar una pregunta, obtuvimos una respuesta del 36,84%. Hay que señalar que se realizaron diferentes preguntas, todas ellas con un nivel de dificultad bajo, relacionadas directamente con la actividad diaria y cotidiana de la administración en cuestión.

A continuación señalamos unos ejemplos:

Ejemplo 1 con respuesta:

P.M: *Buenos días, ¿me podríais decir dónde puedo encontrar un listado o catálogo con las denominaciones de origen vitivinícolas de nuestra comunidad? Un saludo y gracias.*

TIERRA DE SABOR: *Hola P, en el enlace tienes un mapa de D.O de Castilla y León. De cada una se despliega información que te puede resultar útil. (enlace)*

Ejemplo 2 con respuesta:

P.M: *Buenos días, ¿podríais decirme dónde puedo descargar un mapa de Segovia donde se incluyan los elementos turísticos de la ciudad? Un saludo y gracias*

CASTILLA Y LEÓN ES VIDA: *Buenos días, el siguiente enlace te redirige a una página donde tienes la posibilidad de descargarte en pdf lo que estás solicitando, justo debajo de donde pone callejero de Segovia (enlace)*

Ejemplo 1 sin respuesta:

P.M: *Buenos días, ¿Dónde puedo consultar las becas y subvenciones de nuestra comunidad para deportistas? Un saludo y gracias.*

DEPORTE CASTILLA Y LEÓN: *No responde*

Ejemplo 2 sin respuesta:

P.M: *Buenos días, he podido ver en su web la publicación "Ensayo bibliográfico de los Comuneros y Villalar", ¿me podrían decir dónde se puede consultar dicho ensayo o si está a la venta? Un saludo y gracias!*

FUNDACIÓN VILLALAR: *No responde.*

En cuanto al tiempo de respuesta, podemos ver en la Gráfico que el 65% de las páginas contestaron dentro de las primeras 24 horas, seguidas de un 21% que tardó casi tres días y un 15% que lo hizo dentro de los dos días siguientes a la pregunta.

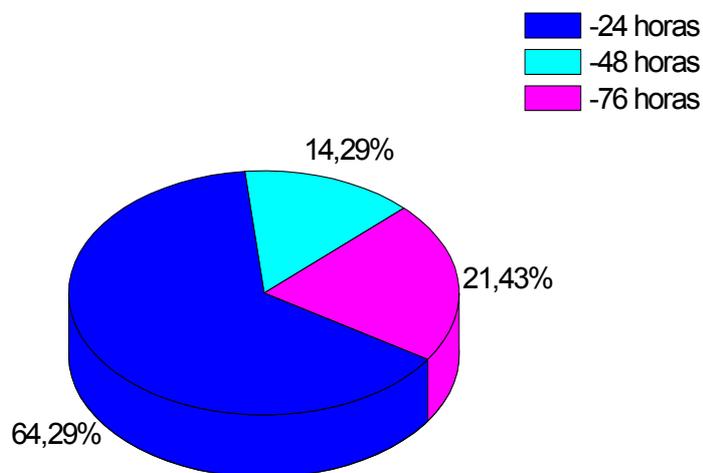


Gráfico 4.66: Tiempo de respuesta en Facebook

Hay que señalar que un 77,7% de las páginas que respondieron dentro de las primeras 24 horas, lo hicieron de una forma realmente inmediata, con menos de dos horas de diferencia de cuando fue lanzada la pregunta.

Esto nos deja ver que la mayoría de las páginas que mantienen una actualización diaria responden de manera rápida y eficaz a todas las preguntas, dudas y sugerencias que pueden hacerles sus fans, seguidores y/o amigos, fomentando así la relación de feedback, transparencia, colaboración y participación de la ciudadanía en las actividades cotidianas de los entes públicos de Castilla y León.

En cuanto a la efectividad de las respuestas, todas ellas resolvieron las dudas planteadas, por lo que podemos indicar un 100% de eficacia.

2. Twitter

En total, 20 de las 44 administraciones están presentes en Twitter. Es decir, un 45,45%. Tal y como se puede comprobar en la siguiente tabla, la mayoría de las cuentas institucionales presentes están relacionadas directamente con el sector juvenil de la población de Castilla y León, haciendo referencias a educación, juventud y turismo, principalmente. Una decisión inteligente sobre todo si hacemos casos a las estadísticas de redes sociales que sitúan a Twitter como una de las plataformas de Social Media con mayor uso y proyección juvenil futura.

Administración		Tweets	Siguiendo	Seguidores	Actualz.
Junta de Castilla y León:	@edycacyl	1.119	97	2.644	Sí
	@juventudcyl	1.532	416	1.495	Sí
	@cylesvida	9.112	607	4.479	Sí
	@Cortes_CyL	607	15	408	Sí
	@dipuValladolid	440	133	285	Sí
	@zamaSpain	3.275	1.522	1.203	Sí
	@JuventudBurgos	702	152	791	Sí
	@TurismoPalenciaCyL	5.727	831	922	Sí
	@Segovia_es	6.842	2.799	2.948	Sí
Ayuntamiento de Soria	@Ayto_Soria	794	81	1.343	Sí
	@cjuventudSoria	403	139	118	Sí
	@AytoSalamanca	733	1.055	1.181	Sí
Ayuntamiento de Valladolid	@AyuntamientovLL	843	101	2.562	Sí
	@ValInternacional	587	24	438	Sí

@UBUestudiantes	2.934	101	1.810	Sí
@unileon	940	47	3.593	Sí
@usal	3.029	643	7.122	Sí
@uva_es	1.284	864	4.016	Sí
@CamaraAvila	373	360	551	Sí
@camsalamanca	919	2.001	1.361	Sí
@camara_Segovia	451	317	381	Sí
@camaraSoria	128	31	312	Sí
@cam_valladolid	1.398	657	2.149	Sí
@ILCYL	66	1.763	1.499	Sí

Tabla 4.21: penetración twitter

3. Tuenti

Gracias a los resultados obtenidos a través de esta red social, podemos corroborar que Tuenti es una plataforma destinada principalmente al público joven con pocos contenidos profesionales, salvo aquellos destinados a empresas que buscan aumentar sus ventas, ampliando su público objetivo.

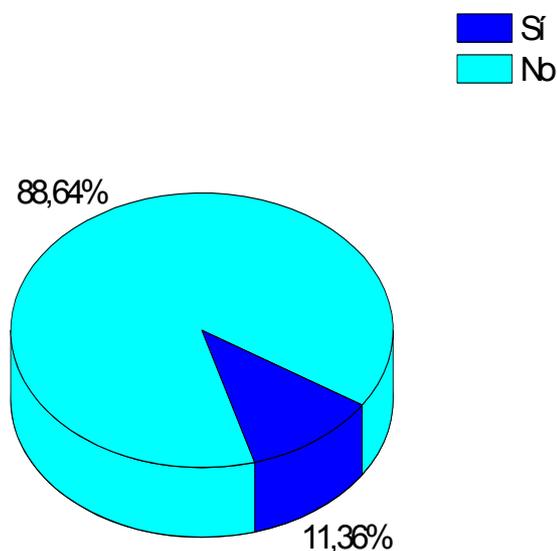


Gráfico 4.67: penetración Tuenti

De la totalidad de las administraciones públicas analizadas, las universidades públicas de nuestra comunidad son las únicas que tienen una presencia representativa y acorde a sus funcionalidades.

La Universidad de Burgos tiene dos cuentas más su ubicación en Tuenti Sitios; la Universidad de León, 18 cuentas, 11 páginas correspondientes a diferentes titulaciones y grupos de estudio y ubicación; la Universidad de Salamanca posee 20 páginas, 16 cuentas y ubicación; y por último, la Universidad de Valladolid, 3 páginas, 16 cuentas y ubicación.

Aparte de los centros superiores de educación, tan sólo poseen algún tipo de presencia en esta red, la Junta de Castilla y León con sus dos páginas dedicadas a la juventud: Educacyl y CyL MOD.

Tanto las Diputaciones provinciales como los diferentes ayuntamientos de las capitales de provincia, no tienen ninguna cuenta o página oficial.

Ocurre prácticamente lo mismo con las Cámaras de Comercio e Industria de nuestra comunidad ya que tan sólo dos de ellas tiene un perfil de usuario en Tuenti y Tuenti Sitios.

4. LinkedIn

Del total de empresas de la muestra, tan sólo 13 están presentes en la red social LinkedIn, lo que supone un 29,54%. Es un hecho a destacar que ninguna de las diputaciones esté presente y que tan sólo dos ayuntamientos de los nueve totales tengan perfil en esta red profesional de contactos. En cuanto a las cámaras de comercio, la presencia no llega a la mitad de las mismas. Sin embargo, la totalidad de las universidades públicas de la comunidad están presentes y de forma contundente en esta red. Lo que se debe, principalmente, al carácter profesional orientado al empleo y al networking.

Administración	Seguidores	Empleados
Junta de Castilla y León	1.758	1.210
Cortes de Castilla y León	45	26
Consejo de Cuentas	6	6
Ayuntamiento de Salamanca	126	29
Ayuntamiento de Valladolid	83	37
Universidad de Burgos	578	266
Universidad de León	552	440
Universidad de Salamanca	1.834	1.023
Universidad de Valladolid	300	187
Cámara de Ávila	12	4
Cámara de Burgos	43	6
Cámara de Segovia	13	4
Cámara de Valladolid	161	17

Tabla 4.22: penetración LinkedIn

5. YouTube

El porcentaje de penetración de las administraciones públicas de la muestra en esta red social audiovisual es de 31,81%. Es decir, tan sólo 14 instituciones de las 44 del total tienen un canal de vídeo en esta red.

En la tabla siguiente se muestran los resultados obtenidos en esta red relacionados con el número de vídeos subidos por la administración, el número de suscriptores con los que cuenta, el inicio de su actividad y su última actualización.

Administración	Nº Vídeos	Nº Suscriptores	Inicio	Última actualización
Junta de Castilla y León	475	49	Abril 2010	Marzo 2012
Diputación de Salamanca	3	1	Agosto 2008	Septiembre 2008
Ayuntamiento de Burgos	21	6	Noviembre 2010	Marzo 2012
Ayuntamiento de Palencia	2	0	Junio 2011	Junio 2011
Ayuntamiento de Salamanca	517	55	Junio 2009	Abril 2012
Ayuntamiento de Soria	1	0	Marzo 2010	Marzo 2010
Ayuntamiento Soria Prensa	15	2	Mayo 2009	Enero 2012
Soria Juventud	14	3	Febrero 2010	Mayo 2011
Ayuntamiento de Valladolid	1	1	Enero 2009	Enero 2009
Universidad de Burgos	98	61	Febrero 2011	Abril 2012

Universidad de León	18	30	Agosto 2010	Diciembre 2011
Universidad de Valladolid	27	2	Abril 2011	Febrero 2012
Universidad de Salamanca	255	252	Diciembre 2008	Abril 2012
Cámara Salamanca	42	11	Mayo 2009	Enero 2012
Cámara Valladolid	3	5	Mayo 2010	Marzo 2011
Cámara Zamora	8	2	Julio 2011	Marzo 2012

Tabla 4.23: penetración YouTube (últimos datos consultados a 15 de mayo de 2012)

En cuanto al número de videos subidos, tan sólo cuatro administraciones presentan valores altos, es decir, más de 100 vídeos y una media alta de actualización de los mismos en relación al tiempo entre unos y otros. Además, estas administraciones son las que presentan valores paralelos entre el número de vídeos y el número de suscriptores. El resto de administraciones, sobretodo en relación al número de suscriptores, presentan números extremadamente bajos lo que representa una baja intención de actividad y de promoción de su canal.

Como se puede comprobar con los datos de la primera y la última actualización del canal, podemos afirmar que más de la mitad mantienen una actividad constante (64,28%), contando con su última entrada en los últimos cuatro meses. Sin embargo, hay administraciones que una vez creado el canal, apenas lo han utilizado presentando menos de 5 vídeos al año e incluso, uno solo. Esto demuestra la iniciativa de estar presente pero no la convicción de gestionar una red social audiovisual como Youtube para la optimización de sus propios intereses institucionales.

6. MySpace

La red social MySpace es de entre las analizadas, y junto con FourSquare, la de menor presencia entre las administraciones públicas de Castilla y León ya que tan sólo una de ellas, la Universidad de Salamanca, posee una cuenta en esta plataforma. (2,72%)

A pesar de que comenzó como un sitio donde compartir música, a fecha de hoy sus características se han multiplicado de forma notable. Añadiendo aplicaciones como MySpace Classified para hacer publicidad dentro de la red; MySpace Mobile, MySpace Tv, MySpace Polls, etc.

Pero queda claro que estos aditivos todavía no han calado en la gestión de la comunicación 2.0 de las administraciones públicas.

7. FourSquare

FourSquare es la mayor red social mundial en cuanto a servicios de geolocalización. Sin embargo, en nuestro país todavía no existe una tendencia generalizada a usar este tipo de servicios como complemento o valor añadido de las empresas e incluso aún menos, de las administraciones públicas.

Prueba de ello es la práctica inexistencia de dichas administraciones en las búsquedas simples realizadas en esta red social.

8. Viadeo

Esta red social profesional, la segunda en cuanto a miembros tras LinkedIn, recoge cuentas de empresas, trabajadores y gerentes con el fin de mejorar la red de contactos de los diferentes negocios, tanto públicos como privados.

En relación a las administraciones públicas de nuestra muestra, podemos comentar a grandes rasgos que su penetración es relativamente baja ya que tan sólo el 25% de las mismas posee algún tipo de representación.

A continuación se muestran el número de miembros de dichas administraciones en la red:

Instituciones públicas	Miembros en Viadeo
Junta de Castilla y León	26
Cortes de Castilla y León	2
Ayuntamiento de Ávila	1
Ayuntamiento de Salamanca	1
Ayuntamiento de Valladolid	2
Universidad de Burgos	9
Universidad de León	41

Universidad de Salamanca	50
Universidad de Valladolid	51
Cámara de Salamanca	1
Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León	2

Tabla 4.24: penetración Viadeo

Se trata de números muy bajos de inclusión ya que aunque las universidades públicas rondan los cincuenta miembros, es una cantidad poco representativa en relación a la población total de las mismas. En el resto, la presencia es meramente anecdótica.

9. Flickr

En esta red social fotoGráfico, la búsquedas se pueden realizar a través de tres marcadores diferentes: fotografías, grupos y personas.

En cuanto a las fotografías, dichas búsquedas se corresponden a las etiquetas que los fotógrafos colocan en cada instantánea para definir su imagen. Los grupos hacen referencia al conjunto de fotógrafos que deciden crear una comunidad con intereses comunes y las personas, son las cuentas individuales de los miembros de esta red social.

A continuación se muestran los diferentes resultados obtenidos a través de las diversas búsquedas realizadas a 15 de mayo de 2012:

Administración pública	Número fotografías	Grupos	Personas
Junta de Castilla y León	2.915	No	No
Cortes de Castilla y León	1.603	No	No
Tribunal Superior de Justicia	10	No	No
Consejo Consultivo	No	No	No
Consejo de Cuentas	25	No	No

Procurador del Común	5	No	No
Consejo Económico y Social	4	No	Sí (0)
Fundación Villalar	65	No	No
Diputación de Ávila	174	No	No
Diputación de Burgos	759	No	No
Diputación de León	1.171	No	No
Diputación de Palencia	307	No	No
Diputación de Salamanca	163	No	No
Diputación de Segovia	166	No	No
Diputación de Soria	145	No	No
Diputación de Valladolid	711	No	No
Diputación de Zamora	100	No	No
Ayuntamiento de Ávila	931	No	No
Ayuntamiento de Burgos	1.211	No	No
Ayuntamiento de León	3.303	No	No
Administración pública	Número fotografías	Grupos	Personas
Ayuntamiento de Palencia	381	No	No
Ayuntamiento de Salamanca	1.217	No	Sí (628)
Ayuntamiento de Segovia	1.554	No	No
Ayuntamiento de Soria	690	No	No
Ayuntamiento de Valladolid	3.031	No	No
Ayuntamiento de Zamora	966	No	No

Federación regional de municipios y provincias de Castilla y León	26	No	No
Universidad de Burgos	1.139	No	No
Universidad de León	11.249	No	No
Universidad de Salamanca	5.526	Sí	No
Universidad de Valladolid	4.022	No	No
Consejo de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León	2	No	No
Cámara de Ávila	1.162	No	No
Cámara de Burgos	641	No	No
Cámara de León	5.333	No	No
Cámara de Palencia	289	No	No
Administración pública	Número fotografías	Grupos	Personas
Cámara de Salamanca	2.188	No	Sí (1.312)
Cámara de Segovia	1.263	No	No
Cámara de Soria	287	No	No
Cámara de Valladolid	1.147	No	Sí (604)
Cámara de Zamora	1.895	No	No
Instituto Castellano Leonés de la Lengua	13	No	No
Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León	No	No	No
Ente Regional de la Energía de Castilla y León	8	No	No

Tabla 4.25: penetración Flickr

Como se puede comprobar, tan sólo ocho administraciones de las cuarenta y cuatro del total superan las 2.000 fotografías etiquetadas, superando en una sola ocasión las 10.000, correspondientes a la Universidad de León.

Por su parte, tan sólo una administración (Ayuntamiento de Salamanca) presenta un grupo específico de fotógrafos dedicados a la recopilación de imágenes en función a una administración concreta.

En relación a las cuentas personales, podemos señalar que únicamente cuatro administraciones crearon una cuenta oficial en esta red: Consejo Económico y Social de Castilla y León, Ayuntamiento de Salamanca, Cámara de Comercio de Salamanca y Cámara de Comercio de Valladolid. Aunque todas ellas tienen un índice de participación bajo ya que el número de elementos que poseen, no superan las 2.000 fotografías en ninguna de ellas.

En definitiva, podemos afirmar que la red fotoGráfico Flickr no es un recurso utilizado de forma cotidiana o regular en el ámbito administrativo de nuestra comunidad. Sin embargo, se espera un desarrollo progresivo ya que los recursos visuales y fotográficos cada vez son más demandados en nuestra sociedad actual como valor añadido de cualquier información oficial.

El uso que las administraciones públicas castellano leonesas hacen de esta red social manifiesta que no son plenamente conscientes del beneficio que como “generadores” oficiales de información, podrían obtener con un uso adecuado de la misma. Las imágenes son un complemento de la información de gran valor. Las imágenes refuerzan el mensaje, le otorgan más significados y más precisos.

4.3.4 ANÁLISIS DE LAS APLICACIONES MÓVILES COMO HERRAMIENTAS OFERTADAS POR LA PROPIA INSTITUCIÓN PÚBLICA

- Análisis cuantitativo

En primer lugar, nos fijamos si las administraciones públicas hacen referencia en su portada web de algún tipo de aplicación o servicio móvil. Del total de las 44 administraciones de la muestra, tan sólo cinco, el 11,36%, indica de forma explícita en su página principal, que poseen algún tipo de servicio móvil.

- Análisis cualitativo

Para poder analizar las características de las aplicaciones y servicios móviles que ofertan las diferentes administraciones públicas de la muestra, utilizaremos dos test de compatibilidad móvil diferentes para de esta forma, comparar ambos resultados y obtener unas conclusiones más ajustadas a la realidad: el W3C Mobile Ok Checker y el Análisis Moby Ready.

W3C Mobile OK Checker

Este test sirve para determinar el grado de implantación y viabilidad móvil en una determinada web. Dicho test está definido en la Mobile Basic Test 1.0 de las recomendaciones W3C del 8 de diciembre de 2008.

