

Estudios y Documentos

Estudios y Documentos



MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

ISBN 978-84-7351-271-8



9 788473 512718

P.V.P.
10,00 €
(IVA incluido)

LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Retos y oportunidades

LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP
INAP

INAP



MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
RETOS Y OPORTUNIDADES

Estudio realizado por

dircom

Asociación de Directivos de Comunicación

Colección: ESTUDIOS Y DOCUMENTOS

FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO
DE PUBLICACIONES DEL INAP

La DIRECCIÓN de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades / estudio realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación, DIRCOM.-1.ª ed. -Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2007.- 102 p.: graf.; 24 cm. -(Estudios y Documentos)

Anexo: p. 85-102.

ISBN 978-84-7351-271-8. — NIPO 329-07-021-4

1. DIRCOM. 2. Comunicación en la administración. 3. España-Administración pública. I. DIRCOM. II. Serie
35(460).078

Primera edición: diciembre 2007

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://www.060.es>

© Instituto Nacional de Administración Pública para esta edición en español

© Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom.

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

www.inap.map.es

ISBN: 978-84-7351-271-8

NIPO: 329-07-021-4

Depósito Legal: M-56026-2007

Impresión: LERKO PRINT, S.A.

Paseo de la Castellana, 121. 28046 Madrid

I. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, atendiendo a sus objetivos de fomento y consolidación de la función de comunicación en las organizaciones, y como continuación de las líneas de investigación emprendidas en el pasado, ha realizado un estudio sobre **la función de comunicación en las administraciones públicas**, con el que pretende ofrecer a los profesionales que desempeñan su labor en este ámbito no solo una serie de datos sobre el estado y el arraigo de la función de la comunicación en la Administración Pública, sino también un conjunto de **reflexiones** y de **propuestas** que, de acuerdo a los objetivos de Dircom, puedan servir para reforzar nuestra **profesionalización** e incrementar el **reconocimiento** que la Comunicación alcanza en estas instituciones.

Este estudio hace un seguimiento de una primera investigación llevada a cabo por Dircom en el año 2000. Si bien en aquella primera ola el acercamiento era exclusivamente cuantitativo, en el presente estudio se ha querido profundizar siguiendo métodos **tanto cuantitativos como cualitativos**, con objeto, según se dijo, de ofrecer no solo un conjunto de datos, sino también reflexiones y propuestas recabadas de los propios profesionales.

Se pretende con todo ello ofrecer al colectivo de profesionales que se dedican a la comunicación institucional de las diversas administraciones públicas un documento que aunando datos y opiniones, permita explorar soluciones más eficaces para la comunicación en las administraciones públicas contribuyendo a lograr los objetivos previstos en el proyecto de ley 121/000034. En definitiva, queremos colaborar a crear un espacio de debate y reflexión sobre la profesión.

Por razones de alcance, el estudio cuantitativo se ha centrado exclusivamente en los organismos más significativos de la Administración Central (Ministerios), Autonómica (Gobiernos autonómicos) y Local (Diputaciones y Ayuntamientos).

Sin embargo, en la exploración cualitativa se ha escuchado también a profesionales de otros ámbitos de la Administración, así como a especialistas, consultores y, por supuesto, a periodistas con responsabilidades directivas sobre las secciones de Política de diversos medios de comunicación de difusión tanto nacional como autonómica o local.

2. METODOLOGÍA

2.1. Investigación cuantitativa

La investigación ha seguido las siguientes pautas:

Tipo de encuesta

— Cuestionario para su cumplimentación vía Internet, disponible para los entrevistadores en la página Web de la empresa Metra Seis.

Universo, muestra y ámbito de estudio

— Conjunto de Directivos de Comunicación dentro de la Administración Central, Autonómica y Local incluidos en la base de datos gestionada por Dircom.

Esta base de datos consta de **480 registros completos** (Directores de Comunicación de Ministerios, Comunidades Autónomas, Diputaciones y Ayuntamientos de más de 50.000 habitantes) de los que se ha intentado contactar con el total de los mismos, mediante invitación por correo electrónico e incentivando a la participación según figura en el siguiente apartado.

El resultado final han sido **65 cuestionarios completos** (13,54% de participación sobre el universo total invitado a participar).

El error máximo de los datos totales asumiendo los estándares del muestreo aleatorio simple es de $\pm 11,5\%$, con un nivel de significación del 95,5%.

Aproximación al universo y forma de incentivar la participación de los entrevistados

— Primer contacto-invitación a participar en la investigación a través de mensajes de correo electrónico al total de los registros de la base de datos.

— Segundo contacto de nuevo a través de mensaje de correo electrónico, a aquellas unidades muestrales que, estando incluidas en la base de datos, no hubieran cumplimentado el cuestionario.

— En una fase posterior, y sólo a aquellas personas que lo solicitaron, se envió el cuestionario por fax o a través de correo electrónico en el que se incluía el cuestionario preparado para su cumplimentación en papel.

Cuestionario

Se adjunta al final de la presente publicación.

Tratamiento de la información

Una vez comprobada la validez del trabajo de campo se ha procedido a explotar y codificar toda la información, para su posterior tratamiento informático.

Análisis de resultados

Los datos han sido analizados a partir de la muestra total, indicándose, cuando es pertinente, las diferencias significativas que hay entre los grupos de segmentación de la muestra.

Fecha del trabajo de campo

Se ha realizado durante un periodo de 4 semanas en noviembre de 2006.

2.2. Investigación cualitativa

Objetivos de la investigación cualitativa

Dentro del **objetivo genérico** de ofrecer una comprensión amplia de la situación de los departamentos de comunicación en las Administraciones Públicas a sus distintos niveles, se buscaba:

a) Por un lado, ofrecer explicaciones y razonamientos que ilustraran y permitieran interpretar con mayor rigor los resultados cuantitativos obtenidos en la etapa anterior.

b) Por otro lado, abrir el campo a otro tipo de problemáticas subyacentes que puedan aportar una toma del pulso a la situación de dichos departamentos.

Todo ello desde una doble perspectiva:

a) Los ideales o conceptos que inspiran este quehacer, las preocupaciones subyacentes y las metas que se desea conseguir. Es el ámbito de la ideología y del futuro.

b) La praxis del día a día, las experiencias de satisfacción y conflicto. Es el ámbito de la actualidad, de lo que es posible hoy y aquí.

Método

La técnica empleada en la investigación cualitativa ha sido la Entrevista en Profundidad. Se han realizado un total de **24 entrevistas** con los siguientes perfiles y diseño:

Perfil	Propósito	N.º EPs realizadas
Asociados Dircom Con experiencia dentro de los departamentos de las Administraciones Públicas. Actualmente trabajando en Comunicación en la Administración Pública, en consultoras especializadas en colaboración con la Administración Pública o en el ámbito académico.	Búsqueda de hipótesis, elaborar sobre la base de su experiencia y contactos la problemática objeto de estudio, y examinar la evolución de la comunicación.	4
Administración central Responsables de comunicación de Ministerios o instituciones como el Congreso de los Diputados.	Perspectiva de los departamentos de comunicación de la Administración Central.	3
Comunidades Autónomas Responsables de Comunicación de Comunidades Autónomas.	Perspectiva de los Departamentos de comunicación de las Comunidades Autónomas.	2
Administración local Responsables de Comunicación de Ayuntamientos (4) y Diputaciones (3).	Perspectiva de los departamentos de comunicación de Ayuntamientos y Diputaciones Provinciales.	7
Medios de difusión Delegados, subdirectores o redactores jefe de televisiones (4) y periódicos (4).	Perspectiva de los medios. Establecer diagnósticos sobre el funcionamiento de la comunicación de las Administraciones Públicas tanto en contenidos como en el funcionamiento (y la atribución de responsabilidades en la eficacia o deficiencias de los mismos).	8
TOTAL		24

Para la captación de los responsables de comunicación de las distintas administraciones se contó con una base de datos de un conjunto de Directivos de

INTRODUCCIÓN

Comunicación dentro de la Administración Central, Autonómica y Local, facilitada por la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom (en algunos casos habían contestado al cuestionario de la fase cuantitativa y manifestado su intención de seguir colaborando). Las entrevistas fueron realizadas por técnicos de la empresa Metra Seis, quienes habían recibido un briefing de Dircom para la correcta selección de la muestra y aplicación posterior del cuestionario de captación. Parte de las entrevistas fueron preceptadas por Dircom. En cualquier caso, el trabajo de campo ha cumplido los requisitos de calidad establecidos por Metra Seis, de acuerdo a las normas UNE-EN-ISO-9001 y UNE-161001.

A continuación, se recogen los resultados de ambas investigaciones. Los resultados cuantitativos tendrán su formato habitual en gráficos y cuadros, mientras que las reflexiones cualitativas que los ilustren irán acompañando a los datos, con un formato de texto diferenciado, recuadrados y destacados en color ■■■■. Además, el análisis cualitativo está ilustrado con frecuentes frases textuales de los entrevistados, que aparecen entrecomillados y en cursiva.

II. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. LA POSICIÓN DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Exploraremos en este apartado las denominaciones que recibe el puesto del Director de Comunicación, así como su dependencia jerárquica, las responsabilidades y recursos que suelen ponerse a disposición del mismo y las características profesionales que, en opinión de los participantes, debe reunir un Director de Comunicación en la Administración Pública, para desempeñar eficazmente su labor.

1.1. Denominación del puesto y dependencia jerárquica

1.1.1. Denominación del puesto

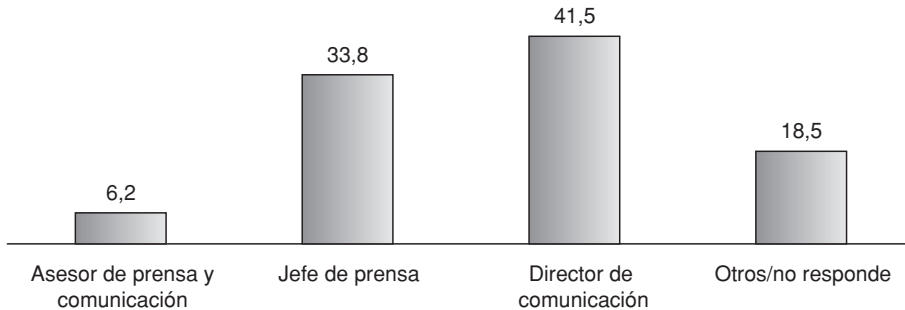
P.1. Para empezar anote, por favor, cómo se denomina exactamente el cargo que Vd. ocupa dentro de la Administración pública.

Se detectan dos apelativos principales que, con sus distintas variantes, identifican dos tendencias diferentes en la definición del responsable de comunicación.

- ➔ Jefe de Prensa. O Jefe del Gabinete de Prensa.

- ➔ Director de Comunicación. También bajo las designaciones de:
 - Director del Gabinete de Comunicación.
 - Director del Área de Comunicación.
 - Coordinación de Comunicación.

GRÁFICO 1. *Denominaciones del Director de Comunicación*



En el estudio sobre el Estado de la Comunicación en las Administraciones Públicas realizado en 2000 por la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, se registraba un mayor grado de diversidad de denominaciones (el apartado «otros» alcanzaba al 28,7% de la muestra). En todo caso, las denominaciones que hacían referencia explícita a «Comunicación» sin vincularlo a «prensa» ascendían al 34,8%; por su parte, la denominación dominante «Prensa» sin incluir «comunicación» se registraba en el 30,4% de los casos. Las denominaciones de puesto que acogían ambos términos («comunicación» y «prensa») suponían el 5,2% de los casos.

Según los entrevistados en el estudio cualitativo, se percibe una tendencia, iniciada hace 6 ó 7 años, hacia la denominación de «Director de Comunicación».

«La denominación [Director de Comunicación] al final debería acabar implantándose».

Supone pasar de la denominación de «Jefe de Prensa» a la de «Director de Comunicación».



➔ Del término «**Jefe**» al de «**Director**»:

- ➔ Por una mayor relevancia de los Departamentos de Comunicación en general y del Responsable de Comunicación en particular dentro de las Administraciones. Implica también un aumento de categoría profesional y salarial.

- ➔ Por un aumento de sus responsabilidades. En un segundo plano, asimilado en menor grado por los consultados se pasa de ser responsable de una única área (la prensa y las relaciones con los medios) a coordinar distintas áreas (prensa, publicidad, etc.).

➔ De «Prensa» a «Comunicación».

Una creciente toma en consideración de que la comunicación va mucho más allá de las notas de prensa. Si bien, este ‘ir más allá’ es entendido de diferentes formas:

- ➔ Para algunos, es más apropiado hablar de comunicación que de prensa debido al carácter multimedia que, cada vez más, tienen los medios de comunicación social (radio, televisión, plataformas digitales, Internet, etc.). Algunas Administraciones disponen de medios (cámaras, estudios de grabación y edición, etc.) que permiten elaborar la noticia o proveer de imágenes y contenidos a los distintos medios de comunicación.
- ➔ Otros entienden la comunicación desde una concepción más global, no únicamente desde las relaciones con los medios de difusión. Englobaría aspectos hasta ahora no siempre contemplados por estos departamentos como pueden ser la comunicación interna, la página Web, publicaciones, imagen de la institución, etc.

«Jefe de Prensa es un nombre antiguo y que se ha quedado pequeño, porque se hacen más cosas: es un responsable de comunicación, no sólo de prensa, se hacen todas las labores de comunicación».

El Director de Comunicación se sitúa, teóricamente, en un plano superior, de mayor complejidad. En contacto con los órganos representativos de la institución, en funciones de carácter estratégico: asesoramiento, imagen, relaciones institucionales, etc.

En ocasiones, se trata de dos cargos diferentes (el Jefe de Prensa y el Director de Comunicación) dentro de la estructura del «departamento de comunicación». En otros casos se encuentran fundidos en una misma persona.

Sin embargo, y aunque estas diferentes denominaciones suelen indicar unas funciones determinadas y diferenciales, no siempre es así. De hecho, no es extraño encontrar que bajo la denominación de Director de Comunicación se ejerce como Jefe de Prensa y viceversa. La diferencia entre ser Jefe de Prensa y Director de Comunicación es entendida como una cuestión de categoría profesional y del encaje orgánico dentro de la institución. En muchas

ocasiones, la denominación se toma en función del organigrama, rango o posición en la estructura de la Institución.

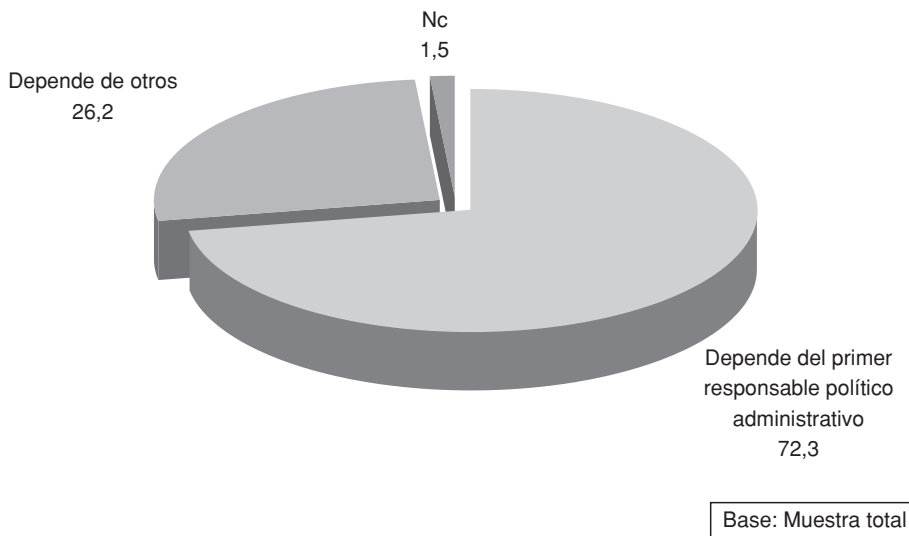
«Los baremos en la Administración son muy precisos, y depende del rango que te hayan querido dar».

«No en todos los organismos el Jefe de Prensa tiene esa categoría de Director, en algunos depende directamente del político, en otros de su Gabinete. El encaje orgánico es un poco disperso».

1.1.2. Dependencia jerárquica

P.3. Señale, por favor, de quién depende orgánica o funcionalmente

GRÁFICO 2. Dependencia Jerárquica



La comparación con los resultados del estudio Dircom de 2000 muestra claramente la consolidación de la dependencia jerárquica del Director de Comunicación del responsable político del organismo, sea éste ministro, consejero autonómico, presidente de diputación, alcalde o concejal. En 2000, solo el 40% de los directores de comunicación participantes en el estudio dependían de estos niveles. Actualmente, según puede comprobarse en el gráfico, ascienden al 72,3%.

Los entrevistados son unánimes a la hora de defender que el responsable de comunicación dependa directamente del responsable político de la organización. Según su experiencia, lo más habitual es que los responsables de comunicación sean personas de confianza del responsable político, «*que lleguen con él y se van con él*». En este sentido, el Director de Comunicación es tomado como parte del equipo asesor, que se ocupa de la estrategia y la comunicación externa con los medios de comunicación.

La sintonía entre el responsable de comunicación y el responsable político de la institución es fundamental para poder realizar una buena labor.

«En el ámbito institucional, la dirección de comunicación requiere un grado de confianza que permita que quien me nombre quiera tenerme de Director de Comunicación y también que yo quiera estar ahí».

«Si no te crees la política que quiere hacer tu jefe es muy difícil hacer la comunicación, a no ser que el Director de Comunicación se dedique únicamente a hacer notas de prensa».

«Está claro, quien me nombra es el alcalde»

1.2. Responsabilidades del Dircom

1.2.1. Áreas de responsabilidad del Dircom

P.2. De las actividades de comunicación que figuran a continuación indique cuáles dependen de Vd. y cuáles de otra área:

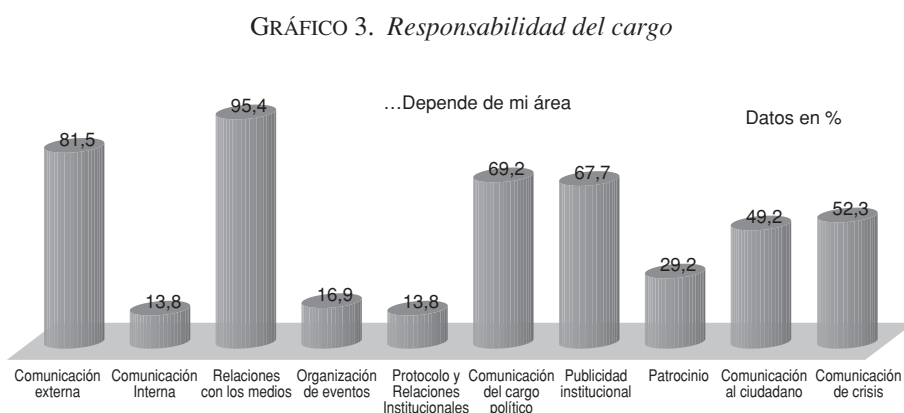
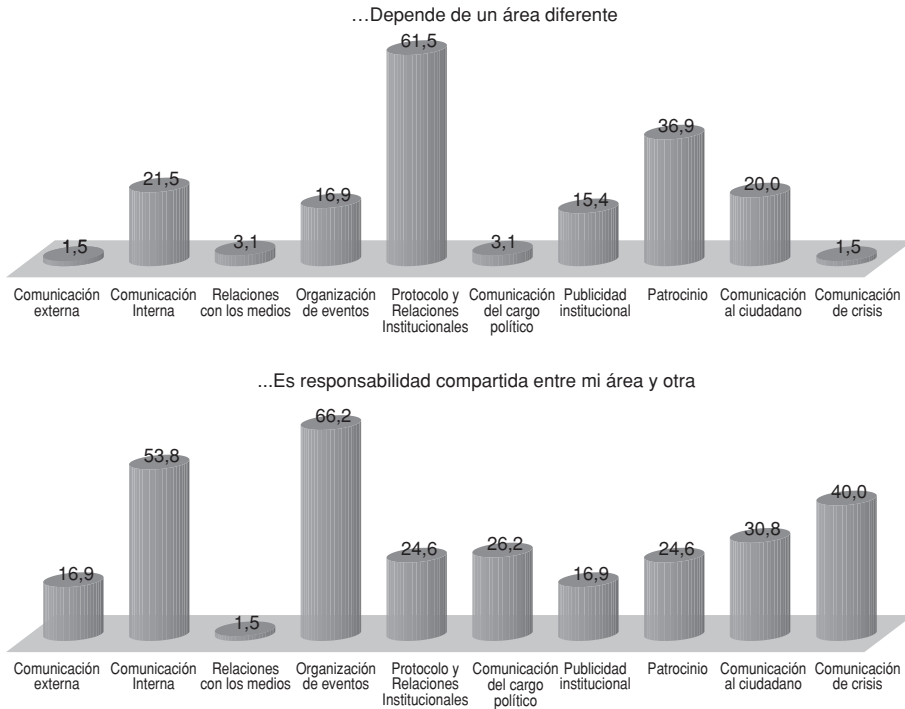


GRÁFICO 3. *Responsabilidad del cargo* (continuación).



Las actividades asociadas a comunicación son muy variadas y no todas dependen directa y exclusivamente del responsable de comunicación y del área en que trabaja. En ocasiones, las responsabilidades son compartidas o dependen de un área diferente.

Las actividades que dependen en la mayoría de los casos del responsable de comunicación, es decir, las más «exclusivas» del área son:

- Relaciones con los medios (95,4%).
- Comunicación externa (81,5% de los casos).
- Comunicación e imagen pública del cargo político, máximo responsable del organismo (69,2%).
- Publicidad institucional (67,7%).

Existe un segundo grupo de actividades de responsabilidad más distribuida, es decir que solamente dependen del responsable de comunicación en la mitad de los casos:

- Comunicación de crisis (52,3%).
- Comunicación al ciudadano (49,2%).

Por último, las actividades más «lejanas» al responsable de comunicación son:

- Patrocinio (29,2%).
- Comunicación interna (13,8%).
- Protocolo y relaciones institucionales (13,8%).

Según los entrevistados en la investigación cualitativa, las competencias y responsabilidades asociadas al Departamento/Gabinete de Comunicación son, principalmente, las de impulsar, coordinar y dirigir toda la comunicación que se genera en la institución.

Sin embargo, la primera dificultad surge con la definición y delimitación de la función comunicativa. Las tareas son múltiples y no del todo definidas. Las responsabilidades son, en ocasiones, muy difusas.

