

IV EDICIÓN / JULIO A NOVIEMBRE DE 2019

DIPLOMADO INTERNACIONAL

EN COMUNICACIÓN

PÚBLICA



#ComunicaciónPública

Módulo 4

**IDENTIDAD VISUAL Y ESTRATEGIA DE
POSICIONAMIENTO PARA LOS TERRITORIOS**

Profesora: Concepción Campillo Alhama



UNIÓN IBEROAMERICANA
DE MUNICIPALISTAS



UNIVERSIDAD
CAMILO JOSÉ CELA



CAPÍTULO I: IDENTIDAD LOCAL Y CREACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Lección 2: Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural

1. Introducción

La administración municipal, en nuestro país, ha sido abordada desde perspectivas tan diversas como la jurídica, la económica, la sociológica, la politológica o la comunicacional. Su cometido fundamental consiste en garantizar el interés público a través del desarrollo de las competencias o funciones que tiene asignadas. Para ello, los entes locales llevan a cabo actividades y proyectos de diversa naturaleza, además de asumir como prioridad la oferta de determinados servicios de carácter obligatorio o complementario, según el tamaño del municipio¹.

Numerosos autores² han constatado, a través de sus estudios, que el interés que despierta el ente municipal entre los ciudadanos por la proximidad de su gestión y la inmediatez de sus decisiones es mucho mayor que el que se manifiesta respecto a otras instituciones de gobierno. Y así, es posible observar en el colectivo imaginario, como tendencia generalizada, una atribución manifiesta al ayuntamiento de todas aquellas actividades que están vinculadas o, en cierta medida, son próximas a la vida local; incluso, en aquellas situaciones en las que las competencias³ o actuaciones que se efectúan, se encuentran divididas entre varios organismos administrativos y políticos⁴. Por consiguiente, los Ayuntamientos constituyen el eje básico de referencia cuando nos aproximamos a la gestión local, ya que

¹ Tal y como se refleja en el artículo 26 de la *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local* y en los artículos 22 y 24 del *Anteproyecto de Ley Básica del Gobierno y la Administración Local, de 3 de mayo de 2006*.

² ALAMINOS, A. (1995): «El Alcalde en su ciudad», en ALAMINOS, A. (coord.), *Gestión de la vida local*, Alicante, Diputación Provincial, 11-20; IBAÑEZ, Z. (1995): «El autogobierno local», en ALAMINOS, A. (coord.), *Gestión de la vida local*, Alicante, Diputación Provincial, 107-127; FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS -FEMP- (2006): *La situación de los Ayuntamientos en España, sus carencias económicas y problemas de gestión. Diagnóstico y propuestas en una perspectiva europea*, Madrid.

³ Nos referimos a competencias como el conjunto de potestades o funciones atribuidas por el ordenamiento jurídico a un ente público o a alguno de sus órganos.

⁴ Ya sean organismos provinciales, autonómicos o estatales. A modo de ejemplo: diputaciones, cabildos, consejerías, direcciones generales, secretarías generales, ministerios, etc.

todo aquello que se relaciona con la dinámica municipal tiende a ser asociado sistemáticamente con el ente político-administrativo⁵.

Según Ibáñez, podemos considerar «la representación de la identidad de una comunidad local y la satisfacción de las necesidades colectivas como dos objetivos esenciales»⁶: estos objetivos presentan una gran variabilidad debido, fundamentalmente, al carácter de los elementos naturales del municipio - territorio y comunidad local-, así como al color político de los responsables municipales. En consecuencia, el desarrollo de tales actividades y proyectos estarán condicionados a los objetivos específicos que establezca cada equipo de gobierno.

A través de diversos procesos comunicativos y relacionales, las administraciones municipales se dirigen a la ciudadanía para transmitir todo tipo de mensajes relacionados con su gestión; son procesos que se justifican desde la premisa fundamental de que el ciudadano, como epicentro de la acción de gobierno local, debe estar informado de todas aquellas actuaciones e iniciativas administrativas que pueden incidir en su condición de ciudadano-administrado⁷. En este sentido, la comunicación pública en el contexto municipal se erige como una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno que permite

⁵ SÁNCHEZ MORON, M. (1992): «El sistema político local: fórmulas de gobierno y participación ciudadana», en FONT I LLOVET, T. (dtor.), *Informe sobre el gobierno local*, Madrid, Barcelona, Ministerio de Administraciones Públicas, Fundació Carles Pi i Sunyer d'estudis autonòmics i locals, 289-322; BAENA DEL ALCAZAR, M. (1993): *Curso de Ciencia de la Administración*, Madrid, Tecnos, 2005; ALAMINOS (1995), *op. cit.*,17; IBÁÑEZ (1995), *op. cit.* 107; COLOMAR, J. (1997): «Los modelos organizativos para la diversidad local», *Papers de Formació Municipal*, nº 39, Barcelona, Diputació Provincial, 3-39; RIVERO, J.L. (1999): *Manual de Derecho Local*, Madrid, Civitas; BALLART, X. y RAMIÓ, C. (2000): *Ciencia de la Administración*, Valencia, Tirant lo Blanc; EZQUIAGA, I. (dtor.) (2000): *Guía de la Política Pública local*, Madrid, Consultores de las Administraciones Públicas; MARCOS, F.J. (2000): *Nuevo escenario de poderes en la administración local municipal*, Madrid, Aranzadi; BALLESTEROS, A. (2006): *Manual de Administración Local*, Madrid, Walters Klumer España/ El Consultor de los Ayuntamientos.

Y así, en cualquier organización municipal podemos distinguir, con toda nitidez, un nivel político o de gobierno y un nivel administrativo u operativo: a través de ambos, se articulan y ejecutan las estrategias que conducen a la resolución de los problemas existentes en el contexto local. Es en este primer nivel (el político), donde se sitúan los órganos de gobierno municipal -Pleno, Alcalde, y Comisión de Gobierno- y los órganos complementarios de éstos -los concejales delegados, la Comisión Especial de Cuentas, las comisiones informativas, los consejos sectoriales, los órganos descentralizados para la gestión de servicios, así como las Juntas municipales de distrito junto con los representantes personales del Alcalde en entidades locales menores-. Respecto al segundo nivel, el administrativo (u operativo), está integrado por estructuras que preparan, formalizan y concluyen los objetivos estratégicos y las decisiones puntuales del gobierno municipal. En él se diferencian dos tendencias opuestas en cuanto a estructura organizacional: una estructura de naturaleza centralizada, frente a otra que representa la descentralización del aparato administrativo.

⁶ IBÁÑEZ (1995), *op. cit.*, 111.

⁷ Tal y como apunta GALÁN, A. (2000): «Comunicación Pública», en TORNOS, J. y GALÁN, A. (coords.), *La Comunicación pública. Información administrativa al ciudadano*, Madrid, Marcial Pons, 25-40, es a partir de los postulados neopúblicos contemporáneos, cuando el administrado reclama una modificación de su posición jurídica frente a la Administración y exige ser considerado como ciudadano. Esta circunstancia implica dos premisas fundamentales: la primera, que debe ser escuchado ante cuestiones relevantes relacionadas con la gestión de lo público; la segunda, la posibilidad de poder participar en la definición de su relación jurídico-administrativa con las diferentes organizaciones públicas.

explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas en cada periodo legislativo.