Administraciones	Test (%)	Fallos			
		C	S	M	L
Junta Castilla y León	99%	0	0	0	1
Cortes de Castilla y León	0%	3	1	2	6
Tribunal superior de Justicia	0	2	3	1	5
Consejo Consultivo	3%	0	6	3	7
Consejo de Cuentas	62%	0	1	3	3
Procurador del común	No	0	0	0	0
Consejo Económico y Social	0%	1	8	2	5
Fundación Villalar	73%	0	1	2	3
Diputación de Ávila	0%	1	2	0	8
Diputación de Burgos	0%	1	5	1	4
Diputación de León	57%	1	1	1	4
Diputación de Palencia	0%	2	3	3	4
Diputación de Salamanca	0%	2	6	4	6
Diputación de Segovia	0%	1	3	0	5
Diputación de Soria	18%	1	2	0	4
Diputación de Valladolid	76%	0	1	2	2
Diputación de Zamora	0%	2	3	1	5
Ayuntamiento de Ávila	0%	1	4	3	5
Ayuntamiento de Burgos	0%	2	2	0	4

Ayuntamiento de León	0%	2	5	1	5
Ayuntamiento de Palencia	No	No	No	No	No
Ayuntamiento de Salamanca	0%	4	4	3	5
Ayuntamiento de Segovia	0%	0	1	2	3
Ayuntamiento de Soria	0%	3	4	2	5
Ayuntamiento de Valladolid	0%	4	4	1	5
Ayuntamiento de Zamora	0%	2	6	2	6
Federación regional de municipios y provincias de Castilla y León	36%	0	2	5	3
Universidad de Burgos	0%	4	6	1	5
Universidad de León	0%	3	1	0	5
Universidad de Salamanca	0%	1	3	1	5
Universidad de Valladolid	0%	3	3	4	3
Consejo regional de cámaras de comercio e industria de Castilla y León	0%	3	7	2	4
Cámara de Ávila	0%	3	3	1	5
Cámara de Burgos	0%	3	3	2	5
Cámara de León	0%	3	4	2	4
Cámara de Palencia	0%	2	2	3	7
Cámara de Salamanca	0%	2	6	3	6
Cámara de Segovia	0%	3	8	2	6
Cámara de Soria	26%	0	4	3	2
Cámara de Valladolid	0%	2	2	2	5
Cámara de Zamora	0%	2	2	2	6
Instituto Castellano Leonés de la Lengua	68%	0	1	3	2
Agencia de Desarrollo económico de	100%	0	0	0	0

Castilla y León						
Ente regional de la energía de Castilla y León	100%	0	0	0	0	0

Tabla 4.26: W3C Mobile OK Checker

Leyenda:

C: se refieren a errores de nivel críticos

S: errores de nivel severos

M: errores de nivel medio

L: errores de nivel bajo

Como se puede comprobar, tan sólo nueve administraciones del total aprueban este test estándar europeo de compatibilidad web móvil. Lo que supone un 20,45% del total. Se destaca que de estas nueve, tres son las webs pertenecientes directamente a la Junta de Castilla y León, presentando los únicos datos sobresalientes. Dos diputaciones, un ayuntamiento de capital de provincia, un organismo cultural y dos administraciones autonómicas componen el resto de “aprobados” de esta corta lista.

Del resto de administraciones, cuatro presentan resultados insuficientes, por debajo del 50% de compatibilidad, mientras que el resto, un 70,45% del total, obtiene un rotundo 0%, mostrando así su bajo nivel de adaptación web móvil.

Análisis Moby Ready

Además de este estándar europeo, existe otra herramienta puntera en el análisis de la compatibilidad móvil en las webs: el análisis Moby Ready. Este evaluador tiene en cuenta diversos aspectos como la calidad total, los marcos, marcadores y el lenguaje xhtml utilizado. Este indicador ha sido utilizado en diversos estudios científicos como por ejemplo el de Voces Merayo y Codina (2009) acerca de la implantación de la web móvil en la administración local española.

Incluye la gran mayoría de los tests de mobileOK y proporciona un sistema de puntuación que permite establecer comparaciones entre las sedes web evaluadas. El resultado de esta evaluación es numérico, entre 0 y 5.

Se evalúa únicamente si el contenido presenta elementos básicos de usabilidad, eficiencia e interoperabilidad.

La puntuación de color verde representa que las webs son adecuadas para la correcta visualización es dispositivos móviles. Si es de color amarillo, significa que las propiedades móviles son muy justas y que su visualización eficiente dependerá de cada dispositivo móvil. Mientras que si aparece en rojo, representa una calidad muy baja de visualización móvil, pudiendo presentar diversos problemas de desarrollo. En la tabla que se muestra a continuación, podemos ver las diferentes puntuaciones de las webs institucionales de las administraciones públicas de la muestra:

Institución	Puntuación global	Test		
		Marcos	XHTML	Valid Markup
Junta de Castilla y León	4,95	No	Sí	Sí
Agencia de desarrollo económico	4,95	No	Sí	Sí
Ente regional de la energía	4,71	No	Sí	Sí
Diputación de Valladolid	3,64	No	No	No
Instituto castellano leonés de la lengua	2,39	No	No	No
Fundación Villalar	2,38	No	No	No
Consejo de cuentas	2,36	No	No	No
Federación regional de municipios y provincias	2,20	No	No	No
Cámara de Soria	2,15	No	No	No
Diputación de León	1,63	No	No	No
Tribunal superior de justicia	1,52	No	No	No
Universidad de León	1,51	No	No	No

Procurador del común	1,50	No	No	No
Diputación de Soria	1,50	No	No	No
Diputación de Segovia	1,48	No	No	No
Diputación de Zamora	1,48	No	No	No
Ayuntamiento de Burgos	1,48	No	No	No
Diputación de Burgos	1,46	No	No	No
Ayuntamiento de Ávila	1,41	No	No	No
Ayuntamiento de Palencia	1,38	No	No	No
Ayuntamiento de Segovia	1,38	No	No	No
Ayuntamiento de Soria	1,38	No	No	No
Universidad de Salamanca	1,38	No	No	No
Cámara de Zamora	1,38	No	No	No
Diputación de Palencia	1,37	No	No	No
Cortes de CyL	1,36	No	No	No
Ayuntamiento de Zamora	1,36	No	No	No
Ayuntamiento de Valladolid	1,32	Sí	No	No
Universidad de Valladolid	1,32	No	No	No
Cámara de Salamanca	1,31	No	No	No
Cámara de Palencia	1,30	No	No	No
Cámara de León	1,29	No	No	No
Diputación de Ávila	1,28	No	No	No
Ayuntamiento de Salamanca	1,24	No	No	No
Cámara de Ávila	1,23	No	No	No
Consejo consultivo	1,22	No	No	No

Ayuntamiento de León	1,21	No	No	No
Diputación de Salamanca	1,20	No	No	No
Cámara de Burgos	1,19	No	No	No
Consejo económico y social de Cyl	1,17	No	No	No
Consejo regional de cámaras de comercio e industria	1,17	No	No	No
Universidad de Burgos	1,15	No	No	No
Cámara de Segovia	1,13	No	No	No
Cámara de Valladolid	1,08	Sí	No	No

Tabla 4.27: Análisis Moby Ready

Leyenda tabla:

Marcos: muchos dispositivos móviles no son compatibles con los marcos (frames) por lo que para asegurar la eficacia y eficiencia se recomienda no utilizarlos.

XHTML: XHTML-MP se debería utilizar como el formato por defecto para las páginas. El uso de XHTML-MP garantiza que sus páginas operen en la más amplia variedad de dispositivos móviles, así como en los diferentes navegadores de escritorio.

Valid Markup: sin esta validación lo más seguro es que la web no se muestre correctamente o de manera eficiente en los dispositivos móviles. En algunos casos, especialmente en teléfonos antiguos, sin la validación XHTML-MP, no se representará en absoluto, y el usuario sólo verá un mensaje de error en su navegador.

Con este otro análisis, reiteramos la baja calidad de implantación web móvil de las diferentes webs institucionales de nuestra comunidad. Tan sólo tres presentan una calidad alta, lo que supone un 6,81% del total. Por su parte, seis administraciones dependen del software de cada dispositivo, mostrando una calidad media; 13,63%. Mientras que la gran mayoría de las webs administrativas de la muestra presentan una calidad muy baja, constituyendo el 79,54% del total, las administraciones que, en definitiva, no aprueban este test.

Los datos de ambos test, nos arrojan la idea de que las webs administrativas de nuestra comunidad tienen la tarea pendiente y necesaria de mejorar y optimizar esta parte de su oferta móvil 2.0 de forma inmediata. Ya que si los usuarios están aumentando de forma exponencial el tráfico de datos en Internet a través de sus smartphones, las administraciones deben evolucionar de forma paralela para así poder satisfacer la demanda real de información y servicios. Es una evolución necesaria para que no sufran un estancamiento o envejecimiento indeseado.



PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Concepto y características; Modelo de plan de comunicación para las administraciones públicas

5. PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La planificación de la comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición. Es un proceso profesional. Javier Barranco Saiz

5.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

El plan de comunicación es un programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación. (PETIT CARO, 2004:171)

Un axioma de la comunicación es que es imposible no comunicarse, salvo que estemos en una situación de aislamiento absoluto. Teniendo en cuenta que comunicar es inevitable, el plan de comunicación persigue diagnosticar qué o cómo estamos comunicando, reflexionar sobre si esto es lo que debemos comunicar, sobre si nuestra comunicación es eficaz y cumple los objetivos, y mejorar este aspecto de la organización a través de un documento estructurado.

Los tres principios del Mandato de Melbourne son: definir y mantener el carácter y los valores de una organización, crear una cultura de saber escuchar y compromiso e inculcar comportamientos responsables. De ahí la importancia para toda empresa u organización, de crear su propio plan.

El Plan de Comunicación permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas. Supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguirlo. Dicho plan ayuda a contribuir al logro de los objetivos generales de la institución, entidad o empresa, y a mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados. Como consecuencia de todo lo anterior, genera una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro. (HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A.J: 2002)

El plan debe realizarse con ánimo de ser exhaustivo y ha de recoger todos los actos a los que se les pueda otorgar una dimensión comunicativa. (...) Tiene que ser flexible, de modo que se pueda ir adaptando a la agenda en cada momento. (...) Debe recoger también el modo en el que el mensaje se adapta a cada uno de los medios de comunicación. (SABÉS y VERÓN, 2008)

Sin embargo, según el estudio *La dirección de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades*, elaborado por Dircom (2007), en colaboración con el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), solo un 37 % de las Administraciones públicas cuenta con un plan de comunicación formal. Y desde nuestra propia investigación, se desprende que tan sólo el 30% de las administraciones públicas de Castilla y León posee uno formalmente escrito.

Esta falta de implantación no debe ser una excusa para negar las cuantiosas ventajas que ofrecen estas herramientas comunicativas como fuente de ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados, enfocar el trabajo diario, marcar prioridades, proveer a la administración de un sentido de orden y control, evitar visiones reactivas, proteger de la última hora, etc. (GOBIERNO DE NAVARRA, 2011)

En definitiva, los propósitos fundamentales de un programa de esta índole son:

- Fundamentar y favorecer la toma de decisiones respecto de la comunicación.
- Eliminar posibles disonancias entre imagen deseada, proyectada y la percibida por los públicos.
- Optimizar la gestión estratégica de la imagen y la comunicación.
- Potenciar y/o inducir a una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios.
- Fijar el orden de prioridades comunicativas.
- Favorecer la presencia mediática de los proyectos de la organización.

Según Miguel Ángel Violan (2009), todo Plan de Comunicación tiene tres objetivos principales:

- Conseguir notoriedad: que algo que no sea conocido se conozca.
- Lograr cierta diferenciación: dar prestigio o que algo/alguien sea percibido de una manera determinada.
- Gestionar el comportamiento: para que la gente haga o deje de hacer algo.

Por ende, diseñar un Plan de Comunicación supone previamente disponer de un plan estratégico global, que sirva como base para elaborar dicho plan de comunicación, cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos generales de la empresa.

Además, todo Plan de Comunicación debe ser:

- Estratégico: asociado a la gestión estratégica de la organización
- Flexible para introducir cambios durante la elaboración y su aplicación
- Integral: este ha de implicar a toda la institución e incorporar todos los programas organizativos sin perder de vista la dimensión global de la institución.

Últimamente, el “Plan de Comunicación” ha pasado a denominarse PEI (*Plan Estratégico de Comunicación Integral*) entendido como una herramienta fundamental para cualquier empresa, negocio o institución ya que en él se detallan, reflejan y describen no sólo las comunicaciones, la forma

de comunicar y su estrategia, sino los protocolos de comportamiento tanto internos como externos, de ahí su valor esencial en las estrategias 2.0 y de Medios Sociales.

Es recomendable que esta herramienta no acabe constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable.

Las partes de todo plan de comunicación son:

1. Antecedentes:

- 1.1 Auditoría de imagen y comunicación:

Previo a la auditoría, es necesario realizar un estudio del entorno local, social y organizacional de la administración pública. El contexto local trata temas como la situación sociodemográfica, empresarial e industrial de la zona, la legislación existente, la cultura, los recursos educativos, el turismo o el desarrollo tecnológico. El contexto social, por su parte, pretende tener un conocimiento profundo de lo que la opinión pública piensa de los diferentes temas que comunica la institución en relación al líder, la credibilidad, los temas que preocupan, los medios de comunicación, etc. Y por último, el contexto organizacional se centra en la auditoría en sí. Conocer cómo es la institución, cómo comunica, a sus líderes políticos y al entorno competitivo. (GOBIERNO DE NAVARRA, 2011)

Por ello, obtener información relevante sobre la imagen de la entidad en cuestión y de todos aquellos aspectos que pueden afectarla, es prioritario para el inicio formal de cualquier plan de comunicación. En esta fase inicial de trabajo, se trata de delimitar la imagen deseada, proyectada y percibida de la organización y establecer el grado de correlación existente entre ellas.

La auditoría de imagen y comunicación constituye, por tanto, una herramienta de investigación fundamental, un paso previo a la implantación de procesos de comunicación estratégicos en momentos y/o procesos coyunturales (implantación en un nuevo entorno, situaciones críticas, búsqueda de un nuevo posicionamiento...)

- 1.2 Recopilación de información.

Además de consultar documentación (informes de resultados, evaluación de proyectos, estudios sectoriales, material institucional, etc.), para establecer el diagnóstico de la situación de partida de una organización se recurre a fuentes directas de índole interna (directivos, mandos intermedios, personal de base) y externa (accionistas, clientes, proveedores, líderes de opinión, medios de comunicación...).

Las entrevistas personales con miembros representativos de la organización son muy reveladoras, especialmente, a la hora de indagar sobre su funcionamiento interno. Esta técnica de estudio también es eficaz para detectar corrientes internas de opinión.

Por su parte, la investigación a través de fuentes externas proporciona datos de primera mano sobre aspectos tales como la naturaleza (positiva o negativa) de la predisposición pública hacia la compañía o entidad, el modo en que ésta es percibida por sus grupos de interés y el tratamiento informativo que le dispensan los profesionales de la comunicación.

1.3 Análisis de la información.

Supone estudiar, contrastar y sacar conclusiones (cuantitativas y cualitativas) sobre el alcance de las opiniones vertidas y los datos recogidos.

La fase de diagnóstico concluye con la determinación de las necesidades de comunicación de la entidad; es el punto de partida de todo plan estratégico de comunicación.

Incluye el llamado Análisis DAFO. Este análisis es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro de cualquier entidad. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir un tipo u otro de estrategia.

Con los resultados del análisis DAFO, la empresa o institución deberá definir una estrategia.

Existen distintos tipos de estrategia empresariales:

- Defensiva:

La organización está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

- Ofensiva:

La entidad debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de "robar" clientes lanzando nuevos modelos o servicios.

- Supervivencia:

La organización se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

- Reorientación:

Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

2. Establecer objetivos

Estos deben ser concretos, directamente relacionados con su objetivo último, posibles, realistas, proporcionados a la organización, así como legítimos y éticos. Son los fines que se pretenden lograr con el Plan de Comunicación. Por lo general se establece un objetivo general que se ramifica en un grupo de metas de carácter específico, que cubren distintas áreas de la organización. En definitiva, los objetivos deben ser específicos, cuantificables, reales y alcanzables, medibles, temporalizados y priorizados (MOLERO HERMOSILLA, 2005)

2.1 Tipos de objetivos:

La administración debe saber estructurar sus diferentes objetivos de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

Objetivos informativos: el fin de las acciones de comunicación es informar. Hacer que los públicos sean más conscientes de una determinada situación, evento o producto/servicio.

Objetivos de motivación: tienen como propósito generar actitudes o comportamientos en los públicos

Objetivos concretos: demostrar la superioridad tecnológica de productos, diferenciar servicios, estrechar relaciones con la comunidad, etc.

2.2 Misión, visión y valores de la administración

El plan de comunicación debe estar en congruencia con los objetivos, anteriormente marcados, así como la misión, visión y valores de la entidad y sus líneas estratégicas.

Misión: es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. Debe constar de 3 partes:

- Descripción de lo que la institución hace
- Para quién está dirigido el esfuerzo; es decir, el target o público objetivo
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización. Es decir, el factor diferencial.

Visión: es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

Valores: son las señas de identidad que la identifican. Estos valores están intrínsecamente ligados a las personas, ya que por supuesto una empresa está formada por personas.

3. Determinar el público estratégico

Son los grupos de interés de la entidad. Su determinación se convierte, después de la fase de investigación, en el primer paso de toda planificación, junto con la definición de los objetivos. Establecidos los públicos con los que hay que comunicar, la tarea de determinar estrategias se ve facilitada.

Al delimitar públicos, es recomendable considerar todos aquellos grupos a los que idealmente habría que dirigirse. Igualmente aconsejable resulta establecer prioridades y dejar en segundo término públicos considerados como secundarios (ya que razones económicas o de otra índole podrían exigir actuaciones selectivas).

4. Establecer las estrategias de comunicación

Expresan el cómo se pretenden alcanzar los fines del plan. Describen, de forma general, las actividades que se detallarán en una fase posterior. Se formulan estrategias para cada uno de los objetivos de comunicación previstos.

La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión y una intención. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión. (MONERRIS, 2006)

En resumen, el diseño de la estrategia de comunicación habrá de responder a:

- ¿Con qué técnicas se implementará la estrategia comunicativa?
- ¿Con qué lenguaje y con qué tono se comunicará?
- ¿A través de qué canales se llevará a cabo la comunicación? ¿A través de los medios de comunicación, otros canales o directamente?

5. Elaborar el plan de Medios

Consiste en definir el plan de soportes a través de los cuales vamos a llegar al público objetivo de la forma más rentable y más eficaz para la compañía.

El mercado de los medios es amplio, cambiante y desigual, el reparto de las audiencias es difícil de estimar y, además, se trabaja siempre con una limitación principal, que no es otra que el presupuesto disponible.

Significa básicamente, hacer una selección óptima de medios y soportes. Sus principales pasos son:

- Definición de objetivos de medios en términos de cobertura, frecuencia y recuerdo.
- Elaboración de estrategias de medios: alcance óptimo de la audiencia con el público objetivo y el presupuesto disponible.

- Selección de soportes.
- Programación o distribución del presupuesto o distribución de impactos.
- Evaluación.

6. Plazo de desarrollo

Son las fechas de implementación previstas para cada una de las actividades de comunicación. Es aconsejable plasmarlas esquemáticamente en una sola hoja, de modo que a simple vista se obtenga una visión completa de plazos y acciones

Se debe determinar un calendario para el plan de comunicación, durante el cual se distribuyan las diferentes acciones de comunicación diseñadas, un cronograma

Es importante cumplir con la programación de las actuaciones al menos en un periodo de tiempo razonable para que tenga efectividad.

7. Medios disponibles

En este apartado se deben mencionar todos aquellos medios, materiales o inmateriales, con los que va a contar la institución para poder llevar a cabo los objetivos planteados en el plan de comunicación. Deben detallarse cada uno de ellos para así conocer todas las peculiaridades del proceso y que no exista ningún vacío en ningún momento.

8. Presupuestos

Definir un horizonte presupuestario es básico para poder diseñar las acciones que se van a desarrollar en el plan de comunicación. El presupuesto ha de distribuirse entre los grandes bloques de acciones.

Supone una estimación en detalle de los costes asociados a la implementación del Plan de Comunicación.

Por lo general, incluye todas las partidas relacionadas con cada acción, por pequeñas que éstas sean (honorarios de asesores externos; gastos de imprenta y papelería; una reserva para gastos administrativos, etc.).

9. Manual de crisis

Es conveniente realizar un manual de comunicación de crisis dentro del plan general de comunicación para poder preverlas y tratarlas en caso de que se produzcan.

El manual de crisis tiene el objetivo de prever y planificar las posibles situaciones de crisis que pudieran afectar a la imagen de la institución en sus públicos externos y por ende a su misma estructura comunicacional y brindar alternativas planificadas de acción para tales situaciones. Para ello, se deben:

- Establecer las políticas comunicacionales de crisis: líneas de acción, canales de comunicación, portavoces, medios de comunicación, etc.
- Planificar las emergencias según diferentes supuestos.