«Acabas haciendo todo aquello que se asocie con la comunicación, sin que sea necesariamente política de comunicación: una telefonista me pasó una llamada de alguien que se quejaba. Le pregunté por qué me la había pasado y me dijo: —como lo había leído en el periódico pensaba que era cosa vuestra—».

Parece claro que no existe una interpretación común dentro de la Administración Pública —no solo entre organismos, sino entre las distintas personas que ocupan posiciones directivas dentro de dichos organismos— en cuanto a qué debe entenderse como «Comunicación» y, como consecuencia, qué responsabilidades o ámbitos de actividad corresponden a dicha función.

Existen variaciones, de unas Administraciones a otras, respecto a las tareas y competencias asumidas y desarrolladas por el Responsable de Comunicación. Hay competencias propias de la función de comunicación que en unos lugares no dependen directamente del responsable de comunicación. Algunos responsables de comunicación comparten tareas con otros responsables, o en algunas Administraciones algunas tareas simplemente dependen de otras áreas.

En función de las competencias asumidas, se distinguen dos tendencias:

➔ Por un lado está el Director de Comunicación de la institución, que coordina y dirige todas las actividades de comunicación, organiza una estructura (de él dependen otros Directores de Comunicación, Jefes de Prensa, o responsables de comunicación de las distintas áreas, consejerías, etc.). Asume más o menos responsabilidades (prensa, publicidad, protocolo, comunicación interna, Web, etc.), pero, en cualquier caso se coordina con sus responsables.

Su labor es la de planificar toda la estrategia de comunicación.

- ➔ Asume el carácter estratégico de la comunicación.
- ➔ Realiza una labor más planificada.
- ➔ Tiene una visión global de la comunicación (interna, identidad corporativa, etc.), no centrada únicamente en la comunicación externa y las relaciones con los medios.
- ➔ Por otro lado, el responsable de un área concreta, mayoritariamente la relacionada con la prensa y los medios de comunicación. Se llame Jefe de Prensa o Director de Comunicación.
- ➔ Tiene una visión de la comunicación más centrada en los medios de comunicación social.
- ➔ La posible estrategia se centra básicamente en los medios de comunicación.
- ➔ Asume las competencias relacionadas directamente con las relaciones con los medios, ya sea de manera directa (proporcionando y facilitando información de la Administración a los medios y de los medios a la Administración), como desde la perspectiva de la elaboración de «planes estratégicos de comunicación», entendidos como planes de relación y presencia en los medios.

A pesar de todo esto, los distintos responsables de comunicación identifican una serie de **funciones propias de los departamentos de comunicación** dentro de las Administraciones Públicas, independientemente de que, en la práctica, cada uno ejecute unas u otras.

➔ Coordinación y supervisión de la comunicación entre las distintas áreas de la institución, priorizando temas para la agenda de los medios, etc. Entre las distintas concejalías o consejerías en ayuntamientos y comunidades autónomas, secretarías de Estado en la Administración Central, etc.

«Dirección de comunicación conjunta, un único responsable»

«Una de mis grandes peleas es que un día no haya siete consejeros haciendo entrevistas en televisión y al día siguiente ninguno».

- ➔ Definir y ejecutar la política de comunicación.

- ➔ Elaboración de la estrategia comunicativa para transmitir el mensaje pretendido.

«Qué hay que explicarles a los medios de comunicación, cuándo y dónde debe aparecer el presidente y los consejeros en los medios de comunicación».

- ➔ Proporcionar información al ciudadano sobre la actuación de la Administración. Descubrir qué cosas de las que está haciendo la Administración puede ser interesantes para el ciudadano.

«Vender lo que hace la casa, la gestión que estás haciendo».

«Traducir los códigos de comunicación de los medios, no sólo de los convencionales, sino de cualquier mecanismo que permita informar a la ciudadanía de elementos para su interés. El lenguaje administrativo es muy lejano al ciudadano, hacerlo próximo».

A este respecto surgen dificultades. Se citan algunos ejemplos de actividades programadas que no fueron convenientemente comunicadas. Es debido a la falta de concienciación de la importancia de comunicar al ciudadano lo realizado, lo que se traduce muchas veces en dificultades del director de comunicación para acceder a la información.

«Un técnico municipal, arquitecto, el que programa actividades culturales, el responsable de un programa social de cualquier tipo, etc., suele estar centrado en su trabajo no en la difusión a través de los medios de su trabajo. Y cuesta muchísimo llegar a disponer de toda la información para difundirlo».

«Se organizaban actividades, pero nadie se había enterado porque no se había comunicado, se había gastado todo el dinero en actos y nada en comunicación, y había actos a los que no iba nadie».

- ➔ Gestionar la relación con los medios.

«En la Administración, las relaciones con los medios es más del 70% del trabajo diario».

«Hoy en día o estás en los medios o no existes».

«La presencia en los medios es recibida por el ciudadano con un plus de credibilidad y de independencia que hace que todo lo que po-

damos contar a través de los medios sea más efectivo que cualquier otro medio de comunicación: desde folletos publicitarios hasta la página Web».

«Cualquier obra pequeña que afecte a una calle de 20 vecinos difícilmente puede tener interés para los medios de comunicación, pero creemos que podemos conseguir que los medios la recojan si nombramos elementos diferenciales que caracterizan a la noticia: si esa calle es la primera de la serie que se van a reformar de la misma forma, si se aplica una técnica constructiva distinta, si se va a usar un horario especial para molestar menos a los vecinos, el material urbano, etc.»

➔ Transmitir una determinada imagen:

➔ De la Institución. *Vender la Institución, imagen de marca.*

«La primera línea estratégica que hemos construido es que nuestros productos se asocien a nuestra marca, que la marca Diputación sea vista como una marca visible, reconocida en el mundo local».

«Vendíamos servicios pero no vendíamos el corazón, vendíamos periferias, pero no vendíamos Diputación».

➔ Del responsable político.

«La imagen de tu jefe. Conocer los puntos fuertes y débiles, fortalecer los puntos fuertes y venderlos. Imagen de cara a los medios de comunicación que son los que luego transmiten la imagen. Hacer un relato épico de su carácter».

➔ Asesoramiento y soporte personal para el responsable político y los cargos públicos.

➔ Organizar las visitas al territorio, participar en la elaboración de la agenda, etc.

➔ Las **campañas de promoción institucional o corporativa**. La publicidad. Con un creciente aumento de su importancia. Se consideran frecuentemente como un refuerzo de la presencia del organismo y sus responsables políticos en los medios de comunicación.

«Los políticos se han dado cuenta de que la publicidad es muy importante».

«En la Administración somos menos osados con el lenguaje de la publicidad, pero cada vez nos atrevemos a más».

En muchas ocasiones, tiene un carácter «comercial» muy marcado, y relacionado con los propios medios.

«La publicidad aquí [ayuntamiento] está enfocada como apoyo económico a los medios de la zona».

«Los que nos prestan atención son los medios de la zona, y hay que prestarles apoyo publicitario».

Hay **tareas asumidas en menor medida** por parte de los Responsables de Comunicación. Se suele tratar de departamentos independientes, con otros responsables. En algunos casos se trabaja conjuntamente, de manera coordinada. Son las siguientes:

➔ Comunicación interna.

- ➔ O no existe, o depende de otras áreas o responsables como Recursos Humanos, una Subsecretaría, etc.
- ➔ Cuando existe, queda expresada en herramientas como la Intranet o el correo electrónico.
- ➔ No obstante, se percibe una tendencia a ir asumiendo esta responsabilidad y a admitir su importancia.

«Están intentando que nos ocupemos también nosotros de la Intranet, y queremos darle otro aire, que sea realmente una herramienta de comunicación interna».

«Comunicar en casa exige menos tiempo y menos dinero, y lo has sembrado en centenares de funcionarios. Así, tienes más posibilidades de que hagan las cosas con el pulso, directrices y mensajes que tú le has dado, que si no les has contado nada o si les has ninguneado. La comunicación interna es la base. Hay cosas que son imprescindibles que sepan simplemente para tener la casa ordenada».

➔ Información. Publicaciones, boletines, etc.

➔ Relaciones Públicas.

➤ Comunicación directa al ciudadano: mailing, carteles, etc.

➤ La página Web de la institución. El responsable de comunicación puede participar, y cada vez se le da mayor importancia como herramienta de comunicación para difundir la imagen y los mensajes pretendidos.

➤ Protocolo y organización de eventos.

A la vista de las entrevistas realizadas, parecen percibirse algunas **peculiaridades según el tipo de Administración:**

➤ En los ayuntamientos:

➤ Existe una mayor cercanía con los ciudadanos.

➤ Resulta vital comunicar las cosas interesantes para el ciudadano, qué se está haciendo, etc.

➤ Además de la prensa se emplean herramientas de comunicación más directa: mailing, carteles, etc.

➤ En las diputaciones:

➤ Los esfuerzos están centrados en dotar a la institución de una imagen, de hacerla visible.

➤ La prensa y los medios son importantes. También las publicaciones, señalización, publicidad en los medios locales, etc.

➤ Comunidades autónomas.

➤ Se basa la comunicación prácticamente en los medios de comunicación.

➤ Con gran importancia de la «publicidad».

➤ En los ministerios:

➤ Muy centrados en los medios de difusión: notas de prensa, ruedas de prensa, contactos con los medios, viajes, etc.

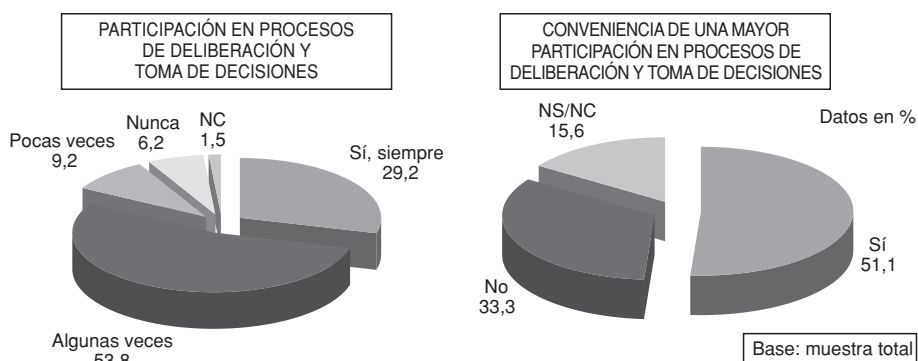
➤ Resulta también muy importante dar soporte al ministro.

1.2.2. *Toma de decisiones*

P.12. Además de sus tareas como responsable de comunicación, nos gustaría saber su participación en otras áreas de la institución, ¿participa Vd. de los procesos de deliberación y toma de decisiones de su institución?

P.12.^a ¿Cree que debería participar más en estos procesos?

GRÁFICO 4



La participación en procesos de deliberación y toma de decisiones es la situación más frecuente, elevándose al 92,29%: un 29,2% participa siempre, el 53,8% algunas veces y el 9,2% pocas veces.

A la hora de preguntar a los responsables de comunicación que han participado en algún proceso de deliberación, pero no lo hacen siempre, el 51% creen que deberían participar en mayor medida de lo que lo hacen actualmente.

Los entrevistados suelen vincular la participación en las decisiones con la presencia del Director de Comunicación en los «Comités de Dirección» —órganos colegiados de intercambio de información y decisión compartida entre los máximos responsables de la institución, dirigidos por el máximo responsable político—.

«Los Jefes de Prensa se sientan en todos los Comités de Dirección, con nuestros consejeros».

➔ Implica un paso más en el reconocimiento del Director de Comunicación.

«Todos los Directores de Comunicación tienen que estar en los Comités de Dirección».

► Pero especialmente, porque repercute favorablemente en el desarrollo de la función comunicativa. Fundamental para poder comunicar bien la acción de la Administración y desarrollar una estrategia comunicativa.

«En los Comités de Dirección se establecen las estrategias, los criterios, se plantean los pros y los contras,... y el Director de Comunicación lo necesita saber a la hora de plantear una estrategia de comunicación. Si no, está condenado al fracaso».

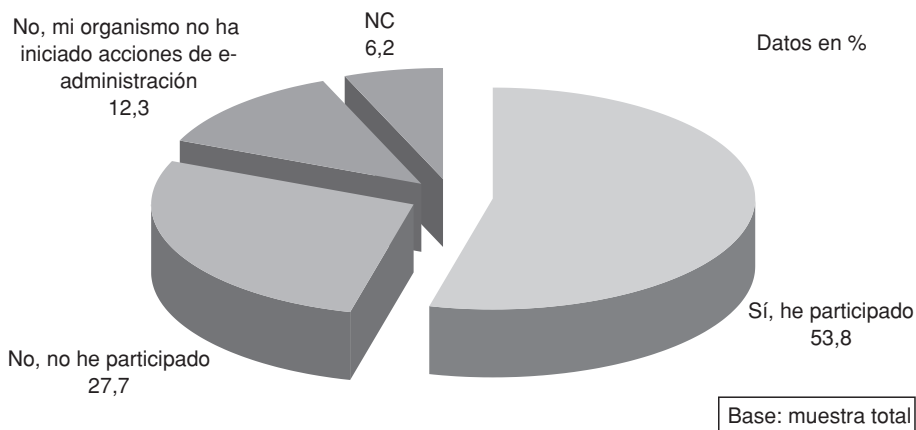
1.2.3. E-Administración

P.11. ¿Como responsable de comunicación ha participado en la definición de la estrategia de e-administración de su institución? (Servicios de la Administración prestados a través de canales *on line*)

Más de la mitad de los responsables de comunicación entrevistados, han participado en la definición de estrategias de e-administración (53,8%). El 27,7% no ha participado y el 12,3% no cuenta con estrategia de e-administración.

GRÁFICO 5. Participación en distintos planes o estrategias

- E-Administración



La e-administración supone ya una nueva forma de relación con los ciudadanos, por medio de la cual estos no sólo realizan las gestiones pertinentes, sino que entran en contacto con la institución, reciben un servicio y obtienen una percepción sobre ese organismo y la calidad de su servicio. Los Directores de Comunicación están participando de forma mayoritaria en su diseño, lo que es una nueva muestra de la creciente consolidación de la función de comunicación en las Administraciones Públicas.

1.3. Recursos

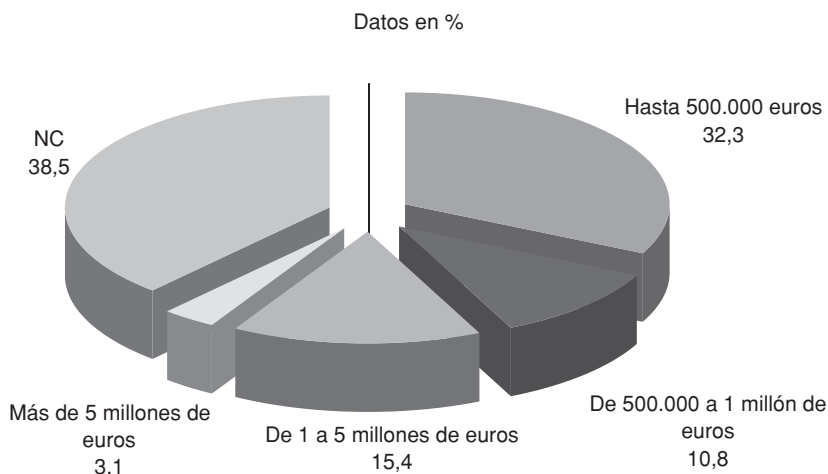
1.3.1. Presupuesto

P.4. Indique, por favor, cuál es el presupuesto que tiene previsto destinar el área de comunicación a temas relacionados con la comunicación (incluida publicidad, promociones, presencia en ferias...) en el año 2007.

Un 38.5% de la muestra no facilita datos sobre la cuantía económica de los recursos que destina a comunicación.

Los datos recogidos quedan apuntados en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 6. *Presupuesto destinado a comunicación por el departamento de comunicación*



1.3.2. Evolución del presupuesto

P.32. En los últimos años el presupuesto del área de Comunicación...

Ha aumentado mucho

Ha aumentado sensiblemente

Sigue igual

Ha disminuido

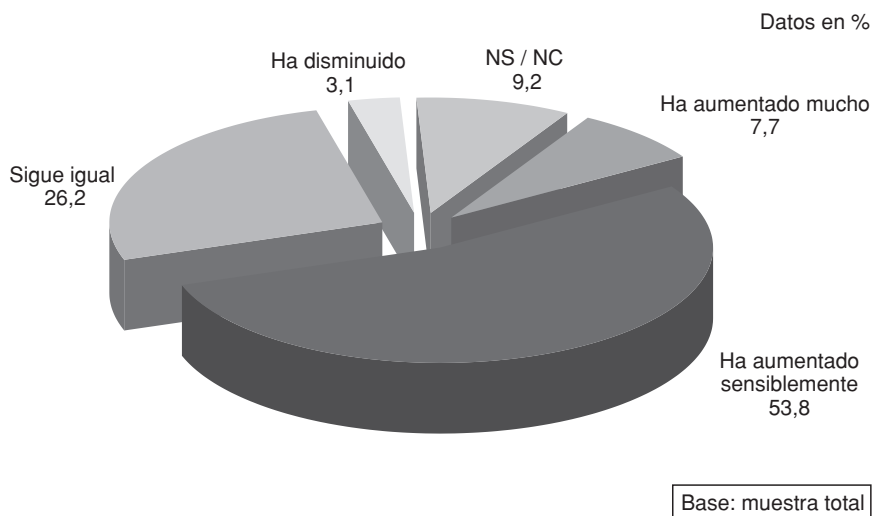
NS / NC

Según lo citado por los responsables de comunicación participantes en el estudio, los presupuestos destinados por las administraciones públicas a sus Departamentos de Comunicación describen una tendencia al alza.

Más de un 60% de los entrevistados dicen que los presupuestos en comunicación han *aumentado*.

Las cantidades destinadas a actividades de comunicación se han mantenido *estables* a lo largo de los últimos años para un 26,2% de los participantes y sólo un 3,1% cree que han *disminuido*.

GRÁFICO 7. Evolución presupuestos para el departamento de comunicación



1.4. Características profesionales que debe tener el Director de Comunicación

P.13. Señale, por favor, cuáles de las siguientes características cree Ud. que debe poseer un Director de Comunicación.

Entre las características que definen el perfil de un responsable de Comunicación, según la muestra entrevistada, tienen mucha importancia aquellas relacionadas con la **capacidad de relación con los medios de comunicación**: accesibilidad para los medios de comunicación, (100%) y de la Administración con los medios [contactos en medios de comunicación (92,3%)].

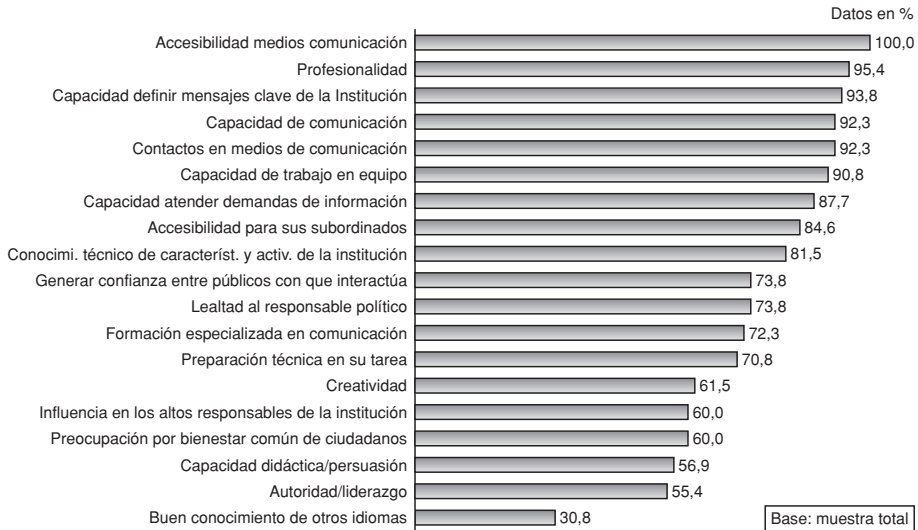
En el desempeño del trabajo debe tener: profesionalidad (95,4%) y capacidad de trabajar en equipo (90,8%).

De cara al público, tiene que poseer capacidad de comunicación y exactitud en la definición de los mensajes de la institución (92,3% y 93,8%, respectivamente). Además debe saber atender las demandas de información (87,7%), generar confianza (73,8%) y mantener lealtad al dirigente político (73,8%), así como preocuparse por el bienestar de la población (60%) y capacidad de persuasión (56,9%).

El dominio de otros idiomas es el rasgo que menos importancia tiene, a juicio de los propios Responsables de Comunicación, a la hora de definir el perfil de su cargo.

La comparación con los resultados de 2000 muestra un **elevado incremento de las expectativas sobre las competencias que debe reunir un Director de Comunicación en la Administración Pública**. Permittiéndose en ambos estudios la respuesta múltiple sin restricciones, los porcentajes de elección de casi todas las características incluidas en el cuestionario son claramente superiores a 2000.

GRÁFICO 8. Características que debería tener el responsable de comunicación



Respecto a las características que debería reunir el responsable de comunicación, los entrevistados en el estudio cualitativo mencionan las siguientes:

- Alto conocimiento de la Administración Pública y sus entresijos.
- Experiencia previa: en los Medios, en Comunicación, en la Administración o directamente en puestos similares.

«Es necesario haber estado antes al otro lado y que se te reconozca previamente. Contar previamente con el reconocimiento de tus compañeros periodistas».

«Un director de comunicación debe saber tanto por diablo como por viejo. Debe haber recibido una formación académica adecuada, pero sólo puede ser director de comunicación cuando ha pasado por varios frentes: periodista, jefe de prensa en diferentes contextos, etc.»

- No sólo perfil profesional, sino también valores intangibles como: lealtad, «amor por lo público» y «sentido común».
- Formación humanística, cultura general.

Desde la perspectiva de los medios de comunicación se establece una diferenciación basada en la accesibilidad y la intencionalidad de la comunicación. Cuestiones que estarían relacionadas con la naturaleza del cargo («*cargos de confianza*» vs. «*funcionarios*») y con el grado de experiencia de los responsables de comunicación en medios.