Tomando como referencia los diferentes modelos de comunicación municipal anteriormente apuntados, y tras una aproximación a la comunicación pública como proceso administrativo, proponemos en esta lección un modelo estructural de gestión comunicativa-relacional para el ámbito de los Ayuntamientos. Mediante la adaptación de su formulación se pueden establecer sistemas de gestión pertinentes a partir de los objetivos y estrategias organizacionales, las variables que identifican a cada ente territorial local, y la interacción que se manifiesta (o que se quiere propiciar) con su entorno inmediato. Para ello se identifican los procesos especializados de las diversas unidades administrativas que integran tales estructuras y que, a su vez, presentan profundas interrelaciones y sinergias.

2. Comunicación pública. Una aproximación teórica y práctica

Tal y como apunta Moreu⁸ la comunicación pública se ha convertido, en la actualidad, en una actividad administrativa heterogénea, muy difícil de delimitar y categorizar que se puede identificar como «un cajón de sastre» en el que caben manifestaciones tales como la información política, las relaciones públicas, la información general sobre servicios administrativos, el diálogo interpersonal o la publicidad institucional.

Aspectos tan relevantes como el derecho a la información, la tipología de los usuarios, la naturaleza de los mensajes, las tecnologías de información y comunicación o las estructuras de los diferentes niveles competenciales administrativos⁹ que prestan servicios al ciudadano son, según Gómez Camarero¹⁰, elementos consustanciales al diseño de los procesos de comunicación pública que conviene tener presentes en esa interacción permanente entre Administración y ciudadanos.

⁸ MOREU, E. (2005): *La Administración anunciante. Régimen jurídico de la publicidad institucional*, Navarra, Aranzadi, 42.

⁹ Es decir: la administración general del Estado, autonómica o local. En este sentido, *Ibidem*, 81, se refiere a «todos los poderes públicos» (y no sólo las Administraciones públicas) como sujetos emisores potenciales de tales mensajes. Compartimos esta apreciación, ya que de esta forma quedarían incluidas en tal clasificación instituciones públicas como el Parlamento o el propio Gobierno.

¹⁰ GÓMEZ CAMARERO, C. (2003): «Las nuevas formas de comunicación de la Administración con el ciudadano», *Anales de Documentación*, nº 6, 109-119.

Para Rubio¹¹, nos encontramos todavía con visiones muy limitadas y parciales sobre la aportación que la actividad comunicativa realiza a la gestión pública, y la califica de concepto multiforme. En este sentido, el hecho de que factores clave como el vacío legal existente¹² o la confusión terminológica¹³ propia que se manifiesta en torno a la comunicación pública, condicione (y dificulte) una aproximación teórica a este fenómeno tal y como advierten diversos autores¹⁴, no por ello pensamos que tal intento no vaya a ser útil para clarificar a qué tipo de mensajes de comunicación nos estamos refiriendo.

Creemos, por tanto, que resulta pertinente desarrollar una propuesta conceptual de la comunicación pública que nos permita delimitar dicho fenómeno y abordarlo desde el contexto municipal. Y así, nos referimos como tal a: toda aquella actividad que se manifiesta como interacción comunicativa-relacional bidireccional, establecida entre la Administración y los ciudadanos mediante mensajes dotados de significados heterogéneos, objeto de comunicación, a través de diferentes medios -interpersonales, colectivos, colectivos de masas y telemáticos-. Posee un carácter instrumental y su finalidad particular se traduce en determinados objetivos específicos, establecidos en el ámbito político y/o de gestión administrativa o ejecutiva; dichos objetivos específicos se corresponderán en su mayoría, necesariamente, con alguno de los fines perseguidos por la Administración, entidades adscritas o cualquier poder público, siendo identificados, consecuentemente, como fines de interés general.

Queremos destacar, en este punto, un aspecto relevante que se atribuye a la comunicación pública: y es que su función no consiste simplemente en informar, sino que debe servir como instrumento para

¹¹ RUBIO (2005), *op. cit.*, 175.

¹² La insuficiencia del concepto legal de publicidad que establece la Ley General de Publicidad del año 1988 ya ha sido apuntado, entre otros, por FELIU, E. (2004): «La Publicidad Social», en MÍNGUEZ, N. y VILLAGRA, N., *La comunicación. Nuevos discursos y perspectivas*, Madrid, Edipo, 67-71, y por MOREU (2005), *op. cit.*, 28: ambos autores coinciden en la necesidad de que la publicidad institucional esté integrada y coordinada en las normas del ordenamiento jurídico publicitario, junto con los mensajes de carácter estrictamente comercial a los que se refiere el artículo 2 de la citada Ley: «toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones». Esta disfunción del concepto legal queda aminorada, en cierta medida, por la legislación promulgada en algunos ámbitos territoriales (como Andalucía, Aragón, Cataluña, Extremadura, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana), así como en la *Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional*, de carácter estatal.

¹³ Una incertidumbre provocada por la polisemia que caracteriza la mayoría de los términos relativos o relacionados con tal tipo de mensajes. A modo de ejemplo, y dentro de una contextualización jurídica y social de la comunicación pública, hemos hallado términos tan diversos como: «información administrativa, comunicación administrativa, comunicación ciudadana, comunicación de orientación y extensión pública, comunicación de interés general, comunicación de interés público o de utilidad pública, publicidad social, comunicación institucional, publicidad institucional, comunicación de imagen o expresiva, comunicación de servicio público, marketing social, marketing público, marketing institucional y marketing municipal».

¹⁴ COSTA, J. (1995): *Comunicación Corporativa*, Madrid, CC. Sociales; GALÁN (2000), *op. cit.*, 26-28; COSTA BADÍA, P.O. (2001): «Comunicación Pública en el ámbito local», en BENAVIDES, J. (dior.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, 249-274; MOREU (2005), *op. cit.*, 39-42; RUBIO (2005), *op. cit.*, 175 y ss.

asegurar la participación de los ciudadanos en la vida pública y hacerles responsables de sus elecciones personales dentro de un contexto democrático.

Así, mientras las políticas de información se centran, únicamente, en la difusión y promoción del acceso a la información, las políticas de comunicación pública englobarían:

aquellas actividades a través de las cuáles 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 ciudadanos¹⁵.

Dentro de la política de comunicación externa desarrollada por cualquier organismo público, podemos observar cómo se desarrollan estrategias definidas, orientadas a regular estos procesos de comunicación social que responden a necesidades y objetivos específicos; dichas estrategias y líneas de actuación se materializan, fundamentalmente, a través de tres vías planificadas de manera sinérgica y simultánea: la publicidad institucional, la gestión de las relaciones informativas y el establecimiento de relaciones institucionales.