También es oportuno establecer un dispositivo independiente que controle los daños durante y después de la crisis.

10. Plan de comunicación 2.0

Otro subapartado muy importante en la actualidad es realizar un plan de comunicación 2.0 que trate los aspectos directos relacionados con el Social Media, además de los ya específicos de cualquier plan de comunicación.

Las principales fases de este plan son:

- Escucha activa de la red: tanto de la propia marca como de la competencia.
- Plan de contenidos: deben estar alineados con nuestra estrategia y con el plan editorial marcado es los objetivos generales del plan de comunicación.
- Generación de contenidos
- Difusión
- Amplificación o viralidad
- Tecnología web y SEO: posicionamiento de nuestros contenidos en la red para generar su mayor implementación en el público objetivo.

11. Evaluación de resultados

Por último, y una vez establecido el plan de comunicación en la institución, se deben evaluar los resultados. Es decir, valorar el grado de implementación del mismo en los públicos y su relación con la organización. De esta forma, se podrán detectar fallos o posibles debilidades del plan para mejorar en futuras mejoras. La evaluación se vertebra en los siguientes puntos:

- Análisis cuantitativo y cualitativo
- Análisis de las desviaciones presupuestarias

- Auditoría de la nueva situación
- Conclusiones argumentadas
- Propuestas de futuro
- Documentar y archivar actuaciones

10. Indicadores para la función evaluativa

Existen diferentes tipos de indicadores:

- De realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
- De realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación.
- De impacto: mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha.
- De resultado: mide el número real de resultados alcanzados, finalmente, midiendo la imagen de la organización percibida por los públicos, su grado de aceptación, e instrumentalmente, comprobando el número de visitas a una página web, los apoyos en las redes sociales o la publicación de noticias en los medios.

5.2 PLANTILLA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

A continuación mostramos una plantilla de un plan de comunicación integral que puede servir como modelo para cualquier tipo de administración pública.

Plan de Comunicación para las Administraciones Públicas



PREPARADO POR:
VALIDADO POR :
REVISADO POR:
APROBADO POR:
VERSIÓN N°:
FECHA DE EMISIÓN:

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 1 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

1. ANTECEDENTES

1.1 Auditoría de imagen y comunicación

Contexto Local

Contexto sociodemográfico	...
Contexto empresarial	...
Contexto industrial	...
Legislación	...
Cultura	...
Recursos educativos	...
Turismo	...
Desarrollo tecnológico	...

Contexto social

Líderes políticos
Credibilidad
Temas que preocupan a la opinión pública
Medios de comunicación y web social

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 2 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

- Imagen:

Imagen deseada de la administración	...
Imagen percibida de la administración	...
Imagen proyectada de la administración	...

- Análisis del entorno:

Características	Positiva para la administración	Negativa para la administración
Tendencia a...		X
...

- Posicionamiento de la administración: ...

1.2 Recopilación de información

- Consulta de documentación

Documentos	Sí/No	Conclusiones
Informes de resultados
Evaluaciones de proyectos
Estudios sectoriales
Material institucional

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 3 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

- Entrevistas personales a miembros relevantes de la administración:

Conclusión 1: ...
Conclusión 2: ...
...

- Estudios de mercado para conocer la predisposición de los ciudadanos hacia la entidad en cuestión.

1.3 Análisis de la información

- Análisis DAFO

Debilidades ...	Fortalezas ...
Amenazas ...	Oportunidades ...

Estrategia a adoptar según análisis DAFO:

Defensiva	Ofensiva	Supervivencia	Reorientación
...	...	X	...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 4 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

Características de la estrategia:

...

...

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivos

- Informativos:

- Motivacionales:

- Concretos:

2.2 Misión, visión y valores

- Misión:

“ ... ”

- Visión:

“ ... ”

- Valores:

“ ... ”

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 5 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

3. PÚBLICO ESTRATÉGICO

Públicos primarios	Características
Grupo de interés 1	- ...
	- ...
Grupo de interés 2	- ...
	- ...
...	...

Públicos secundarios	Características
Grupo secundario 1	- ...
	- ...
Grupo secundario 2	- ...
	- ...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 6 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Acciones de comunicación a realizar en las diferentes áreas, según cada objetivo establecido:

Área de actuación	Actividades a realizar	Tipo de estrategia
Imagen visual o corporativa	-
	- ...	
Comunicación interna	-
	- ...	
Comunicación externa	-
	- ...	
...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 7 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

5. PLAN DE MEDIOS

Soportes de comunicación	Características	Ventajas
Soporte 1	- ...	- ...
	- ...	- ...
Soporte 2	- ...	- ...
	- ...	- ...
Soporte 3	- ...	- ...
	- ...	- ...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 8 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

6. PLAZO DE DESARROLLO

Calendario de trabajo con las fechas de implementación previstas para cada actividad:

Acción	Coste	Día X	Día X	...	Semana X	...	Mes X
1. Diseño plan de comunicación							X
2. ...							
3. Anuncios en prensa		X	X				
4. ...							
5. Envío notas de prensa			X				
6. ...							
7. Web: publicación de contenidos					X		
8. ...							
9. Reunión de seguimiento		X					
10. ...							

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 9 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

7. MEDIOS DISPONIBLES

Recursos materiales de la entidad:

Recurso	Unidades
Recurso 1	...
Recurso 2	...

Recursos humanos:

Puesto de trabajo	Perfil del trabajador	Nº de vacantes
Puesto 1	-
	- ...	
Puesto 2	-
	- ...	
...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 10 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

Herramientas de comunicación

Herramientas	Tipo	Características
Telemáticas	- ...	- ...
	- ...	- ...
Impresas	- ...	- ...
	- ...	- ...
Relacionales	- ...	- ...
	- ...	- ...

Propuestas de mejora de cada una de ellas:

Recurso	Propuestas de mejora
Recursos materiales	- ...
	- ...
Perfil del trabajador	- ...
	- ...
Herramientas de comunicación	- ...
	- ...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 11 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

8. PRESUPUESTO

Soporte	Nº	Difusión	Audiencia	Total €	En %
1. Prensa					
Anuncios					
2. Tv					
3. Internet					
Banners					
Web					
RRSS					
4. Publicidad exterior					
Mobiliario					
5. Marketing directo					
Campañas					
6. Merchandising					
Folletos					
7. RRPP					
Actos					
			TOTAL	...€	

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 12 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

9. MANUAL DE CRISIS

9.1 Políticas comunicacionales

Comité de Crisis:

Miembros	Funciones
...	...
...	...
Portavoz:	...

Líneas de acción	...
Canales de comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Web - Redes sociales - Notas de prensa/comunidades 	...
Medios de comunicación (lista de medios)	...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 13 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

9.2 Planificación de estrategias

Supuesto 1.

Coyuntura política desfavorable	...
Cómo afecta a la institución	...
Cómo reaccionará la institución	...

Supuesto 2.

Coyuntura política desfavorable	...
Cómo afecta a la institución	...
Cómo reaccionará la institución	...

9.3 Evaluación y seguimiento de la crisis

Nivel de impacto en la administración

Aspectos positivos	Aspectos negativos
...	...
...	...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 14 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

9.4 Recuperación de la reputación

Acciones de continuidad

Medios de comunicación	...
Autoridades	...
Público	...

10. PLAN DE COMUNICACIÓN 2.0

10.1 Definición de objetivos

- Aumentar presencia en la web
- Aumentar el reconocimiento de la marca
- Generar tráfico hacia la web
- etc, ...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 15 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

10.2 Análisis o escucha activa de la red

¿Qué se dice de nosotros?	...
¿Quién? Públicos	...
¿Dónde? Plataformas	...

¿Qué se dice de nuestra competencia?	...
¿Quién? Públicos	...
¿Dónde? Plataformas	...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 16 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

Keywords o palabras clave que nos definen
...
...

10.2 Plan de contenidos

Mensaje-contenido	Plataforma
...	...
...	...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 17 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

Excepciones de lenguaje utilizado según la plataforma:

Plataforma	Lenguaje
...	...
...	...

10.3 Amplificación y viralidad de los contenidos

...

10.4 Tecnología web y SEO

Estrategias 1	...
Estrategia 2	...
Estrategia 3	...

	Nombre de la administración pública que realiza el Plan	Página 18 de X
		Fecha de emisión:
Plan de Comunicación		Código:

10.5 Medición de resultados

ROI	Plataforma
...	...

11. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

1. Análisis cuantitativo y cualitativo

...

2. Análisis de la desviación presupuestaria

...

3. Auditoria de la nueva situación

...

4. Conclusiones argumentadas

...

5. Propuestas de futuro

...

6. Documentación de las actuaciones

...



CONCLUSIONES

Conclusiones de la investigación

6. CONCLUSIONES

Del estudio comparativo del uso de la comunicación institucional de las administraciones públicas de Castilla y León se extraen conclusiones que subrayan la importancia de la comunicación en la estrategia política y corporativa de dichas organizaciones, así como la baja implementación y desarrollo que existe en nuestra comunidad autónoma.

Como hemos comprobado a lo largo de la investigación, la comunicación institucional es aquella que trata de identificar, optimizar y desarrollar al máximo las relaciones con los ciudadanos con el objetivo principal de reforzar el conocimiento que estos poseen de la misma y procurar el consenso en torno a su gestión. Por ello, la opinión e involucración de los ciudadanos en estas políticas es imprescindible para optimizar los recursos disponibles.

Las instituciones no pueden evitar, desde su nacimiento, producir mensajes que son percibidos por los receptores. La importancia de la comunicación institucional reside en que el resultado de la imagen proyectada dependerá de los mensajes que la organización envíe. De ahí la necesidad de controlar y manejar dichos mensajes. En la actualidad, estamos en un momento de transición y el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación provocado fundamentalmente por Internet y las nuevas tecnologías. Estas herramientas demandan rapidez, atención, involucración, seguimiento y diálogo real y son las que están definiendo una nueva realidad comunicativa. Esta comunicación busca mayor transparencia y capacidad de escucha, más rigor y capacidad de análisis, lo que causa el surgimiento de un nuevo paradigma cuyos principios definen una nueva comunicación del siglo XXI.

Las conclusiones a las que se han llegado, en relación con las hipótesis formuladas al principio de la investigación son las siguientes:

Hipótesis A. El valor que la comunicación institucional aporta a las instituciones públicas es imprescindible para la gestión estratégica y global de las mismas.

Conclusión 1. La comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para las administraciones públicas.

La comunicación es una herramienta más para la gestión pública y se nutre de datos e información; pero su función va más allá de la labor informativa. La comunicación es la herramienta clave con la que la organización será capaz de construir su cultura, su imagen, su reputación y, por ende, su personalidad. Sin embargo, existe una visión muy limitada de la importancia real que puede llegar a adquirir en las políticas estratégicas de cualquier organización pública.

La visión de las funciones, responsabilidades y/o obligaciones de este departamento son muy limitadas, necesitando un cambio real de orientación y proyección.

En Castilla y León, la comunicación está presente en todas las administraciones de la muestra, con departamentos propios y figuras profesionales dedicadas a este campo. Sin embargo, su universo está muy diluido. Es necesario delimitar aún más sus funciones para mejorar las estrategias comunicativas así como situar al dircom en las partes altas de todo organigrama institucional. Debe ser partícipe de las decisiones y acciones de la administración para saber gestionar qué es necesario comunicar, cómo, en qué momento y a qué tipo de público.

Conclusión 2. Actualización de las vías de comunicación con los ciudadanos

Los profesionales de las administraciones de Castilla y León son conscientes de la importancia que un gobierno debe dar a la comunicación aunque afirman que la velocidad de los cambios en el universo comunicativo son mucho más rápidos de lo que pueden llegar a adaptarse.

Es necesaria, por tanto, una actualización constante en las técnicas y formatos comunicacionales, para así poder optimizar la gestión administrativa y avanzar de forma paralela a la sociedad. En la actualidad, ya no existe el modelo básico de comunicación emisor-receptor sino que todos nos hemos convertido en emisores y receptores al mismo tiempo, pasando a una información horizontal y bidireccional fomentada sobre todo por el desarrollo de nuevas herramientas gracias a los avances en Internet y las nuevas tecnologías.

Estas herramientas demandan rapidez, capacidad de escucha, transparencia, mayor rigor y capacidad de análisis... por lo que las administraciones deben adecuar sus estrategias al mundo 2.0 y proporcionar una comunicación basada en sus principios por su compromiso contraído con los ciudadanos.

Conclusión 3. El valor de la comunicación en el seno de las instituciones es incierto por lo que debe aumentar su grado de implantación y desarrollo.

La comunicación de una organización constituye el activo intangible más importante. Por eso su gestión debe de estar en manos de profesionales capacitados, que tengan las herramientas y conocimientos necesarios para llevarla a cabo exitosamente.

Los miembros de una organización, independientemente de su nivel de implicación y responsabilidad, deben comprender el valor del fenómeno comunicativo. Cobrar conciencia de las funciones, características y beneficios que otorga la comunicación y de la dimensión comunicativa de todos los componentes de la organización. Es imprescindible trabajar en una comunicación institucional integral, dado que la comunicación es un proceso circular y esta no ha de realizarse solo hacia fuera.

Una correcta comunicación favorece el conocimiento y el uso de los servicios por parte de la ciudadanía y los empleados públicos. Para ello, es necesario el diseño de una estrategia de comunicación coherente con la misión de la entidad pública. Es indispensable que esta estrategia esté en sintonía con los responsables y trabajadores públicos dado que ellos no son simples ejecutores del mismo, sino los mejores agentes para su difusión. Hay que consolidar, por tanto, los conceptos del plan de comunicación como valores inherentes a la propia institución, de manera que todas las personas los conozcan, compartan, utilicen y transmitan en su trabajo diario.

Para lograr este objetivo, es necesario delimitar y definir las funciones de la plantilla de comunicación y formar al resto de profesionales de la institución en este campo.

En concreto, los directores de comunicación, y tal y como ya hemos señalado, deberían no sólo reportar directamente a los máximos responsables políticos (función que realizan en la práctica totalidad de los casos) sino formar parte de sus órganos de decisión, ya que para que la comunicación de una empresa o institución sea efectiva, debe estar en consonancia con las estrategias y líneas globales de dirección. En este sentido, se observa una tendencia creciente en la inclusión de los dircom de forma sistemática y continuada en los procesos de toma de decisiones.

Conclusión 4. Las instituciones no son plenamente conscientes de la importancia que los ciudadanos tienen para ellas.

Como hemos podido comprobar en las relaciones que existen entre ciudadanos e instituciones en nuestra Comunidad, estas parecen descuidadas, poco personalizadas y lentas en su respuesta. Todo esto puede derivar en consecuencias negativas que influyen directamente a la imagen y reputación corporativa de la institución.

Los ciudadanos actuales han crecido acostumbrados a disponer de productos y servicios confeccionados para satisfacer sus necesidades, por ello, esperan una atención de alto nivel y un servicio al cliente de calidad en sus interacciones con las instituciones públicas.

Desde hace unos años se demandaba un cambio en el paradigma que gobernaba la actuación de las instituciones durante mucho tiempo. Se pedía una transformación en la que las instituciones se pusiesen al servicio de los ciudadanos y las empresas para facilitar que estos desarrollasen de la mejor manera posible sus trabajos. Este modelo más servicial, apoyado por la administración electrónica y las nuevas tecnologías, ayuda a generar una comunicación más efectiva y eficaz entre las instituciones y sus públicos.

En este sentido, las instituciones públicas también deben mejorar su grado de integración e interacción con el conjunto de la institución y sus públicos y no sólo con sus organismos directivos políticos. Deben centrarse en el ciudadano y no en fomentar, únicamente, la imagen pública de la figura política de turno; evolucionando del carácter tradicional puramente político a uno más social e institucional.

Además, si una institución desea mejorar la calidad de servicio debe contar con las percepciones de los usuarios y no solamente con la opinión interna propia. Un servicio público orientado a la excelencia, deberá en primer lugar identificar las expectativas de quienes hacen uso del mismo y compararlas con sus percepciones una vez que estas personas han utilizado el servicio. Esta valiosa información puede ser utilizada por la institución para la mejora de ciertos atributos del servicio.

Hipótesis B. La implementación formal de los planes de comunicación debe constituirse como la herramienta clave de gestión en toda institución pública.

Conclusión 1. Inexistencia de un plan de comunicación formal

La comunicación, como herramienta clave al servicio de los objetivos marcados en la entidad, adquiere un valor estratégico y, por tanto, ha de ser pensada y plasmada formalmente. Las actividades y esfuerzos puntuales y desordenados desperdician dinero y tiempo a la organización por lo que el diseño de un programa o plan de comunicación se entiende como una herramienta estratégica fundamental.

El plan de comunicación, entendido como la herramienta más poderosa en cualquier institución pública en relación a la gestión comunicativa, posee una implementación en las políticas castellano-leonesas muy baja o prácticamente nula.

Es necesario realizar desde la propia organización una guía formal de actuación que prevea todas las posibles situaciones comunicativas a las que puede tener que hacer frente la institución, incluyendo manuales de crisis, de reputación online, etc., ya que es un hecho constatado que la normalización de las acciones comunicativas ayuda a distinguir supuestos para responder y actuar de acorde a ellos con la mayor rapidez posible. Este plan debe ser estratégico, flexible e integral.

Su inexistencia da paso a irregularidades, inconsistencias y fallos tanto en la forma como en la expresión... que se traducen directamente en un deterioro notable de la imagen e identidad organizacional de cualquier institución.

Conclusión 2. Los manuales de comunicación ayudan a generar transparencia dentro y fuera de las instituciones y, en consecuencia, son herramientas que permiten mejorar la imagen, aumentar la confianza y consolidar la reputación.

La baja implementación de manuales de comunicación, imagen corporativa, manual de crisis, comunicación 2.0... deja un panorama muy pobre en relación a la gestión estratégica de la comunicación institucional en nuestra comunidad. Son necesarios planes formales y metódicos para no dejar un escenario incierto, acciones aleatorias, incongruencias en las comunicaciones oficiales...

La sensación de uniformidad, de cohesión y de normalización son fundamentales para alimentar la relación de la ciudadanía con la gestión general de toda institución pública, ya que son factores que dirigen a conceptos tales como la transparencia, la confianza y la reputación de todo organismo.

Es un hecho que se comunica con lo que se dice y con lo que se hace, pero también con lo que no se dice o no se hace, siendo igual de importantes las palabras que las imágenes. Todo este conjunto de impresiones definen la comunicación de una institución e influyen de una u otra manera en los públicos, por lo que desde la institución deben gestionarse todos los recursos disponibles, ya que la suma de todos ellos es lo que creará y definirá nuestra imagen e identidad corporativa.

Hipótesis C. Las instituciones públicas de Castilla y León deben destinar todos los recursos materiales y personales necesarios para una adecuada gestión estratégica de la comunicación.

Conclusión 1. Los recursos, tanto materiales como humanos destinados a la comunicación institucional en nuestra comunidad son insuficientes.

Existen unas plantillas de comunicación muy reducidas. Una o dos personas son las encargadas de realizar todas las acciones comunicativas, protocolo, jefe de prensa... que actúan a la vez de portavoces. Es necesaria una delimitación normalizada de las funciones de la plantilla de comunicación para no solapar responsabilidades y asegurar de esta forma, la mayor profesionalización del equipo.

Sin embargo, las instituciones reconocen cada vez más la trascendencia que la función de comunicación tiene para sus objetivos y en esa línea, están consolidando en sus organigramas la figura del dircom.

En caso de no poseer los recursos necesarios para realizar la profesionalización oportuna, es recomendable externalizar acciones concretas a agencias o consultoras de comunicación, expertas y especializadas en estos temas concretos de gestión de las prácticas comunicacionales.

Conclusión 2. El perfil del director de comunicación evoluciona pero no se concreta en definición

En el campo de la comunicación institucional se lleva años intentando unificar los cargos de las plantillas de los departamentos que trabajan en este campo, aunque sin mucho éxito, ya que todavía no se ha aceptado de manera global la denominación más aceptada por los académicos, “director de comunicación”. Siguen predominando otras formas más tradicionales como “jefe de prensa”, lo que ratifica el hecho de que se mantenga el perfil clásico destinado y/o enfocado a crear, mantener y reforzar las relaciones de la administración con los medios de comunicación. Este ha sido el aspecto principal y la función determinante de los gabinetes de prensa tradicionales, por lo que los directores de

comunicación han heredado fuertemente este cariz. Otro aspecto que dificulta la unificación de denominaciones es el aumento de funciones más específicas y la consiguiente aparición de nuevas figuras profesionales más especializadas.