➔ Los periodistas de los medios valoran positivamente a aquellos responsables de comunicación (según ellos, son la mayoría) con el siguiente perfil:

- Resultan accesibles y muestran una actitud de apertura cuando son los medios los que se dirigen a ellos e independientemente de si la información les favorece o no.
- No intentan influir sobre el periodista del medio con la intencionalidad de ‘vender’ una información interesada. Mayor grado de objetividad e imparcialidad de la información transmitida.

«Te da su versión, su punto de vista y ya está, no te hace valoraciones adicionales ni trata de convencerte de lo extraordinario de su gestión. Eso debo valorarlo yo, no él».

- Se sitúa en una posición diferenciada respecto al periodista del medio, estableciéndose una relación fluida y de cooperación.
- Proviene del mundo del periodismo y de los medios de comunicación en particular. Son la mayoría, y eso resulta favorable ya que facilita las relaciones.
 - Conceptualmente, por un mayor entendimiento de las necesidades y el quehacer de los medios.
 - Por una cuestión práctica: modo de redactar notas de prensa, conocen como funcionan los medios, los horarios, etc.
- Con un perfil más institucional y menos político. Que no se encuentran vinculados estrecha y únicamente al responsable político de la Administración correspondiente, sino al conjunto de la institución.

➔ Por el contrario, muestran menor simpatía y una mayor cautela cuando tratan con responsables de comunicación caracterizados por ser poco ac-

cesibles, con una actitud de baja apertura cuando es el medio el demandante de información. Por el contrario, cuando el responsable tiene interés en transmitir una información sí que se dirige a los medios. Se entiende como una relación *«interesada»*.

«Tan solo se comunica con los medios cuando las noticias le favorecen».

También se registran reservas entre los responsables de los medios de comunicación ante los directores de comunicación que son *«cargos de confianza»* vinculados estrechamente a la figura política.

- Se entiende que afecta a la imparcialidad del responsable de comunicación y al hecho de establecer una fluida relación con el periodista de medios.
- Velan principalmente por la imagen y permanencia de la figura política, y en menor medida por el conjunto de la institución.

En cualquier caso, lo que se valora de un responsable de comunicación es que proporcione información veraz, y cuando no puede proporcionarla *«que simplemente te diga que esa información no te la puede dar, no que te esté mareando»*. Cabe decir que esta característica es también destacada y valorada como esencial por parte de los Responsables de Comunicación consultados, y un ejemplo de su profesionalidad (credibilidad).

2. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Exploraremos en este apartado algunas características básicas del perfil personal del Director de Comunicación en la Administración Pública, fundamentalmente su formación y su experiencia profesional previa.

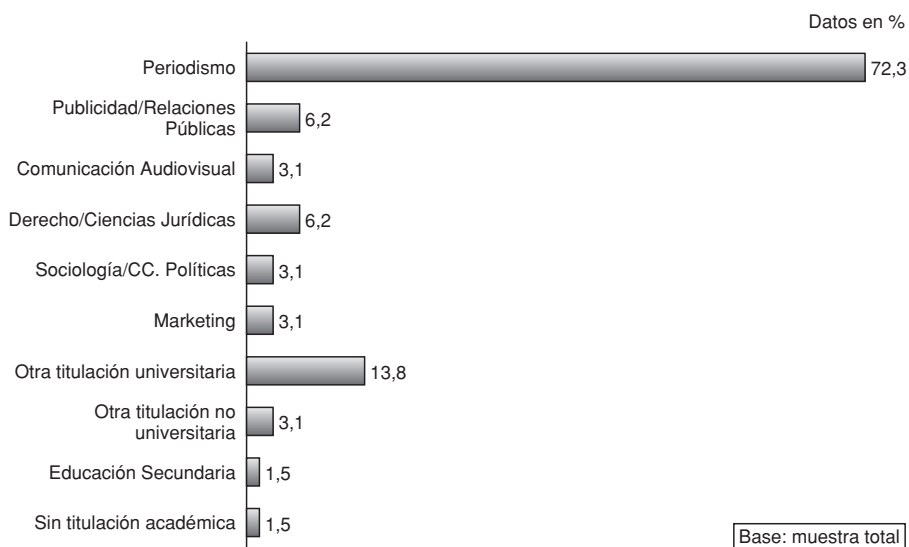
2.1. Formación

2.1.1. Titulación académica

P.5. ¿Cuál es su titulación académica?

Los responsables de comunicación participantes en el estudio tienen en la mayoría de los casos (72,3%) la titulación en Periodismo. En el resto de los casos la variedad es muy notable. El estudio del año 2000 ofrece un resultado similar, con un leve incremento de los titulados en Periodismo; entonces los licenciados o doctores en esta titulación ascendían al 66%. El grado de dispersión entre el resto de opciones es semejante.

GRÁFICO 9. *Titulación académica*



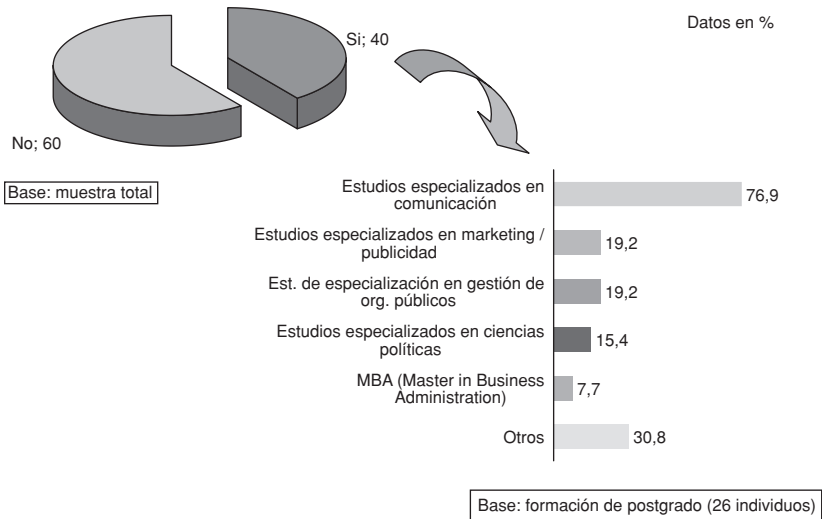
2.1.2. *Formación de Postgrado*

P.6. ¿Ha completado/cursado Vd. estudios de postgrado?

P.7. Señale, por favor, la titulación de postgrado que haya completado/cursado.

Un 40% de los responsables de comunicación continuó su formación después de sus estudios universitarios. Aproximadamente 3 de cada 4 de estos responsables, se especializaron en comunicación y el resto orientó su formación hacia el marketing y la gestión de organismos públicos, entre otras.

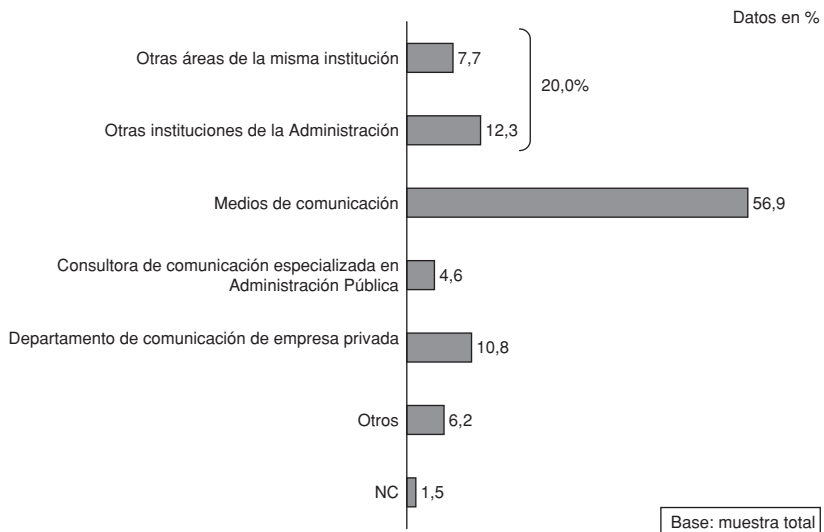
GRÁFICO 10. *Formación de postgrado*



2.2. Experiencia laboral anterior

P.8. Respecto a su última ocupación, señale en qué tipo de organización trabajaba antes de desempeñar el cargo actual.

GRÁFICO 11. *Experiencia laboral anterior*



La procedencia de medios de comunicación parece incrementarse en relación con el estudio de 2000. Entonces el porcentaje de Directores de Comunicación cuyo empleo anterior había estado en medios de comunicación era del 47,6% frente al 57% del estudio actual.

Las conclusiones de las entrevistas cualitativas coinciden con estos datos. Se identifican dos perfiles en cuanto a la **formación y procedencia** de los responsables de comunicación: los procedentes del ámbito de los medios de comunicación —clara mayoría— y los procedentes de otros ámbitos profesionales o de la administración —minoría de perfil muy diverso—.

La formación mayoritaria es la de periodista y algunos de ellos afirman sentirse, ante todo, periodistas. De hecho, algunos se definen a sí mismos como periodistas y no como Directores de Comunicación o Jefes de Prensa. Para ellos, esta posición es circunstancial, la ocupan coyunturalmente y durante un periodo de tiempo. Después, afirman que volverán a los medios.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Trataremos en este apartado hasta qué punto es posible planificar y se planifica la actuación de comunicación en la Administración Pública, tanto de forma global —plan de comunicación— como específicamente para situaciones de crisis o para las actuaciones de comunicación interna. También conoceremos los esfuerzos que se realizan para medir la eficacia de la comunicación.

3.1. El Plan de Comunicación

P.15. ¿Existe dentro de su institución un Plan de Comunicación definido?

Tres de cada cinco administraciones públicas estudiadas no cuenta en este momento con un Plan de Comunicación. La existencia formal y por escrito de este documento se da en el 36,9% de los casos, en desarrollo en el 15,4% de los casos y considerando su redacción en el 12,3%.

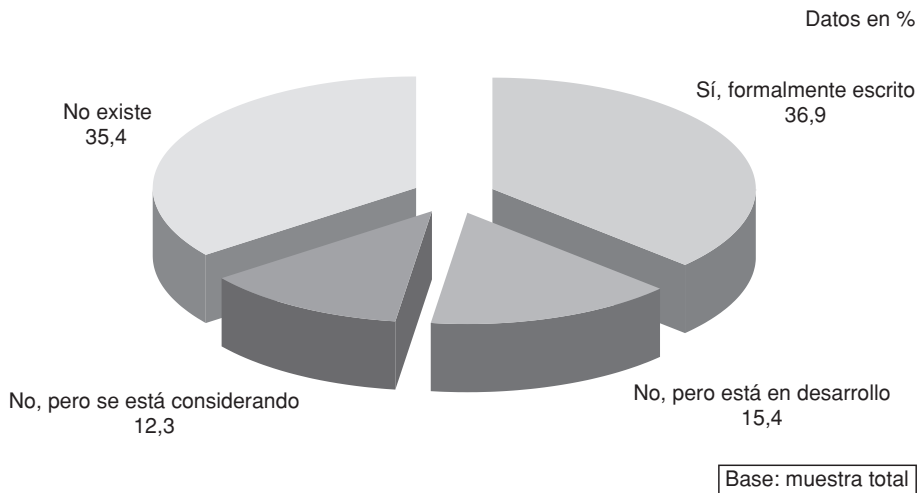
En el 47,7% de estos departamentos en las que no existe Plan de Comunicación y no se está considerando su elaboración, las razones que argumentan para no disponer de dicho Plan son la consideración de que la comunicación no

permite planificación, la *falta de tiempo y de otros recursos* y por *falta de voluntad y dejadez*.

En las instituciones participantes donde se dispone de Plan de Comunicación, se observa una elevada implicación de los máximos responsables políticos de la institución en la definición del mismo (79,4%). En esta tarea puede recibir el apoyo de otros cargos, que se implican en la elaboración del mismo, como directivos en un nivel inferior al máximo responsable (en la muestra analizada se da en un 38,2% de los casos) o directivos en un segundo nivel (en un 8,8%).

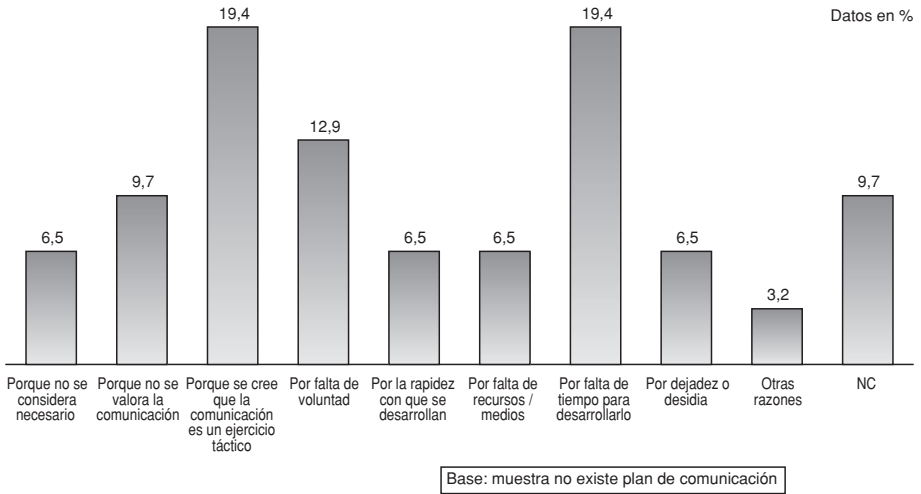
En relación con el estudio de 2000, la planificación de la comunicación parece experimentar un significativo —aunque todavía limitado— incremento. Entonces era un 24,2% de las instituciones participantes las que afirmaban tener un Plan de Comunicación Integral. En el estudio actual, ese porcentaje se ha incrementado al 37%.

GRÁFICO 12. *Plan de comunicación en las administraciones públicas*



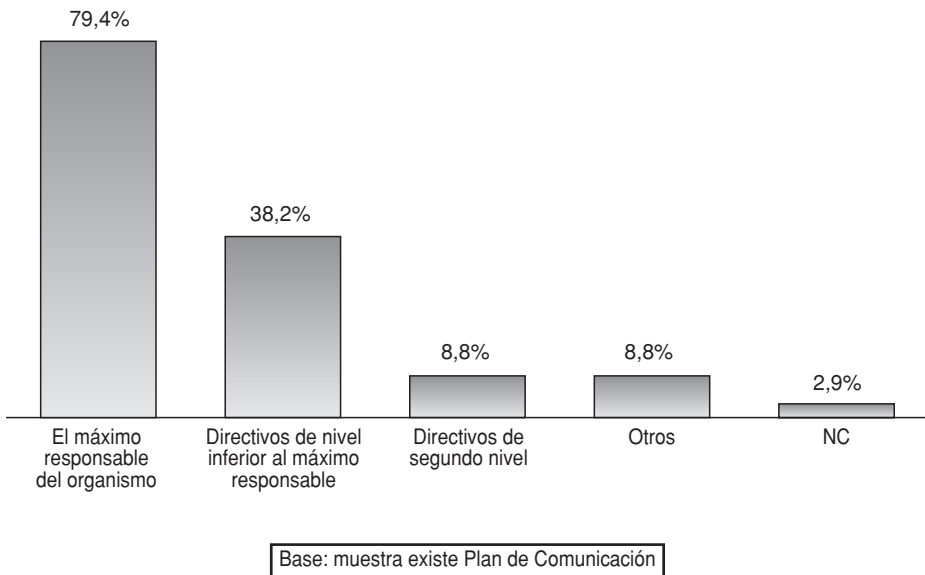
P.15.^a ¿Por qué no existe un Plan de Comunicación en su institución?

GRÁFICO 13. Razones de la no existencia de un plan de comunicación



P.16. ¿Quiénes se implican en la definición de dicho plan de Comunicación?

GRÁFICO 14. Cargos implicados en la definición del plan de comunicación



Los entrevistados en la investigación cualitativa son aún más concluyentes. Según ellos en general, en las Administraciones Públicas, no es habitual tener un **plan de comunicación estratégico e integral** para el departamento de comunicación.

➔ Cuando el concepto dominante de comunicación está basado en resolver las cuestiones del día a día y las relaciones con los medios de comunicación, es más difícil que exista un plan de comunicación definido. No existe una comunicación de carácter global o integral, pero también presenta dificultades para elaborar una estrategia a largo plazo.

➔ La planificación de la comunicación suele estar basada en el plan político de actuaciones, las prioridades del plan de gobierno. El plan de comunicación se basaría en conocer las actuaciones que se quieren realizar en la legislatura, para poder difundirlas. Es lo que marcaría el «*libro de ruta*».

«El instrumento de trabajo de todo el Ayuntamiento es el plan de acción municipal, el programa de gobierno del ayuntamiento».

«Sabemos cuál es el objetivo del Gobierno municipal y por tanto, desde el gabinete de comunicación es fácil promover todas las actuaciones que ayuden a difundir las actuaciones de los procesos municipales».

➔ Lo que sí es común es la existencia de planificaciones mensuales o semanales. Y se puede tener un método de trabajo, o incluso entender que existe un plan escrito (el programa de gobierno). Pero un plan de comunicación, que marque la actuación del departamento de comunicación y sus estrategias más allá de la actuación de gobierno, es menos común.

«Programamos cada semana, a veces cada 15 días, determinando lo que vamos a cumplir en el día»

➔ Muchas veces el plan de comunicación es visto desde un plano teórico, opuesto al trabajo pragmático del día a día, que requiere un tipo de planificación estrechamente vinculada a su ejecución inmediata.

«En un pueblo lo que funciona es del día a día».

«Se planifica en la medida que se puede planificar en una Administración».

Son minoría los responsables consultados que sí poseen un plan integral de comunicación. Suele coincidir con aquellos que tienen una visión global de la comunicación y se encuentran más cercano al ámbito «institucional» (vs. el «político»). Se trata de una planificación de objetivos, unas líneas estratégicas que cumplir, concretados en unos objetivos operativos.

Pensando en un futuro, algunos responsables señalan la intención de:

«Integrar en el plan de acción municipal todos los elementos del plan de comunicación que sean susceptibles de figurar en él».

«Establecer métodos de trabajo con las áreas para vender la gestión de una de ellas durante una semana o un mes».

Son evidentes las **dificultades** existentes para formalizar un plan integral de comunicación. Se señalan las siguientes:

➔ Los problemas para cumplirlo.

«No lo tengo escrito porque es muy difícil cumplirlo».

➔ El horizonte temporal con el que se cuenta y la posición que ocupa el responsable de comunicación dentro de la institución.

«En la comunicación de empresa los tiempos son menos importantes, en la gerencia política el tiempo es fundamental para el éxito. Si no lo has hecho en cuatro años, tú no lo metes en la mochila».

➔ Gran parte del esfuerzo se dedica a solventar los problemas e imprevistos que surgen cada día.

«Te come el día a día».

«Está la realidad, que te echa por tierra gran parte de la planificación y te tienes que someter a ella y a la actualidad».

«Si tú planificas una acción de comunicación para un día determinado con unos objetivos determinados y demás, y ese día hay otras grandes informaciones o el foco de la atención pública está centrado en otro sitio, pues a lo mejor lo tienes que suspender y esperar a mejor momento porque, si no, no vas a comunicar nada ese día».

➔ Estaría relacionado con una determinada manera de entender la comunicación:

➔ Marcada por la ausencia de una concepción global de la comunicación.

«No se aborda la comunicación desde un punto de vista global, corporativo, como se haría en la empresa privada».

➔ Muy centrada en el ámbito político y menos en lo institucional.

«Tu primera obligación es cuidar la imagen de tu “jefe”. Descuidas la planificación».

«Los jefes de prensa se convierten en Jefe de Prensa del titular, no de la institución».

«En política cuantas menos cosas escribas mejor».

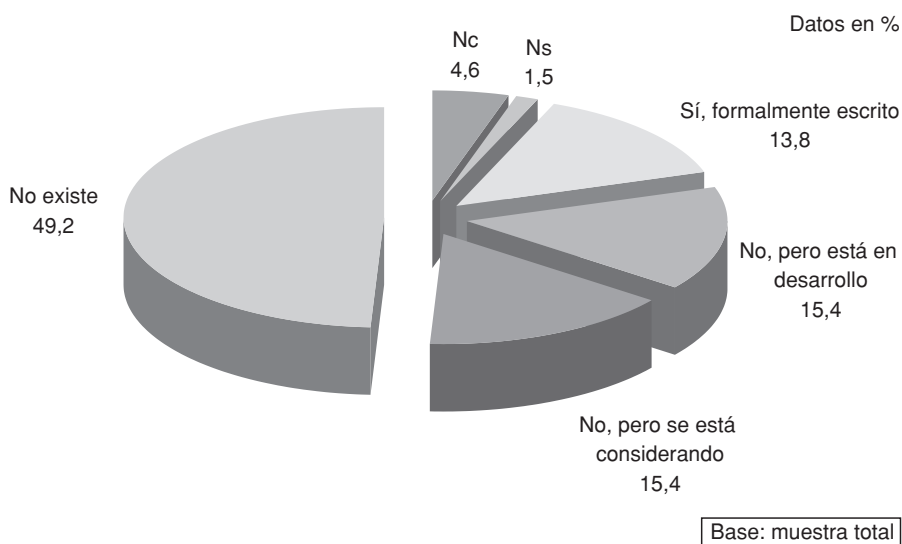
3.2. El Plan de Crisis

P.17. En concreto ¿tiene su organismo un Plan de Comunicación de Crisis?

Casi un 65% de las instituciones que participan en el estudio cuantitativo no disponen de Plan de Comunicación de Crisis, aunque un 24% de éstas están considerando su elaboración (15,4% de la muestra total).

Sólo un 29,2% tienen un Plan de Comunicación de Crisis; un 13,8%, formalmente escrito, y un 15,4%, en desarrollo. Pese a que estos resultados pueden parecer insatisfactorios, suponen una clara mejoría en relación con el estudio del año 2000. Entonces, solo el 3,4% de las instituciones participantes afirmaba disponer de un Plan de Comunicación de Crisis formalmente escrito y un 13,5% decía tenerlo en desarrollo.

GRÁFICO 15. *Plan de comunicación de crisis en las administraciones públicas*



Razones similares a las aportadas por los entrevistados para cuestionar la existencia de planes estratégicos de comunicación se encuentran al reflexionar sobre los planes de crisis. En la misma línea, tampoco suele existir un plan de crisis formalmente escrito.

➔ Bien porque *«todos los días son crisis»*. Con lo cual se van resolviendo los problemas cuando van surgiendo.

«Las crisis las sabemos resolver fácilmente. Lo que nos falta en este país es sabernos planificar».