2.1. Estructuras comunicativas municipales

En los últimos treinta años, se ha producido en los ayuntamientos una transformación tan radical en su desarrollo competencial y en el ejercicio de la función pública, que dicha circunstancia ha afectado a las organizaciones locales no sólo a nivel funcional sino también estructural¹⁶. Así, en el momento actual, el antiguo modelo clásico-burocrático, basado en procesos de comunicación unidireccional, ha sido sustituido por modelos de gestión mucho más relacionales y participativos.

¹⁵ MOREU (2005), *op. cit.*, 46.

¹⁶ RAMIÓ, C. (1999a): *Teoría de la organización y administración pública*, Barcelona, Tecnos/Universitat Pompeu Fabra, 60; RAMIÓ, C. (1999b): *Desarrollo organizativo del Ayuntamiento Gerencial*, Barcelona, Universitat Pompeu Fabra, 59-80; BALLART, X. y RAMIÓ, C. (2000): *Ciencia de la Administración*, Valencia, Tirant lo Blanc, 318.

La comunicación de los entes locales ya no se asume exclusivamente como una comunicación sobre servicios públicos, sino desde una perspectiva global de comunicación organizacional a través de la cuál se implementa en el colectivo imaginario una marca de ciudad con valores propios, tal y como apunta Puig¹⁷. En este sentido, y desde la perspectiva neopública¹⁸ de gestión administrativa municipal, las estrategias comunicativas se orientan hacia la identificación de los ciudadanos con un proyecto de ciudad compartido, de forma que éstos se implican en el diseño y desarrollo de diferentes líneas de actuación, proyectos e iniciativas, y cooperan con los ayuntamientos, de manera activa, en la consecución de las políticas públicas. Esta evolución de la cultura organizativa en las estructuras municipales ha tenido una incidencia muy directa en la incorporación de unidades de gestión administrativa cuya función es implementar estrategias de comunicación pública dirigidas a los ciudadanos, a partir de los objetivos establecidos por el equipo de gobierno.

Almansa¹⁹ se refiere a los gabinetes de comunicación como:

Una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos. Es una estructura organizada porque tiene establecidas unas formas de actuación y de relación. Además, desde el gabinete se han de coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. Resulta imprescindible la unidad, porque de lo contrario, se crearía confusión (al lanzarse mensajes dispersos). Todo ello para transmitir una buena imagen a todos los públicos, tanto a los internos como a los externos.

Por tanto, es posible afirmar que los gabinetes de comunicación municipal constituyen auténticas direcciones de comunicación²⁰: son fuentes organizadas estables que cuentan con estructuras definidas

¹⁷ PUIG (2003), *op. cit.*, 23.

¹⁸ RAMIÓ, C. (1999c): «Corrientes neoempresariales versus corrientes neopúblicas: cultura administrativa, valores públicos y credibilidad social. Un planteamiento radical», *Instituciones y Desarrollo*, nº 5, Barcelona, Institut Internacional de la Governabilitat de Catalunya, 1-16; OLÍAS DE LIMA, B. (2000): «La evolución de la gestión pública. La nueva gestión pública», en OLÍAS DE LIMA, B. (coord.), *La nueva gestión pública*, Madrid, Pearson Educación, 1-33. Durante la etapa denominada Nueva Gestión Pública (enmarcada desde 1999 y hasta la actualidad) se manifiestan dos orientaciones teóricas que están relacionadas básicamente con la cultura de las organizaciones públicas y representan dos formas divergentes de interpretar la gestión político-administrativa: por un lado, nos encontramos con las corrientes neoempresariales, basadas en la economía, la eficacia y eficiencia de los aparatos públicos que proponen una clientelización de los ciudadanos; y por otro, las corrientes neopúblicas que depositan un especial énfasis en cuestiones como la repolitización de los cargos públicos, la racionalización y control de la externalización de los servicios, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública. Ambas se erigen, dentro de la teoría organizativa pública, como las tendencias más significativas que sustentan en la actualidad la política de gestión de los Ayuntamientos. Sintetizan los numerosos postulados teóricos que se aplican en el ejercicio de la función pública y que están muy presentes en el contexto municipal.

¹⁹ ALMANSA, A. (2005): «Relaciones públicas y gabinetes de comunicación», *Anàlisi*, nº 32, 123-124.

para desarrollar, como subsistemas, funciones de comunicación pública y se sitúan, dentro de la organización municipal, en los niveles superiores²¹. De esta forma no sólo queda de manifiesto el compromiso por parte de la institución con una política sólida de comunicación pública, sino que los máximos responsables -políticos y administrativos- de las áreas de gestión comparten un referente común cuando desarrollan iniciativas comunicativas, estrategias relacionales o pretenden implementar determinados proyectos.

A pesar de que las relaciones con los medios de comunicación siguen siendo consideradas el rol esencial que asume la dirección de comunicación municipal²², podemos observar cómo dicha función, anclada en los orígenes de los gabinetes, ni es la única ni puede desarrollarse, en el contexto actual, sin el respaldo de otras actividades enfocadas a cubrir las necesidades específicas de la interacción comunicativa-relacional entre administración y administrados. Así, la función comunicacional se ha ido ampliando hasta llegar a configurar estructuras complejas que presentan, a su vez, profundas dependencias, interrelaciones y sinergias.

No obstante, dado que las características sociodemográficas, económicas, culturales y políticas que identifican a cada uno de los más de 8.000 municipios españoles son sumamente diferentes²³, cada Ayuntamiento debe establecer un sistema de gestión comunicativo y relacional que va a condicionar la estructura orgánica -centralizada o descentralizada- de la dirección de comunicación, sus procesos y rutinas cotidianas, así como sus recursos -técnicos, humanos y financieros-. Tal y como expresa Díez Lobo²⁴, «no podemos decir que hayamos encontrado un sistema que pueda erigirse en paradigma de la

²⁰ RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch; ALVAREZ, T. y CABALLERO, M. (1999): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Paidós (Colección Papeles de Comunicación); FREIXA, R. (2004): «El director de comunicación», en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Navarra, Eunsa, 125-137.

²¹ ALVAREZ y CABALLERO (1999), *op. cit.*, 87; BEL MALLÉN, J.I. (2004): «La comunicación externa en las organizaciones», en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Navarra, Eunsa, 155-169.

²² LUCAS, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch Comunicación; CASTILLO, A. y ALMANSA, A. (2001): «El gabinete de comunicación en el ámbito local», en LÓPEZ LITA, R. y otros (eds.), *La prensa local y la prensa gratuita*, Castellón, Publicacions de la Universitat Jaume I, 383-392; ALMANSA, A. (2004): «Historia de los gabinetes de comunicación en España», *Historia y Comunicación Social*, nº 9, 5-21; ALMANSA (2005), *op. cit.*, 117-132.