Como hemos podido comprobar, las características relacionadas directamente con los medios de comunicación siguen predominando con respecto a las características propias de la comunicación, entendida de forma global. En este sentido, el salto en la concepción de los profesionales ha sido mínimo, lo que nos deja un panorama no muy alentador sobre la velocidad de adaptación y evolución del concepto y de la figura del director de comunicación en las instituciones públicas españolas.

Sin embargo, existe una tendencia a colocar a una figura responsable del departamento (con nombre definido o no) con ciertas características comunes para la mayoría de los profesionales en este campo: experiencia en el sector comunicativo; claro predominio de la rama de Ciencias de la Información y en concreto del Periodismo como fuente académica principal; estudios de postgrado; antecedentes profesionales en algún medio de comunicación; persona accesible a los medios de comunicación y con contactos influyentes y directos en los mismos, con una gran capacidad comunicativa y un alto conocimiento de la institución en la que trabaja.

Un elemento positivo es que se considere la capacidad comunicativa fundamental para esta figura, ya que transmitir la información de la administración de la forma más sencilla y efectiva siempre ha sido uno de los principales objetivos de los gobiernos.

Conclusión 3. Formar en comunicación a todos los miembros de la organización es un elemento necesario para implantar el modelo de gestión de la comunicación.

El axioma “todo comunica” debe ser uno de los mandamientos principales en la gestión de todo organismo público. No solo el departamento de comunicación debe saber cómo comunicar, ya que cualquier elemento puede ser tan poderoso como una nota de prensa. De ahí la necesidad de asentar unas directrices básicas de comunicación en la plantilla total de cualquier institución.

Además, la profesionalización de la plantilla de comunicación y el conocimiento de todas las funciones, responsabilidades y obligaciones por parte de la totalidad de los miembros de una institución son ingredientes esenciales en la gestión total de la comunicación.

Es un hecho que una buena comunicación mejora el ambiente institucional, permitiendo al mismo tiempo que la información fluya con mayor eficiencia y se transmitan correctamente los mensajes a los ciudadanos. Cuando los empleados están al tanto de lo que sucede y tienen conocimiento de los procesos y estrategias de la institución, están al mismo tiempo más y mejor capacitados para solucionar los problemas de los ciudadanos con los que interactúan.

Hipótesis D. Las administraciones públicas de la comunidad deben optimizar los nuevos recursos de la web 2.0 para la consecución de sus objetivos de gerencia estratégica.

Conclusión 1. Bajo aprovechamiento de los recursos y nuevas tecnologías 2.0.

Los modelos de organización y comunicación burocráticos en las administraciones deben ser agua pasada, y no sólo en la teoría. La implantación de la administración electrónica (muy avanzada en Castilla y León) junto con los recursos y herramientas de la web 2.0, deben predominar en el nuevo panorama social ya que los nuevos modelos de relaciones entre administración y ciudadano, requieren de nuevas estrategias en el uso que hacen las administraciones de las TIC.

En el caso concreto de Castilla y León, se aprecia un anquilosamiento de las webs institucionales en el mundo 1.0 donde únicamente se ofrece información sin esperar una interacción real con el usuario. Estas webs deben evolucionar hacia un modelo más bidireccional, integrando las redes sociales para conseguir un diálogo fluido y constante con los ciudadanos.

En cuanto a dichas redes sociales, aunque existe una presencia contundente de la totalidad de las administraciones de la muestra, los resultados extraídos de la investigación plasman un mal uso de las mismas. Si se está en una red social es para ofrecer contenido de calidad de forma actualizada y constante así como para resolver y mantener conversaciones abiertas, cercanas y receptivas con los ciudadanos. De ahí que se necesite un cambio en la manera de gestionar este tipo de comunidades virtuales.

Conclusión 2. Evolución de las herramientas de comunicación utilizadas en los departamentos de comunicación.

La tendencia a organizar la importancia de las actividades de comunicación en relación a la comunicación externa, supeditada principalmente por los medios de comunicación, ha sido y sigue siendo una constante en el funcionamiento de los departamentos de comunicación institucional de nuestro país, tal y como hemos podido comprobar en nuestro análisis.

Sin embargo, aunque las relaciones con los medios de comunicación sigan siendo una de sus funciones básicas e imprescindibles, se observa una evolución y una tendencia de desarrollo a otras funciones mucho más amplias propias de una gestión de comunicación integral actual: comunicación interna, publicidad institucional, comunicación 2.0, formación interna, etc.

Conclusión 3. La implantación de la administración electrónica en Castilla y León: un hecho.

En Castilla y León, la implantación de la administración electrónica en nuestras instituciones es prácticamente total y satisfactoria para los ciudadanos. Este tipo de administración permite que ciudadanos y empresas puedan realizar a través de Internet consultas y gestiones que antes solamente podían realizar de forma presencial.

La presión ciudadana ha aumentado en los últimos años de forma paralela a los avances tecnológicos de la comunicación 2.0. En la actualidad, lo que se demanda no es sólo el acceso electrónico a los procedimientos, sino que los servicios se diseñen desde el punto de vista de los ciudadanos, teniendo en cuenta aspectos muy relevantes como la accesibilidad.

Este tipo de administración ayuda de forma directa a la comunicación institucional, ya que crea medios, canales y puentes de información, facilita las herramientas de comunicación y fomenta el diálogo entre los diferentes públicos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS

Referencias bibliográficas utilizadas en la investigación

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACED, C. (2010): *Predicciones para el 2011 sobre administración y redes sociales*, Gencat Blog.
- ACCENTURE (2007): *Web 2.0: El negocio de las redes sociales*, Madrid: Fundación Bankinter.
- AERCO y TERRITORIO CREATIVO (2009): *La función del Community Manager*, documento online <https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5>, consultado el 1 de marzo de 2012.
- AGUILERA, M. (1998): La investigación sobre comunicación en España: una visión panorámica, *Cultura y Comunicación*, nº 4, pp. 5-11.
- AGUADO, J.M. y MARTÍNEZ, I.J. (2008): La comunicación móvil en el ecosistema informativo: de las alertas sms al Mobile 2.0, *Trípodos*, nº 23, pp. 107-118.
- AGUADO, J.M. y MARTÍNEZ, I.J. (2006): El proceso de mediatización de la telefonía móvil: de la interacción al consumo cultural, *Revista Zer*, nº 20, pp.319-343.
- ALCARAZ BERENGUEL, J. (2009): Hacia una modernización del lenguaje administrativo, *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 2009-01, Universidad de Granada, documento online www.eumed.net/rev/cccs/03/jab.htm, consultado el 19 de abril de 2012.
- ALGARRA MARTÍN, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Madrid: Tecnos.
- ALMANSA, A. (2008): Estudio sobre el uso de las nuevas tecnologías en comunicación institucional, *ICONO 14, Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, nº 11, pp.1-14.
- ALMONACID LAMELAS, V. (2009): *Estudios sobre la modernización de la Administración Local: teoría y práctica*, Madrid: Editorial La Ley.
- ALONSO, M^a M y SALADRIGAS, H. (2006): *Teoría de la comunicación. Una introducción a su estudio*, La Habana: Ed. Pablo de la Torre.
- AMETIC-Accenture (2011): *Retos y oportunidades del universo digital móvil en España*, CAR, documento online http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture_Ametic_2011_Retos_y_oportunidades.pdf, consultado el 26 de abril de 2013.
- AMUTIO, M. A. (2006): Los servicios paneuropeos de administración electrónica, en: Primer congreso sobre Internet, derecho y política: las transformaciones del derecho y la política en la sociedad de la información, *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, nº 2. UOC, pp.4-22.

- ANDRADE, H. (2002): Cultura organizativa, administración de recursos simbólicos y comunicación, en FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2002): *La comunicación en las organizaciones*, México: Trillas, pp. 94-97.
- ANG, I. (1994): Cultura y comunicación: por una crítica etnográfica del consumo de medios en el sistema mediático transnacional, *Revista Causas y Azares*, nº1, pp. 52-66.
- ARANES USANDIZAGA, J.I. (1996): La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática, *Revista ZER*, vol. 1, pp. 201-213.
- ARANES USANDIZAGA, J.I. (1997): La comunicación institucional y sus paradigmas: entre la racionalidad comunicativa y la lógica instrumental, *Mediatika, cuadernos de medios de comunicación*, nº 6, pp. 51-98.
- ARAYA RAMÍREZ, L. (2007): *Teoría de la administración*, Documento Docente nº 7, Facultad de Administración y Economía de la Facultad de Santiago de Chile, documento online <http://figueroap.wikispaces.com/file/view/DD5TeoraAdministrativaLAraya.pdf>, consultado el 6 de noviembre de 2012.
- ARCEO, J.L. (1994): *Las relaciones públicas en la comunicación empresarial e institucional: una introducción*, Conferencia del I Encuentro de CEI, Sevilla.
- ARENILLA SÁEZ, M. (2010): *La administración pública entre dos siglos*, Madrid: INAP.
- ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S.J. y MEDINA GARRIDO, J.A. (2007): *La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos*, Madrid: Pirámide.
- ARMENDÁRIZ, A. (2012): Relaciones públicas pioneras en España. Algunos precedentes en la primera mitad del siglo XX y pasos preliminares de la nueva profesión, *Anàlisi*, nº 45, pp.15-31.
- ARRIAGA ÁLVAREZ, E.G. (2003): La teoría de Niklas Luhman, *Convergencia*, nº 32, México, pp.277-312.
- ARRIETA, L. (1995): *Un concepto de comunicación organizacional*, México: Trillas.
- AYUNTAMIENTO DE MADRID (2010): *La comunicación interna en la Administración Pública: el caso del ayuntamiento de Madrid*, en <http://www.hrcenter.org/>, consultado el 17 de noviembre de 2011.
- AZNAR GÓMEZ, H. (2004): Los códigos deontológicos de la comunicación institucional, en BEL MALLÉN (2004): *Comunicar para crear valor*, Pamplona: Eunsa, pp. 221-244.
- AZPIROZ, A., CLARA, A. y URRABURU, J. (2011): La comunicación institucional en la administración central, *Observatorio de la Gestión Humana del Estado*, año 6, nº46, pp. 10-19.
- BENA DEL ALCÁZAR, M. (1968): *Los estudios sobre la administración en la España del siglo XVIII*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

BALLART, X. (2010): Una presa difícil de atrapar: el rendimiento de gobiernos y administraciones, *Revista Española de Ciencia Política*, nº22, pp.9-26.

BALLESTEROS MOFFA, L.A. (2010): Evolución del sistema institucional como parámetro de autogobierno. En particular, el entramado organizativo de Castilla y León, *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, INAP, nº 312, pp. 81-102.

BARRANQUERO CARRETERO, A. (2005): Estudios de comunicación y vigencia de la teoría crítica en España, *Nómadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, vol. 11, nº1, publicación electrónica de la Universidad Complutense de Madrid, <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/NOMA0505120193A/26781> , consultada el 25 de enero de 2012.

BASARE SERRANO, S. (2005): La teoría de sistemas de Niklas Luhman, *Foro, Revista de Derecho*, nº 4, Quito, pp.193-203.

BEATO, M. (2002): Cauces de comunicación de las administraciones públicas con los ciudadanos, Barcelona: TECNOS.

BEL MALLÉN, J.I. (2004): Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las administraciones, Pamplona: Eunsa.

BENAVIDES DELGADO, J. (2010): Qué pasa en España con las marcas y la publicidad en el ámbito de la comunicación institucional, *ICONO 14 Revista de comunicación y nuevas tecnologías*, año 8, vol. 2, pp. 72-89, Madrid.

BENEYTO, J. (1958): *Historia de la administración española e hispanoamericana*, Madrid: Aguilar.

BERELSON, B. (1952): *Content Analysis in Communication Research*, Illinois, Estados Unidos: Free Press.

BERGANZA, M^a R. (2005): *Investigar en Comunicación*, Madrid: McGraw Hill.

BERMEJO-BERROS, J. (2011): Estrategias de comunicación en las administraciones públicas a través de la publicidad impresa, *El profesional de la información*, vol. 20, nº4, pp. 399-405.

BERMSTEIN, D. (1986): *La imagen de la empresa y la realidad*, Barcelona: Plaza y Janés.

BIBLIOTECA DE COMUNICACIÓN (2012): *Expresión y comunicación 2.0*, Barcelona: Océano.

BLONDEL, J. (2006): Evaluando el poder efectivo de los Congresos, *Política*, nº47, pp. 9-26.

BOGNAR, H.H. (1997): Applying communication analysis to administrative phenomena: methodological approaches and insights, en GARNETT, J.L. y KOUZMIN, A. (1997): *Handbook of Administrative Communication*, New York, Estados Unidos: Marcel Decker, pp. 637-660.

BOLD, M., ELLISON, N. (2007): Social Network Sites: definition, history and scholarship, *Journal of Computer Mediated Communication*, vol.13, nº 1, pp. 210-230.

- BOLETÍN OFICIAL DE LAS CORTES GENERALES (2013): *121/000019 Proyecto de Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, de 5 de diciembre de 2013, nº 19-9, p.1.
- BONILLA, E. y RODRÍGUEZ, P. (1995): *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales*, Bogotá: Vitral Ediciones.
- BRYER, T.A.y ZAVATTARO, S.M. (2011): Social Media and Public Administration. Theoretical Dimensions and Introduction to the Symposium, *Administrative Theory and Praxis*, vol. 33, nº 3, pp-325-340.
- BUGUEÑO, I. (2010): Teoría de los efectos poderosos: el modelo de Harold Lasswell, presentación de Slideshare <http://www.slideshare.net/ibugueno/el-modelo-de-harold-hasswell>, consultada el 17 de enero de 2013.
- BURGOS CASADO, P. (2010): Apertura de los datos públicos a redes sociales, *Boletín Astic*, monográfico nº 8, nº 57, pp.66-71.
- CABREJOS, C. (2012): *Evolución histórica de la administración*, Perú: Instituto Paul Müller.
- CALCEDO, G. (2009): *El ROI (Retorno de la Inversión) de la Comunicación Interna y siete razones por las cuales es necesario obtenerlo*, documento online <http://www.comunikandonos.com>, consultado el 16 de febrero de 2012.
- CALDEVILLA, D. (2009): Democracia 2.0: la política se introduce en las redes sociales, *Pensar la publicidad*, vol. 3, nº 2, pp. 31-48.
- CAMACHO AZURDUY, C.A. (2007): *Metodología de la investigación en comunicación: una aproximación desde el estudio del consumo cultural de la radio entre mujeres migrantes de la ciudad de El Alto, Bolivia*, documento online, <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/metodologia-investigacion-comunicacional/metodologia-investigacion-comunicacional.pdf>, consultado el 4 de junio de 2012.
- CAMACHO MARKINA, I. (2001): Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local, *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 4, nº 44, documento online <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81944404>, consultado el 12 de febrero de 2013.
- CAMPILLO ALHAMA, C. (2010): Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural, *Pensar la Publicidad*, vol. IV, nº1, pp-45-62.
- CAMPILLO ALHAMA, C. (2009): De la comunicación administrativa a la comunicación pública, *Publicidad y Ciudadanía*, en FELIU, E. (2009): *Comunicación, memoria, historia, modelos*, Madrid: Edipo, pp. 547-551.
- CAMPILLO ALHAMA, C. (2012): Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas, en *Revista de Comunicación Vivat Academia*, año XIV, pp. 1.035-1.048.
- CANEL, M.J. y SANDERS, K. (2010): Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión, *Comunicación y Sociedad*, vol. XXIII, nº1, pp. 7-48.

CANEL, M.J. y SANDERS, K. (2012): Government Communication: an emerging field in political communication research, en: SEMETKO, H.A y SCAMMEL, M. (2012): *The Sage handbook of political communication*, Londres: Sage Publications Ltd, pp. 85-96.

CAPGEMINI CONSULTING (2011): *Estudio comparativo 2011 de los servicios públicos online en las comunidades autónomas*, 5ª medición, Madrid: Fundación Orange.

CAPGEMINI CONSULTING (2011): *Estudio comparativo 2011 de los servicios públicos online en los 20 mayores ayuntamientos españoles*, 1ª medición, Madrid: Fundación Orange.

CARO, A. (2010): La comunicación institucional y términos afines. Una delimitación conceptual, *XII Foro de Investigación en Comunicación*, Madrid.

CARRADA, T. (2002): La cultura organizacional en los sistemas de salud, *Revista Médica IMSS*, 40 (3), pp. 203-211.

CASTELLÓ, A. (2010): Una nueva figura profesional: el Community Manager, *Pangea Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, año 1, pp.74-97.

CASTILLO ESPARCIA, A. (2006): La investigación en comunicación en las organizaciones. Estudio de las tesis doctorales presentadas en universidades españolas, *UNirevista*, vol. 1, nº 3, pp. 1-13.

CASTILLO JIMÉNEZ, C. (2003): La Sociedad de la Información y los Derechos fundamentales. Ley 34/2002 de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico, *Derecho y conocimiento*, vol. 2, pp. 21-37, Universidad de Huelva.

CASTRO, B. (2007): El auge de la comunicación corporativa, documento electrónico, www.augecomucor.com, Sevilla, consultado el 2 de febrero de 2012.

CAVADAS, M.J. (2010): *Análisis de la comunicación municipal en las principales capitales europeas*, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.

CAVALCANTI, J. y SOBEJANO, J. (2011): *Social Media IOR*, Madrid: Bubok Publishing SL.

CEA D'ANCONA, M.A. (1998): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*, Madrid: Síntesis.

CEBRIÁN HERREROS, M. (2008): La Web 2.0 como red social de información y comunicación, *Estudios sobre el mensaje periodístico*, vol. 14, pp.345-361.

CELAYA, J. (2001): Cultura digital en redes sociales: Escasa creación original, colaborativa, participativa, *TELOS*, nº 88, documento online http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Dossier/DetalleArticuloTELOS_88TELOS_DOSSIERPV3/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011072809100001&activo=6.do, consultado el 23 de octubre de 2012.

- CELAYA, J. y HERRERA, P. (2006): *El papel de los blogs en la comunicación empresarial en España*, Madrid: Grupo BPMO ediciones.
- CELAYA, J. (2008): *El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*, Barcelona: Gestión 2000.
- CERRILLO MARTÍNEZ, A. (2005): E-información: hacia una nueva regulación del acceso a la información, *Revista de Internet, Derecho y Política de la UOC*, vol. 1, pp. 1-16.
- CERRILLO MARTÍNEZ, A. y GALÁN GALÁN, A. (2009): *Informe sobre la administración electrónica local*, Barcelona: Fundación Carles Pi i Sunyer.
- CERVERA, F.A.L. (2006): *Comunicación total*, Madrid: ESIC Editorial.
- CERVERA, R. y CRUZ, J.M. (2010): Comunicación institucional europea: el difícil equilibrio entre la comunicación para la formación y la comunicación política, *Foro de Educación*, nº 12, pp.317-325.
- CHADWICK, A. y MAY, C. (2003): Interaction between states and citizens in the age of Internet: E-Government in the United States, Britain and the European Union, *Governance*, 16 (2), pp. 271-300.
- CHIAVENATO, I. (2006): *Introducción a la teoría general de la administración*, México: McGraw Hill.
- CHO, C. y CHEON, H.J. (2005): Cross-cultural comparisons of interactivity on corporate webs sites: The United States, the United Kingdom, Japan and South Korea, *Journal of advertising*, vol 34, nº2, pp. 99-115.
- CLAYTON, D. y SUDARMAWAN, A. (2010): *Institutional Communication within british members of Parliament*, *Political Science*, Estados Unidos: Universidad de Iowa.
- COBOS, L. (2011): Y surge el Community Manager, *Razón y Palabra*, nº 75, documento online http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf, consultado el 29 de enero de 2013.
- COMSCORE (2010): *Mobile Year in Review*, documento online <http://www.slideshare.net/AndrewBallenthin/comscore-2010-mobile-year-in-review>, consultado el 3 de noviembre de 2011.
- COMSCORE (2011): *The 2010 Europe Digital Year in Review*, documento online <http://boletines.prisadigital.com/2010EuropeDigital.pdf>, consultado el 7 de septiembre de 2012.
- COMSCORE (2013): *Mobile Future in Focus*, documento online <http://www.slideshare.net/Briancrotty/comscore-mobile-futureinfocusreport2013>, consultado el 20 de enero de 2014.