➔ O bien porque todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, a quién llamar, cómo localizar al responsable adecuado, etc. sin necesidad de tenerlo por escrito.

«Son problemas que los vas resolviendo. No hay un manual de crisis. Somos capaces de resolverlo sin ningún manual».

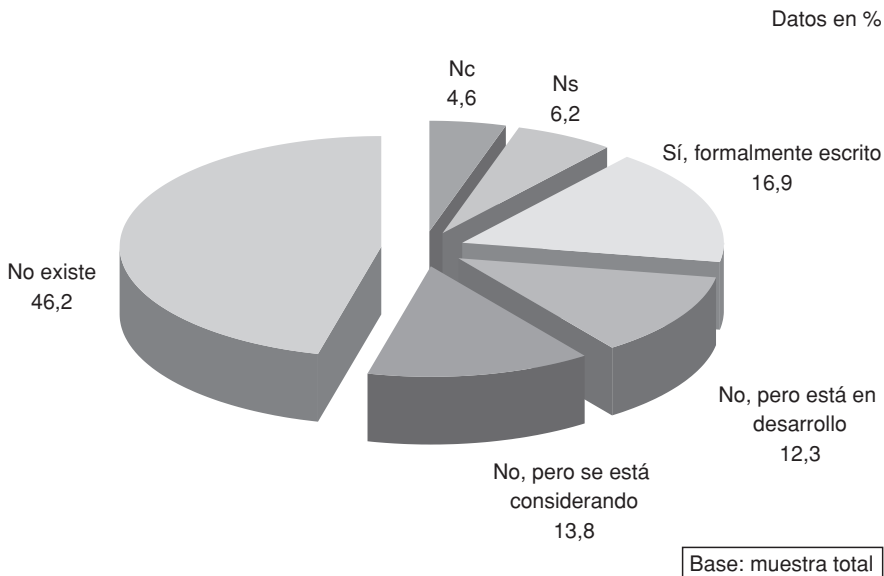
Sólo algunos responsables de comunicación dicen tener un plan de crisis escrito.

«Lo que sí existe es un plan de comunicación para las situaciones de crisis. Hay unos protocolos que se deben cumplir estrictamente».

3.3. El Plan de Comunicación Interna

P.18. ¿Y dispone su organismo de un Plan de Comunicación Interna? (dirigido a los empleados de la institución)

GRÁFICO 16. *Plan de comunicación interna*



Un 46,2% de las instituciones analizadas no disponen de un Plan de Comunicación Interna y el 13,8% está considerando su elaboración. Un 16,9% tienen un Plan de Comunicación Interna formalmente escrito, y un 12,3%, en desarrollo.

3.4. Medición de la Eficacia

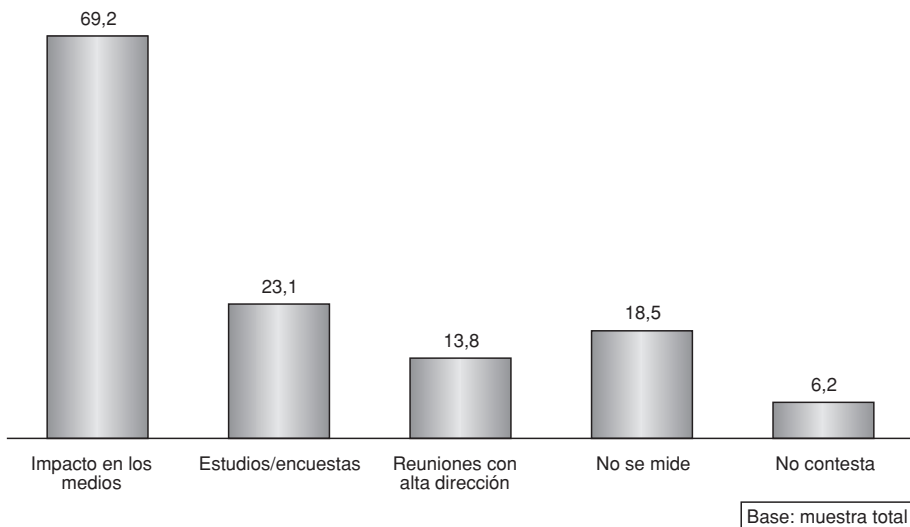
P.19. ¿Cómo mide su organismo la eficacia de la comunicación?

Para medir el efecto que las actividades de comunicación han causado en los públicos a los que se dirijan, las Administraciones Públicas sobre todo se guían por el impacto que han provocado en los medios de comunicación; un 69,2% de las instituciones estudiadas, así lo declaran.

Los estudios y las reuniones con la Alta Dirección, son otros medios para obtener información sobre el impacto de la comunicación de las Administraciones Públicas (23,1% y 13,8%, respectivamente).

En el 18,5% de las instituciones no se mide el efecto de sus actividades de comunicación.

GRÁFICO 17



Según los participantes en el estudio cualitativo, la medición de la eficacia de las acciones de comunicación llevadas a cabo por parte de la Administración resulta poco frecuente:

➤ Por una cuestión de concepto. No está instaurada la necesidad de «investigar» en una fase posterior a las acciones realizadas para comprobar el resultado de éstas.

➤ Por una cuestión presupuestaria. La inversión económica se destina al desarrollo de una primera fase (campañas de publicidad...) considerada prioritaria, no a una fase posterior a ella.

➤ Según algunos, la presencia en los medios de comunicación, al menos en el corto plazo, sirve de baremo de la repercusión de una acción tomada.

➤ Anecdóticamente, a largo plazo, se menciona como instrumento de medición el final de la legislatura. Comprobación directa, e irrevocable, de si

la línea de comunicación planteada ha sido o no exitosa: «*el resultado de las elecciones*».

Tan solo de manera muy aislada, se han encontrado casos en los que existe un firme propósito de medir la eficacia de la comunicación y es llevado a cabo. Siempre relacionado con acciones publicitarias y bajo el condicionante de la envergadura y trascendencia que tengan éstas.

4. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Este bloque se centra en las características básicas de los departamentos de comunicación de las Administraciones Públicas: los profesionales que los componen, sus perfiles y su formación, las herramientas que utilizan y su recurso a asesores o servicios externos.

4.1. Recursos Humanos

4.1.1. *Número de personas que componen el departamento de Comunicación*

P.24b. Anote ahora el número de personas que tiene a su cargo en las siguientes categorías o grupos.

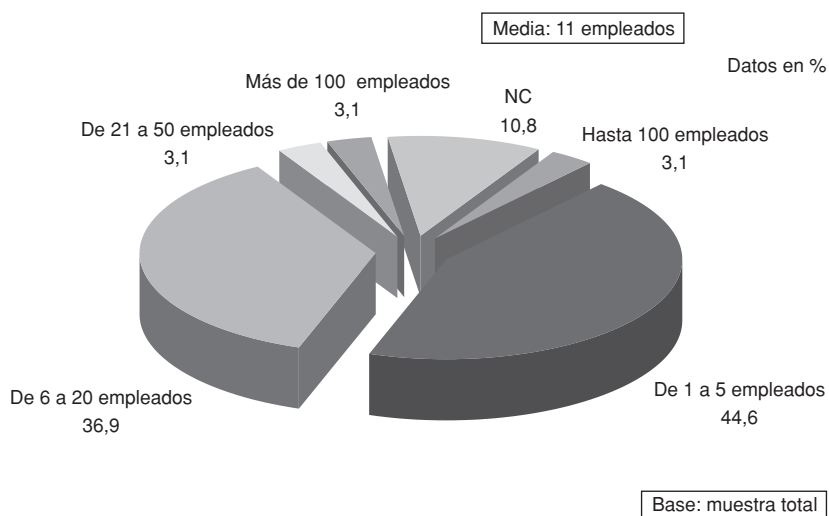
El presente apartado sobre los recursos humanos de los Departamentos de Comunicación se ha desarrollado a partir de cuatro categorías de empleados: *especialistas/técnicos contratados especialmente por el equipo de gobierno, especialistas/técnicos funcionarios o fijos, administrativos y otras categorías*. Las medias han sido calculadas sin tener en cuenta aquellos casos en los que se ha respondido NS/NC en cualquiera de las 4 categorías de profesionales.

Personal adscrito al Departamento de Comunicación

Los Departamentos de Comunicación de las Administraciones Públicas participantes en la investigación están compuestos *entre 1 y 5 empleados* en más de un 44,6% de los casos y *entre 6 y 20* en un 36,9% de ellos. Un 3,1% de las áreas de comunicación tienen *entre 21 y 50 trabajadores*, el mismo porcentaje se registra para los departamentos con más de 100 empleados.

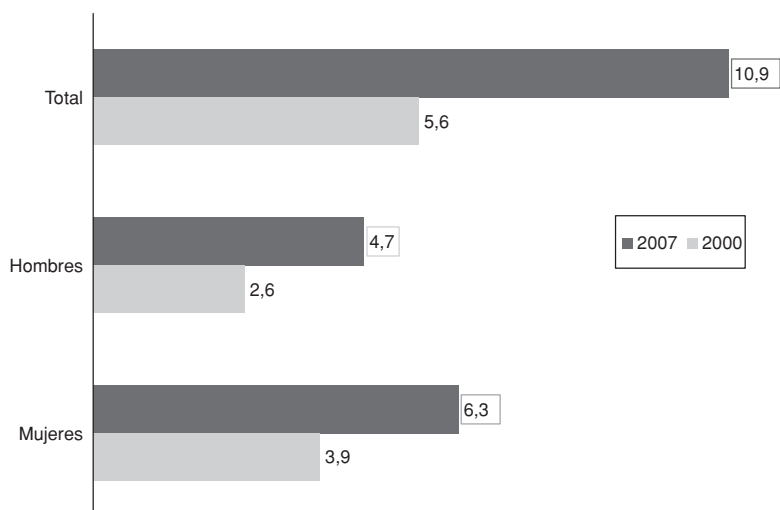
Todo ello supone 11 empleados de media —en 2000, esa media era de 3,4 personas, por lo que el incremento es muy significativo— de los que 4,7 son hombres y 6,3 mujeres, con 34 años de edad promedio.

GRÁFICO 18. *Número de personas que trabajan en la institución*



4.1.2. *Sexo del personal del departamento*

GRÁFICO 19. *Número de empleados adscritos al departamento de comunicación*



4.1.3. Evolución

P.26. Diría Vd. que el área de Comunicación de su institución en los últimos años...

Ha crecido, hay más personas
Está igual, no ha variado
Ha disminuido, hay menos personas
No lo sabe
NC

P.26a. Y en concreto, diría Vd. que en los últimos años...

Ha aumentado el número de mujeres
Hay el mismo número de mujeres, no ha cambiado
Ha disminuido el número de mujeres
No lo sabe
NC

P.26b. Y también en los últimos años...

Ha aumentado el número de hombres
Hay el mismo número de hombres, no ha cambiado
Ha disminuido el número de hombres
No lo sabe
NC

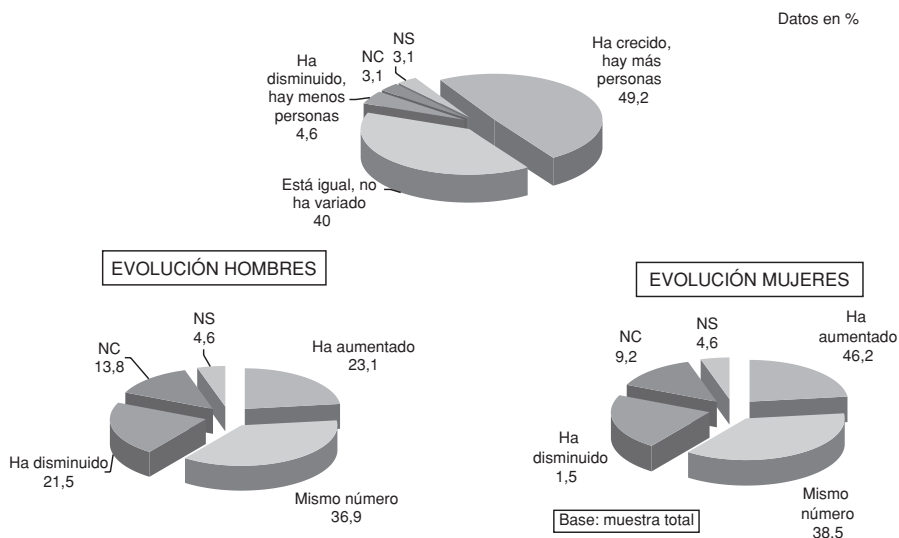
En casi la mitad de las administraciones participantes el *personal ha aumentado* durante los últimos años (49,2%). Es significativo destacar que este aumento ha sido, en su mayoría, de *mujeres*.

Dos de cada cinco entrevistados afirman que el personal no ha variado en los últimos años.

Solamente un 4,6% de los entrevistados afirman que hay menos personas en el área de comunicación y, a la vista de los datos, parece que esta disminución se acentúa entre los hombres (un 21,5% considera que hay menos hombres frente a un 1,5% que cree hay menos mujeres).

Todo ello corrobora la afirmación anterior de que en los departamentos de comunicación de las Administraciones Públicas hay más mujeres empleadas que hombres.

GRÁFICO 20. *Evolución del personal/evolución hombres/evolución mujeres*



4.1.4. Categorías

P.24b. Anote ahora el número de personas que tiene a su cargo en el área de comunicación en las siguientes categorías o grupos

Especialistas/Técnicos en Comunicación contratados especialmente por este equipo de gobierno.

Especialistas/Técnicos en Comunicación funcionarios o empleados fijos del Organismo.

Administrativos.

Otras categorías.

... Número total de personas _____

De todos ellos, en total, son hombres _____

... Y mujeres _____

Atendiendo a cada una de las cuatro categorías de empleados, englobadas en la clasificación anterior, los *especialistas/técnicos funcionarios o fijos del organismo* es el grupo en donde hay un mayor número de empleados (4,37 de media), y tienen una edad media superior (37,84 años).

GRÁFICO 21. *Especialistas/técnicos contratados por equipo de gobierno*

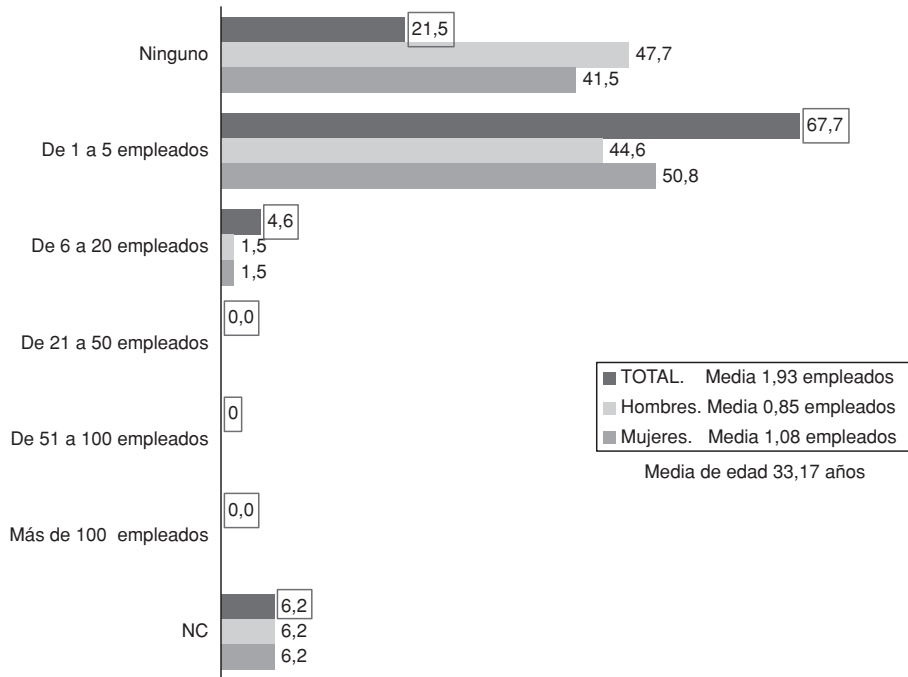
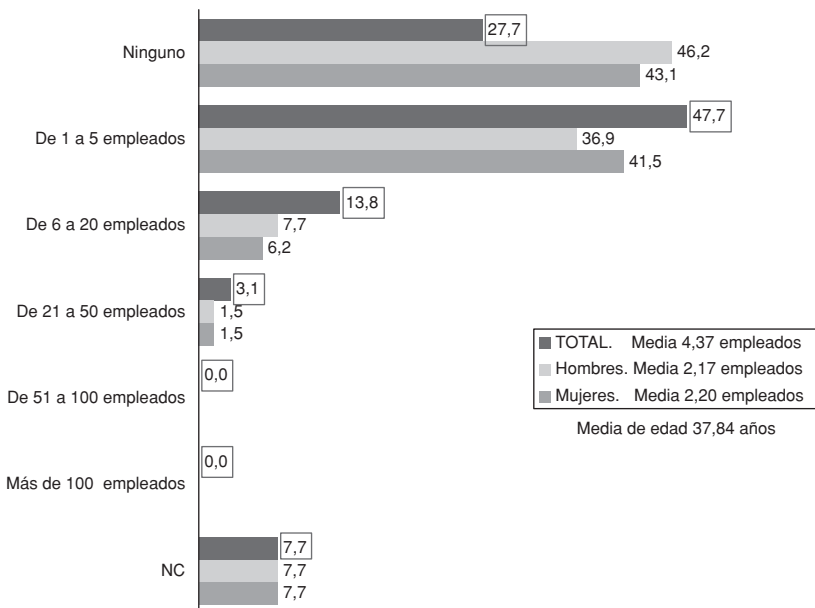


GRÁFICO 22. *Especialistas/técnicos funcionarios o fijos del organismo*



RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 23. Otras categorías

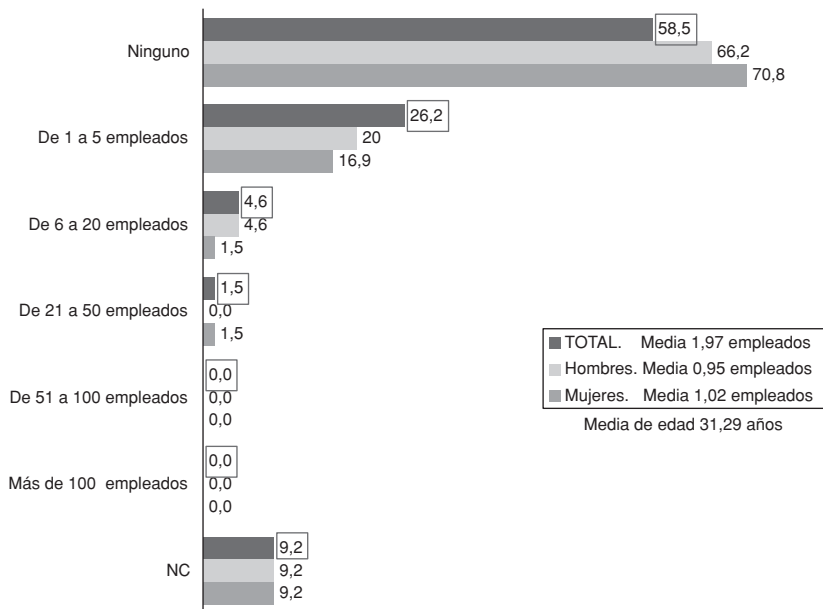


GRÁFICO 24. Administrativos

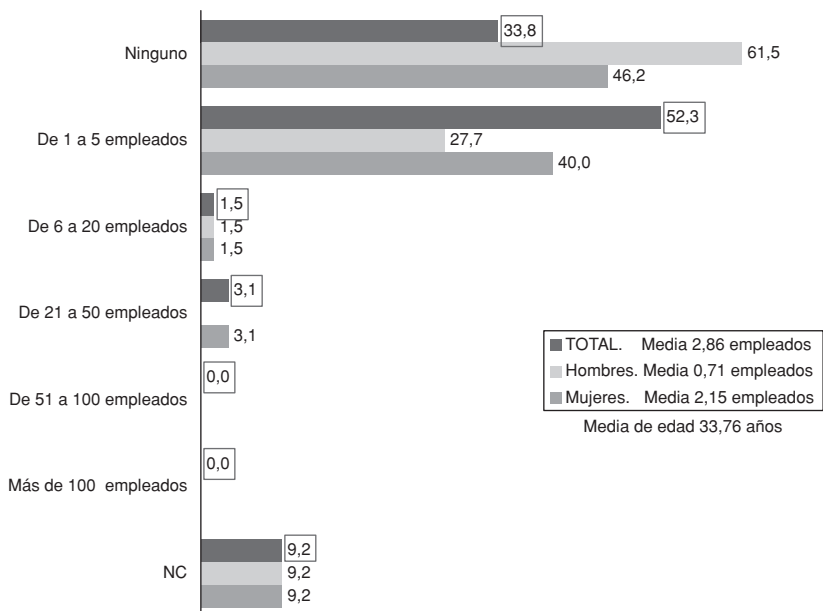
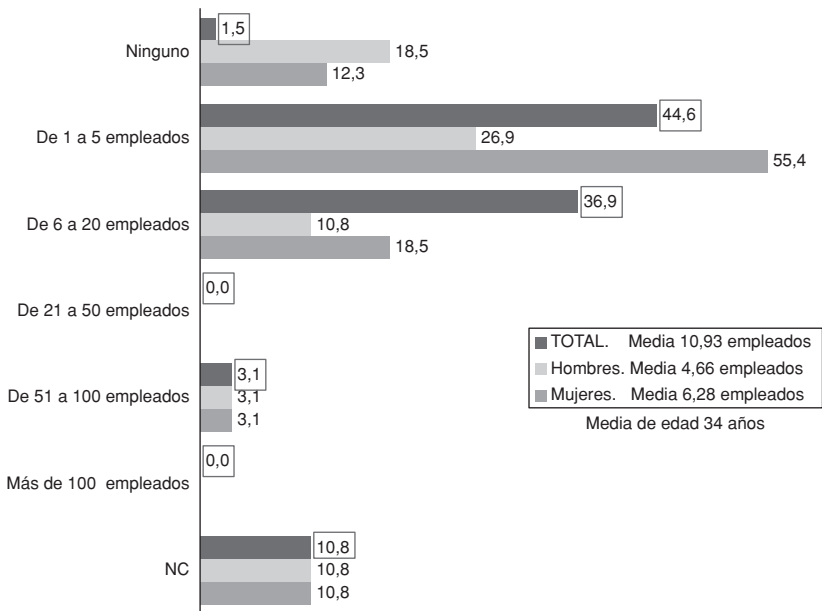


GRÁFICO 25. Total categorías



En la investigación cualitativa ha sido frecuente que los entrevistados dedicaran un tiempo a tratar la necesaria cooperación entre el director de comunicación nombrado por el responsable político «de turno» y los profesionales funcionarios o empleados de forma estable en el Departamento de Comunicación.