²³ BORJA, J. (1990): «Políticas y gobierno en las grandes ciudades», en BORJA, J., CASTELLS, M. y otros (eds.), *Las grandes ciudades en la década de los noventa*, Madrid, Sistema, 649-722; FONT I LLOVET, T. (1992): *Informe sobre el gobierno local*, Madrid, Barcelona, Ministerio para las Administraciones Públicas (MAP), Fundació Carles Pi i Sunyer d'estudis autonòmics i locals; SÁNCHEZ MORON (1992), *op. cit.*, 289-322; BALLART y RAMIÓ (2000), *op. cit.*, 295 y ss.; BAENA DEL ALCAZAR, M. (2005): *Manual de Ciencia de la Administración*, Madrid, Síntesis; BALLESTEROS (2006), *op. cit.*, 50-51.

²⁴ DÍEZ LOBO, J. (2004): «La información de la entidades locales», en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Navarra, Eunsa, 260.

comunicación institucional local, que nos sirva universalmente y que pueda ser aplicado en cualquier municipio».

Pero además, en el sistema de gestión de la comunicación pública municipal existen tres variables fundamentales que condicionan la aplicación de un determinado modelo frente a otro: en primer término, la estructura de los medios de comunicación -convencionales o no convencionales, privados o propios-; en segundo lugar, la estructura municipal -centralizada o descentralizada a nivel orgánico o territorial-; por último, y no por ello menos relevante que los condicionantes anteriores, el mapa taxonómico de la organización pública en el que se refleja no sólo quienes son los públicos o colectivos vinculados al ente, sino cómo es el tipo de vinculación psico-social establecida, así como las relaciones que convendría reforzar o introducir en un contexto determinado.

2.2. Un modelo de comunicación municipal estructural y funcional

Las ciudades, como sistemas sociales, se ven afectadas por los cambios que se producen en su entorno; consecuentemente, las administraciones municipales asumen a través de los planes estratégicos²⁵ el liderazgo de los procesos de cambio del modelo de gestión urbana, en los que resulta necesario implicar a todos los agentes sociales, políticos y económicos del ente territorial. Dentro de la formulación de cualquier plan estratégico, los responsables administrativos elaboran proyectos de marketing municipal²⁶ con un fuerte componente relacional, en el que se plantean diferentes estrategias de comunicación que permitan mostrar a las ciudades como productos verdaderamente complejos y singulares ante sus ciudadanos, y ante los diferentes colectivos o grupos de interés identificados en su mapa taxonómico.

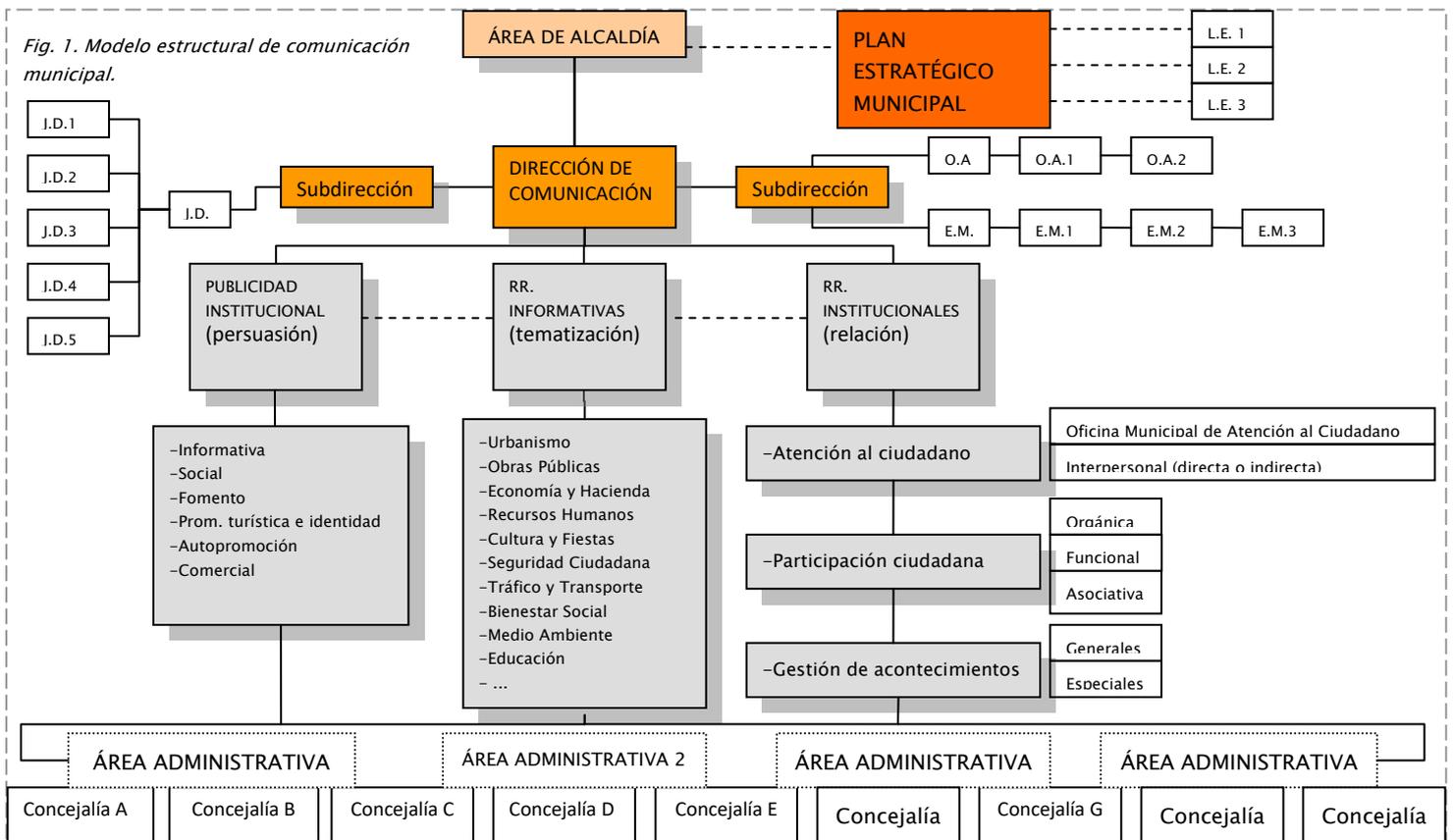
Proponemos un modelo estructural de gestión comunicativa-relacional que asume como referentes permanentes las líneas vertebradoras del modelo de ciudad que se pretende implementar, y se centra para ello en las tres manifestaciones comunicativas más relevantes de la gestión pública desde la perspectiva contemporánea: «la publicidad institucional, las relaciones informativas y las relaciones institucionales». Consideramos a todas ellas como sub-sistemas autónomos (con identidad específica y procesos propios), en los que intervienen tanto agentes internos como ajenos al aparato administrativo.

²⁵ Establecidos a partir de diagnósticos sobre el contexto municipal, vía encuestas, estudios de opinión e investigaciones sectoriales.

²⁶ Derivan del «city marketing» como marco conceptual y se basan en el valor diferencial de las ciudades.