CONSEJO ECONÓMICO y SOCIAL DE CASTILLA Y LEÓN (2010): *Situación económica y social de Castilla y León en 2010*, Valladolid, informe online
[http://www.cescyl.es/pdf/informes/siteys/Tomo%20I%20\(pag%201-499\).pdf](http://www.cescyl.es/pdf/informes/siteys/Tomo%20I%20(pag%201-499).pdf), consultado el 19 de diciembre de 2011.

CONSEJO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA (2011): *Las tecnologías de la información y la comunicación en las administraciones públicas: Informe IRIA 2010*, Madrid.

COOK, T.D. y REICHARDT, CH.S. (1986): *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*, Madrid: Ediciones Morata.

COOK, T.D. (2005): *Governing with the news. The news media as a political institution*, Chicago: University of Chicago Press.

CORTÉS GONZÁLEZ, A. (2011): La publicidad institucional en España. Una década en perspectiva, *Razón y Palabra*, nº75, febrero-abril, documento online
http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Dossier/DetalleArticuloTELOS_88TELOS_DOSSIERPV3/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011072809100001&activo=6.do, consultado el 21 de marzo de 2012.

CRIADO, J.I. y RAMILO, M.C. (2001): e-Administración ¿un reto o una nueva moda? Problemas y perspectivas de futuro en torno a Internet y a las TIC en las administraciones públicas del siglo XXI, *IVAP, Revista Vasca de administraciones públicas*, vol. 61, nº 1, pp.11-43.

CRIADO, J.I. (2009): *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*, Junta de Comunidades de Castilla La Mancha, Consejería de administraciones públicas.

CRIADO, J.I. (2009): *Las técnicas de la información y la comunicación en la modernización de las administraciones públicas. Un análisis de la configuración de la administración electrónica en la Comunidad de Madrid y la Generalitat Valenciana (1995-2005)*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid: Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.

CRIADO, J.I. (2011): Redes sociales y administraciones públicas ¿hacia una nueva manera de relación con la ciudadanía?, *TELOS*, nº 89, octubre-diciembre, documento online
http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011102417130001&activo=6.do, consultado el 10 de abril de 2012.

CRUZ REVUELTAS, J.C. (2011): Comunicación, Internet y democracia, *Inventio*, pp 79-85.

CUENCA, A. (2004): *Métodos cualitativos*, documento online
<http://documentosaraos/googlepages.com/Cualitativo.pdf>, consultado el día 19 de enero de 2012.

CYL (2007): *E-Información: la información del sector público como fuente de competitividad para el sector empresarial y de generación de riqueza y empleo en la sociedad de la información*, Observatorio Regional

de la Sociedad de la Información, documento online

http://www.timepyme.eu/web/jcyl/binarios/249/717/e-informacion.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=Portal_ORSI&blobnocache=true, consultado el 9 de enero de 2013.

D'ALOS-MONER, A. (2011): E-Gobierno: ¿modernización o fosilización de la administración?, *El profesional de la información*, vol. 20, nº3, pp. 245-249.

DIMOCK, M.E. y DIMOCK, G.O. (1969): *Public administration*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

DIRCOM (2010): El estado de la comunicación en España, *Anuario Dircom 2010*, Madrid, pp-26-40.

DJEREDJIAN, E. (2007): *Harold Lasswell*, documento online, www.teocoms.blogspot.com.es , consultado el 7 de marzo de 2013.

EDGAR, J. (2001): Don't cut spending on marketing and Communications, *The Cronicle of philanthropy*, vol. 13, pp 43-44.

e-España (2011): *Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la información en España*, Fundación Orange.

e-España (2012): *Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la información en España*, Fundación Orange.

EGIDOS, D. y PÁEZ, L. (2000): Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual, *Revista Latina de Comunicación Social*, año 3, nº 35, documento online <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>, consultado el 5 de febrero de 2013.

EMPÍRICA (2010): *Estudio sobre el uso de smartphones en España*, Empírica influentials and research, Madrid.

EMPÍRICA (2012): *Segundo estudio sobre el uso de smartphones en España*, Empírica influentials and Research, Madrid.

ELENA GONZÁLEZ, E. (2012): Comunicación y poder en la construcción del estado autonómico: la política informativa de la junta de castilla y león y los intentos de creación de una conciencia regional (1983-1986), *Historia Actual Online HAO*, nº 28, pp.115-125.

ESPINOZA, N., POLO, A. y VALERA, G. (2009): *La evolución de web 1.0, 2.0 hacia la web 3.0*, Caracas: Universidad Central de Venezuela.

FABRA VALLS, M. y BLASCO DÍAZ, J.L. (2007): *La administración electrónica en España: experiencias y perspectivas de futuro*, Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.

FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES UNIVERSIDAD DE COLOMBIA (2009): *La empresa más importante de la humanidad...administrar el planeta*, Proyecto Educativo del Programa PEP.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ENTIDADES DE PROMOCIÓN DE DISEÑO (2008): *Cómo gestionar servicios de diseño de identidad visual. Guía básica para las administraciones públicas*, documento online <http://www.warnon.es/files/gestionar-servicios-diseno.pdf>, consultado el 4 de octubre de 2012.

FELIU ABEDALEJO, A. (2011): La publicidad institucional en la arena parlamentaria española, *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 66, pp. 454-481.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, S.(2007): *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*, Madrid: Guías para la formación Narcea.

FERNÁNDEZ PALOMERO, E. (2011): *Redes sociales y emponderamiento ciudadano*, Congreso de Redes Sociales y Web 2.0 en las Administraciones Públicas, Madrid.

FERNÁNDEZ RAMOS, S. (2005): *La información y participación ciudadana en la administración local*, Barcelona: Editorial Bosch.

FERNÁNDEZ SALMERÓN, M., SIERRA RODRÍGUEZ, J. y VALERO TORRIJOS, J. (coords) (2003): *Nuevos retos en el horizonte de las administraciones públicas*, Ponencias y comunicaciones en el I Seminario Nacional de Gestión Pública, Murcia.

FERNÁNDEZ SANTOS, Y., GUTIERREZ LÓPEZ, C. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2011): E-gobierno en las entidades públicas: conocimiento, utilidad y valoración de las páginas web de los ayuntamientos. Un caso de estudio, *Auditoría Pública*, nº 53, pp.109-119.

FLORES VIVAR, J.M. (2009): Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales, *Comunicar Revista científica de Educomunicación*, vol. XVII, nº 33, pp. 73-81.

FUENTE de la MARTINEZ, J. (2011): *Impacto de las TIC en la comunicación corporativa e institucional*, Tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, dirigida por Antonio García Martínez.

FUENTES, G. (2011): Plan de comunicación 2.0, *Revista Imagen y Comunicación*, Dircom, nº18, pp-24-29.

FUETTERER, S. (2010): Community Manager: cómo alcanzar ventajas diferenciales en medios sociales, en DIRCOM (2010): *Anuario Dircom 2010*, Madrid, pp. 58-60.

FUMERO, A. y GARCÍA, J.M. (2008): Redes sociales: contextualización de un fenómeno “dos punto cero”, *TELOS*, nº 76, pp. 56-68.

FUMERO REVERÓN, A. (2011): IRC 2.0. Medios para la información, la relación y la comunicación en la web 2.0, *El profesional de la información*, vol. 20, nº 6, pp. 605-609.

- FUNDACIÓN CEDE (2012): *El directivo y las redes sociales*, documento online <http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3779/el-directivo-y-las-redes-sociales/>, consultado el 11 de abril de 2013.
- FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER (2007): *Web 2.0, El negocio de las redes sociales*, Accenture.
- FUNDACIÓN ORANGE (2012): *Estudio comparativo 2012 de los servicios públicos online en las Comunidades Autónomas*, Capgemini Consulting
- FUNDACIÓN ORANGE (2012): *Estudio comparativo 2012 de los servicios públicos online en 40 ayuntamiento españoles*, Capgemini Consulting
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2008): *Las TIC en la administración del futuro*, Madrid: Editorial Ariel.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2010): *Real time web: una nueva conciencia global*, Madrid: Editorial Ariel.
- GALÁ, N. A. (2000): La comunicación pública en *Comunicación pública. La información administrativa al ciudadano*, Madrid: Marcial Pons, pp. 23-146.
- GALINDO RUBIO, F. (2004): *Comunicación audiovisual corporativa*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- GARCÍA CELADA, J. (2011): *Redes sociales y administración pública*, Congreso de Redes Sociales y Web 2.0 en las Administraciones Públicas, Madrid.
- GARCÍA de ENTERRÍA, E. (1994): *La administración española*, Madrid: Alianza Editorial.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1987): *Socioestadística*, Madrid: Alianza editorial.
- GARCÍA LÓPEZ, G.L. y de FÁTIMA SANTOS, S. (2008): La importancia del acceso a la información de la administración pública en la Unión Europea, *Revista Códice*, vol. 4, nº2, pp. 9-19.
- GARCÍA NIETO, M.T. (1996): Las relaciones públicas en el sector público, *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº3, Madrid: UCM, pp.91-104.
- GARCÍA OROSA, B (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*, Madrid: Netbiblo.
- GARCÍA RIVAS, M.I. (2003): Presente de la información institucional de la Universidad Española. El caso de la Universidad de Murcia, *Comunicación y Sociedad*, volumen XVI, nº 1, pp.29-56.
- GARNETT, J.L. (1992): *Communication for results in Government. A strategic approach for public managers*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

GARNETT, J.L. (1997): Administrative communication: domain, threats, and legitimacy en GARNETT, J.L. y KOUZMIN, A. (1997): *Handbook of Administrative Communication*, New York: Marcel Dekker, pp. 1-20.

GARNETT, J.L. y KOUZMIN, A. (1997): *Handbook of Administrative Communication*, New York: Marcel Dekker.

GARRIDO, F. (2001): *Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona: Gestión 2000.

GARRIDO, M., RAMOS, M. y RODRÍGUEZ, J.C. (2007): Análisis de la publicidad institucional del estado español: objetivos y cualidades discursivas, *Comunicación*, nº 5, pp. 377-389.

GARZÓN CASTRILLÓN, M.A. (2005): *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

GENCAT Blog (2011): *Predicciones para el 2012 sobre administración y redes sociales*, Generalitat de Catalunya.

GESER, H. (2004): *Towards a sociological theory of the Mobile phone*, Sociological Institute, Zurich: University of Zurich.

GIMENO, M. (2011): *Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*, Madrid: Fundación Orange.

GOBIERNO DE ESPAÑA (2011): *Plan de Publicidad y Comunicación Institucional 2011*, Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional de España.

GOBIERNO DE ESPAÑA (2012): *Plan 2012 de Publicidad y Comunicación Institucional*, Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional de España.

GOBIERNO DE ESPAÑA (2013): *Plan 2013 de Publicidad y Comunicación Institucional*, Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional de España.

GOBIERNO DE NAVARRA (2011): *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*, Pamplona: Servicio de Evaluación y Calidad del Instituto Navarro de Administración Pública (INAP).

GÓMEZ BAHILLO, C. (2001): *Burocracia y administración pública*, documento online <http://ciberconta.unizar.es/leccion/burocracia/100.HTM>, consultado el 8 de enero de 2013.

GÓMEZ CAMARERO, C. (2003): Las nuevas formas de comunicación de la administración con el ciudadano, *Anales de la Documentación*, nº 6, pp. 109-119.

GÓMEZ LLANOS, J.L. (2010): Las TIC en la administración: los infortunios de la intendencia (o cómo evaluar los méritos de la administración electrónica sin que, en el intento, te tilden de anticuado), *Sociedad Vasca de Evaluación de Políticas Públicas*, nº 89, pp.7-15.

- GONZÁLEZ RAMÍREZ, M.R., GASCÓ GASCÓ, J.L. y LLOPIS TAVERNER, J. (2012): La gestión de la innovación en la administración local: algunos resultados empíricos, *Auditoría pública*, nº 57, pp.119-131.
- GOODMAN, M.B. (2002): Guest editorial, *Corporate Communication*, 7(4), pp.204-205.
- GRABER, D. (2003): *The power of communication. Managing information in public organizations*, CQ Press, Washington D.C., Estados Unidos.
- GRANDE, I., ABASCAL, E. (2005): *Libros profesionales de empresa*, Madrid: ESIC.
- GUADIÁN ORTA, C. (2006): *La administración pública en Internet bajo la perspectiva de la web 2.0*, comunicación del Congreso Tecnimap Sevilla, pp.1-10.
- GUERRERO OROZCO, O. (1985): *Introducción a la administración pública*, México: Harla S.A.
- GUTIERREZ, E. (2006): *Comunicación institucional financiera*, Pamplona: EUNSA.
- GUTIERREZ GARCÍA, E. y SÁDABA GARRAZA, T. (2010): Making things happen: the role of Communications in strategic management. A case study on banking industry, *Comunicación y sociedad*, vol. XXIII, nº 2, pp.179-201.
- HABERMAS, J. (1992): *Droit et démocratie. Entre faits et normes*, París: Gallimard.
- HERMOSO RUIZ, F. (2004): *El gobierno electrónico en la administración local: propuesta de parámetros para la evaluación del grado de desarrollo de la administración electrónica local*, Congreso de e-Cooperación en la administración pública, Murcia.
- HERNÁNDEZ GARCÍA, A., IGLESIAS PRADAS, S. y CHAPARRAO PELÁEZ, J. (2009): La web en el móvil: tecnologías y problemática, *El profesional de la información*, vol. 18, nº 2, pp. 137-144.
- HERNÁNDEZ, S. (2005): *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, Madrid: McGraw Hill.
- HERNÁNDEZ MENDO, A. y GARAY PLAZA, O. (2010): Redes y modelos de comunicación en el contexto deportivo, documento online, www.efdeportes.com, año 15, nº 143, Buenos Aires, consultado el 11 de diciembre de 2012.
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A.J. (2002): Planificar la comunicación, *Revista Latina de Comunicación Social*, año 5, nº 48, documento online <http://www.redalyc.org/pdf/819/81954808.pdf>, consultado el 20 de septiembre de 2012.
- HERRANZ de la CASA, J.M. (2010): *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid:UCM.

HERRERO LIZARÁN, J. (2013): *Mejora de la Gestión de una empresa constructora familiar a través de la implantación del modelo EFQM*, Proyecto Fin de Carrera, Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

HEISE, J.A. (1985): Toward doing the confidence gap: an alternative approach to communication between public and government, *Public Affairs Quarterly*, 9 (2), pp.196-217.

HERVÁS, G. (1998): *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*, Madrid: Playor.

INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS (2003): *Guidelines for measuring the effectiveness of PR program activities*, IPR.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (1990): *Manual de estilo del lenguaje administrativo*, Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2007): *La dirección de comunicación en las administraciones públicas*, Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2010): *España en cifras 2010*, Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

INTECO (2009): *Estudio sobre la privacidad de los datos y la seguridad de la información en las redes sociales online*, León: Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación INTECO.

IREKIA, (2011): *Guía de usos y estilo en las redes sociales del País Vasco*, documento online [http://www.irekia.euskadi.net/assets/a_documents/1218/Gui%CC%81a_de_usos_y_estilo_en_las Redes Sociales del Gobierno Vasco.pdf](http://www.irekia.euskadi.net/assets/a_documents/1218/Gui%CC%81a_de_usos_y_estilo_en_las_Rede_s_Sociales_del_Gobierno_Vasco.pdf), consultado el 11 de mayo de 2012.

IRURZUN MONTORO, F. (2010): Ética y responsabilidad en la administración pública, *Revista Documentación Administrativa*, nº 286-287, pp. 79-111.

JABLIN, F.M y PUTNAM, L.L. (2001): *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*, Thousand Oaks, California: Sage.

JINESTA LOBO, E. (2010): Administraciones públicas electrónicas, retos y desafíos para su regulación, *Ivstitia*, nº 261-262.

JONES, D.E. (1995): Investigación sobre comunicación en España: evolución y perspectivas, *ZER*, vol. 3, nº 5, pp.13-51.

JORDANA DE POZAS, L. (1957): La organización y la ciencia administrativa en España, *International Review of Administrative Sciences*, vol.21, nº1, pp-1-16.

JORDANA DE POZAS, L. (1963): *La administración pública y las transformaciones socioeconómicas*, Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.

JUN, J.S. (1997): Phenomenology of administrative communication, en GARNETT, J.L. y KOUZMIN, A. (1997): *Handbook of Administrative Communication*, New York: Marcel Decker, pp.141-152.

- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2008): *Recomendaciones para las páginas web de los ayuntamientos de Castilla y León*, Consejería de Fomento, Valladolid: Junta de Castilla y León.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2008): *Estudio Castilla y León 2.0: Hacia una sociedad de la colaboración*, Consejería de Fomento, Valladolid: Junta de Castilla y León
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2009): *La gestión del cambio en proyectos de e-administración*, Red de Municipios Digitales, Valladolid: Junta de Castilla y León.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2010): *Guía TIC de Castilla y León*, Consejería de Fomento, Valladolid: Junta de Castilla y León.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2011): *Plan Estratégico de Modernización de la administración de Castilla y León: una administración de todos*, Valladolid: Junta de Castilla y León.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2012): *Guía práctica para el uso de las redes sociales en los ayuntamientos*, Red Transdigital y Red de Municipios Digitales, Valladolid: Junta de Castilla y León.
- KAPFERER, J.N. (1998): *As marcas. Capital de empresa*, Sao Paulo, Brasil: Editorial Bookman.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, E. (1987): *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*, México: McGrawHill.
- KATZ, E. y AARHUS, M. (2002): *Perpetual contact: Mobile Communications, private talk, public performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- KRIPPENDORFF, K. (1990): *Metodología del análisis de contenido. Teoría y práctica*, Barcelona: Paidós Ibérica.
- KUNSCH, M. (2003): *Planejamento das relações públicas na comunicação integrada*, Sao Paulo, Brasil: Editorial Summus.
- KUNSCH, M. (2006): Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas, *UNIrevista*, vol 1, nº 3, Rio Grande do Sul.
- LAMMERS J.C. y BARBOUR, J.B. (2006): An institutional theory of organizational communication, *Communicational Theory*, 16, pp- 356-377.
- LA PORTE, J.M. (2005): Introducción a la comunicación institucional, *Perspectives on Communication*, Universidad Pontificia de la Santa Cruz, nº6, pp.1-7.
- LARA NAVARRA, P. y MARTÍNEZ USERO, J.A. (2003): Desarrollo de sitios web para la oferta de servicios característicos de la Administración electrónica, *El profesional de la información*, vol. 12, nº3, pp.190-199.

LEE, M. (1999): Reporters and bureaucrats: public relations counter strategies by public administrators in an era of media disinterest in government, *Public Relations Review*, 25 (4), pp. 451-463.

LÖBLICH, M. y SCHEU, A.M. (2011): Writing the history of communication studies: a sociology of science approach, *Communicational Theory*, 21, pp- 1-22.

LÓPEZ ARANGUREN, E. (2007): El análisis de contenido tradicional en GARCÍA FERRANDO, M., IBAÑEZ, J. y ALVIRA, F. (2007): *El análisis de la realidad social*, Madrid: Alianza editorial, pp. 554-573.

LOSADA DÍAZ, J.C. (2002): Los medios como generadores de imagen corporativa: los públicos internos, *Comunicación y Sociedad*, vol. 15, nº 2, pp. 95-113.

LOSADA DÍAZ, J.C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*, Barcelona: Editorial UOC.

LÓPEZ MARTÍNEZ, D. (2003): *Evolución de la administración pública: de la organización burocrática a otra basada en un sistema de gestión de calidad*, Granada: publicaciones Universidad de Granada.

LÓPEZ MARTÍNEZ, D. (2003): Aproximación a la motivación de los empleados públicos: el caso del Pas-Funcionario de la Universidad de Granada, Suficiencia Investigadora, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Granada: Universidad de Granada.