En la mayor parte de los casos, no se han identificado problemas de integración entre los cargos de confianza y el personal funcionario (al menos así se ha manifestado por parte de los primeros). Esta integración es, además, un punto de interés de los Directores de Comunicación. Aunque para ello es necesario darles participación, «*contar con ellos*».

Según la mayoría de los entrevistados, la integración de ambos equipos es una cuestión de relaciones personales, no tanto del carácter funcional o régimen laboral. En general se suele integrar al personal funcionario, aunque se reconoce a veces que puede quedar relegado a labores técnicas o administrativas; especialmente cuando el responsable de comunicación se rodea a su vez de asesores de confianza.

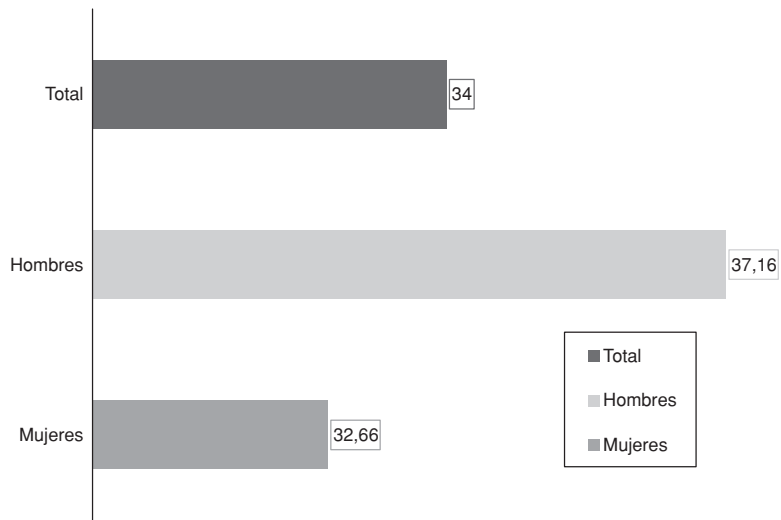
«Somos temporales, no somos parte de la casa. Genera dificultad de confianza del director de comunicación respecto a su equipo y viceversa, se desconfía de las estructuras fijas».

4.1.5. Edad

P.24b. Anote ahora el número de personas que tiene a su cargo en el área de comunicación en las siguientes categorías o grupos.

Aproximadamente, cuál es la edad media de estas personas.

GRÁFICO 26. *Edad de los empleados adscritos al departamento de comunicación/media de empleados*

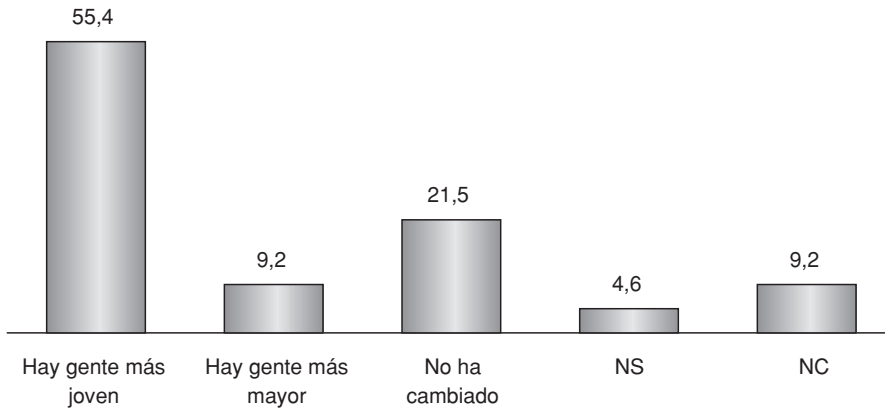


4.1.6. Evolución de la edad

P.26c. Diría Vd. que el área de Comunicación de su institución en los últimos años...

- Hay gente más joven (la edad media es más baja)
- Hay gente más mayor (la edad media es más alta)
- No ha cambiado con respecto a la edad
- No lo sabe
- NC

GRÁFICO 27. Evolución de la edad de los componentes del área



Base: muestra total

Los Departamentos de Comunicación de las Administraciones Públicas han seguido una tendencia de *rejuvenecimiento de sus plantillas*. Más de la mitad de la muestra, dice que hay gente más joven (55,4%), un 21,5% considerada que la media de edad se ha mantenido en los últimos años, y un 9,2% que ha envejecido.

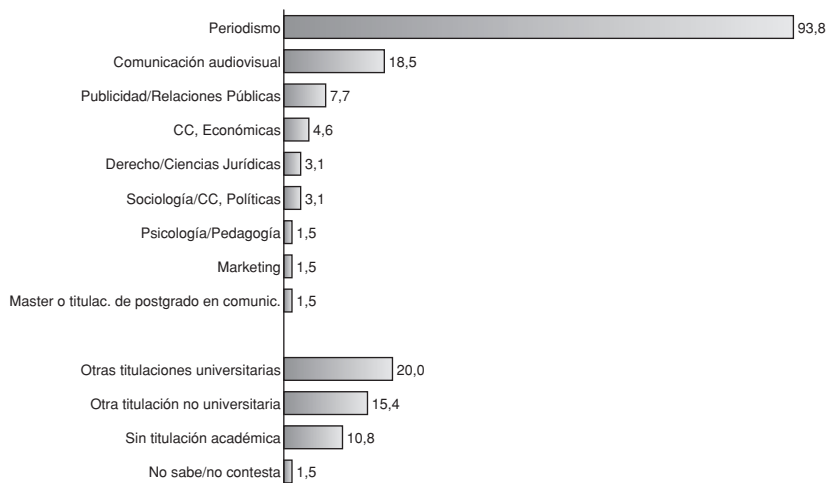
4.1.7. Titulación académica

P.25. Indique, por favor, las titulaciones más frecuentes que poseen las personas que trabajan en el área de Comunicación.

Casi en su totalidad, el personal de un departamento de comunicación de las administraciones públicas recogidas en el estudio es licenciado en Periodismo, (93,8%).

Comunicación Audiovisual (18,5%) y Publicidad y Relaciones Públicas (7,7%) son las otras dos titulaciones más relevantes. La suma de todas las respuestas nos muestra que el perfil de plurititulados es muy frecuente en este colectivo.

GRÁFICO 28. Titulaciones de los trabajadores del área de comunicación



4.2. Herramientas utilizadas

4.2.1. Herramientas del Dircom

P.9. Indique, por favor, qué uso hace de cada una de las siguientes herramientas por motivos de trabajo.

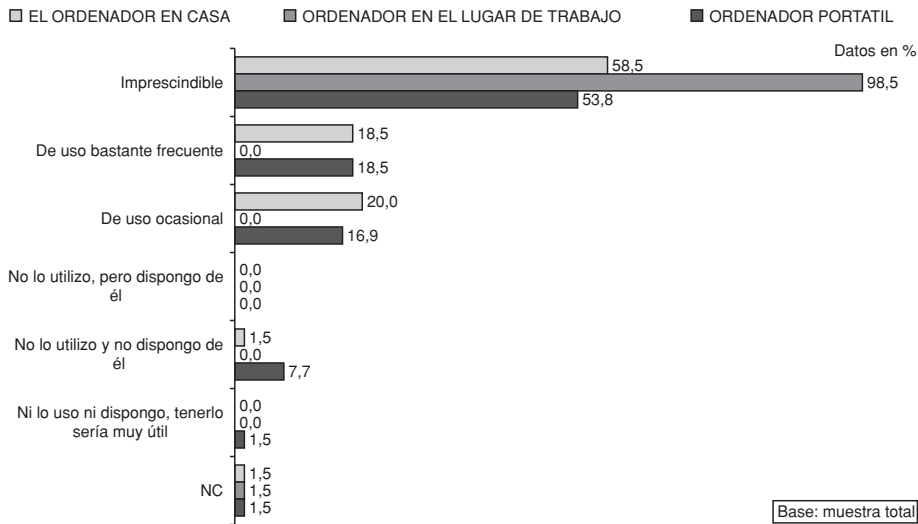
Herramientas	Imprescindible	De uso bastante frecuente	De uso ocasional	Nunca lo utilizo, pero dispongo de él	No lo utilizo y no dispongo de él	Ni lo uso ni dispongo de él, pero tenerlo me sería muy útil	No sabe
• Ordenador en casa	1	2	3	4	5	6	7
• Ordenador en el lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
• Ordenador portátil	1	2	3	4	5	6	7
• Correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7
• Internet	1	2	3	4	5	6	7
• Intranet	1	2	3	4	5	6	7
• Teléfono móvil	1	2	3	4	5	6	7
• Tele-conferencia/video-conferencia	1	2	3	4	5	6	7
• Agenda con acceso a correo electrónico (PDA)	1	2	3	4	5	6	7

— **El ordenador:**

Resulta imprescindible en el lugar de trabajo (98,5%).

El ordenador en casa y el ordenador portátil también son imprescindibles para la mayoría (58,5% y 53,8%, respectivamente); aunque hay que reseñar que un 20% de la muestra señala como ocasional el uso del ordenador en casa.

GRÁFICO 29. *Herramientas, medios y técnicas que utiliza*



— **Correo electrónico/Internet/Intranet:**

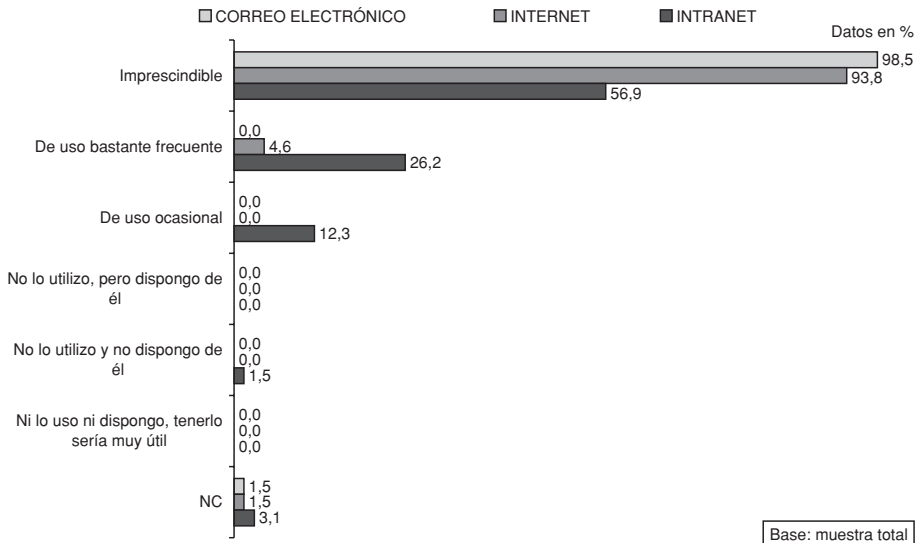
El correo electrónico, como herramienta de comunicación, es también imprescindible (98,5% de menciones). Internet, como herramienta de búsqueda de información, está también plenamente consolidada.

Por el contrario el uso de Intranet es significativamente inferior: utilizada de manera frecuente por algo más de 6 de cada 8 responsables de comunicación y de manera ocasional por 1 de cada 8.

Al recordar los resultados sobre estos temas que se obtuvieron en el estudio del año 2000, se observa como el ordenador personal y el correo electrónico eran herramientas ya consolidadas, mientras que Internet todavía tenía un recorrido para la total generalización de su uso (en 2000 era utilizada por el 82,6%

de los Dircom de la Administración Pública mientras que en este estudio son el 94% los que la consideran como una herramienta imprescindible). Todavía más evidente es el incremento de uso de las Intranets, hoy imprescindibles o de uso frecuente para el 83% de los Directores de Comunicación, mientras que en 2000 sólo las utilizaban el 47%.

GRÁFICO 30. *Herramientas, medios y técnicas que utiliza*



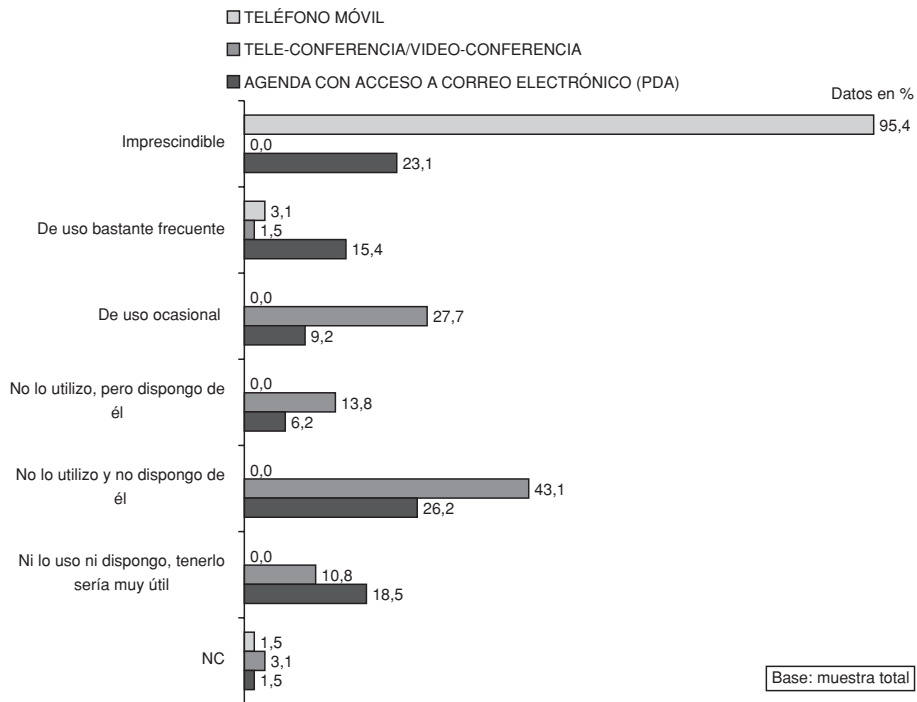
— **Telefonía:**

El teléfono móvil es considerado imprescindible en el desempeño laboral de los responsables de comunicación de las Administraciones Públicas (95,4%).

El uso de la PDA es más habitual que la tele-conferencia y/o videoconferencia; herramientas no disponibles para más del 50% de los entrevistados.

Uno de cada cuatro participantes en la investigación considera la agenda electrónica imprescindible, pero todavía un 50,9% de los participantes no la utiliza.

GRÁFICO 31. *Herramientas, medios y técnicas que utiliza*

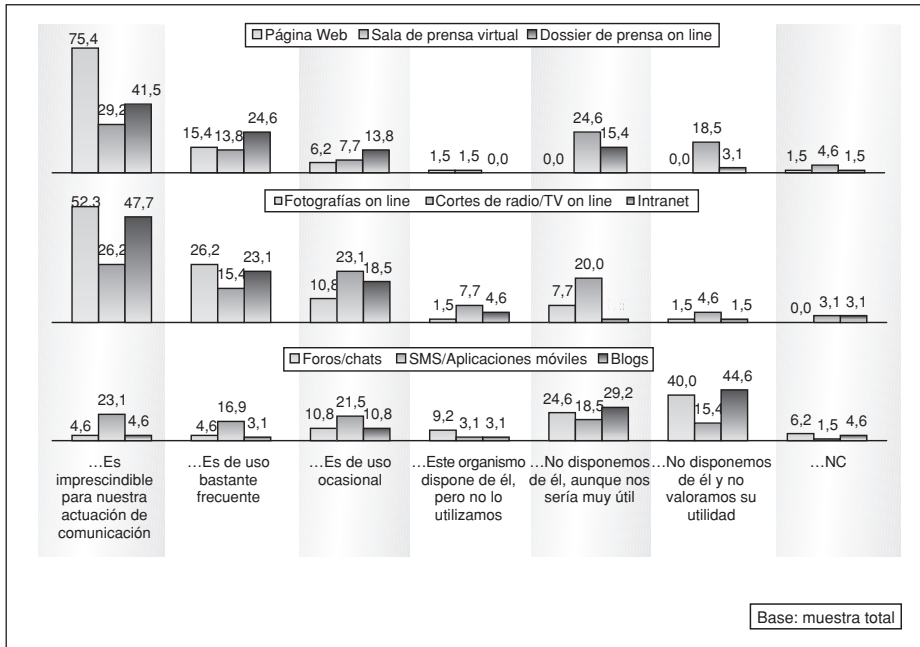


4.2.2. Aplicaciones tecnológicas para la comunicación

P.10. ¿Dispone su organismo de las siguientes herramientas de información y comunicación?

	Página Web	Sala de prensa virtual	Dossier de prensa on line	Fotografías on line	Cortes de radio/TV on line	Intranet	Foros/chats	SMS/ Aplicaciones móviles	Blogs
• Es imprescindible para nuestra actuación de comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1
• Es de uso bastante frecuente para nuestra actuación de comunicación	2	2	2	2	2	2	2	2	2
• Es de uso ocasional	3	3	3	3	3	3	3	3	3
• Este organismo dispone de este instrumento, pero no lo utilizamos para la comunicación de la institución	4	4	4	4	4	4	4	4	4
• No disponemos de este instrumento, aunque nos sería muy útil para nuestra comunicación	5	5	5	5	5	5	5	5	5
• No disponemos de este instrumento y no valoramos su utilidad	6	6	6	6	6	6	6	6	6

GRÁFICO 32. Recursos tecnológicos y equipamiento



En la investigación cualitativa, en general, y aunque surgen comentarios acerca de las diferencias de recursos entre unas administraciones y otras, hay satisfacción con la disponibilidad de medios con los que se cuenta.

El cuadro de resultados muestra claramente el dominio de las aplicaciones tecnológicas basadas en la difusión de información frente a la todavía muy reducida utilización de canales esencialmente interactivos.

➔ Cubren las necesidades que actualmente existen en cuestión de comunicación. Aunque siempre es deseable mayor cantidad de medios.

➔ Se percibe una progresión en este aspecto. De manera paulatina se ha ido dotando a la Administración de un mayor número de recursos.

Se recoge a continuación de manera gráfica los principales medios utilizados y sus características.

➔ En comunicación externa, y en función de sus contactos principales (ciudadanos y medios), algunos medios son más propios de una u otra parte, mientras que otros son aplicables a ambos.

➔ En comunicación interna. Comunicaciones entre los propios miembros del departamento de comunicación o con figuras relacionadas con otros departamentos de la institución.

EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA	MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NOTAS DE PRENSA: Básica y convencional. La más usada. ✓ RUEDAS DE PRENSA: Similar al caso anterior. De uso frecuente. Cuando la comunicación a transmitir a los medios implica notoriedad. ✓ TELÉFONO: Propicia un contacto directo y personal. Favorece/promueve los vínculos personales.
	CIUDADANOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MAILING: Relacionado principalmente con campañas de publicidad. ✓ PÁGINA WEB: Amplio contenido: global y específico. Gran fuente informativa. ✓ LIBROS, CATÁLOGOS, FOLLETOS INFORMATIVOS...: Característico de las Diputaciones.
	CIUDADANOS Y MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CONTACTO PERSONAL: Se toma el pulso de la «realidad». Se conoce aquello que puede ser relevante comunicar. ✓ ACTOS PÚBLICOS: Implica una comunicación directa pero no evidente.
EN LA COMUN. INTERNA	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ INTRANET ✓ INTERNET ✓ E-MAILS ✓ TELÉFONO ✓ TELÉFONO MÓVIL ✓ SMS

4.3. Formación de los profesionales del departamento de comunicación

4.3.1. *Tiempo*

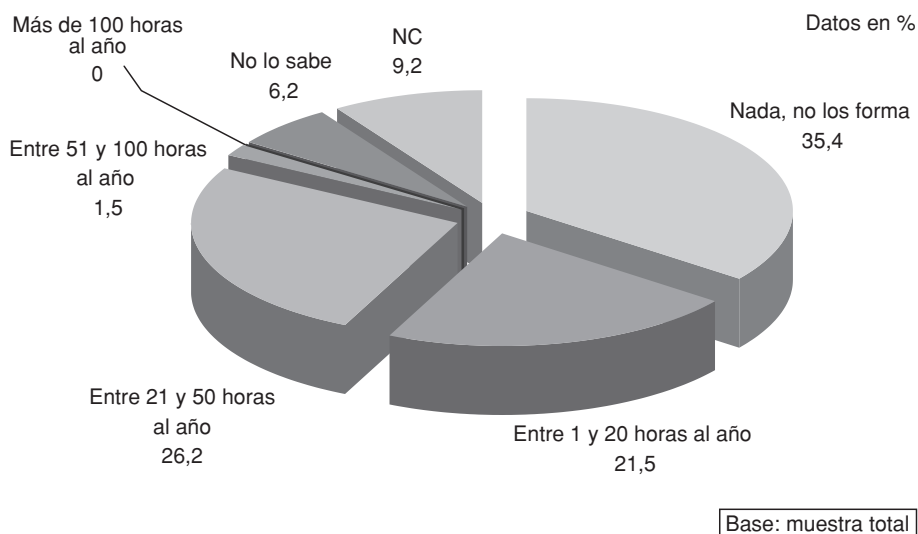
P.27. Por término medio por persona ¿Cuánto tiempo dedica su institución a la formación de los miembros del Departamento de Comunicación?

El tiempo medio empleado por las instituciones en la formación de los miembros del Departamento de Comunicación es escaso, puesto que los mayores porcentajes los observamos en la categoría «nada, no nos forma», con un valor del 35,4%. Además las escalas de tiempo más bajas («entre 1 y 20 horas al año» y «entre 21 y 50 horas al año») se elevan al 47,7%.

En ninguna de las instituciones analizadas en este estudio, el tiempo de formación supera las 100 horas al año, y tan sólo un 1,5% forma a sus empleados entre 51 y 100 horas al año.

La inversión de tiempo en formación de los profesionales de los departamentos de comunicación no ha experimentado una mejoría clara. De hecho, aumenta levemente el porcentaje de departamentos que reconocen no formar a sus profesionales (35,4% ahora, frente a 31,2% en 2000). Tampoco es tranquilizador observar los significativos porcentajes que reciben las opciones de respuesta «no lo sabe» (6,2%) y «no contesta» (9,2%).