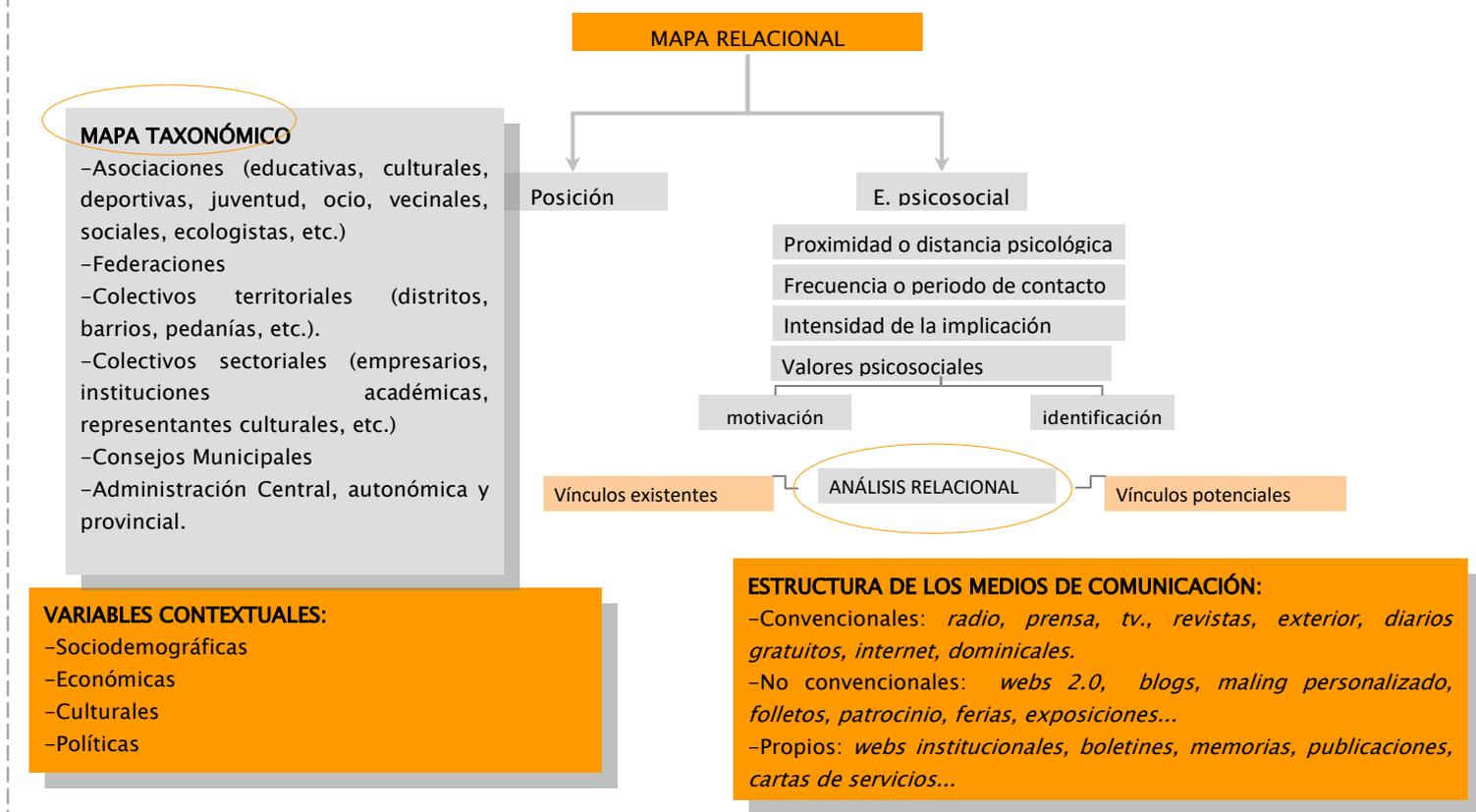
Se trata, en definitiva, de potenciar el proceso estratégico de gestión municipal, conducente a mejorar las condiciones socioeconómicas y la calidad de vida de los ciudadanos a través de una estrategia de comunicación a medio y largo plazo. Ello permitirá a la Institución Municipal actuar de manera planificada a partir de los objetivos derivados del proyecto global de ciudad, evitando improvisaciones innecesarias, falta de rigor o una orientación desacertada en las estrategias comunicativas.

La implementación del modelo de comunicación que hemos diseñado, vendría condicionado por una fase previa de análisis de la estructura comunicativa existente en la organización municipal que permita evaluar la eficacia de las funciones asignadas a las unidades administrativas que configuran la dirección de comunicación, la pertinencia en la asignación de roles y recursos humanos integrados en dicha estructura, así como los procesos formalizados establecidos.



Elaboración propia.

Fig. 2. Variables intervinientes



Elaboración propia.

Tal y como se refleja en la figura nº 1, la dirección de comunicación debe depender orgánicamente del área de Alcaldía, ya que es la unidad administrativa que coordina el plan estratégico del municipio; a su vez, a través de las subdirecciones pertinentes, se establece una función mediadora que permite planificar, coordinar y supervisar las estrategias comunicativas y relacionales de la estructura descentralizada del Ayuntamiento: se establece para ello una subdirección comunicativa como descentralización orgánica para los organismos autónomos (O.A.) y empresas públicas municipales (E.M.); por otra parte, sería posible plantear una segunda subdirección para gestionar la comunicación de la estructura territorial descentralizada, ya sea en juntas de distrito (J.D.), pedanías o cualquier otra divisionalización.

La gestión comunicativa-relacional se presenta, en este modelo, a través de diferentes unidades administrativas definidas a partir de su especialización. A través de la dirección de comunicación municipal se establecen objetivos sectoriales, líneas estratégicas, así como una agenda planificada de

actuaciones que, a su vez, se coordina con el resto de las agendas -políticas o gerenciales-; de esta forma se establece una estrategia global que actúa como catalizador de la comunicación municipal.

La publicidad institucional municipal, al igual que sucede en cualquier otro proceso publicitario, posee un fuerte componente persuasivo. Mediante ella se trata de convencer a los ciudadanos con argumentos razonados, se les incita a identificarse con determinadas causas, a participar e implicarse en otras desde el sentido de la corresponsabilidad y se construye una imagen de la institución municipal con una valoración altamente positiva.

Por otra parte, en los contextos democráticos, una de las principales obligaciones de cualquier gobierno es informar a los ciudadanos de aquellas decisiones o acuerdos alcanzados en la gestión político-administrativa que les influyen o pueden afectarles; pero además, es necesario explicar y justificar a la ciudadanía el porqué de tales actuaciones así como la planificación del gasto público. En consecuencia, podemos afirmar que, dentro de la estrategia de comunicación externa de cualquier organización pública, la función que posee mayor grado de incidencia por su repercusión, tal y como ya ha sido apuntado, es la gestión de **las relaciones informativas**: entendiendo como tales «las actuaciones periódicas encaminadas a seleccionar material propio para su suministro a los medios de comunicación y responder a las peticiones informativas internas y externas de la organización»²⁷.