LÓPEZ, N y SANDOVAL, I. (2006): *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*, Sistema de Universidad Virtual, Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

MADRIGAL LÓPEZ, D. (2005): *Comunicación administrativa*, Costa Rica: Editorial EUNED.

MAP (2000): *Libro blanco para la mejora de los servicios públicos*, Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

MARCOS MARTÍN, C. (2011): *Tecnologías y redes sociales en las redes sociales*, Madrid: Congreso de Redes Sociales y Web 2.0 en las Administraciones Públicas.

MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Madrid: TECNOS,.

MARTÍN BRAVO, A. (2010): Comunicación institucional en una organización regional. Federación regional de municipios y provincias de Castilla y León, *Icono 14*, año 8, vol.2, pp. 329-339.

MARTÍN MARTÍN, F. (2006): *Comunicación empresarial e institucional: dirección de comunicación y prensa, consultoras, agencias de comunicación y Relaciones Públicas*, Madrid: Universitas.

MARTÍNEZ BARGUEÑO, M. (1985): Información administrativa, un derecho constitucional en VV.AA. (1985): *Información institucional. Primeros encuentros*, Valencia: Editorial Generalitat Valenciana, , pp. 161.

MARTÍNEZ BARGUEÑO, M. (1991): La publicación del manual de estilo del lenguaje administrativo, *Revista de Llengua i Dret*, nº 15, junio, pp. 181-192.

- MARTÍNEZ NAVARRO, V. y AYUSO GARCÍA, M.D. (2008): Portales para la comunicación estratégica de las instituciones públicas, *RICI*, vol 1, nº 2, pp. 21-36.
- MARTÍNEZ MARÍN, J. (2010): *Nuevos roles y nueva gestión del conocimiento y de las personas en las administraciones públicas*, Jornadas de Administraciones Públicas Expolearning, Barcelona: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.
- MARTINEZ NICOLÁS, M. (2008): *Para investigar la comunicación. Propuestas teóricas-metodológicas*, Madrid: Tecnos.
- MARTÍNEZ NICOLÁS, M. (2009): La investigación sobre comunicación en España. Evolución histórica y retos actuales, *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 12, nº64, pp. 1-14.
- MARTÍNEZ NICOLÁS, M. y SAPERAS LAPIEDRA, E. (2011): La investigación sobre comunicación en España (1998-2007) Análisis de los artículos publicados en revistas científicas, *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 66, documento online http://www.revistalatinacs.org/11/art/926_Vicalvaro/05_Nicolas.html, consultado el 3 de mayo de 2012.
- MARTÍNEZ NICOLÁS, M. (2009): La investigación sobre comunicación en España. Evolución histórica y retos actuales, *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 64, pp 1-14, La Laguna, Tenerife.
- MARTÍNEZ SALINAS, E., MONTANER GUTIERREZ, T. y PINA PÉREZ, J.M. (2004): Propuesta de una metodología. Medición de la imagen de marca. Un estudio exploratorio, *Esic Market*, nº 117, pp. 199-216
- MARTÍNEZ TERRERO, J. (2006): *Teorías de comunicación*, Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- MARTÍNEZ VALERIO, L. (2011): Ayuntamientos en Facebook ¿el tablón de anuncios del siglo XXI?, *TELOS*, nº 89, documento online http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011102412450001&activo=6.do, consultado el 28 de junio de 2012.
- MATTELART, M. y MATTELART, A. (1997): *Historia de las teorías de la comunicación*, Barcelona: Paidós.
- MATTELART, M. y MATTELART, A. (2011): Una semblanza crítica de historia de las teorías de la comunicación, *Razón y Palabra*, nº 75, pp.1-26.
- MAYFIELD, A. (2008): *What is Social Media?*, libro electrónico de iCrossing.
- MENDOZA, F. (2013): *Administración pública*, documento online en <http://prezi.com/xzgcspux38m4/administracion-publica/>, consultada el 9 de septiembre de 2013.
- MERLO VEGA, J.A. y SORLI ROJO, A. (2005): El estudio de la sociedad de la información en España, ponencias de las *IX Jornadas de Documentación*, Madrid: Fesabid, pp. 207-221.

MESA, A. (2009): *Estrategias de administración electrónica y su difusión a la ciudadanía*, Málaga: IX Congreso AECPA.

MILLER, C.R. (1996): *Communication in the 21st century, the original liberal art in an age of science and technology*, Center for Communication in Science, Technology and Management, Raleigh: North Carolina State University, Estados Unidos.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2006): *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local: comunicación y marketing público dirigido al ciudadano*, Madrid: Ministerio de AA.PP.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2009): *La administración electrónica y el servicio a los ciudadanos*, Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA y TURISMO (2013): *Informe de seguimiento del Plan Avanza 2 en Castilla y León*, Valladolid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2001): *Las tecnologías de la información y las comunicaciones en las administraciones públicas: Informe IRIA 2010*, Madrid: Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.

MOLERO HERMOSILLA, A.J. (2005): Plan de comunicación, concepto, diseño e implementación, en <http://conocimiento.incae.edu>, consultado el 11 de septiembre de 2013.

MOLINA CAÑABATE, J.P. (2011): *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*, Madrid: Grupo 5 Editorial.

MONROY, A.K y RESTREPO, I.J. (2008): *Comunicación organizacional*, Proyecto de investigación de la Facultad de Gestión empresarial de Pereira/Risaralda, Colombia: Universidad de Pereira/Risaralda.

MORAGAS, de M. (2009): Sobre las responsabilidades de la teoría de la comunicación, *Diálogos de Comunicación*, nº 78, enero-julio, pp.1-3.

MORALES, F. y ENRIQUE, A. (2007): La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral, *Anàlisi*, nº 35, pp.83-93.

MORENO, I. (2001): Genoma digital, *Anàlisi*, nº 27, pp 101-114.

MORENO, A. y CAPRIOTTI, P. (2006): La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible, *ZER*, vol. 11, nº 21, pp.47-62.

MUÑIZ GONZÁLEZ, R. (2010): *Marketing en el siglo XXI*, Madrid: Centro de Estudios Financieros.

MUÑOZ CAÑAVATE, A. (2001): Una aproximación a la información del sector público: la información de las administraciones públicas, *Revista General de Información y Documentación*, vol. 11, nº 1, pp-33-47.

- MUSARAJ, A. (2011): Communication processes, public Administration and performance evaluation: an Albanian inside, *Academicus, International Scientific Journal*, nº3, pp.28-37.
- MUSARAJ, A. y MALLTEZI, A. (2012): Communication technologies and the public service: Is it the case of citizens inclusion in the public service standard in Albania?, *Academicus, International Scientific Journal*, nº 5, pp.26-42.
- NIETO CHURRUCA, A. y ROUHIAINEN, L. (2010): *La web de empresa 2.0: Guía práctica para atraer visitas y conseguir clientes*, Madrid: Global Marketing Strategies.
- OBSAE (2010): *La administración electrónica en las comunidades autónomas. Resultados CAE 2009*, Madrid: Observatorio de la administración electrónica.
- OBSAE (2011): *La accesibilidad en la administración electrónica en España*, Madrid: Observatorio de la administración electrónica.
- OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA (2005): *I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública*, Madrid: Observatorio de Comunicación Interna.
- OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA (2007): *III Estudio de Comunicación Interna "Liderazgo en Comunicación Interna"*, Madrid: Observatorio de Comunicación Interna.
- OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA (2010): *V Estudio de Comunicación Interna "Gestión del Cambio en las empresas privadas y en las Administraciones Públicas españolas"*, Madrid: Observatorio de Comunicación Interna.
- OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DIRCOM, REVISTA DE COMUNICACIÓN (2012): *Redes sociales, Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna*, Madrid: Observatorio de Comunicación Interna.
- OISMO, D. y PUNIE, Y. (2008): Las redes sociales y la administración pública: oportunidades y retos, *Blt 171*, pp-73-77.
- OECD (1996): Effective Communications between the public service and the media, *Sigma Papers*, nº9, Paris: OECD Publishing, , pp. 1-55.
- ONCEVAY, F (2011): *Hipótesis de investigación, Tesis*, documento online <http://www.slideshare.net/rokrslayer/hiptesis-de-investigacin-tesis>, consultado el 28 de enero de 2014.
- ONGALLO, C. (2007): *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid: Editorial Dykinson.
- ONTSI (2011): *Las redes Sociales en Internet*, Madrid: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información.

ONTSI (2011): *Indicadores destacados de la Sociedad de la Información en España*, Madrid: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información.

ONTSI (2012): *La Sociedad en Red*, Madrid: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información.

PANDEY, S.K. y GARNETT, J.L. (2006): Exploring public sector communication performance: testing a model and drawing implications, *Public Administration Review*, enero-febrero, pp. 37-51.

PARDO, M.C (2010): *Transparencia y acceso a la información: presupuestos de la Gestión Pública Moderna*, documento online <http://www.slideshare.net/bemaguali/reforma-admva>, consultado el día 7 de marzo de 2012.

PEÑALVA VILLAR, J. (2004): De la comunicación tradicional a la comunicación digital: oportunidades y amenazas en BEL MALLÉN (2004): *Comunicar para crear valor*, Pamplona: EUNSA, pp.363-378.

PÉREZ MADRID, J.E. (1990): *Los problemas de comunicación de las administraciones públicas*, Tesis Doctoral de la Universidad de Navarra, Pamplona: UNAV.

PERUJO SERRANO, F. (2005): La Comunicación institucional. Herramientas internas y externas, *XVI Jornadas Formativas AUGAC*, Sevilla.

PETIT CARO, A. (2004): El plan de comunicación: génesis y desarrollo en BEL MALLÉN: *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, pp. 171-196.

PETRELLA, C. (2007): Análisis de la teoría burocrática, Aportes para la comprensión del modelo burocrático, *Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales*, Uruguay: Universidad de Uruguay.

PINDADO SÁNCHEZ, F. (2004): *La participación ciudadana en el ámbito local*, Sevilla: Federación Andaluza de Municipios y Provincias.

PINEDA DE ALCÁZAR, M. (1986): Difusión masiva: modelos verticales y alternativas, *Cuadernos de Comunicación*, nº1, Maracaibo, Venezuela: ECS-LUZ.

PINEDA DE ALCÁZAR, M. (2001): Las teorías clásicas de la comunicación: balance de sus aportes y limitaciones a la luz del siglo XXI, *Opción*, año 17, nº 36, pp.11-29

PINO, I. (2008): *Tu plan de comunicación en Internet. Paso a paso*, obtenido en http://www.galileo.or.cr/uploads/media/Tu_Plan_de_Comunicacion_en_Internet_paso_a_paso.pdf el día 14 de febrero de 2013.

PINTO MOLINA, M. y GÓMEZ CAMARERO, C. (2004): *La ciberadministración española en la sociedad de la información: retos y perspectivas*, Gijón: Editorial Trea.

PINTO MOLINA, M y GÓMEZ CAMARERO, C. (2001): La prestación de servicios de información en la administración pública española, *Ciencias de la Información*, vol. 32, nº 1, pp. 35-48.

- PIÑUEL, J.L. (1996): La moda o el aprendizaje de la integración por el cambio, *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 2(3), pp. 41-64.
- PIÑUEL, J.L. y LOZANO, C. (2006): *Ensayo general sobre la comunicación*, Barcelona: Paidós Papeles de Comunicación.
- RAMIÓ, C. y BALLART, X. (1993): *Teoría de la organización: la evolución histórica del pensamiento organizativo, Los principales paradigmas teóricos*, vol.1-2, Madrid: MAP.
- RAMIÓ, C. (1999): *Teoría de la organización y administración pública*, Madrid: Tecnos.
- RAMIS PEDROMINGO, J. (1996): *Modelos de comunicación local y cercana. La comunicación en los grandes municipios del sur madrileño*, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid:UCM.
- REGISTRO CENTRAL DE PERSONAL (2010): *Boletín estadístico del personal al servicio de las administraciones públicas*, Madrid, Registro Central de Personas.
- REGO, F.G.T. (1986): *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*, Sao Paulo, Brasil: Editorial Summus.
- REGOUBY, C. (1989): *La comunicación global*, Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- REIG, R., MANCINAS, R., NOGALES, A. y BARRIGA, M^ªJ. (2010): La comunicación organizacional en las instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional: el caso del gabinete de comunicación del departamento de periodismo II de la Universidad de Sevilla, *FISEC-Estrategias*, año V, nº 14, Volumen 2, pp. 69-97.
- REIG, R. (2010): La transferencia de los conocimientos: comunicación institucional en los ámbitos del saber, *Temas de Comunicación*, nº21, pp.119-132.
- RIMMERMAN, C.A. (1991): The post-modern presidency. A new presidential epoch? A review essay, *The Western Political Quarterly*, 44, 1, pp. 221-238.
- RISSE ÚBEDA, J.C. y LUTZKY-SUSEL, M.B. (2007): El fenómeno blogs. Los blogs y su importancia en la comunicación institucional, *Actas IV Encuentro Latinoamericano de Diseño, Comunicaciones Académicas*, año IV, vol. 7, pp.174-179.
- RODRICH PORTUGAL, R. (2012): Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión, *Revista de Comunicación*, nº11, pp. 212-234.
- RODRIGO ALSINA, M. (2001): *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, Zaragoza: AGE.

RODRIGO ALSINA, M. (2009): Las teorías de la comunicación en el espacio europeo de educación superior. El caso de la universidad Pompeu-Fabra, *Diálogos de Comunicación*, nº 78, pp.1-8.

RODRÍGUEZ BAREA, F.J. (2009): La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública: el camino hacia el cuadro de mando integral, *Análisis Local*, nº 83, pp. 29-41.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, M.C. (2011): Documentos de comunicación en los manuales de identidad corporativa de la administración pública española, *El Profesional de la información*, vol. 20, nº3, pp.281-290.

RODRÍGUEZ, M.M. (2004): Cómo afrontar la comunicación en una situación de crisis motivada por el rechazo ciudadano, caso Boroa, *ZER, Revista de Estudios de Comunicación*, vol. 9, pp.121-141.

RODRÍGUEZ, Y. (2010): El ala oeste de la Casa Blanca: un tratado de comunicación política institucional, *CIC, Cuadernos de Información y Comunicación*, vol. 15, pp.85-121.

RODRÍGUEZ, M.M., MARAURI, I. y PÉREZ J.A. (2006): La comunicación institucional y de servicios. Las páginas web municipales de las capitales de provincia españolas, *Anàlisi*, nº 33, pp.63-78.

RODRÍGUEZ, M. (2006): Políticas de comunicación en las instituciones públicas ante proyectos que originan una gran contestación social. Caso Zabalgardi, *Revista ZER*, vol. 11, nº 20, pp.25-55.

ROJAS LOBO, P. (2011): La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones, *Revista Nacional de Administración (RNA)*, UNED, vol. 2 (2), pp.101-128.

ROVIRA, C., FERNÁNDEZ CAVIA, J., PEDRAZA JIMÉNEZ, R. y HUERTAS, A. (2010): Posicionamiento en buscadores de las webs oficiales de capitales de provincia españolas, *El Profesional de la información*, vol. 19, nº3, pp. 277-284.

RUBIO, L. (2005): *Singularidades de la gestión de la comunicación externa en las organizaciones públicas*, Tesis Doctoral, Barcelona: Universidad Ramón Lluch.

RUIZ ACOSTA, M.J. (1997): La historia de la comunicación social en el ámbito universitario: objeto, fundamentos y problemas, *Comunicación y sociedad*, vol. X, nº 2, pp. 185-202.

RUIZ BALZA, A. y APHAL, K. (2006): *Planificación comunicacional*, documento online, www.comunicologos.com, consultado el 4 de octubre de 2011.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2012): *Metodología de la investigación cualitativa*, 5ª edición, Bilbao: Deusto.

SABES TURMO, F. y VERÓN LASSA, J.J. (2008): *La gestión de la información en la administración local*, Madrid: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

SABIA (2009): *Propuesta de Manual de Comunicación en crisis para el Ministerio de Inclusión económica y social*, Colombia: Universidad Tecnológica Equinoccial.

SÁEZ LANAS, J. (2005): Un plan de comunicación interna para el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, en el libro de ponencias: *Las administraciones, en el camino de la excelencia* del I Congreso de calidad y mejores prácticas en las administraciones públicas de Logroño, pp.311-318.

SALADRIGAS MEDINA, H. (2005): Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoque comunicativos, *Revista Latina de Comunicación Social*, año/vol. 8, nº 60, documento online <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>, consultado el 5 de junio de 2012.

SALAZAR, C. (2007): *Historia de la administración en las antiguas civilizaciones*, en www.csalazar.org, consultado el 2 de mayo de 2012.

SAINZ MORENO, F. (2005): Una administración pública para el siglo XXI, *Revista Cuenta y razón*, nº 138, pp. 1-9.

SALÓ, N. (2005): *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona: Paidós.

SALÓ, N. (2005): *La comunicación en la empresa, Aprender a comunicar en las organizaciones*, Barcelona: Paidós.

SANCHEZ CALERO, M.L. (2005): Los catalizadores del cambio en la comunicación de las empresas en el siglo XX, *Revista Latina de Comunicación Social*, año 8, nº 59, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200510calero.pdf>, consultado el 16 de mayo de 2012.

SANDERS, K. (2009): *Communicating Politics in the 21st Century*, Basingtoke, Inglaterra: Palgrave Macmillon.

SARMIENTO, R. (2005): El lenguaje de la administración, *Revista de Llengua i Dret*, nº 43, Barcelona, pp.13-45.

SAURA, P. (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

SEBASTIÁN ROMÁN, M. (2005): La comunicación en las instituciones del sector público, *La Trama de la Comunicación*, vol. 10, Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación, Argentina: Universidad Nacional de Rosario.

SEGOVIA PÉREZ, M. (1999): *El correo electrónico y la comunicación en las organizaciones formales*, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid: UCM.

SEMPERE, M. (2012): La gran crisis de la comunicación de crisis, *Diario Cinco Días*, publicación del 13 de febrero de 2012, Tribuna.

SIERRA CABALLERO, F. (2007): Nuevas tecnologías de la información y la participación ciudadana. Las prácticas de gobernanza digital en Europa, *Redes*, nº 4, pp. 89-111.

SÁNCHEZ CARBALLIDO, J.R. (2008): Perspectivas de la información en Internet: ciberdemocracia, redes sociales y web semántica, *Revista ZER*, vol. 13, nº 25, pp.61-81.

SOLOZÁBAL ECHEVARRÍA, J.J. (1981): Sobre el principio de la separación de poderes, *Revista de estudios políticos*, nº 24, pp.215-234.

SORIA, C. (2004): Los nudos éticos de la comunicación institucional, en BEL MALLÉN, J.I (2004): *Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, pp. 215-220.

SOTELO, C. (2004): Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones en LOSADA DÍAZ, J.C: *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona: Editorial Ariel, pp.35-56.

SOTELSEK, D. (2011): *Redes sociales y web 2.0 en las administraciones públicas*, Blog CIFF.

SPACEK, D. y SPALEK, J. (2007): Communication and Electronic Public Administration: some issues in the context of the Czech System of Public Administration, *Lessons and Recommendations for Improvement Central and Eastern European Public Administrations and Public Policy*, Bratislava, pp. 217-238.

SWANSON, D. (2012): Political communication research and the mutations of Democracy, en GUDYKUNST, W.B (2012): *Communication Yearbook, 21*, United Kingdom: Routledge, pp. 189-205.

TESISPROYECTOS.COM (2011): *Evolución de la organización*, post online consultado el 22 de noviembre de 2012.

THE COCKTAIL ANALYSIS (2010): *Redes Sociales, análisis de la concurrencia de usuarios entre redes*, Madrid: The Cocktail Analysis.

THE COCKTAIL ANALYSIS (2011): *Informe de Resultados del Observatorio de Redes Sociales*, Tercera Oleada, febrero, Madrid: The Cocktail Analysis.

THOMPSON, J.B. (2010): *Los media y la modernidad*, Madrid: Paidós Comunicación 101.

TINTÓ GIMBERNAT, M. (2006): *Administración electrónica y ciberprocedimiento*, Observatorio de la Evolución de las Instituciones, Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.

TIRADO MONTERO, C. (2011): Incertidumbres, contradicciones y nuevas dinámicas de cambio de las TIC, *TELOS*; nº88, pp.1-3.

TÚÑEZ, M. (2012): *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Zamora: Comunicación Social,.