GRÁFICO 33. *Tiempo empleado en la formación*



4.3.2. *Modalidad*

P.28. Indique cómo se imparte en general dicha formación, y la frecuencia con que se imparte.

En este apartado se han distinguido tres formas de impartir la formación: presencial, a distancia y una combinación de ambas. Así, para cada una de las formas se ha obtenido una frecuencia.

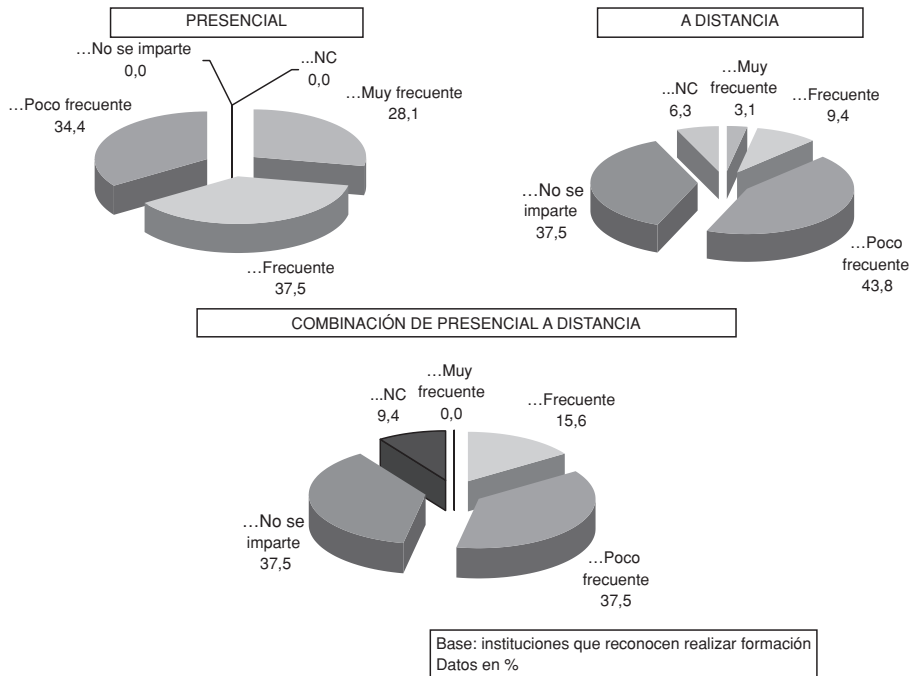
La instrucción del personal del Departamento de Comunicación se realiza habitualmente de **forma presencial**, con porcentajes del 28,1% y 37,5%, en «frecuente» y «muy frecuente» (en total, el 65,6%), frente al 34,4% de poco frecuente.

Todo lo contrario sucede en el caso de la **formación a distancia**, donde los mayores porcentajes se observan en las frecuencias más bajas (43,8% «poco frecuente»), e incluso no se llega a impartir en el 37,5% de las instituciones donde se realiza formación. Si se tiene en cuenta el ámbito de la institución, es más habitual utilizar la formación no presencial en las instituciones locales que en el Gobierno y Administración Central.

La combinación de las dos anteriores, formación presencial y a distancia a través de la web, no se suele utilizar o es poco frecuente su uso para formar a

los profesionales del Departamento de Comunicación (un 75% de las instituciones entre las dos opciones).

GRÁFICO 34



4.3.3. Lugar

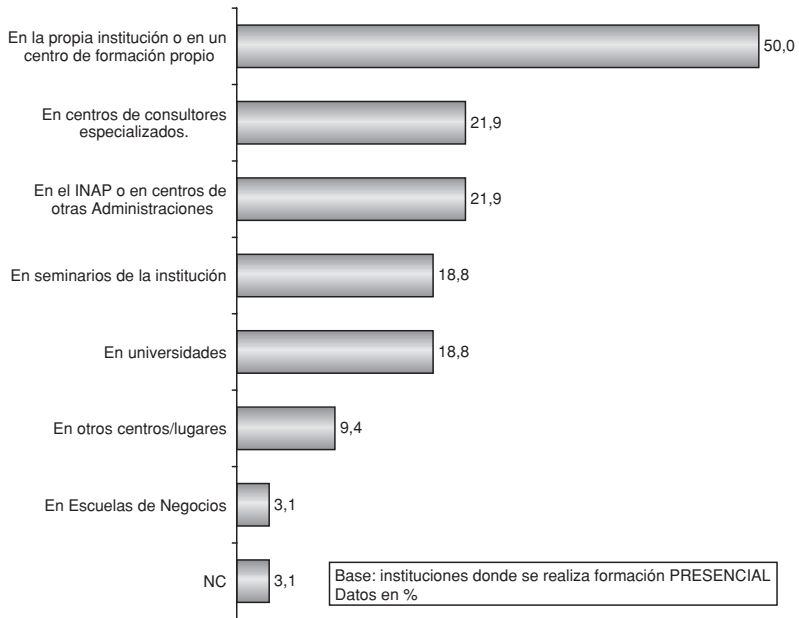
P.29. ¿Dónde suele impartirse la formación presencial?

En las instituciones en las que se realiza formación presencial, ésta se produce de manera mayoritaria en la propia institución o en un centro propio de formación (50%).

También se suelen utilizar los centros consultores especializados (21,9%) y el INAP o centros de otras Administraciones (21,9%).

Los lugares que menos se utilizan para impartir la formación son las Escuelas de negocios.

GRÁFICO 35. *Lugares donde se imparte la formación presencial*



4.3.4. *Temas*

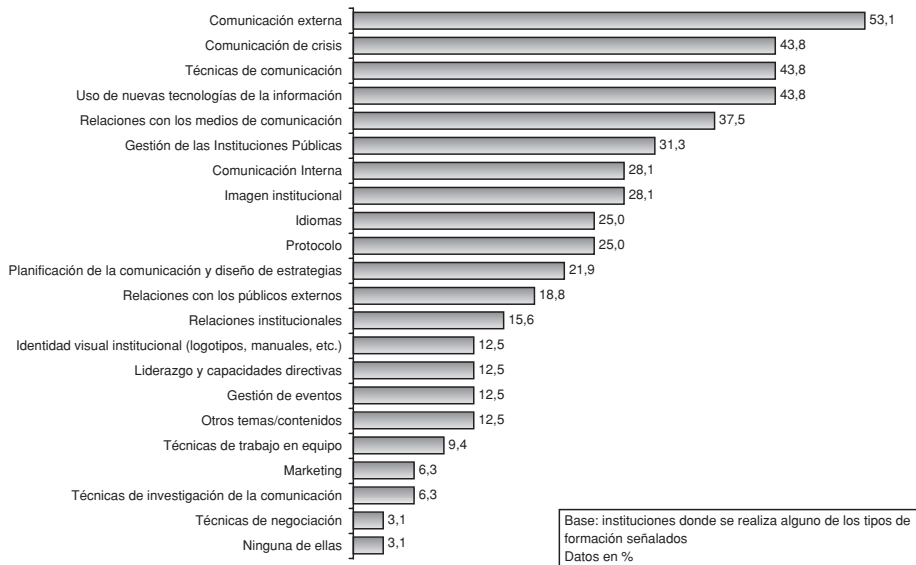
P.30. De los siguientes temas de formación señale cuáles se imparten a los miembros del área de Comunicación?

En más de la mitad de los casos, la comunicación externa es el tema fundamental de la formación a los miembros del área de Comunicación (53,1% de las instituciones).

También se suelen impartir conceptos de comunicación de crisis (43,8%), técnicas de comunicación (43,8%) y uso de nuevas tecnologías de la información (43,8%).

Los temas que en menos ocasiones se abordan son las técnicas de negociación (3,1%) y las de investigación de la comunicación (6,3%).

GRÁFICO 36. *Temas que se imparten*



La formación continua no parece ser un aspecto muy presente en la mente de los entrevistados. Son puntuales los casos en los que se buscó una formación global, una vez en el puesto, o formación más *ad hoc*. La formación «reglada», más allá de la experiencia profesional del día a día, va un poco a salto de mata. En muchas ocasiones, esta formación va en función de:

- El tiempo disponible, que se estima muy reducido.
- La accesibilidad a la formación en cuestión, vía proximidad, Internet, etc.
- El interés puntual por la materia o la necesidad acuciante de formarse en la misma.

«Hicimos una cosa a nivel interno de planificación de medios, porque no sabíamos y es muy importante»

«Al llegar al Ayuntamiento, me di cuenta de que no tenía ni idea de comunicación hacia el exterior. Soy muy bueno sacando noticias, exclusivas, pero no de comunicación. [...] Mis predecesores y yo éramos periodistas desempeñando una función para la que no teníamos preparación específica, ni experiencia».

Se mencionan las, al menos aparentemente, múltiples posibilidades de formación existentes. Pero en la práctica (salvo excepciones) no se materializan en asistencia a las mismas o, por lo menos, no se menciona la asistencia a cursos.

«En toda la Administración hay cursos de formación, de todo tipo: informática, comunicación... a través del Ministerio de Administraciones Públicas. No he asistido a ninguno, pero me han dicho que sí son útiles».

En general, se tiene la percepción de que el mercado de la formación en esta materia está muy segmentado y es difícil, de antemano, valorar la calidad de la docencia.

«Ahora mismo hay mucho, disperso y de poca calidad».

En cualquier caso, más que una formación más o menos generalista o específica, la tendencia en este sector es tratar de mantenerse informado en la medida de lo posible, mediante la asistencia a congresos, charlas, etc.

«Me gusta estar muy al tanto de lo que está pasando: de la TV digital, cómo será la publicidad del futuro, de las plataformas de móviles, etc. Formación específica ninguna».

Respecto a los **lugares** en los que se imparte esta formación, destacan por orden de importancia:

- Congresos, seminarios, charlas y conferencias. La asistencia suele reducirse a la alta dirección.
- Escuelas que imparten cursos específicos o másters más globales.
- Libros o artículos a su alcance. Se trata de una formación de carácter autodidacta.

«Yo vine aquí, me leí 2 ó 3 libros y ya está. Y aplicando el sentido común».

- Formación interna en la propia institución o departamento. Centrada habitualmente en contenidos concretos respecto a los que se observan carencias en el personal.

En cuanto a las necesidades y demandas de temática de la formación se observan dos corrientes con pesos similares y no incompatibles (de hecho, algunos directivos hacen alusión a ambas), y una tercera de carácter minoritario:

➤ Formación (en algunos casos se verbaliza como ‘información’) integral tanto sobre comunicación estratégica como sobre comunicación institucional, y si es posible, aunando ambas.

➤ Formación exclusivamente técnica, profundización en nuevas herramientas de comunicación y tecnología.

➤ De forma minoritaria, se precisa formación más sectorial, no vinculada con la comunicación, en relación a los diferentes temas a los que debe enfrentarse en su labor diaria.

«Lo que más demando es formación técnica que tenga que ver con mi actividad diaria. Para mí es importante que si existe cualquier cambio profundo en una legislación que afecte a las relaciones del Ayuntamiento con la ciudadanía, tener acceso a esa materia, y lo mismo en cualquier ámbito. [...] No quiero ser ni ingeniero, ni abogado, ni arquitecto, pero sí quiero saber de edificios, de leyes y de túneles.»

Las dos demandas iniciales son genéricas y se hacen a título de colectivo.

En relación a la demanda de **formación integral en materia de comunicación estratégica** institucional:

➤ El origen profesional de los entrevistados dicta en cierta medida sus necesidades posteriores.

➤ Así, un periodista que proviene de un medio de comunicación, necesitaría adquirir un conocimiento profundo de la Administración y, concretamente, de la institución a la que representa. También, ampliar su visión de lo que es la Comunicación (más allá del titular o la nota de prensa).

«Desde que estoy aquí, he tratado de formarme. Tengo un máster en comunicación político-institucional, formación de gestión de la comunicación, habilidades y competencias, toma de decisiones...»

➤ Por su parte, un profesional que viene del mundo de la Administración, necesitaría adquirir el olfato periodístico, conocer el mundo de los medios y cultivar las relaciones en ese sentido, sin descuidar la profundización en el mundo de la dirección de la comunicación.

Reciben en cualquier caso muy buena valoración las iniciativas de Dircom, que pueden resumirse en:

➔ Jornadas / congresos / sesiones / cursos celebrados en Madrid y Barcelona.

➔ Información/ debates sobre el estado de la Comunicación.

➔ Divulgación de conocimientos, experiencias, a través de la información periódica recibida.

«Me hice socio de Dircom, para formarme, beber de sus fuentes».

«La labor de Dircom es muy útil».

➔ Pero más allá de las necesidades puntuales de cada uno según su trayectoria profesional y académica previa, se demanda la apertura de un debate sobre estrategias, buenas prácticas y experiencias en comunicación institucional.

Se tiene la percepción de que, a diferencia de la Comunicación en el ámbito privado (convertido prácticamente en una disciplina con su base teórica, con sus manuales, etc.), en el sector Público existen actualmente amplias lagunas. Los profesionales de la Comunicación Institucional, a la hora de plantear sus estrategias, cuentan con falta de referentes.

«Saber cuál es tu papel, qué tienes que hacer... Lo demás ya son herramientas».

➔ Ante la falta de referentes, la situación se enfrenta de diferentes maneras:

➔ Se aplica la estrategia de la comunicación empresarial al campo de la Administración Pública. Esta alternativa no siempre funciona, pues:

- Se aplican las mismas herramientas y estrategias a entes de naturaleza distinta.
- Quedan espacios sin cubrir o mal gestionados.

➔ Se trata de «reinventar» y dar contenido al puesto y a la labor. A medio plazo, y tras esfuerzos en ocasiones titánicos, los resultados de esta tarea se revelan agotadores y necesariamente pobres.

➔ Se busca una formación específica en la materia: máster en Comunicación Político-Institucional, cursos de Comunicación Ins-

titucional. Sin embargo, esta opción no suele ser valorada por algunos, pues no siempre compensa la inversión cuando se plantea este puesto como una etapa muy delimitada en la carrera profesional.

«Yo quiero estar aquí 4 años y luego volver a la privada».

«Si perdemos las elecciones tendré que buscar otra cosa».

Llama la atención la percepción de provisionalidad del puesto que subyace en la mayor parte de las entrevistas y que contrasta con la realidad de la existencia de profesionales que, aunque inicialmente pudieron asumir su labor con una expectativa de *«cargo para 5 meses»*, terminan dedicados a la Comunicación Institucional durante varios quinquenios.

➤ Gran parte de los entrevistados se muestra interesado en la apertura de un debate e intercambio de información/ visiones sobre cómo se acomete esta tarea en distintos lugares. Ello hace referencia tanto al ámbito nacional (otros Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, etc.) como al internacional (otros países: Francia, EEUU, países nórdicos...)

«Saber qué hacen otras Administraciones Públicas en materia de comunicación».

➤ Desde diferentes instituciones se demanda una puesta en común y el acceso a experiencias que con el tiempo se han revelado como modélicas.

«Es un problema más de conocer lo que se está haciendo fuera y poder aplicarlo aquí, en materia de comunicación pública y marketing político. Estamos haciendo lo que se hacía en EEUU e Inglaterra hace años. A lo mejor, salir más fuera, tener intercambio de formación con instituciones de otros países. No creo que haya ninguna publicación sobre comunicación institucional. ¿Qué está haciendo el gobierno alemán para mejorar la imagen de la Canciller Merkel y para que los ciudadanos alemanes estén cada vez más optimistas y más satisfechos?»

«Convendría que alguien hiciera el gabinete ideal: funciones, gestión, a través de qué medios... Una especie de prototipo del departamento ideal: cómo se está trabajando en distintos municipios, autonomías. Faltaría este estudio: qué hacen y cómo lo hacen, incorporando además los nuevos sistemas de comunicación.»

4.4. Asesoramiento y servicios externos especializados

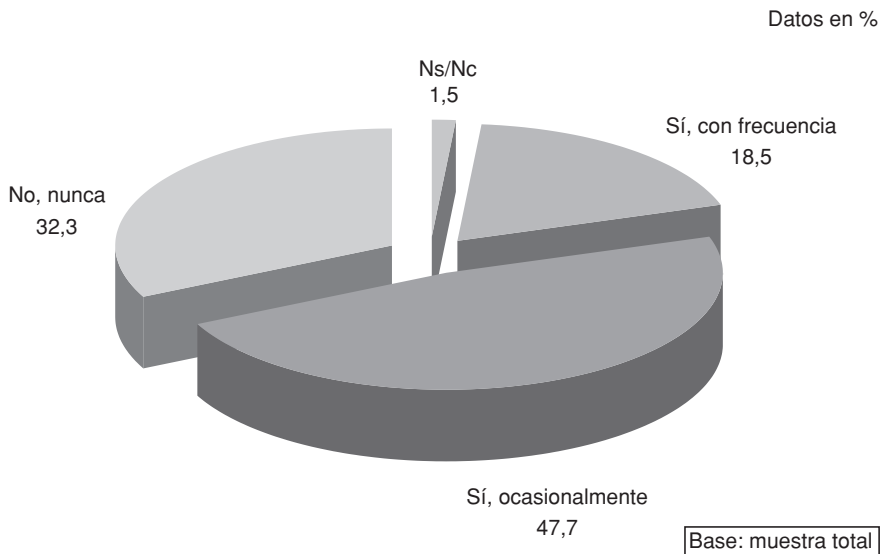
4.4.1. Participación

P.34. ¿Trabaja su organización con consultores /asesores externos de comunicación?

Las Administraciones Públicas recurren a consultoría externa en temas de comunicación en el 66% de los casos observados, de los que un 18,5% es con frecuencia.

Un tercio de las instituciones nunca utilizan empresas externas en materia de comunicación.

GRÁFICO 37. Participación de empresas externas en la comunicación



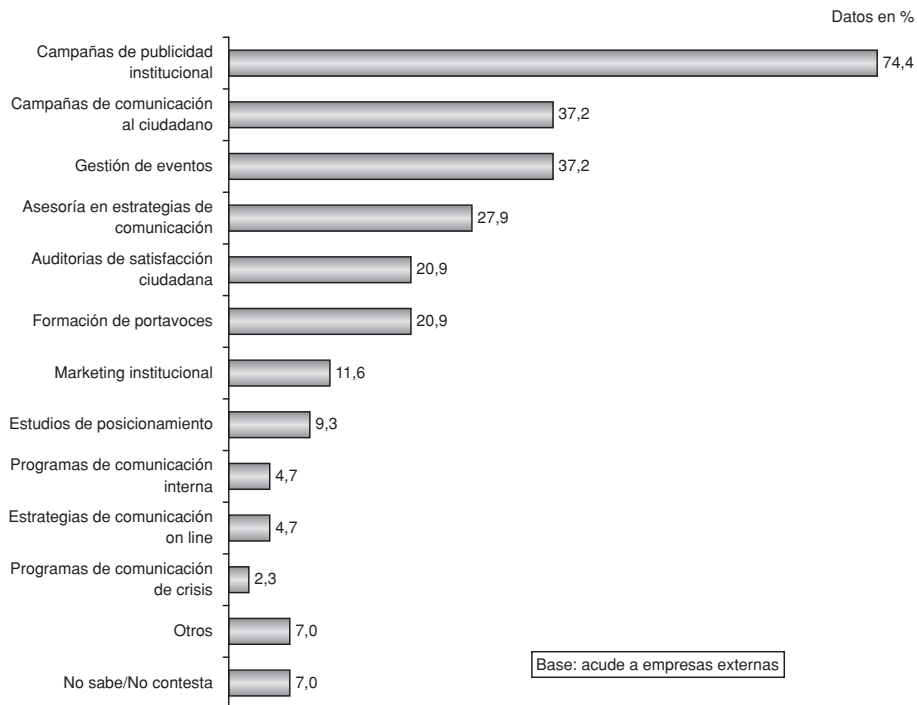
La utilización de consultoras o empresas externas parece incrementarse de forma significativa. En el año 2000, el 44,4% de las instituciones participantes en el estudio reconocían no contar nunca con consultores externos (32,3% en el estudio actual). La contratación ocasional ascendía a 35,4% frente al 47,7% que arroja este estudio y la contratación frecuente se duplica desde el 9% de 2000 al 18,5% actual.

4.4.2. *Temas*

P.35. ¿Qué servicios de comunicación contrata su institución a empresas externas?

Según los participantes en este estudio, casi tres cuartas partes de las ocasiones en las que las Administraciones Públicas acuden a empresas externas es para el desarrollo de campañas de publicidad institucional (74,4%). Les sigue la gestión de eventos (37,2%), las campañas de comunicación al ciudadano (37,2%) y la asesoría en estrategias de comunicación (27,9%).

GRÁFICO 38



Los entrevistados en el estudio cualitativo consideran que, para comprender adecuadamente el recurso a los servicios externos es necesario atender a una doble perspectiva:

➔ Por un lado, la frecuencia con la que se recurre a servicios de empresas externas.

- ➔ Por otro, la naturaleza de los servicios que son contratados.

En cuanto a **la frecuencia con la que se recurre a contrataciones externas** existe gran disparidad. Así habrá Administraciones:

- ➔ Que recurren a ellas de manera continua, como un recurso habitual, tanto por una cuestión de rendimiento como por falta de recursos y personal suficiente para responsabilizarse de un campo concreto de la comunicación.

«Nosotros somos un departamento que sólo tenemos la cabeza; los pies y las manos las tenemos fuera».

- ➔ Que recurren a empresas externas con un carácter *esporádico* y *eventual*. Cuando acciones puntuales de comunicación sobrepasan a los recursos de los que dispone la Administración.

«Cuando es una cosa que supera y que supone una carga de trabajo adicional, necesitas subcontratar a alguien»

- ➔ Que no realizan normalmente ningún tipo de subcontratación externa. Bien por no disponer de recursos económicos, bien porque las acciones de Comunicación puedan ser atendidas desde el propio departamento.

En cuanto al tipo de servicios contratado, parecen muchas más frecuentes las actividades relacionadas con la ejecución y no tanto con el asesoramiento sobre cuestiones de carácter más estratégico.

- ➔ En cuanto a la **ejecución**, son realizadas las siguientes actividades:

- ➔ Campañas de publicidad: diseño de carteles, etc.

- ➔ Organización y desarrollo de eventos:

- Aspectos logísticos.
- Iluminación, sonido.

- ➔ Diseño de publicaciones.

- ➔ Instalaciones informáticas y diseños Web.