Para cualquier Ayuntamiento, mantener una relación equilibrada con los aparatos mediáticos locales, supone gestionar a través de ellos una imagen pública en consonancia con su estrategia comunicativa global. Para ello, la dirección de comunicación, a través de la unidad administrativa que asume las relaciones informativas, desarrolla funciones estandarizadas como el seguimiento y la documentación informativa, el análisis estratégico de los temas municipales y la mediación profesional²⁸: a través de ellas

²⁷ RUIZ VIVO, J.A. (2003): «Periodismo Institucional. Comunicación Administración pública-ciudadano», en FERNÁNDEZ, M., SIERRA, J. y VALERO, J. (coords.), *Nuevos retos en el horizonte de las Administraciones*, Murcia, Universidad de Murcia, 39.

²⁸ Tal y como afirma PIÑUEL, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, las dos primeras funciones están íntimamente interrelacionadas. De manera que un análisis estratégico informativo viene condicionado por la fase anterior de documentación sobre temas, aspectos, conflictos o situaciones que pueden derivar en consecuencias adversas para la organización municipal. Para ello, los gabinetes informatizan la información que se deriva de las agendas mediáticas a través de una codificación sistemática y rigurosa, para explotarla, interpretarla y presentar a los responsables de la institución informes que les permitan actuar en consecuencia: ya sea reforzando determinadas políticas municipales, corrigiendo otras o interviniendo en ámbitos que la ciudadanía percibe como desatendidos. La mediación profesional exige una intervención permanente por parte de los responsables de la unidad de relaciones informativas en dos aspectos fundamentales: en primer lugar, en cuanto a la coordinación de las agendas de los departamentos, concejalías, organismos y empresas públicas; de esta forma, el gabinete coordina las agendas (políticas) para tratar de influir en la agenda mediática, dosificando la información organizacional de manera rentable en términos de imagen pública; en segundo término, la colaboración permanente con los máximos exponentes del aparato político-administrativo en la preparación de los diferentes encuentros periodísticos para establecer cierto control sobre el tratamiento de la información municipal.

se canalizan hacia los medios las informaciones «interesadas» de la organización municipal y se atienden sus demandas informativas.

A través de la información periodística se interpreta permanentemente y de forma sucesiva la realidad social²⁹. Este proceso consiste en presentar determinados hechos como acción discontinua para que la audiencia los capte y comprenda en toda su extensión. Permiten que nos adaptemos a la realidad que representan o bien actúan como un revulsivo necesario para adoptar posicionamientos enfocados a modificar determinados aspectos de la realidad social.

En esta constante interpretación de los acontecimientos, los medios se ven abocados a una selección permanente de las informaciones de las que disponen a través de fuentes comunes -agencias de información, gabinetes de prensa o comunicación- o propias -contactos personales de los propios periodistas del medio-, hasta convertir a los hechos, modelados convenientemente, en verdaderos productos informativos.

Por tanto, cuando los medios interpretan la realidad social como un conjunto de hechos, tratan de comprender algunos de los asuntos más significativos y trascendentes para comunicarlos en forma de noticias o de cualquier otro de los géneros periodísticos habituales.

Se plantea, en consecuencia, en el modelo que proponemos, una relación de temas³⁰ que se estructuran en diferentes áreas y que, a su vez, pueden derivar en otros más específicos, propios de cada uno de los ámbitos de gestión política-administrativa.

La tercera sección apuntada en el modelo son **las relaciones institucionales**: a través de ellas se establecen vínculos permanentes o puntuales, de mayor o menor intensidad, con los ciudadanos: ya sea a título individual o con los diferentes colectivos, entidades, organizaciones -públicas o privadas- e instituciones que se identifican en el mapa relacional de la organización municipal. Los procesos de comunicación dirigidos a la ciudadanía por parte de los ayuntamientos ha sufrido, en estos últimos años, una verdadera revolución basada en las TIC,s y en la evolución del concepto de información pública. La

²⁹ GÓMIS, L. (1991): *Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente*, Barcelona, Paidós Ibérica; ARMENTIA, I. y CAMINOS, J.M. (1998): *La información. Redacción y estructuras*, Bilbao, Universidad del País Vasco.

³⁰ Esta relación de temas nos va a permitir identificar la agenda temática de la Institución y analizar, en consecuencia, cómo se ha reflejado la gestión municipal en los medios de comunicación local durante un periodo concreto.

filosofía 2.0³¹, desarrollada a partir de diferentes aplicaciones webs, implica una orientación bidireccional en tales procesos comunicativos y relacionales al permitir compartir información o la participación de los usuarios en el diseño y los contenidos del propio soporte.

Esta última sección se estructura a partir de tres subunidades administrativas especializadas: la atención al ciudadano, vía oficinas municipales (a través de la atención presencial, telefónica y telemática) e interpersonal (mediante encuentros formalizados o comunicación directa con los ciudadanos); la participación ciudadana orgánica (en los consejos sectoriales, territoriales o el propio Consejo Social de la ciudad), funcional (a través de consultas populares) o cooperativa (con entidades diversas, colectivos normalizados y asociaciones); y, en tercer término, a través de la gestión de acontecimientos institucionales (ya sean generales, si se corresponden con conmemoraciones de gran importancia para la vida municipal, o especiales, cuando se organizan por las diferentes áreas municipales con ocasión de acontecimientos propios del ámbito específico de sus respectivos servicios, funciones y actividades).

Entre estas tres secciones, que son el epicentro del modelo propuesto, podemos observar como existen permanentes connivencias y sinergias³².

Tal y como se observa en la figura nº 2, a través del mapa relacional se determina quienes van a ser los destinatarios de determinadas actuaciones planificadas por la dirección de comunicación, a partir de los objetivos comunicativos de la institución municipal; de manera que, a través de su mapa taxonómico, se realiza la segmentación pertinente para desarrollar determinadas líneas estratégicas. Este mapa taxonómico³³ determina la «posición» que adoptan unos públicos frente a otros, en contextos definidos en los que el Ayuntamiento tiene que intervenir a través de procesos de comunicación pública. A través del estudio psicosocial de los vínculos establecidos, se analizan diferentes variables como la proximidad o distancia psicológica de los públicos objetivo, la frecuencia o periodo de contacto, la intensidad de la implicación con la institución, así como la motivación e identificación que caracteriza a tales vínculos. Este análisis determinará la orientación de las políticas relacionales para reforzar determinados vínculos o

³¹ O, REILLY, T. (2009), «Sobre la web 2.0 y Open Source 2.0», *Tecnópolis*, 17/09/2009. <http://blogtecnopolis.wordpress.com/2009/09/17/tim-oreilly-web210/>. Web visitada el 11/06/2010.