UNITED NATIONS (2010): *E-Governmet Survey 2010, Leveraging e-government at a time of financial and economic crisis*, New York: Department of Economic and Social Affairs.

UNITED NATIONS (2012): *E-Governmet Survey 2012. E-Governmet for the people*, New York: Department of Economic and Social Affairs.

- VALAREZO, K. y TUÑEZ, J.M. (2009): La comunicación de la responsabilidad social corporativa debe fundamentarse en la ética y en la veracidad, *Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, Tenerife.
- VALERO IGLESIAS, J. (2010): Elementos para una reflexión sobre la Administración General del Estado, *Revista de Documentación Administrativa*, nº 286-287, pp.25-58.
- VALLESPÍN, F. (2011): Redes sociales y democracia ¿un cambio cualitativo? *TELOS*, nº 89, documento online
http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011102410060001&activo=6.do, consultado el 12 de septiembre de 2012.
- VALLS, J.F. (1986): *La Jungla Comunicativa, Empresa y medios de comunicación en España*, Barcelona: Ariel S.A.
- VAN RIEL, C. (1997): *Comunicación corporativa*, Rotterdam: Pearson.
- VARELA, J. (2005): El asalto a los medios sociales, *Cuadernos de periodistas*, Madrid: APM.
- VELA, D. (2013): *Plan de comunicación 2.0, plan de crisis de reputación y manual de estilo*, presentación en Slideshare, <http://www.slideshare.net/doloresvelagarcia/plan-de-comunicacin-20-plan-de-crisis-de-reputacin-manual-de-estilo>, consultada el 15 de septiembre de 2013.
- VIDAL, M.M. (2001): Comunicación institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa, *Revista Latina de Comunicación Social*, año 4, nº 40,
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina40abr/105viada.htm>, consultada el 20 de marzo de 2012.
- VILCHES VIVANCOS, F. (2009): Texto y contexto en el lenguaje administrativo, *Conferencias "Administración y sociedad"*, Toledo.
- VILLEGAS BOTERO, M.L. (2010): *Manual de Gestión de la comunicación en situaciones de crisis*, ICETEX, Colombia.
- VIÑARÁS, M., HERRANZ DE LA CASA, J.M. y CABEZUELO, F. (2010): *La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red*, II Congreso Internacional de Comunicación 3.0, Salamanca.
- VIÑARÁS ABAD, M. (2010): Acciones bidireccionales en la Red. Herramientas de la web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales, *Revista Telos*, nº 82, documento online
<http://campus.usal.es/~comunicacion3punto0/comunicaciones/006.pdf>, consultado el 3 de abril de 2013.

VIOLÁN, M.A. (2009): *Com s'elabora un Pla de Comunicació*, Barcelona: Centre Internacional de Premsa de Barcelona.

VOCES MERAYO, R. y CODINA, L. (2009): Web móvil y su implantación en la administración local española, *El profesional de la información*, vol 18, nº2, pp 211-217.

VV.AA. (2004): *El comunicador digital*, Murcia: Quaderna Editorial.

WALLACE, W.L. (1976): *La lógica de la ciencia en la sociología*, Madrid: Alianza Editorial.

WARTELLA, E. (1996): The history reconsidered, en DENIS, E y WARTELLA, E (1996): *American communication research: the remembered history*, New Jersey: Mahwah, N.I Lawrence, Erlbaum Publishers, pp. 169-180.

WERT, J.A. (2010): Comunicar, comunicarse: la empresa dialogante, en DIRCOM (2010): *Anuario Dircom 2010*, Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, pp. 88-89.

WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. (1993): *La dirección de la comunicación. Prácticas profesionales y diccionario técnico*, Madrid: Ediciones El Prado.

WILCOX, D.J. y CAMERON, G.T. (2006): *Relaciones Públicas, estrategias y prácticas*, Madrid: Pearson Educación.

WOOLPERT, E.D. (1940): *Municipal Public Relations: a suggested program for improving relations with the public*, Chicago: The International City Manager's Association.

ZAMBRANO-SILVA, S. (2009): Poner 2.0 en la administración pública: algunas repuestas, *Anuario THINKEPI*, Barcelona: EPI SCP, pp. 162-166.

7.1 RECURSOS DIGITALES

Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León: www.ade.jcyl.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Asian Group for Public Administration: <http://www.iiasagpa.com/en/index.html#> Consultado el día 15 de enero de 2012

Association for Public Policy Analysis and Management:
<https://netforum.avectra.com/eweb/StartPage.aspx?Site=APPAM&WebCode=HomePage> Consultado el día 15 de enero de 2012

Asociación profesional del cuerpo superior de sistemas y tecnologías de la información de la Administración del Estado: <http://www.astic.es/> Consultado el día 15 de enero de 2012

Ayuntamiento de Ávila: www.avila.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ayuntamiento de Burgos: www.aytoburgos.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ayuntamiento de León: www.aytoleon.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ayuntamiento de Palencia: www.aytopalencia.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ayuntamiento de Salamanca: www.aytosalamanca.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ayuntamiento de Segovia: www.segovia.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ayuntamiento de Soria: www.soria.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ayuntamiento de Valladolid: www.valladolid.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ayuntamiento de Zamora: www.ayto-zamora.org Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cámara de Ávila: www.camaradeavila.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Capítulo 7

Cámara de Burgos: www.camaraburgos.com Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cámara de León: www.camaraleon.com Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cámara de Palencia: www.cocipa.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cámara de Salamanca: www.camarasalamanca.com Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cámara de Segovia: www.camaradesegovia.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cámara de Soria: www.camarasoria.com Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cámara de Valladolid: www.camaravalladolid.com Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cámara de Zamora: www.camarazamora.com Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Comisión Europea de la Sociedad de la Información:

http://ec.europa.eu/information_society/index_es.htm Consultado el día 20 de abril de 2012

Consejo consultivo de Castilla y León: www.cccyl.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Consejo de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León: www.camarascyl.es Consultado los días

Consejo de cuentas de Castilla y León: www.consejodecuentas.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Consejo económico y social de Castilla y León: www.cescyl.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Cortes de Castilla y León: www.ccyll.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Departamento de Ciencia Política y de la Administración III, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid: <http://www.ucm.es/info/demodigi/index.php> Consultado los días 3 y 5 de septiembre de 2012 y 12 de marzo de 2013.

Diputación de Ávila: www.diputacionavila.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Diputación de Burgos: www.burgos.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Diputación de León: www.dipuleon.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Diputación de Palencia: www.dip-palencia.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Diputación de Salamanca: www.dipsanet.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Diputación de Segovia: www.dipsegovia.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Diputación de Soria: www.dipsoria.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Diputación de Valladolid: www.diputaciondevalladolid.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Diputación de Zamora: www.diputaciondezamora.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Ente Regional de la Energía de Castilla y León: www.eren.jcyl.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Escuela de Administración Pública de Castilla y León: <http://www.eclap.jcyl.es/> Consultado los días

European Group for Public Administration: <http://www.iias-iisa.org/egpa/e/Pages/default.aspx> Consultado el día 15 de enero de 2012

European Public Administration Network: <http://www.eupan.eu> Consultado el día 15 de enero de 2012

Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León: www.frmpl.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Fundación Villalar: www.fundacionvillalar.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Grupo de Investigación sobre nuevas tecnologías aplicadas a la administración local: <http://gintal.uji.es/> Consultado el día 20 de abril de 2012

Instituto Castellano Leonés de la Lengua: www.ilcyl.com Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Capítulo 7

International Association of Schools and Institutes of Administration: <http://www.ias-iisa.org/iasia/e/Pages/default.aspx> Consultado el día 15 de enero de 2012

Instituto Europeo de Administraciones Públicas: <http://www.eipa.eu/> Consultado el día 15 de enero de 2012

Instituto Nacional de Administración Pública: <http://www.inap.map.es/web/guest>
Consultado el día 15 de enero de 2012

International Institute of Administrative Sciences: <http://www.ias-iisa.org/e/Pages/default.aspx>
Consultado el día 15 de enero de 2012

Junta de Castilla y León: www.jcy.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Latin American Group for Public Administration: <http://www.grupofisco.com/glap/about.htm> Consultado los días

Portal de la Sociedad de la Información de la Comisión Europea: <http://www.coe.int/> Consultado los días

Procurador del Común de Castilla y León: www.procuradordelcomun.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Servicio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España: <http://www.minetur.gob.es/telecomunicaciones/es-ES/Paginas/index.aspx>
Consultado el día 20 de abril de 2012

Sociedad de la Información: <http://www.upv.es/~lguijar/socinfo/> Consultado el día 20 de abril de 2012

The American Society for Public Administration: <http://www.aspanet.org/public/>
Consultado el día 15 de enero de 2012

Tribunal superior de justicia de Castilla y León: www.poderjudicial.es. Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio

United Nations Public Administration Network: <http://www.unpan.org/> Consultado el día 15 de enero de 2012

Universidad de Burgos: www.ubu.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Universidad de León: www.unileon.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Universidad de Salamanca: www.usal.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

Universidad de Valladolid: www.uva.es Consultado los días 8, 16, 24 de mayo, 1, 9, 17, 18, 26 de junio, 4, 12 de julio de 2012

W3C Mobile Web Best Practices 1.0: <http://www.w3.org/TR/mobile-bp/> Consultado el 7 de junio de 2012

W3C. W3c mobileOK Basic tests 1.0: <http://www.w3.org/TR/mobileOK-basic10-tests/> Consultado el 7 de junio de 2012

WAP Forum WAP 2.0 technical White paper: <http://wapforum.org/what/WAPWhite-Paper1.pdf> Consultado el 8 de junio de 2012

A word cloud of terms related to public administration and communication. The words are arranged in a roughly rectangular shape. The largest word is 'glosario' (glossary) in blue. Other large words include 'administraciones' (administrations) in blue, 'Anexos' (appendices) in purple, 'instituciones' (institutions) in light green, 'publicas' (public) in blue, 'terminos' (terms) in blue, 'legislacion' (legislation) in blue, 'muestra' (sample) in blue, and 'comunicacion' (communication) in light green.

glosario
administraciones
Anexos
instituciones
publicas
terminos
legislacion
muestra
comunicacion

ANEXOS

Tabla informativa de las instituciones de la muestra; Glosario de términos; Legislación

ANEXO 1

Tabla/dossier informativo de las instituciones

Nombre	Junta de Castilla y León
Actividad	Órgano de gobierno y administración de la comunidad con potestad ejecutiva y reglamentaria
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Alejandro Salgado
Contacto	www.jcyl.es

Nombre	Cortes de Castilla y León
Actividad	Órgano legislativo de la comunidad
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.ccyL.es

Nombre	Tribunal superior de justicia de Castilla y León
Actividad	Órgano jurisdiccional de la comunidad
Situación física	Burgos
Responsable de comunicación	Ana Marina
Contacto	www.poderjudicial.es

Nombre	Consejo de Cuentas de Castilla y León
Actividad	Órgano que realiza las funciones de fiscalización externa de la gestión económica, financiera y contable del sector público de la Comunidad Autónoma y demás entes públicos de Castilla y León.
Situación física	Palencia
Responsable de comunicación	Ignacio Gil
Contacto	www.consejodecuentas.es

Nombre	Consejo Económico y Social de Castilla y León
Actividad	Órgano colegiado de carácter consultivo, con funciones de asesoramiento y colaboración en materia socioeconómica dentro de la Comunidad Autónoma.
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.cescyl.es

Nombre	Consejo Consultivo de Castilla y León
Actividad	Tiene como función esencial la emisión de informes jurídicos sobre los asuntos sometidos a su consideración, a solicitud de las Administraciones de Castilla y León .
Situación física	Zamora
Responsable de comunicación	Jesús María Rodríguez
Contacto	www.cccyl.es

Nombre	Procurador del Común de Castilla y León
Actividad	Tiene las atribuciones de la defensa de los derechos fundamentales de los ciudadanos, supervisar la administración y a los poderes públicos cuando vulneren los derechos de los ciudadanos.
Situación física	León
Responsable de comunicación	Conchi Rivas Crespo
Contacto	www.procuradordelcomún.org

Nombre	Fundación Villalar
Actividad	Se encarga la realización de actividades culturales sobre el arte , la cultura o las señas de identidad de esta Comunidad Autónoma.
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.fundacionvillalar.es

Nombre	Diputación de Ávila
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de Ávila
Situación física	Ávila
Responsable de comunicación	Antonia Justicia
Contacto	www.diputacionavila.es

Nombre	Diputación de Burgos
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de Burgos
Situación física	Burgos
Responsable de comunicación	Javier Solas
Contacto	www.burgos.es

Nombre	Diputación de León
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de León
Situación física	León
Responsable de comunicación	José Luis Arranz
Contacto	www.dipuleon.es

Nombre	Diputación de Palencia
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de Palencia
Situación física	Palencia
Responsable de comunicación	Rebeca González
Contacto	www.dip-palencia.es

Nombre	Diputación de Salamanca
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de Salamanca
Situación física	Salamanca
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.dipsanet.es

Nombre	Diputación de Segovia
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de Segovia
Situación física	Segovia
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.dipsegovia.es

Nombre	Diputación de Soria
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de Soria
Situación física	Soria
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.dipsoria.es

Nombre	Diputación de Valladolid
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de Valladolid
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Juan Pablo Pascual
Contacto	www.diputaciondevalladolid.es

Nombre	Diputación de Zamora
Actividad	Institución a la que corresponde el Gobierno y la administración de la provincia de Zamora
Situación física	Zamora
Responsable de comunicación	Concha San Fransico Rodríguez
Contacto	www.diputaciondezamora.es

Nombre	Ayuntamiento de Ávila
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de Ávila
Situación física	Ávila
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.avila.es

Nombre	Ayuntamiento de Burgos
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de Burgos
Situación física	Burgos
Responsable de comunicación	Agustina Ureñas
Contacto	www.aytoburgos.es

Nombre	Ayuntamiento de León
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de León
Situación física	León
Responsable de comunicación	
Contacto	www.aytoleon.es

Nombre	Ayuntamiento de Palencia
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de Palencia
Situación física	Palencia
Responsable de comunicación	Rosa M ^a Martín Rodríguez
Contacto	www.aytopalencia.es

Nombre	Ayuntamiento de Salamanca
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de Salamanca
Situación física	Salamanca
Responsable de comunicación	Ana M ^a Navarro Rodríguez
Contacto	www.aytosalamanca.es

Nombre	Ayuntamiento de Segovia
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de Segovia
Situación física	Segovia
Responsable de comunicación	Ignacio Martín Granados
Contacto	www.segovia.es

Nombre	Ayuntamiento de Soria
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de Soria
Situación física	Soria
Responsable de comunicación	Gustabo Encabo Corredor
Contacto	www.soria.es

Nombre	Ayuntamiento de Valladolid
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de Valladolid
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Ignacio Miranda Peña
Contacto	www.valladolid.es

Nombre	Ayuntamiento de Zamora
Actividad	Institución que se encarga del gobierno de la ciudad y el municipio de Zamora
Situación física	Zamora
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.ayto-zamora.org

Nombre	Federación regional de municipios y provincias de Castilla y León
Actividad	Tiene como objetivo defender y promocionar la Autonomía Local ante las instancias políticas y administrativas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Alberto Martín Bravo
Contacto	www.frmpl.es

Nombre	Universidad de Burgos
Actividad	Centro público universitario de la provincia de Burgos
Situación física	Burgos
Responsable de comunicación	M ^a Ángeles Dobarco
Contacto	www.ubu.es

Nombre	Universidad de León
Actividad	Centro público universitario de la provincia de León
Situación física	León
Responsable de comunicación	Carlos Vicente Rubio
Contacto	www.unileon.es

Nombre	Universidad de Salamanca
Actividad	Centro público universitario de la provincia de Salamanca
Situación física	Salamanca
Responsable de comunicación	José Francisco Merino Domínguez
Contacto	www.usal.es

Nombre	Universidad de Valladolid
Actividad	Centro público universitario de la provincia de Valladolid
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	M ^a Carmen Ríos
Contacto	www.uva.es

Nombre	Consejo regional de cámaras de comercio e industria de Castilla y León
Actividad	Órgano consultivo de colaboración con las administraciones autonómicas y de representación, relación y coordinación de las 14 Cámaras de Comercio e Industria de la comunidad.
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.camarascyl.es

Nombre	Cámara de Ávila
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de Ávila , a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	Ávila
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.camaradeavila.es

Nombre	Cámara de Burgos
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de Burgos, a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	Burgos
Responsable de comunicación	Ángel Ortega
Contacto	www.camaraburgos.com

Nombre	Cámara de León
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de León, a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	León
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.camaraleon.com

Nombre	Cámara de Palencia
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de Palencia, a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	Palencia
Responsable de comunicación	Emilio Adán
Contacto	www.cocipa.es

Nombre	Cámara de Salamanca
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de Salamanca, a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	Salamanca
Responsable de comunicación	Sara Gutierrez García
Contacto	www.camarasalamanca.com

Nombre	Cámara de Segovia
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de Segovia, a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	Segovia
Responsable de comunicación	Luis Besa Recasens
Contacto	www.camaradesegovia.es

Nombre	Cámara de Soria
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de Soria, a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	Soria
Responsable de comunicación	Juan José Delgado Soto
Contacto	www.camarasoria.com

Nombre	Cámara de Valladolid
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de Valladolid, a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.camaravalladolid.com

Nombre	Cámara de Zamora
Actividad	Su misión es representar, promocionar y defender los intereses generales de la economía de Zamora, a través de la actividad comercial e industrial, así como la prestación de distintos servicios a las empresas y administraciones públicas de la provincia.
Situación física	Zamora
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.camarazamora.com

Nombre	Instituto Castellano Leonés de la Lengua
Actividad	Órgano que fomenta la literatura y lengua castellano leonesa.
Situación física	Burgos
Responsable de comunicación	Mercedes Andrés
Contacto	www.ilcyl.com

Nombre	Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León
Actividad	Órgano que fomenta y facilita la creación, la mejora de la competitividad y la innovación empresarial.
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.ade.jcyl.es

Nombre	Ente regional de la energía de Castilla y León
Actividad	Organismo que desarrolla, unifica e integra, a nivel regional, todas las políticas aprobadas e instrumentalizadas en las distintas áreas energéticas.
Situación física	Valladolid
Responsable de comunicación	Sin datos
Contacto	www.eren.jcyl.es

ANEXO 2:

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Administración pública:** conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado.
2. **Comunicación:** proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual se intercambian e interpretan mensajes significativos en un contexto determinado.
3. **Comunicación administrativa:** toda aquella correspondencia que se realiza en la esfera administrativa con el fin de regular, ordenar, legislar, decretar, reglamentar, gobernar, etc.
4. **Comunicación de crisis: instrumento que permita dotar de certidumbre ante situaciones de amenaza de pérdida de poder** en la institución.
5. **Comunicación externa:** todas aquellas acciones que están dirigidas a públicos situados fuera de la organización, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa
6. **Comunicación estratégica:** comunicación relevante que ha sido pensada e ideada en base a un concepto diferencial y tiene un cierto componente emocional que la diferencia de otro tipo de comunicación.
7. **Comunicación institucional:** conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizativo y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada imagen pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, son las percepciones de sus miembros y las demandas del entorno.
8. **Comunicación interna:** proceso comunicativo donde se integran los dirigentes de una organización con todos los niveles de empleados de la misma a fin de que se obtenga una buena imagen interna.