- ➔ Ha sido menos frecuente entre los entrevistados la mención a la contratación de empresas externas para funciones de **asesoramiento o diseño**

estratégico. Según ellos, estas cuestiones quedan, y *«deben quedar»*, en el núcleo de la Administración.

➔ Por razones conceptuales:

- De confidencialidad y privacidad: *«tendría que darles mi estrategia».*

«La relación que se establece es de confianza total con el Ministro... no es algo que puedas subcontractar».

➔ Por razones operativas. Resulta innecesario. La Administración cuenta con recursos suficientes que no invitan a tener que recurrir a entidades externas.

«Aquí no la necesitamos, aquí hay mucha posibilidad de asesoramiento y de un gran nivel».

«No he sentido que haya necesitado asesoramiento externo. La Administración tiene muchos medios para ese tipo de cosas: expertos, gente con experiencia».

5. IMAGEN Y RECONOCIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

En este apartado se recogen las opiniones de los directores de comunicación sobre la imagen, reconocimiento, evolución previsible y factores de éxito de la función de comunicación en las Administraciones Públicas.

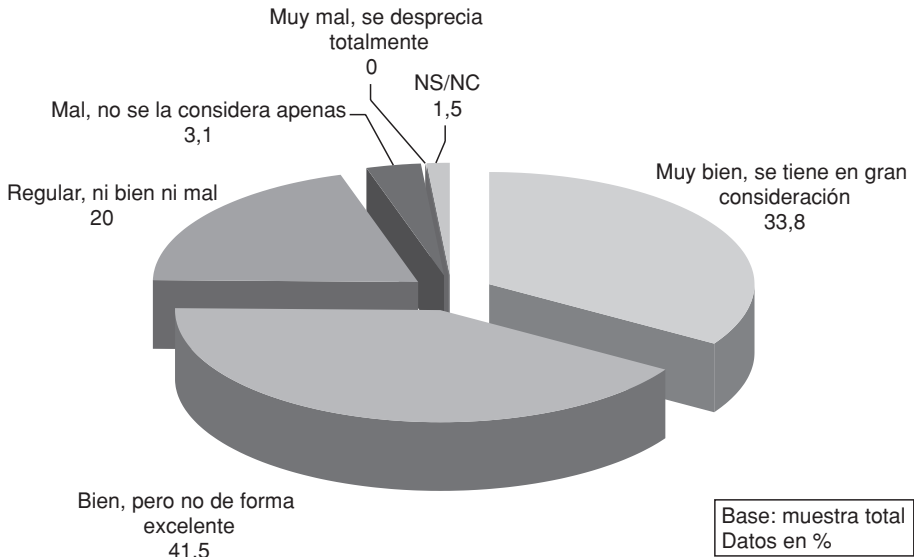
5.1. Valoración en las Administraciones Públicas

P.21. En general, ¿cómo se valora en los organismos públicos la función de comunicación?

La función de comunicación en los organismos públicos se estima como bien valorada: más de un tercio opina que «muy bien considerada», y un 41,5% considera que «bien».

Las valoraciones relativas a poca consideración de esta función reflejan porcentajes bajos: tan sólo un 3,1% opina que «mal» y no se recoge ninguna opinión en la opción «muy mal, se desprecia».

GRÁFICO 39. *Imagen dentro de los organismos públicos*



Según el estudio cualitativo, el hecho de que en cada institución el responsable de comunicación se ubique en una parte del organigrama, lleva a la heterogeneidad de situaciones en cuanto a imagen y reconocimiento interno.

En cualquier caso, la tendencia suele ser la siguiente:

➔ Dentro de la organización, entre sus empleados y funcionarios, se percibe en ocasiones cierta desconfianza y desconocimiento sobre la labor del responsable de comunicación. No se trata de una figura plenamente integrada en la institución. En ocasiones, aunque cada vez menos, se les sigue viendo como:

«El periodista». *«El de fuera».*

➔ Dada la relativa juventud de esta figura, no se da el reconocimiento que se otorga a otros departamentos largamente establecidos y considerados por todos como indudablemente imprescindibles.

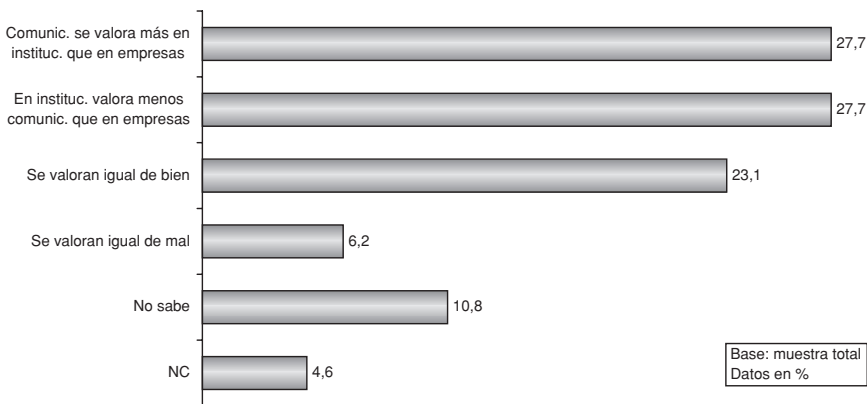
➔ No obstante, en la mayor parte de los casos, dicen contar con el apoyo incondicional de sus jefes, lo que se traduce en el respeto y colaboración del resto del equipo, y la ubicación de esta figura en una posición de poder, con fuerza para implantar sus criterios.

5.2. Instituciones públicas vs. privadas

P.22. ¿Cree que es diferente la valoración en las empresas privadas?

La mayoría no se decanta por si el área de comunicación se valora más en la entidad privada o en las instituciones, puesto que los porcentajes son los mismos, un 27,7% en cada una de las opciones. Un 23,1% considera que se valora igual de bien.

GRÁFICO 40. *Valoración de la comunicación en las instituciones vs. las empresas privadas*



Según la investigación cualitativa, en relación a la empresa privada se vive un sentimiento complejo. Por un lado, los menores medios materiales que, salvo excepciones, se cree disponer y las inferiores retribuciones provocan una cierta sensación de minusvaloración. Por otro lado, todos los entrevistados tienen claro que, a nivel de imagen, la labor en la Administración proporciona mucho más prestigio, y supone además un verdadero reto profesional, lo que se vive con orgullo.

En cuanto al criterio de selección de los candidatos, que podría ser otro aspecto determinante en lo que a reconocimiento se refiere, éste no parece variar en ninguno de los dos sectores.

«En la empresa privada también se trata de cargos de confianza».

5.3. Evolución de la importancia de la comunicación

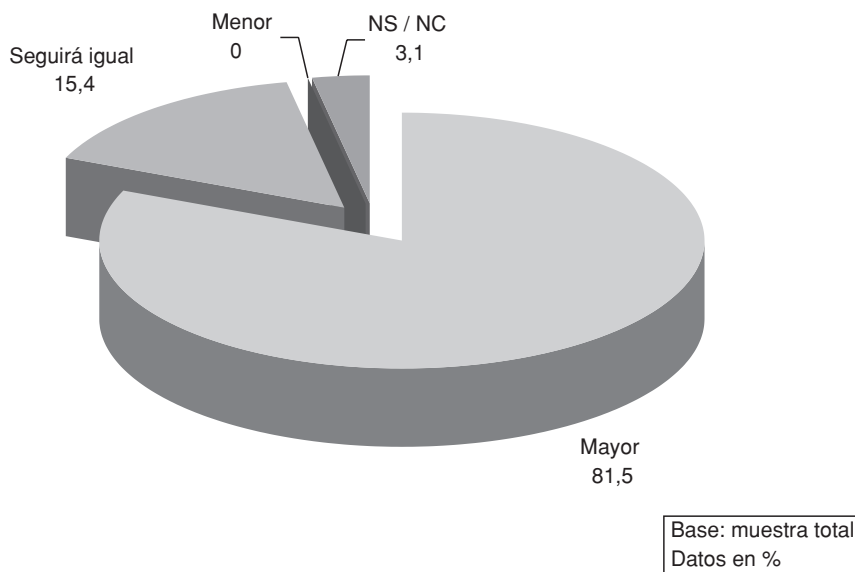
P.31. ¿En los próximos años cree que la tendencia será a que la importancia de la comunicación en su institución será...?

Los encargados de comunicación consideran que su función tendrá una importancia mayor que la que hoy en día se le atribuye, con un porcentaje del 81,5%. El 15,4% opina que esa importancia no se modificará, y nadie ha considerado la posibilidad de que sea menor.

Si se tiene en cuenta los distintos niveles de la Administración, se puede observar que se espera que el incremento sea mayor cuanto menores son las instituciones; es decir, mayor evolución en la importancia en las administraciones locales que en la CCAA, y en éstas con respecto al Gobierno Central.

Estos datos son semejantes a los obtenidos en 2000. Entonces se consideraba que la importancia de la comunicación iba a ser creciente por parte del 81%, el mismo porcentaje que en la actualidad.

GRÁFICO 41. *Evolución de la importancia*



Se percibe por parte de los responsables de comunicación una evolución favorable. Esta positiva evolución se hace perceptible por:

➔ Un mayor reconocimiento de la profesión entre los responsables políticos y entre los directivos de las diferentes áreas de la institución. Pero también por parte de los medios (aunque se sigue arrastrando la imagen de «Jefes de Prensa»).

➔ Se han ampliado las funciones. Carácter más global y de corte estratégico.

➔ Se cuenta con mayores recursos a nivel humano.

➔ Y más recursos a un nivel tecnológico: Internet, móviles, cámaras TV, etc.

➔ Se ha ido concediendo un espacio propio, asociando valores que implican profesionalidad: credibilidad, ética, etc. y al servicio, cada vez más, de la Institución, no sólo de los intereses políticos del responsable.

➔ Acercándose más directamente al ciudadano.

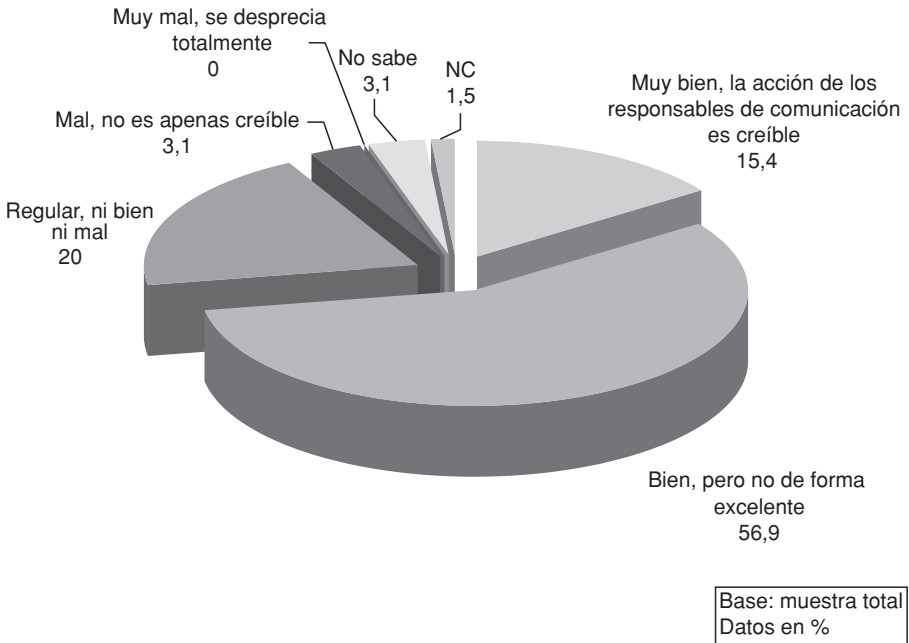
Si bien, se trata de un proceso vivo, en el que se avanza, pero que todavía no ha alcanzado el «ideal».

5.4. Credibilidad

P.23. ¿Cuál cree que es la credibilidad de los responsables de comunicación de las instituciones frente a los medios de comunicación y la sociedad en general?

Más de la mitad de los encuestados opina que la credibilidad de los responsables de comunicación de las instituciones es «buena, pero no excelente» (56,9%), y un 15,4% opina que está «muy bien» valorada. Por lo tanto, se puede concluir que un 72,3% de los Directivos de Comunicación de la Administración participantes en el estudio considera que tienen credibilidad frente a los medios de comunicación y la sociedad en general.

GRÁFICO 42. *Credibilidad entre los medios y la sociedad*



La credibilidad del responsable de comunicación de la Administración Pública se percibe como similar al de la empresa privada. En ambos casos, se mantienen las tensiones propias entre el hecho de que se trate de cargos de confianza y la profesionalidad. Se coincide en cualquier caso en que el responsable de comunicación ha ganado en credibilidad.

En cuanto a su relación con los medios y el grado de credibilidad que despiertan en ellos, se ha pasado de una etapa original caracterizada por la desconfianza a otra en la que se percibe mayor y mejor colaboración. Las relaciones se han «normalizado» y se basan más en la colaboración —aumento de credibilidad de cara a los medios— que en la confrontación. Aunque se mantiene cierta situación de «conflicto».

Aún con el riesgo de caer en estereotipos, a la vista de las entrevistas podríamos caracterizar una tendencia que se representa en el cuadro siguiente:

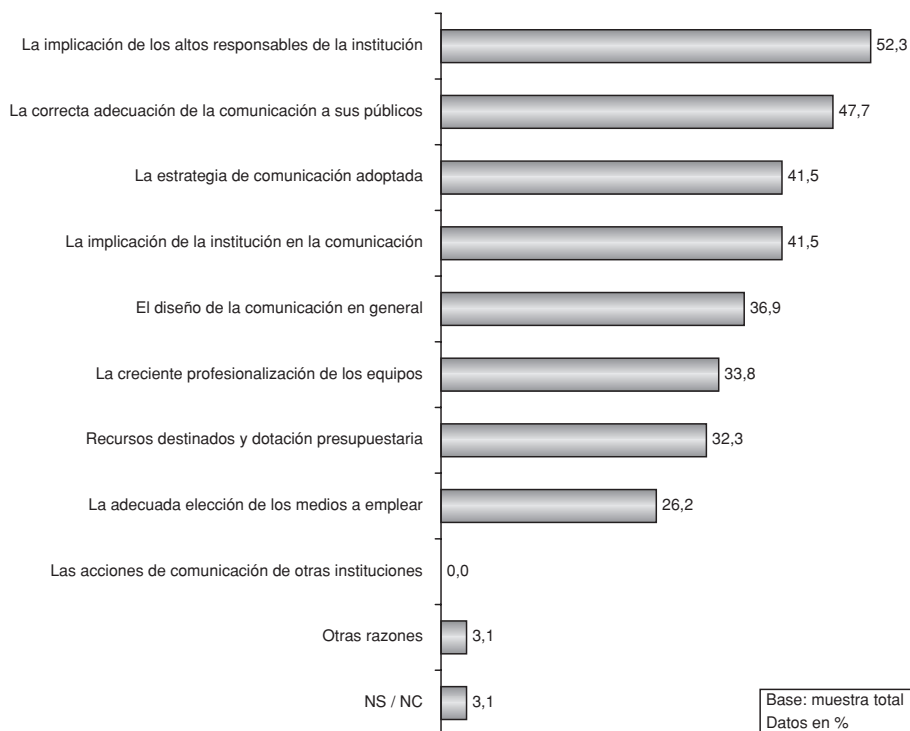
	<i>PASADO</i>	<i>PRESENTE</i>
<i>Señas de identidad</i>	— Estado primitivo. — Protocomunicación.	— Profesionalización.
<i>Filosofía de trabajo</i>	— Nota de prensa. Titular. — Recuento de número de apariciones en medios.	— Hacia una estrategia global de comunicación. — Relación estrecha y fluida.
<i>Relación con los medios</i>	— El enemigo. Relación de ocultación, opacidad. — Accesibilidad limitada.	— Colaboración. Respeto a los medios. Verdad hasta lo que se puede comunicar. Juego limpio. — Mayor accesibilidad.

5.5. Elementos del éxito en la comunicación

P.33. ¿Cuáles son, según usted, los tres factores más importantes que determinan el éxito de la comunicación de las instituciones públicas?

Los factores más relevantes para el éxito de la comunicación de las instituciones públicas son la implicación de los altos responsables de la institución (52,3%) y la correcta adecuación de la comunicación a sus públicos (47,7%).

GRÁFICO 43. *Elementos que determinan el éxito de la comunicación*



Según los entrevistados en el estudio cualitativo, los profesionales de la Comunicación en la Administración Pública van ganando reconocimiento a medida que su labor se va profesionalizando. La profesionalización viene de la mano de una tendencia por la que:

- Se va delimitando un perfil.
- Se van asignando unas tareas más o menos homogéneas.
- Se crean departamentos específicos.

Aunque la figura del profesional y su labor se encuentra todavía en un proceso de transición, se mira al futuro con optimismo, no exento de riesgos. Las responsabilidades a la hora de lograr el objetivo de asentar y dar prestigio a la profesión, se reparten entre el factor personal y la competencia y profesionalidad de cada Director de Comunicación del ámbito público y el reconocimiento y responsabilidad que cada Administración vaya otorgando a la función.

➔ Responsabilidades personales. Los entrevistados asumen que una de las principales labores para profesionalizar su labor y obtener prestigio, les corresponde a ellos.

«Hacer bien mi trabajo. Demostrar que soy necesario y beneficioso».

➔ Responsabilidades del contexto, la institución. Más allá de la labor personal de cada uno, se requiere de una serie de medidas externas, que tendrían que ver con:

- ➔ Dar continuidad al proyecto. Un departamento no puede desaparecer o desmantelarse cuando cesa un Gobierno.
- ➔ Que su labor no se limite a vehicular exclusivamente intereses personales o de partido.
- ➔ Unas retribuciones acordes a la experiencia requerida, para atraer a grandes profesionales.
- ➔ La participación del director de comunicación en el Comité de Dirección, con el objeto de poder planificar y desarrollar líneas estratégicas de comunicación plenamente alineados con la estrategia de actuación de la Institución.

III. CONCLUSIONES

TEMAS PARA EL DIÁLOGO Y LA CONSTRUCCIÓN DE ALTERNATIVAS

Como se afirmó al inicio de este documento, el objetivo de la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, con la realización de este estudio es ofrecer una información tanto cuantitativa como cualitativa que estimule una reflexión entre los profesionales de la Comunicación en las Administraciones Públicas —lo que a veces se ha llamado Comunicación Pública— sobre su situación y sus líneas de progreso, en línea con **un objetivo que entendemos compartido por todos: una mejor profesionalización y un mayor reconocimiento de nuestra función**. Es el papel que corresponde a Dircom desde nuestra ya clásica descripción como «casa común» de los comunicadores.

Por tanto, no aspira este estudio a ofrecer unas conclusiones cerradas. La información ha quedado al alcance de todos en las páginas anteriores y corresponde ahora simplemente mostrar una serie de temas para el diálogo, un diálogo que Dircom se ofrece a acoger:

✓ Parece claro que **las Administraciones Públicas españolas reconocen crecientemente la trascendencia que la función de Comunicación tiene para sus objetivos** y, en esa línea, **están consolidado en sus organigramas la figura de un responsable de su gestión**.

✓ Aunque la relación con los medios de comunicación es una de sus funciones básicas e imprescindibles (recordemos que un 57% de los directores de comunicación en las Administraciones Públicas han trabajado antes en un medio de comunicación), se observa una **evolución desde las tradicionales funciones de relación con los medios a las más amplias y estratégicas propias de una Dirección de Comunicación**. Este hecho suele ir acompañado de un mayor reconocimiento de la función y de la posición estructural y puede simbolizarse por la creciente consolidación también en el ámbito público de la denominación de Director de Comunicación. De todas formas, esta tendencia convive todavía

con una gran variabilidad tanto en la denominación como en la delimitación funcional de los departamentos de Comunicación.

✓ Existe unanimidad en cuanto a que la misión de la Comunicación en un organismo público alcanza al conjunto del organismo y a lograr un mejor conocimiento y valoración del mismo por parte de la comunidad a la que sirve. Sin embargo, la realidad de algunos directores de comunicación parece estar muy centrada en el fomento y cuidado de la imagen pública del máximo responsable político, reconociéndose que existen proyectos o realizaciones del organismo que podrían ser de interés para el ciudadano y que no siempre son adecuadamente dadas a conocer o tratadas por la Comunicación. A este respecto, cabe considerar que **la función de comunicación debe mejorar su grado de integración e interacción con el conjunto de la institución, y no solo con sus órganos directivos políticos**. Para algunos, la evolución podría simbolizarse con el complemento del actual perfil o dedicación de carácter «político» con un perfil complementario o una mayor atención a la comunicación «institucional». Además, el sentimiento de «provisionalidad» que manifiestan tener muchos de los directivos de comunicación entrevistados, no les ayuda a afrontar nuevos retos de alcance «menos político» y más de consolidación o desarrollo de la institución.

✓ En paralelo con el creciente reconocimiento de la importancia estratégica de la comunicación, **son mayoría los Directores de Comunicación Dircom de las Administraciones Públicas que reportan directamente a los máximos responsables políticos de su institución**, aunque no siempre forman parte de manera formal de sus órganos colegiados de decisión. También es creciente la participación del director de comunicación en la toma de decisiones significativas de su institución.

✓ Existe el convencimiento generalizado de que la trascendencia y la aportación de valor de la comunicación a la gestión de las instituciones públicas ha crecido notablemente –prácticamente todos los indicadores que podemos comparar de este estudio en relación con el realizado por Dircom en el año 2000 así lo muestran– pero tiene todavía mucho recorrido de mejora.

✓ Como indicio del camino que queda por delante, es necesario recordar que este estudio ofrece **conclusiones poco satisfactorias en cuanto al esfuerzo que las Administraciones Públicas están dedicando a la formación de sus comunicadores**. Desde su inicio, Dircom ha mantenido que el incremento del reconocimiento de los profesionales de la comunicación precisa necesariamente del refuerzo de nuestras competencias como directivos de comunicación.

✓ Los resultados muestran que la gestión que los directores de comunicación de las instituciones públicas hacen de sus departamentos tiene ámbitos de me-

jora, aunque no todos ellos son compartidos de forma unánime por todos ellos. Citamos, a modo de apertura de ese deseado diálogo, solo dos:

- **¿Es posible incrementar la gestión planificada de la comunicación?**
Los datos muestran que las instituciones que disponen de planes de comunicación se han incrementado significativamente, pero todavía solo alcanza al 37%, mientras que un 15% dice estar actualmente desarrollando su plan.
- **¿Presta el Director de Comunicación la adecuada atención a la gestión y dirección del equipo de profesionales** –algunos funcionarios, otros contratados para la legislatura- que trabajan en nuestros departamentos?