³² Al igual que la gestión de un acontecimiento institucional puede verse reforzada por estrategias informativas y publicitarias, una campaña de publicidad institucional puede ser presentada en una rueda de prensa a la que son convocados los medios de comunicación local; de la misma forma, a partir de determinadas informaciones periodísticas que inciden en un aspecto negativo relacionado con la gestión de una de las áreas municipales, sus responsables pueden reaccionar planificando ciertas campañas de comunicación publicitaria, orientadas a persuadir al ciudadano en el sentido contrario o, incluso, generar acontecimientos institucionales que muestren la preocupación e interés de los responsables políticos con esta cuestión. Por otra parte, los procesos relacionados con la atención al ciudadano o la participación ciudadana, adquieren visibilidad pública -informativa y publicitaria- a través de los medios de comunicación.

³³ XIFRA, J. (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Madrid, Mc Graw-Hill, 166 y ss.

establecer otros (hasta ese momento potenciales) a través de las estrategias diseñadas por la organización municipal.

En cuanto a las variables contextuales, éstas se definen a partir de las características sociodemográficas, económicas, culturales y políticas propias de cada municipio; de la misma forma, en cada territorio existe una determinada estructura de los medios de comunicación local que condiciona los procesos y las rutinas periodísticas, publicitarias y relacionales de los gabinetes municipales.

3. Justificación de la necesidad de aplicar modelos de comunicación en el contexto municipal

Para las instituciones locales la interacción comunicativa-relacional representa una necesidad vital. A través del plan estratégico territorial, que se erige como el eje vertebrador de las políticas públicas de proximidad, se desarrollan diferentes líneas de gestión social, política y económica que deben ser traducidas en mensajes de comunicación pública³⁴ a través de un modelo sistematizado, flexible y dinámico³⁵. La correcta aplicación de los procesos, así como la unidad y la coherencia en la gestión de las actuaciones comunicativas y relacionales garantiza una orientación acertada hacia los objetivos marcados por las organizaciones municipales.

Si los responsables político-administrativos no son capaces de desarrollar una gestión suficiente y eficaz de la información que atañe a la entidad municipal, serán los propios medios de comunicación, a través de otras fuentes informativas (con intereses contrapuestos a los de la organización), los que, lanzando mensajes de diversa naturaleza, se conviertan en los principales artífices de procesos de formación de opinión pública³⁶ no controlados por la institución pública.

Diezhandino³⁷ se refiere, en este sentido, al lado perverso de los medios cuando afirma que, la manipulación, intencionalidad o mentira de su discurso forma parte de un ecosistema social en el que los medios se han erigido como instrumentos útiles para la intoxicación informativa al servicio de

³⁴ En cualquiera de las formas estandarizadas que hemos apuntado.

³⁵ Que debe ser revisado, con cierta periodicidad, si pretendemos garantizar su eficacia.

³⁶ MONZÓN, C. (1990): *La Opinión Pública. Teorías, concepto y métodos*, Madrid, Tecnos; MONZÓN, C. (2006): *Opinión pública, comunicación y política*, Madrid, Tecnos; D'ADAMO y otros (2007): *Medios de comunicación y opinión pública*, Madrid, Mc Graw Hill.

³⁷ DIEZHANDINO, P. (2007): *Periodismo y poder. Políticos, periodistas y ciudadanos voluntariamente desinformados*, Madrid, Pearson Prentice Hall.

determinados poderes (públicos o privados) con intereses manifiestos. Y de ahí, el temor que suscitan. No obstante, añade que éstos sólo son uno de los elementos de tal ecosistema, en el cuál intervienen otros actores sociales o políticos que representan a una sociedad civil que se organiza para obtener resultados en clave política y que utilizan, en innumerables ocasiones, a los medios de comunicación para amplificar su causa.

La orientación neopública de la teoría organizativa sostiene que la comunicación de los entes locales debe establecerse desde una perspectiva global de comunicación organizacional, a través de la cuál se implementa en el colectivo imaginario una marca de ciudad con valores y atributos convenientemente definidos.

En consecuencia, en la elaboración de cualquier plan estratégico se diseñan proyectos de marketing municipal que poseen un fuerte componente comunicativo relacional que permiten mostrar a las ciudades como productos complejos y singulares. A través del estudio psicosocial de los vínculos establecidos con los ciudadanos y los diferentes colectivos o grupos de interés identificados en el mapa taxonómico del ente local, se determina la orientación de las políticas destinadas a reforzar determinados vínculos o a establecer otros.

En este sentido, el modelo de comunicación municipal propuesto, basado en la publicidad institucional, las relaciones informativas y las relaciones institucionales como tres secciones autónomas con un fuerte componente de interdependencia, debería concebirse desde una perspectiva sistémica (o de sistema abierto) que le permitiera, a partir de una concepción dinámica y flexible, adaptarse al transcurso de los hechos o a nuevos contextos.

Y aunque existen parámetros comunes de referencia en los entes territoriales locales, el modelo de comunicación pública que puede ser implementado en un municipio, únicamente será eficaz en otro que reúna ciertas características semejantes al primero. En cualquier caso, dada la especificidad de cada ente territorial que se manifiesta a partir de sus características naturales y demográficas, el sentido identitario y de pertenencia de su comunidad local, la vinculación e implicación de ésta con la Institución municipal, la estructura de los medios de comunicación locales y diversos condicionantes contextuales, resulta obvio que cualquier propuesta debería ser adaptada a las necesidades y los objetivos -estructurales y coyunturales- de cada ayuntamiento.

Pero, además, la eficacia del modelo pasa por la identificación e implicación, sin reservas, de los máximos responsables políticos y administrativos con el sistema de comunicación establecido. Su voluntad real de

asumir esta propuesta sistemática, la dotará de coherencia y garantizará el correcto funcionamiento de los procesos integrados en ella.

En el contexto actual, los equipos de gobierno municipales necesitan, para mantener su continuidad al frente de los Ayuntamientos, estructuras comunicativas profesionalizadas, integradas por recursos humanos con perfiles especializados. Resulta conveniente propiciar la estabilidad de estos recursos (o al menos de parte de ellos) en el desempeño de tales funciones, mediante fórmulas contractuales pertinentes no sujetas a los posibles «vaivenes políticos» a los que está sometida cualquier organización pública. Esta decisión, que huye de planteamientos politizados y del uso (o abuso) de cargos de confianza por parte de los responsables políticos, es la mayor garantía de que la gestión de la comunicación pública se va a desarrollar no sólo dentro de los parámetros -legítimos- del derecho a la información de la ciudadanía, sino desde la orientación marcada por los objetivos estratégicos de la organización municipal. Es una muestra clara de su compromiso con la transparencia administrativa que permitirá instalar en el imaginario colectivo la credibilidad de la institución como fuente informativa.

Sistematizar de forma eficiente los procesos de comunicación pública y diseñar las estructuras administrativas pertinentes debería ser, por tanto, una prioridad en el contexto de las organizaciones municipales, ya que de ello depende que los responsables políticos y administrativos rentabilicen su gestión, y «la hagan valer» de cara a los próximos comicios electorales.

4. Referencias bibliográficas

ALAMINOS, A. (1995): «El Alcalde en su ciudad», en ALAMINOS, A. (coord.), *Gestión de la vida local*, Alicante, Diputación Provincial, 11-20.