9. **Conectividad:** comunicar y de compartir en tiempo real los acontecimientos de nuestras vidas es lo realmente importante
10. **Conocimiento:** Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto o un objeto de la realidad.
11. **Cooperación:** trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de trabajo grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes.
12. **Director de comunicación (Dircom):** profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la comunicación de su organización.
13. **E-Administración:** hace referencia a la incorporación de la tecnologías de la información y las comunicaciones en las administraciones públicas en dos vertientes: desde un punto de vista intraorganizativo y desde una perspectiva de la relaciones externas habilitando la vía electrónica como un nuevo medio para la relación con el ciudadano y empresas.
14. **E-democracia:** uso de las TIC (informática, Internet y telecomunicaciones) con el objetivo de mejorar la política y la participación ciudadana en los procesos democráticos de comunicación y decisión.
15. **E-gobierno:** el gobierno electrónico define los servicios que son prestados por la Administración a través del uso de las tecnologías de la información (internet).
16. **Feedback:** proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes. Este término puede, así, aplicarse tanto a situaciones sociales como también a situaciones científicas, tanto biológicas como tecnológicas.
17. **Gestión pública:** aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población.
18. **Gobierno:** autoridad que dirige, controla y administra las instituciones del Estado

19. **Identidad corporativa:** conjunto de valores y atributos que toda empresa posee. Lo que la entidad dice de sí misma con sus mensajes y actuaciones y conforma lo que es su realidad comunicativa.
20. **Imagen corporativa: representación o figura de una gran entidad.** El concepto suele referirse a la forma en que los consumidores perciben a la compañía, asociando ciertos valores a ella.
21. **Información:** conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.
22. **Institución:** toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma.
23. **Internet:** red de redes, que conecta millones de terminales conectados entre sí en una red mundial.
24. **Método:** Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.
25. **Muestra:** subconjunto de casos o individuos de una población estadística.
26. **Nuevas tecnologías:** una serie de nuevos medios que van desde los hipertextos, los multimedia, Internet, la realidad virtual o la televisión por satélite. Una característica común que las definen es que giran de manera interactiva en torno a las telecomunicaciones, la informática y los audiovisuales y su combinación.
27. **Organización:** Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

28. **Plan de comunicación:** programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación.
29. **Posicionamiento:** caracterización sintética de una entidad, tal y como la realiza el público general o sus audiencias específicas. Su manifestación óptima es aquella que coincida con el perfil estratégico de la entidad.
30. **Redes Sociales:** estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos, e ideas de libre expresión.
31. **Relaciones públicas:** rama de la comunicación que se encarga de crear, modificar y/o mantener la imagen positiva ya sea de una empresa, organización, ente público o privado, o persona y fortalecer los vínculos con todos sus públicos
32. **SEO:** Conjunto de técnicas -y el proceso de llevarlas a cabo- para incrementar y redirigir la cantidad de visitantes hacia un sitio web en concreto.
33. **Social Media:** contenidos creados y compartidos por individuos en internet, utilizando para ello plataformas web que permiten al usuario publicar sus propias imágenes, vídeos y textos y compartirlos con toda la red o con un grupo reducido de usuarios.
34. **Sociedad de la Información:** aquella en la cual las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel esencial en las actividades sociales, culturales y económicas.
35. **Teoría:** sistema lógico-deductivo¹ constituido por un conjunto de hipótesis, un campo de aplicación y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis de la teoría.
36. **TIC's:** elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.
37. **Web corporativa:** El concepto se utiliza en el ámbito tecnológico para nombrar a una red informática y, en general, a **Internet**.

38. **Web 2.0:** aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario¹ y la colaboración en la World Wide Web.

ANEXO 3

COMPETENCIAS CASTILLA Y LEÓN

Artículo 69. Disposición general

La Comunidad de Castilla y León, en el marco de lo dispuesto en la Constitución y las correspondientes leyes del Estado, asume las competencias que se establecen en los artículos siguientes.

Artículo 70. Competencias exclusivas

1. La Comunidad de Castilla y León tiene competencia exclusiva en las siguientes materias:

1º Organización, régimen y funcionamiento de sus instituciones de autogobierno.

2º Estructura y organización de la Administración de la Comunidad.

3º Ordenación de la Hacienda de la Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo establecido en este Estatuto.

4º Organización territorial de la Comunidad. Relaciones entre las instituciones de la Comunidad y los entes locales y regulación de los entes locales creados por la Comunidad, en los términos previstos en el presente Estatuto.

5º Conservación del Derecho consuetudinario de Castilla y León.

6º Ordenación del territorio, urbanismo y vivienda.

7º Obras públicas de interés para la Comunidad Autónoma dentro de su propio territorio que no tengan la calificación legal de interés general del Estado ni afecten a otra Comunidad Autónoma.

8º Ferrocarriles, carreteras y caminos que transcurran íntegramente por el territorio de la Comunidad Autónoma y, en los mismos términos, los transportes terrestres, fluviales, por cable o tubería. Centros de transporte, logística y distribución en el ámbito de la Comunidad.

9º Aeropuertos, helipuertos, muelles e instalaciones de navegación de carácter deportivo y, en general, los que no desarrollen actividades comerciales.

10º Asistencia social, servicios sociales y desarrollo comunitario. Promoción y atención de las familias, la infancia, la juventud y los mayores. Prevención, atención e inserción social de los colectivos afectados por la discapacidad, la dependencia o la exclusión social. Protección y tutela de menores.

11º Promoción de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, con particular atención a las mujeres víctimas de la violencia de género.

12º Régimen de acogida e integración económica, social y cultural de los inmigrantes. La Junta de Castilla y León colaborará con el Gobierno de España en todo lo relativo a políticas de inmigración, en el ámbito de sus respectivas competencias.

13º Desarrollo rural.

14º Agricultura, ganadería e industrias agroalimentarias, de acuerdo con la ordenación general de la economía.

15º Denominaciones de origen y otras protecciones de calidad relativas a productos de Castilla y León. Organización de los Consejos Reguladores y entidades de naturaleza equivalente.

16º Tratamiento especial de las zonas de montaña

17º Pesca fluvial y lacustre, acuicultura, caza y explotaciones cinegéticas. Protección de los ecosistemas en que se desarrollen dichas actividades.

18º El fomento del desarrollo económico en los diferentes mercados y del comercio exterior y la planificación de la actividad económica de la Comunidad, dentro de los objetivos marcados por la política económica general y, en especial, la creación y gestión de un sector público de Castilla y León.

19º Cajas de Ahorros e instituciones de crédito cooperativo público y territorial en el marco de la ordenación general de la economía y de acuerdo con las disposiciones que en uso de sus facultades dicte el Estado.

20º Comercio interior, sin perjuicio de la política general de precios, de la libre circulación de bienes en el territorio del Estado y de la legislación sobre defensa de la competencia. Regulación y autorización de grandes superficies comerciales, en el marco de la unidad de mercado. Calendarios y horarios comerciales, en el marco de la normativa estatal. Ferias y mercados interiores. Establecimiento de bolsas de valores y establecimiento y regulación de centros de contratación de mercancías, conforme a la legislación mercantil.

21º Promoción de la competencia en el ámbito de la Comunidad Autónoma.

22º Industria, con observancia de cuanto determinen las normas del Estado por razones de seguridad, de interés militar o sanitario y las normas relacionadas con las industrias que estén sujetas a la legislación de minas, hidrocarburos y energía nuclear.

23º Investigación científica y técnica. Fomento y desarrollo de la investigación, desarrollo e innovación en coordinación con la investigación científica y técnica estatal.

24º Instalaciones de almacenamiento, producción, de distribución y de transporte de cualesquiera energías, cuando se circunscriban al territorio de la Comunidad y su aprovechamiento no afecte a otra Comunidad Autónoma.

-
- 25º Fomento, regulación y desarrollo de la artesanía.
- 26º Promoción del turismo y su ordenación en el ámbito de la Comunidad.
- 27º Casinos, juegos y apuestas, excepto las loterías y apuestas del Estado y los juegos autorizados por el Estado en el territorio nacional a entidades sin ánimo de lucro.
- 28º Cooperativas y entidades asimilables. Fomento del sector de la economía social.
- 29º Estadística para los fines de la Comunidad Autónoma, en coordinación con la general del Estado y con la de las demás Comunidades Autónomas.
- 30º Publicidad en general y publicidad institucional sin perjuicio de la legislación del Estado.
- 31º Cultura, con especial atención a las actividades artísticas y culturales de la Comunidad:
- a) Fomento y promoción de las producciones artísticas y literarias de Castilla y León.
 - b) Producción, distribución de libros y publicaciones periódicas en cualquier soporte, así como la gestión del depósito legal y el otorgamiento de códigos de identificación.
 - c) Industria cinematográfica y audiovisual de Castilla y León y de promoción y planificación de equipamientos culturales de Castilla y León.
 - d) Patrimonio histórico, artístico, monumental, arqueológico, arquitectónico y científico de interés para la Comunidad, sin perjuicio de la competencia del Estado para su defensa contra la exportación y la expoliación.
 - e) Museos, bibliotecas, hemerotecas, archivos y otros centros culturales y de depósito de interés para la Comunidad y que no sean de titularidad estatal. En los mismos términos, conservatorios de música y danza, centros de artes escénicas y otras instituciones relacionadas con el fomento y la enseñanza de las Bellas Artes.
 - f) Fiestas y tradiciones populares.
 - g) Las Academias científicas y culturales que desarrollen principalmente su actividad en Castilla y León.
- 32º Espectáculos públicos y actividades recreativas.
- 33º Promoción de la educación física, del deporte y del ocio.
- 34º Fundaciones que desarrollen principalmente sus actividades en la Comunidad Autónoma.
- 35º Normas adicionales sobre protección del medio ambiente y del paisaje, con especial atención al desarrollo de políticas que contribuyan a mitigar el cambio climático.
- 36º Servicio meteorológico de la Comunidad Autónoma.
- 37º Cualesquiera otras que le correspondan de acuerdo con la Constitución, el presente Estatuto o, en general, el ordenamiento jurídico.

2. En el ejercicio de estas competencias, corresponderán a la Comunidad de Castilla y León las potestades legislativa y reglamentaria, y la función ejecutiva, incluida la inspección.

3. La atribución en exclusividad de estas competencias a la Comunidad de Castilla y León se entenderá efectuada sin perjuicio de las competencias que pudieran corresponder al Estado en virtud de otros títulos previstos por la Constitución.

Artículo 71. Competencias de desarrollo normativo y de ejecución

1. En el marco de la legislación básica del Estado y, en su caso, en los términos que ella establezca, es competencia de la Comunidad de Castilla y León el desarrollo legislativo y la ejecución de la legislación del Estado en las siguientes materias:

1º Régimen Local.

2º Protección de datos de carácter personal que estén bajo la responsabilidad de las instituciones de la Comunidad, de los entes locales y de cualquier entidad pública o privada dependiente de aquéllas.

3º Seguridad Social, exceptuando el régimen económico y respetando los principios de unidad económico-patrimonial y de solidaridad financiera.

4º Ordenación farmacéutica.

5º Defensa de los consumidores y usuarios.

6º Ordenación del crédito, banca y seguros.

7º Protección del medio ambiente y de los ecosistemas. Prevención ambiental. Vertidos a la atmósfera y a las aguas superficiales y subterráneas.

8º Montes, aprovechamientos y servicios forestales, vías pecuarias, pastos y espacios naturales protegidos.

9º Sanidad agraria y animal.

10º Régimen minero y energético, incluidas las fuentes renovables de energía.

11º Tecnologías de la información y el conocimiento.

12º Prensa, radio, televisión y otros medios de comunicación social. La Comunidad Autónoma podrá regular, crear y mantener los medios de comunicación social que considere necesarios para el cumplimiento de sus fines.

13º Cámaras Agrarias, de Comercio e Industria y cualesquiera otras de naturaleza equivalente.

14º Colegios profesionales y ejercicio de profesiones tituladas.

15º Sistema de consultas populares en el ámbito de Castilla y León, de conformidad con lo que disponga la ley a la que se refiere el artículo 92.3 de la Constitución y demás leyes del Estado, correspondiendo a éste la autorización de su convocatoria.

16º Protección civil, incluyendo en todo caso la regulación, planificación y ejecución de medidas relativas a las emergencias y la seguridad civil, así como la coordinación y formación de los servicios de protección civil, entre ellos los de prevención y extinción de incendios.

17º Asociaciones que desarrollen principalmente sus actividades en la Comunidad Autónoma.

2. En estas materias, y salvo norma en contrario, corresponde además a la Comunidad la potestad reglamentaria, la gestión y la función ejecutiva, incluida la inspección.

Artículo 72. Competencias sobre seguridad pública. Cuerpo de Policía de Castilla y León

1. Corresponde a la Comunidad Autónoma de Castilla y León la vigilancia y protección de sus edificios e instalaciones, para lo que podrá convenir con el Estado la adscripción de una Unidad del Cuerpo Nacional de Policía, en los términos y para el ejercicio de las funciones previstas en la Ley Orgánica a que se refiere el número 29 del artículo 149.1 de la Constitución.

2. La Comunidad Autónoma podrá también convenir con el Estado la colaboración de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad para el ejercicio de las funciones correspondientes a aquéllas de sus competencias que así lo precisen.

3. La Comunidad de Castilla y León podrá crear mediante ley de Cortes el Cuerpo de Policía de Castilla y León, que ejercerá las funciones que dicha ley establezca y de colaboración con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado previstas en la Ley Orgánica reguladora de éstos. La coordinación de la actuación, en el territorio de Castilla y León, de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y del Cuerpo de Policía de Castilla y León corresponderá a la Junta de Seguridad, formada por un número igual de representantes del Gobierno y de la Junta de Castilla y León.

4. Corresponde a la Comunidad Autónoma la coordinación y demás facultades previstas en la Ley

Orgánica a que se refiere el número 22 del artículo 148.1 de la Constitución, en relación con las policías locales de Castilla y León.

Artículo 73. Competencias sobre educación

1. Corresponde a la Comunidad Autónoma la competencia de desarrollo legislativo y ejecución de la enseñanza en toda su extensión, niveles y grados, modalidades y especialidades, de acuerdo con lo dispuesto en la normativa estatal.

2. En materia de enseñanza no universitaria, corresponde en todo caso a la Comunidad de Castilla y León: la programación, creación, organización, régimen e inspección de los centros públicos y la autorización, inspección y control de todos los centros educativos; el régimen de becas y ayudas al estudio con fondos propios; la evaluación y garantía de la calidad del sistema educativo; la formación del personal docente; la definición de las materias relativas al conocimiento de la cultura castellana y leonesa; las actividades complementarias y extraescolares, en relación con los centros sostenidos con fondos públicos; la organización de las enseñanzas no presenciales y semipresenciales. También son competencia de la Comunidad las enseñanzas no universitarias que no conduzcan a la obtención de un título académico o profesional estatal.

3. En materia de enseñanza universitaria, sin perjuicio de la autonomía de las Universidades, es competencia exclusiva de la Comunidad de Castilla y León en todo caso la programación y coordinación del sistema universitario de Castilla y León; la creación de Universidades públicas y autorización de las privadas; la aprobación de los estatutos de las Universidades públicas y de las normas de organización y funcionamiento de las privadas; la coordinación de los procedimientos de acceso a las Universidades y regulación de los planes de estudio; el marco jurídico de los títulos propios de las Universidades; la financiación de las Universidades; la regulación y gestión del sistema propio de becas y ayudas al estudio; el régimen retributivo del personal docente e investigador contratado en las Universidades públicas y el establecimiento de retribuciones complementarias del personal docente e investigador funcionario.

Artículo 74. Competencias sobre sanidad

1. Son de competencia exclusiva de la Comunidad de Castilla y León, sin perjuicio de las facultades

reservadas al Estado, las funciones en materia de sanidad y salud pública, la promoción de la salud en todos los ámbitos, la planificación de los recursos sanitarios públicos, la coordinación de la sanidad privada con el sistema sanitario público y la formación sanitaria especializada.

2. En el marco de las bases y coordinación estatal de la Sanidad, corresponde a la Comunidad de Castilla y León la organización, funcionamiento, administración y gestión de todas las instituciones sanitarias públicas dentro del territorio de la Comunidad de Castilla y León.

3. La Junta de Castilla y León podrá organizar y administrar para aquellas finalidades, y dentro de su territorio, todos los servicios relacionados con las materias antes mencionadas, y ejercerá la inspección y control de las entidades en materia de sanidad, reservándose al Estado la alta inspección para el cumplimiento de las funciones y competencias contenidas en este artículo.

4. La Comunidad promoverá la investigación biomédica y biotecnológica en el marco de sus propias instituciones sanitarias y de investigación.

Artículo 75. Competencias sobre la Cuenca del Duero y las aguas de la Comunidad

1. Dada la relevancia que la Cuenca del Duero tiene como elemento configurador del territorio de Castilla y León, la Comunidad Autónoma asumirá competencias de desarrollo legislativo y de ejecución en materia de recursos y aprovechamientos hidráulicos de las aguas de la Cuenca del Duero que tengan su nacimiento en Castilla y León y deriven a Portugal sin atravesar ninguna otra Comunidad Autónoma.

El artículo 75.1 ha sido declarado inconstitucional y nulo por STC 32/2011, de 17 de marzo (BOE n.º 86, de 11 de abril de 2011)

2. En colaboración con el Estado y las demás Comunidades Autónomas, corresponde a la Junta de Castilla y León la participación en la gestión de las aguas pertenecientes a otras cuencas intercomunitarias que se encuentren en el territorio de Castilla y León.

3. Las competencias de los apartados anteriores se asumirán sin perjuicio de las reservadas al Estado por el artículo 149.1 de la Constitución y de la planificación hidrológica.

4. La Comunidad tiene competencia exclusiva, cuando las aguas discurran íntegramente dentro del territorio de Castilla y León, en materia de proyectos, construcción y explotación de los aprovechamientos hidráulicos, canales y regadíos de interés de la Comunidad Autónoma; aguas minerales, termales y subterráneas, ordenación y concesión de recursos y aprovechamientos hidráulicos, canales y regadíos.

5. Es un principio rector de la acción política de la Comunidad la garantía del abastecimiento de agua en condiciones de cantidad y calidad suficientes para atender las necesidades presentes y futuras de los castellanos y leoneses. En aplicación de este principio y en el marco de la legislación del Estado, la Junta de Castilla y León emitirá un informe preceptivo sobre cualquier decisión estatal que implique transferencia de aguas fuera del territorio de la Comunidad.

Artículo 76. Competencias de ejecución

Corresponde a la Comunidad de Castilla y León, en los términos que establezcan las leyes y las normas reglamentarias que en su desarrollo dicte el Estado, la función ejecutiva en las siguientes materias:

1º Empleo y relaciones laborales. Políticas activas de ocupación. Prevención de riesgos laborales, promoción de la salud y seguridad laboral.

2º Fijación, en colaboración con el Estado, de las necesidades del mercado laboral que determinan la concesión de las autorizaciones de trabajo de los extranjeros.

3º Ferias internacionales.

4º Gestión de museos, archivos, bibliotecas y colecciones de naturaleza análoga de titularidad estatal que no se reserve el Estado. Los términos de la gestión serán fijados mediante convenios.

5º Pesas y medidas. Contraste de metales.

6º Planes establecidos por el Estado para la implantación o reestructuración de sectores económicos.

7º Productos farmacéuticos.

8º Propiedad industrial.

9º Propiedad intelectual.

10º Aeropuertos y helipuertos con calificación de interés general cuya gestión directa no se reserve el Estado.

11º Sector público estatal en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma, la que participará en los casos y actividades que proceda.

12º Transporte de mercancías y viajeros que tengan su origen y destino en el territorio de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, sin perjuicio de la ejecución directa que se reserve el Estado.

13º Seguridad privada, cuando así lo establezca la legislación del Estado.

14º Nombramiento de los Notarios y Registradores de la Propiedad, Mercantiles y de Bienes Muebles que hayan obtenido plaza en el territorio de la Comunidad de acuerdo con las leyes estatales. Informe y participación en la fijación de las demarcaciones de Notarías, Registros de la Propiedad, Mercantiles y de Bienes Muebles, así como de las Oficinas Liquidadoras a cargo de éstos de acuerdo con lo previsto en la legislación estatal.

La Comunidad velará por la adecuada prestación del servicio público encomendado a Notarios y Registradores.

15º Defensa de la competencia respecto de las actividades económicas que se desarrollen en el territorio de la Comunidad, pudiendo crearse con esa finalidad un órgano independiente.

Artículo 77. Asunción de nuevas competencias

1. La Comunidad Autónoma podrá solicitar de las instituciones del Estado y asumir competencias a través de los procedimientos establecidos en los números 1 y 2 del artículo 150 de la Constitución.

Al efecto señalado en el párrafo anterior, la Comunidad Autónoma podrá ejercer la iniciativa legislativa prevista en el artículo 87.2 de la Constitución.

2. En cualquier caso, la Comunidad de Castilla y León podrá asumir las demás competencias, funciones y servicios que la legislación del Estado reserve o atribuya a las Comunidades Autónomas.

3. Las Cortes y la Junta de Castilla y León velarán por que el nivel de autogobierno establecido en el presente Estatuto sea actualizado en términos de igualdad respecto de las demás Comunidades Autónomas.