Recordemos dos datos:

- a) El departamento de comunicación está compuesto, como media, por 11 personas y su tendencia es al crecimiento.
- b) El liderazgo es una de las características que en este estudio aparece como menos valorada (elegida sólo por algo más de la mitad de los participantes).

IV. ANEXO: CUESTIONARIO CUANTITATIVO

LA COMUNICACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

DATOS DE CLASIFICACIÓN (Incluidos en la base de datos)

TIPO DE INSTITUCIÓN PÚBLICA

Administración Local	1
Comunidades Autónomas	2
Diputación	3
Gobierno y Administración Central	4

COMUNIDAD AUTÓNOMA DONDE RADICA LA INSTITUCIÓN

Andalucía	1
Aragón	2
Asturias	3
Baleares	4
Canarias	5
Cantabria	6
Castilla-La Mancha	7
Castilla y León	8
Cataluña	9
Extremadura	10
Galicia	11
La Rioja	12
Madrid	13
Murcia	14
Navarra	15
País Vasco	16
Comunidad Valenciana	17
Ciudad Autónoma de Ceuta	18
Ciudad Autónoma de Melilla	19

CUESTIONARIO ON LINE

De nuevo gracias por colaborar con nosotros en este estudio, le llevará pocos minutos completar el cuestionario.

P.1.

Para empezar anote, por favor, cómo se denomina exactamente el cargo que Vd. ocupa dentro de la Administración pública.

(RESPUESTA ABIERTA)

P.2.

De las actividades de comunicación que figuran a continuación indique cuáles dependen de Vd. y cuáles de otra área.

(APARECERÁ CADA FUNCIÓN Y LAS CUATRO OPCIONES DE RESPUESTA)

Comunicación externa..

... Depende de mi área.

... Depende de un área diferente.

... Es una responsabilidad compartida entre mi área y otra diferente.

...Lo desconozco.

...NC.

(IDEM RESPUESTAS PARA LOS SIGUIENTES ÍTEMS).

Comunicación interna.

Relaciones con los medios.

Organización de eventos.

Protocolo y Relaciones Institucionales.

Comunicación e imagen pública del cargo político máximo responsable del organismo.

Publicidad institucional.

Patrocinio.

Comunicación al ciudadano.

Comunicación de crisis.

P.3.

Señale, por favor, de quién depende orgánica o funcionalmente..

(APARECERÁ FILTRADO SEGÚN TIPO DE INSTITUCIÓN).

Administración Local.

Alcalde.

Teniente Alcalde.

Concejal.

Otros.

NC.

Comunidades Autónomas.

Presidente de la Comunidad.

Vicepresidente.

Consejero.

Director General.

Otros.

NC.

Diputaciones.

Presidente de la Diputación.

Vicepresidente.

Otros.

NC.

Gobierno y Administración Central.

Ministro.

Secretario de Estado.

Subsecretario.

Secretario General.

Jefe de Gabinete.

Otros.

NC.

P.4.

Indique, por favor, cuál es el presupuesto que tiene previsto destinar el área de comunicación a temas relacionados con la comunicación (incluida publicidad, promociones, presencia en ferias...) en el año 2007.

(RESPUESTA ÚNICA).

Hasta 500.000 euros.

De 500.000 a 1 millón de euros.

De 1 a 5 millones de euros.

De 5 a 10 millones de euros.

Más de 10 millón de euros.

NC.

P.4a.

Y en general, podría indicar el presupuesto que tiene previsto destinar el conjunto de la institución a la que pertenece su área a temas relacionados con la comunicación (incluida publicidad, promociones, presencia en ferias...) en el año 2007.

(RESPUESTA ÚNICA).

Hasta 1 millón de euros.

De 1 a 5 millones de euros.

De 6 a 15 millones de euros.

De 15 a 30 millones de euros.

De 30 a 60 millones de euros.

Más de 60 millones de euros.

NC.

Las siguientes preguntas se refieren específicamente a su perfil.

P.5.

¿Cuál es su titulación académica?

(MULTIRESPUESTA).

Periodismo.

Publicidad/Relaciones Públicas.

Comunicación Audiovisual.

Derecho/Ciencias Jurídicas.

CC. Económicas/CC. Empresariales.

Sociología / CC. Políticas.

Psicología/Pedagogía.

Marketing.

Ingeniería.

Otra titulación universitaria.

Otra titulación no universitaria.

Educación Secundaria.

Sin titulación académica.

NC.

P.6.

¿Ha completado/cursado Vd. estudios de postgrado?.

Sí PASAR A P.7.

No PASAR A P.8.

P.7.

Señale, por favor, la titulación de postgrado que haya completado/cursado.

(MULTIRESPUESTA).

MBA (Master in Business Administration).

Estudios especializados en comunicación.

Estudios especializados en marketing / publicidad.

Estudios especializados en ciencias políticas.

Estudios de especialización en gestión de organismos públicos.

Otros.

NC.

P.8.

Respecto a su última ocupación, señale en qué tipo de organización trabajaba antes de desempeñar el cargo actual.

(RESPUESTA ÚNICA).

Otras áreas de la misma institución.

Otras instituciones de la Administración.

Medios de comunicación.

Consultora de comunicación especializada en Administración Pública.

Consultora de comunicación no especializada en Administración Pública.

Departamento de comunicación de empresa privada.

Ámbito académico / Universidad.

Es su primer empleo/siempre ha trabajado en este área.

Otros.

NC.

P.9.

Indique, por favor, qué uso hace de cada una de las siguientes herramientas por motivos de trabajo.

(RESPUESTA ÚNICA).

El ordenador en casa es:

- ... Imprescindible.
- ... De uso bastante frecuente.
- ... De uso ocasional.
- ... Nunca lo utilizo, pero dispongo de él.
- ... No lo utilizo y no dispongo de él.
- ... Ni lo uso ni dispongo de él, pero tenerlo me sería muy útil.
- ... NC.

(ÍDEM RESPUESTAS PARA LOS SIGUIENTES ÍTEMS).

Ordenador en el lugar de trabajo.

Ordenador portátil.

Correo electrónico.

Internet.

Intranet.

Teléfono móvil.

Tele-conferencia / video-conferencia.

Agenda con acceso a correo electrónico (PDA).

P.10.

¿Dispone su organismo de las siguientes herramientas de información y comunicación?

(RESPUESTA ÚNICA).

Página Web.

- ...Es imprescindible para nuestra actuación de comunicación.
- ...Es de uso bastante frecuente para nuestra actuación de comunicación.
- ... Es de uso ocasional.
- ...Este organismo dispone de este instrumento, pero no lo utilizamos para la comunicación de la institución.
- ...No disponemos de este instrumento, aunque nos sería muy útil para nuestra comunicación..
- ...No disponemos de este instrumento y no valoramos su utilidad.
- ...NC.

(ÍDEM RESPUESTAS PARA LOS SIGUIENTES ÍTEMS).

Sala de prensa virtual.

Dossier de prensa *on line*.
Fotografías *on line*.
Cortes de radio / TV *on line*.
Intranet.
Foros / chats.
SMS / Aplicaciones móviles.
Blogs.

Ahora una serie de preguntas relacionadas con sus tareas como responsable de comunicación.

P.11.

¿Como responsable de comunicación ha participado en la definición de la estrategia de e-administración de su institución? (Servicios de la Administración prestados a través de canales *on line*).

Sí, he participado.

No, no he participado.

No, mi organismo no ha iniciado acciones de e-administración.

NC.

P.12.

Además de sus tareas como responsable de comunicación, nos gustaría saber su participación en otras áreas de la institución, ¿participa Vd. de los procesos de deliberación y toma de decisiones de su institución?

Sí, siempre (PASAR A P.13).

Algunas veces (PASAR A P.12.a).

Pocas veces (PASAR A P.12.a).

Nunca (PASAR A P.12.a).

NC (PASAR A P.13).

P.12a.

¿Cree que debería participar más en estos procesos?

SI (PASAR A P.12.b).

NO (PASAR A P.13).

NS / NC (PASAR A P.13).

P.13.

Señale, por favor, cuáles de las siguientes características cree Vd. que debe poseer un Director de Comunicación.

Puede marcar todas las que considere necesarias.

(MULTIRESPUESTA).

Accesibilidad para los medios de comunicación.

Accesibilidad para sus subordinados.

Alto conocimiento técnico de las características y actividades de la institución.

Autoridad/liderazgo.

Buen conocimiento de otros idiomas.

Capacidad de comunicación.

Capacidad de trabajo en equipo.

Capacidad didáctica/persuasión.

Capacidad para atender a las demandas de información.

Capacidad para definir los mensajes clave de la Institución.

Capacidad para generar confianza entre los públicos con los que interactúa.

Contactos en medios de comunicación.

Creatividad.

Formación especializada en comunicación.

Influencia en los altos responsables de la institución.

Lealtad al responsable político.

Preocupación por el bienestar común de los ciudadanos.

Preparación técnica en su tarea.

Profesionalidad.

Ninguna de ellas.

NC.

P.15.

¿Existe dentro de su institución un Plan de Comunicación definido?.

Sí, formalmente escrito (PASAR A P.16).

No, pero está en desarrollo (PASAR A P.16).

No, pero se está considerando (PASAR A P.15a y P.17 (no realizar P.16)).

No existe (PASAR A P.15a y P.17 (no realizar P.16)).

No lo sabe (PASAR A P.17).

NC.

P.15a.

¿Por qué no existe un Plan de Comunicación en su institución?

(MULTIRESPUESTA).

Porque no se considera necesario.

Porque no se valora la comunicación como un elemento estratégico.

Porque se cree que la comunicación es un ejercicio táctico de día a día, poco susceptible de ser planificado.

Por falta de voluntad de los máximos responsables del organismo.

Por la rapidez con que se desarrollan los acontecimientos.

Por falta de recursos / medios.

Por falta de tiempo para desarrollarlo.

Por dejadez o desidia.

Otras razones.

NC.

P.16.

¿Quiénes se implican en la definición de dicho plan de Comunicación?

(MULTIRESPUESTA).

El máximo responsable del organismo (Ej. Ministro, Presidente de la Comunidad, Consejero, Alcalde...).

Directivos de nivel inferior al máximo responsable.

Directivos de segundo nivel.

Otros.

NC.

P.17.

En concreto ¿tiene su organismo un Plan de Comunicación de Crisis?

Sí, formalmente escrito.

No, pero está en desarrollo.

No, pero se está considerando.

No existe.

No lo sabe.

NC.

P.18.

En concreto ¿tiene su organismo un Plan de Comunicación Interna? (dirigido a los empleados de la institución).

Sí, formalmente escrito.

No, pero está en desarrollo.

No, pero se está considerando.

No existe.

No lo sabe.

NC.

P.19.

Podría decirme, de las siguientes herramientas, medios o técnicas, ¿cuáles utilizan en su institución para la comunicación interna?

Argumentario (mensajes canalizados a través de la línea jerárquica de la organización).

Buzón de sugerencias.

Cartas / correos electrónicos al personal.

Estudios de opinión de los empleados públicos (clima laboral).

Eventos internos.

Formación.

Intranet.

Manual de identidad corporativa.

Mensajes al móvil.

Procedimiento de acogida.

Publicación/Revista interna.

Reuniones interdepartamentales.

Tablón de anuncios.

Video institucional.

Ninguna de las anteriores.

NC.

P.20.

¿Cómo mide su organismo la eficacia de la comunicación?

Mediante estudios /encuestas.

Mediante reuniones con la alta dirección.

Por el impacto en los medios.

No se mide.

No lo sabe.

NC.

P.21.

En general, ¿cómo se valora en los organismos públicos la función de comunicación?

Muy bien, se tiene en gran consideración.

Bien, pero no de forma excelente.

Regular, ni bien ni mal.

Mal, no se la considera apenas.

Muy mal, se desprecia totalmente.

NS/NC.

P.22.

¿Cree que es diferente la valoración en las empresas privadas?

En las instituciones se valora más el área de comunicación que en las empresas.

En las instituciones se valora menos el área de comunicación que en las empresas.

Se valoran igual de bien.

Se valoran igual de mal.

No sabe.

NC.

P.23.

¿Cuál cree que es la credibilidad de los responsables de comunicación de las instituciones frente a los medios de comunicación y la sociedad en general?

Muy bien, la acción de los responsables de comunicación es creíble.

Bien, pero no de forma excelente.

Regular, ni bien ni mal.

Mal, no es apenas creíble.

Muy mal, se desprecia totalmente.

No sabe.

NC.

P.24a.

Anote, por favor, el número aproximado de empleados públicos que tiene la institución en la que trabaja.

Hasta 100 empleados.

De 101 a 1.500 empleados.

De 1.501 a 5.000 empleados.

De 5.001 a 10.000 empleados.

De 10.001 a 20.000 empleados.

Más de 20.000 empleados.

NC.

P.24b.

Anote ahora el número de personas que tiene a su cargo en las siguientes categorías o grupos.

Especialistas/Técnicos en Comunicación contratados especialmente por este equipo de gobierno.

... Número total de personas _____.

(0=ninguna, máximo 100 personas, 101 si tiene más de 100 empleados y 102 si no quiere contestar a esta pregunta).

Especialistas/Técnicos en Comunicación funcionarios o empleados fijos del Organismo.

Administrativos.

Otras categorías.

De todos ellos, en total, son hombres _____.

(0=ninguna, máximo 100 personas, 101 si tiene más de 100 empleados y 102 si no quiere contestar a esta pregunta).

... Y mujeres _____.

(0=ninguna, máximo 100 personas, 101 si tiene más de 100 empleados y 102 si no quiere contestar a esta pregunta).

Aproximadamente, cuál es la edad media de estas personas _____.

P.25.

Indique, por favor, las titulaciones más frecuentes que poseen las personas que trabajan en el área de Comunicación.

(MULTIRESPUESTA).

Periodismo.
Publicidad/Relaciones Públicas.
Comunicación audiovisual.
Derecho/Ciencias Jurídicas.
CC. Económicas.
Empresariales.
Sociología/CC. Políticas.
Psicología/Pedagogía.
Marketing.
Ingeniería.
Master o titulación de postgrado en comunicación.
Otras titulaciones universitarias.
Otra titulación no universitaria.
Educación secundaria.
Sin titulación académica.
No sabe.
NC.

P.26.

Diría Vd. que el área de Comunicación de su institución en los últimos años...

Ha crecido, hay más personas.
Está igual, no ha variado.
Ha disminuido, hay menos personas.
No lo sabe.
NC.

P.26a.

Y en concreto, diría Vd. que en los últimos años...

Ha aumentado el número de mujeres.
Hay el mismo número de mujeres, no ha cambiado.
Ha disminuido el número de mujeres.
No lo sabe.
NC.

P.26b.

Y también en los últimos años...

Ha aumentado el número de hombres.

Hay el mismo número de hombres, no ha cambiado.

Ha disminuido el número de hombres.

No lo sabe.

NC.

P.26c.

Y también en los últimos años...

Hay gente más joven (la edad media es más baja).

Hay gente más mayor (la edad media es más alta).

No ha cambiado con respecto a la edad.

No lo sabe.

NC.

En las siguientes preguntas recogeremos información sobre formación.

P.27.

Por término medio por persona ¿Cuánto tiempo dedica su institución a la formación de los miembros del Departamento de Comunicación?

Nada, no los forma (PASAR A P.31).

Entre 1 y 20 horas al año.

Entre 21 y 50 horas al año.

Entre 51 y 100 horas al año.

Más de 100 horas al año.

No lo sabe.

NC.

P.28.

Indique cómo se imparte en general dicha formación, y la frecuencia con que se imparte.

Presencial.

...Muy frecuente.

...Frecuente.

...Poco frecuente.

...No se imparte.

...NC.

(ÍDEM RESPUESTAS PARA LOS SIGUIENTES ÍTEMS).

A distancia.

Combinación de presencial y a distancia a través de la web.

P.29.

(SÓLO SI ÍTEMS 1, 2 Y 3 EN «PRESENCIAL» DE P. 28).

¿Dónde suele impartirse la formación?

(MULTIRESPUESTA).

En la propia institución o en un centro de formación propio.

En seminarios de la institución.

En centros de consultores especializados.

En el INAP o en centros de otras Administraciones.

En Escuelas de Negocios.

En universidades.

En otros centros/lugares.

NC.

P.30.

(SÓLO SI ÍTEMS 4 ó 5 EN LOS TRES TIPOS DE FORMACIÓN DE P.28 - NC o no se imparte formación de ninguno de los tres tipos señalados en P.28).

De los siguientes temas de formación señale cuáles se imparten a los miembros del área de Comunicación?

(MULTIRESPUESTA).

Comunicación de crisis.

Comunicación externa.

Comunicación interna.

Gestión de eventos.

Gestión de las Instituciones Públicas.

Identidad visual institucional (logotipos, manuales, etc.).

Idiomas.

Imagen institucional.

Liderazgo y capacidades directivas.

Marketing.

Planificación de la comunicación y diseño de estrategias.

Protocolo.

Relaciones con los medios de comunicación.

Relaciones con los públicos externos.

Relaciones institucionales.

Técnicas de comunicación.

Técnicas de investigación de la comunicación.

Técnicas de negociación.

Técnicas de trabajo en equipo.

Uso de nuevas tecnologías de la información.

Otros temas/contenidos.

(TODOS).

Para terminar recogeremos su opinión sobre otros aspectos.

P.31.

¿En los próximos años cree que la tendencia será a que la importancia de la comunicación en su institución será...?

Mayor.

Seguirá igual.

Menor.

NS / NC.

P.32.

En los últimos años el presupuesto del área de Comunicación...

Ha aumentado mucho.

Ha aumentado sensiblemente.

Sigue igual.

Ha disminuido.

NS / NC.

P.33.

¿Cuáles son, según usted, los tres factores más importantes que determinan el éxito de la comunicación de las instituciones públicas?

(PERMITIR ANOTAR MÁXIMO TRES, PUEDE ANOTAR MENOS DE TRES).

- El diseño de la comunicación en general.
- La adecuada elección de los medios a emplear.
- La correcta adecuación de la comunicación a sus públicos.
- La creciente profesionalización de los equipos.
- La estrategia de comunicación adoptada.
- La implicación de la institución en la comunicación.
- La implicación de los altos responsables de la institución.
- Las acciones de comunicación de otras instituciones.
- Recursos destinados y dotación presupuestaria.
- Otras razones.
- NS / NC.

P.34.

¿Trabaja su organización con consultores /asesores externos de comunicación?

Sí, con frecuencia.

Sí, ocasionalmente.

No, nunca (PASAR A TEXTO DE DESPEDIDA).

NS / NC (PASAR A TEXTO DE DESPEDIDA).

P.35.

¿Qué servicios de comunicación contrata su institución a empresas externos?

(MULTIRESPUESTA).

- Asesoría en estrategias de comunicación.
- Auditorias de satisfacción ciudadana.
- Campañas de comunicación al ciudadano.
- Campañas de publicidad institucional.
- Estrategias de comunicación *on line*.
- Estudios de posicionamiento.
- Formación de portavoces.

Gestión de eventos.

Marketing institucional.

Programas de comunicación de crisis.

Programas de comunicación interna.

Otros.

NS / NC.

(TEXTO DE DESPEDIDA).

Muchas gracias por haber colaborado con esta investigación.

Paralelo a este cuestionario vamos a realizar un estudio cualitativo a través de una serie de entrevistas personales sobre estos mismos temas y nos gustaría contar de nuevo con su colaboración.

Le recuerdo que una vez finalizado el estudio se pondrá a su disposición un documento con las principales conclusiones.

Por favor, marque la siguiente casilla si no desea colaborar más.

No desea participar en las entrevistas personales.

V. AGRADECIMIENTOS Y EQUIPO DE TRABAJO

Esta investigación ha sido posible gracias al patrocinio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; el apoyo y colaboración del Ministerio de Administraciones Públicas y la Secretaría de Estado de Comunicación; la edición del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y la contribución de todos los profesionales de la Comunicación que han participado en el trabajo de campo.

El trabajo se ha diseñado y coordinado por la comisión de Investigación de Dircom:

Coordinador de la Comisión: Pablo Gonzalo, Socio consultor de Alcor Consultores.

Coordinador del estudio: José M.^a Palomares, Subdirector de Comunicación de Telefónica Empresas.

Miembros de la Comisión: Mayte González-Gil, Directora General de Poweraxle.
Elena Leal, Directora de Comunicación de Alcampo.
Lidia Martínez, Directora de Comunicación de Dow Chemical Iberia.
Rosa Matías, Consultora de Comunicación.
José Luis Piñuel Raigada, socio docente de Dircom.
Pilar Saura, Socia docente de Dircom.

Coordinadora de la publicación: Yolanda Román, Directora de Comunicación y Desarrollo profesional de Dircom.

Colaboradores: Vanesa Álvarez y Carmen Perales.

JUNTA DIRECTIVA 2006-08

COMITÉ EJECUTIVO

Presidente

Borja Puig de la Bellacasa (Bassat Ogilvy Consejeros de Comunicación).

Vicepresidente

Jaume Giró (Repsol YPF).

Secretario General

Rosana Rumschisky (Gómez-Acebo y Pombo Abogados).

Tesorero

Gregorio Panadero (Ferrovial).

Directora General

Rose-Marie Losier.

JUNTA DIRECTIVA

Antonio Bolaño (Generalitat de Catalunya)

Julio Carlavilla (Citi)

Sebastián Cebrián (Carrefour)

Jesús Echevarría (Grupo Inditex)

Teresa García Cisneros (Ketchum Seis)

José Luis González-Besada (Iberdrola)

Pablo Gonzalo Molina (Alcor Consultores)

Dora Ibars (Generalitat Valenciana Presidencia)

Marisa Navas (Telefónica)

José Juan Pérez-Tabernero (Banesto)

Luis Ángel Sanz de la Tajada, socio docente (Universidad Complutense de Madrid)

Manuel Sempere (RENFE)

Patrici Tixis (Grupo Planeta)

Eva Vicente (Ford España)

Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom

Argensola, 30 4.º Derecha.

28004 Madrid

Tel.: 917 02 13 77 / Fax: 917 02 13 78

informacion@dircom.org / www.dircom.org