ALMANSA, A. (2004), «Historia de los gabinetes de comunicación en España», *Historia y Comunicación Social*, nº 9, 5-21.

ALMANSA, A. (2005): «Relaciones públicas y gabinetes de comunicación», *Anàlisi*, nº 32, 117-132.

ALVAREZ, T. y CABALLERO M. (1999): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Paidós.

Anteproyecto de Ley Básica del Gobierno y la Administración Local, de 3 de mayo de 2006.

ARMENTIA, I. y CAMINOS, J.M. (1998): *La información. Redacción y estructuras*, Bilbao, Universidad del País Vasco.

BAENA DEL ALCAZAR, M. (1993): *Curso de Ciencia de la Administración*, Madrid, Tecnos.

- BAENA DEL ALCAZAR, M. (2005): *Manual de Ciencia de la Administración*, Madrid, Síntesis.
- BALLART, X. y RAMIÓ, C. (2000): *Ciencia de la Administración*, Valencia, Tirant lo Blanc.
- BALLESTEROS, A. (2006): *Manual de Administración Local*, Madrid, Walters Klumer España/ El Consultor de los Ayuntamientos.
- BEL MALLÉN, J.I. (2004): «La comunicación externa en las organizaciones», en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Navarra, Eunsa, 155-169.
- BORJA, J. (1990): «Políticas y gobierno en las grandes ciudades», en BORJA, J., CASTELLS, M. y otros (eds.), *Las grandes ciudades en la década de los noventa*, Madrid, Sistema, 649-722.
- CASTILLO, A. y ALMANSA, A. (2001): «El gabinete de comunicación en el ámbito local», en LÓPEZ LITA, R. y otros, *La prensa local y la prensa gratuita*, Castellón, Publicacions de la Universitat Jaime I, 383-392.
- COLOMAR, J. (1997): «Los modelos organizativos para la diversidad local», *Papers de Formació Municipal*, nº 39, Barcelona, Diputació Provincial, 3-39.
- COSTA, J. (1995): *Comunicación Corporativa*, Madrid, CC. Sociales.
- COSTA BADÍA, P. O. (2001): «Comunicación Pública en el ámbito local», en BENAVIDES, J. (dtor.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestió 2000, 249-274.
- D'ADAMO, O. y otros (2007): *Medios de comunicación y opinión pública*, Madrid, Mc Graw Hill.
- DÍEZ LOBO, J. (2004): «La información de las entidades locales», en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Navarra, Eunsa, 259-271.
- DIEZHANDINO, P. (2007): *Periodismo y poder. Políticos, periodistas y ciudadanos voluntariamente desinformados*, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- EZQUIAGA, I. (dtor.) (2000): *Guía de la Política Pública local*, Madrid, Consultores de las Administraciones Públicas.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS -FEMP- (2006): *La situación de los Ayuntamientos en España, sus carencias económicas y problemas de gestión. Diagnóstico y propuestas en una perspectiva europea*, Madrid.
- FELIU GARCÍA, E. (2004): «La Publicidad Social», en MÍNGUEZ, N. y VILLAGRA, N., *La comunicación. Nuevos discursos y perspectivas*, Madrid, Edipo, 67-71.
- FONT I LLOVET, T. (1992): *Informe sobre el gobierno local*, Madrid, Barcelona, Ministerio de Administraciones Públicas, Fundació Carles Pi i Sunyer d'estudis autonòmics i locals.
- FREIXA, R. (2004): «El director de comunicación», en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Navarra, Eunsa, 125-137.
- GALÁN, A. (2000): «Comunicación Pública», en TORNOS, J. y GALÁN, A. (coords.), *La Comunicación pública. Información administrativa al ciudadano*, Madrid, Marcial Pons, 25-40.

- GÓMEZ CAMARERO, C. (2003): «Las nuevas formas de comunicación de la Administración con el ciudadano», *Anales de Documentación*, nº 6, 109-119.
- GÓMIS, L. (1991): *Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente*, Barcelona, Paidós Ibérica.
- IBAÑEZ, Z. (1995): «El autogobierno local», en ALAMINOS, A. (coord.), *Gestión de la vida local*, Alicante, Diputación Provincial, 107-127.
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.*
- Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional.*
- LUCAS, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch Comunicación.
- MARCOS, F.J. (2000): *Nuevo escenario de poderes en la administración local municipal*, Madrid, Aranzadi.
- MONZÓN, C. (1990): *La Opinión Pública. Teorías, concepto y métodos*, Madrid, Tecnos.
- MONZÓN, C. (2006): *Opinión pública, comunicación y política*, Madrid, Tecnos.
- MOREU, E. (2005): *La Administración Anunciante. Régimen jurídico de la publicidad institucional*, Navarra, Aranzadi.
- NÚÑEZ, L. (1991): *Introducción al periodismo escrito*, Barcelona, Ariel Comunicación.
- OLÍAS DE LIMA, B. (2001): «La evolución de la gestión pública. La nueva gestión pública», en OLÍAS DE LIMA, B. (coord.), *La nueva gestión pública*, Madrid, Pearson Educación, 1-33.
- O, REILLY, T. (2009), «Sobre la web 2.0 y Open Source 2.0», *Tecnópolis*, 17/09/2009. <http://blogtecnopolis.wordpress.com/2009/09/17/tim-oreilly-web20/>. Web visitada el 11/06/2010.
- PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (1988): *Un modelo estratégico de comunicación municipal*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- PIÑUEL, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis.
- PUIG, T. (2003): *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Somos una marca de servicios pública con propuestas innovadoras y un estilo entusiasta*, Barcelona, Paidós Comunicación.
- RAMIÓ, Carles (1999a): *Teoría de la organización y administración pública*, Barcelona, Tecnos.
- RAMIÓ, C. (1999b): *Desarrollo organizativo del Ayuntamiento Gerencial*, Barcelona, Universitat Pompeu Fabra.
- RAMIÓ, C. (1999c): «Corrientes neoempresariales versus corrientes neopúblicas. Cultura administrativa, valores públicos y credibilidad social. Un planteamiento radical», *Instituciones y Desarrollo*, nº 5, Barcelona, Institut Internacional de la Governabilitat de Catalunya, 1-16.
- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch.

RIVERO, J.L. (1999): *Manual de Derecho Local*, Madrid, Civitas.

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

RUIZ VIVO, J. A. (2003): «Periodismo Institucional. Comunicación Administración pública-ciudadano», en FERNÁNDEZ, M., SIERRA, J. y VALERO, J. (coords.), *Nuevos retos en el horizonte de las Administraciones*, Universidad de Murcia, 35-40.

SÁNCHEZ MORON, M. (1992): «El sistema político local: fórmulas de gobierno y participación ciudadana», en FONT I LLOVET, T. (dtor.), *Informe sobre el gobierno local*, Madrid, Barcelona, Ministerio de Administraciones Públicas, Fundació Carles Pi i Sunyer d'estudis autonòmics i locals, 289-322.

XIFRA, J. (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Madrid, Mc Graw Hill.