



**Universidad
de La Laguna**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Universidad de La Laguna

-

Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación

Grado en Periodismo

**Plan de comunicación para el Ayuntamiento de
Santa Cruz de Tenerife**

TRABAJO FIN DEL MÁSTER DE JESÚS ALBERTO CORRAL FERNÁNDEZ

TUTORIZADO POR DR. CARMEN MARÍA RODRÍGUEZ WANGÜEMERT

CONVOCATORIA DE JUNIO 2020

A mis padres

Resumen

El trabajo de fin de máster que se presenta se basa en la elaboración de un Plan de comunicación para el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Previo a su desarrollo, se aborda un marco conceptual y teórico sobre la gestión de la comunicación organizacional dentro de una empresa o institución, con el fin de sentar las bases terminológicas acordes a la innovación comunicativa que propone el plan de estudios, el buen entendimiento de los conceptos, las dinámicas y las herramientas establecidas dentro del mismo.

La necesidad de establecer un plan de actuación, dentro del área de comunicación del consistorio municipal capitalino de carácter permanente, es la propuesta de este trabajo de fin de máster, que analiza las consecuencias de las nuevas dinámicas de trabajo dentro del sector de la comunicación de esta institución. Los continuos cambios a los que se someten los gabinetes de comunicación debido a los cambios de legislatura y, con ello, el nuevo personal eventual de confianza dificulta, aun más, la permanencia de las labores de planificación y desarrollo comunicativo de la institución.

Palabras clave: Comunicación institucional, plan de comunicación, gabinete de comunicación, medios de comunicación y Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Abstract

This Master Thesis proposes a communication plan for Santa Cruz de Tenerife City Council. The conceptual and theoretical framework presented in this project is based on the foundations of organizational communication within companies and institutions, with the aim of reflecting the terminological bases according to the communicative innovation proposed by the master plan, the good understanding of the concepts, dynamics and tools established in said plan.

This communication strategy emerges from new work dynamics within sector and the need to establish an action plan for the communications department of the capital city council. The transformations produced by changes of legislature – and new personnel of trust – makes planning and communication development tasks of the institution even more difficult.

Keywords: Institutional communication, communication strategy, communication department, mass media and the Santa Cruz de Tenerife City Council.

Índice

1. Introducción

- 1.1. Motivación personal
- 1.2. Justificación
- 1.3. Objetivos generales
 - 1.3.1. Objetivos específicos
- 1.4. Metodología de la investigación
- 1.5. Dificultades

2. Contexto y marco teórico

- 2.1. ¿Comunicación Organización, Comunicación Institucional o Comunicación Corporativa?
- 2.2. Historia
- 2.3. El desarrollo de la disciplina en España
- 2.4. Planes de comunicación. El '*must have*' de la comunicación institucional
- 2.5. Oficinas de comunicación
 - 2.5.1. Organigrama
 - 2.5.2. Director de comunicación
- 2.6. Comunicación interna y Comunicación externa
 - 2.6.1. Comunicación interna
 - 2.6.2. Comunicación externa
- 2.7. Departamento y medios de comunicación
- 2.8. Internet y Redes Sociales
- 2.9. Identidad Visual
- 2.10. Patrocinio y mecenazgo
- 2.11. Publicidad
- 2.12. Comunicación organizacional en momentos de crisis

3. Análisis

- 3.1. Plan de comunicación
 - Portada
 - Índice
 - 3.1.1. Introducción
 - 3.1.2. Contexto
 - 3.1.2.1. Municipio

- 3.1.2.2. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife
- 3.1.2.3. Medios de comunicación
- 3.1.3. Auditoría de comunicación. La acción comunicativa desarrollada hasta el momento.
- 3.1.4. Objetivo principal del plan de comunicación
- 3.1.5. Política comunicativa
 - 3.1.5.1. Gabinete de comunicación
 - a) Datos de interés
 - 3.1.5.2. Comunicación interna
 - a) Análisis DAFO
 - b) Objetivos específicos
 - c) Funciones
 - d) Herramientas de la comunicación interna
 - 3.1.5.3. Comunicación externa
 - a) Análisis DAFO
 - b) Objetivos específicos
 - c) Funciones
 - d) Herramientas de la comunicación externa
 - 3.1.5.3.d.1. Manual de gestión de redes sociales
- 3.1.6. Públicos
- 3.1.7. Mensaje y canales
 - 3.1.7.1. Marca ciudad
- 3.1.8. Recursos materiales, económicos y humanos
- 3.1.9. Crisis de comunicación
 - 3.1.9.1. Tipos de crisis
 - 3.1.9.2. Pautas generales de actuación
 - 3.1.9.3. Procedimientos
 - 3.1.9.4. Evaluación de la crisis una vez se haya superado
- 3.1.10. Documentos anexos al Plan de comunicación

4. Apuntes finales

5. Referencias bibliográficas

6. Anexos

Introducción a la investigación

1. Introducción

1.1 Motivación personal

La información institucional y política siempre ha estado ligada a mi familia y, en general, a mi entorno más cercano. Desde siempre a mi padre y a mi abuelo les ha apasionado la vida política. Mi padre, por su parte, llegó a ser elegido concejal del Ayuntamiento de Gomecello, municipio de la provincia de Salamanca, en el año 1987.

Mi abuelo, en cambio, no llegó a ser elegido en ningún comicio. Estaba afiliado al PCE desde su legalización, aunque formaba parte de él mucho antes, desde la clandestinidad e ilegalidad durante el franquismo por el restablecimiento de un marco parlamentario y democrático en España. Años después se afilió al PSOE y continuó involucrado en muchas de las dinámicas de trabajo y decisiones del partido en la capital tinerfeña.

Esas vivencias personales, unidas a la formación de los años en el grado de Periodismo y la especialización en el máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones conducen el presente Trabajo de Fin de Máster (TFM), centrado en la comunicación institucional en el apartado metodológico y la elaboración de un plan de comunicación como propuesta innovadora a la institución.

Además, gracias a las Prácticas Externas en Empresas desarrolladas durante el último año del plan de estudios en el Área de Gobierno de Seguridad, Movilidad y Accesibilidad para el Servicio de Seguridad Ciudadana, Vial y Movilidad del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife en la pasada legislatura, aumentó mucho más mi interés hacia esta salida profesional.

En concreto, las dinámicas de trabajo y los objetivos que se persiguen con la elaboración de, no solo un trabajo diario como gabinete de comunicación o departamento de prensa, sino también a largo plazo la creación de un proyecto de estabilidad y crecimiento organizacional como empresa o institución. Este plan de trabajo y de gestión y diseño comunicativo deben cimentar la formación a esta rama de la comunicación institucional.

Este último año, de numerosos cambios, ha sido el idóneo para acercarme aún más a esta disciplina. De esta forma, y gracias a la ampliación de la oferta de

estudios de la universidad en esta rama de las Ciencias de la Comunicación, el máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones favorece las perspectivas del horizonte profesional de sus alumnos y alumnas.

Junto con la formación práctica que este máster ofrece al alumnado, se permite llevar a cabo de forma más concienzuda este Trabajo de Fin de Máster, que finalmente se realiza como una innovación con investigación de aplicación práctica inmediata. La facilidad de obtener información de primera mano gracias al departamento de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife y la posibilidad de realizar las 150 horas de formación práctica en el Gabinete de Alcaldía del mismo consistorio facilitan el trabajo que aquí se presenta.

1.2 Justificación

El motivo principal que justifica la elaboración de este trabajo es la importancia que ha cobrado la Comunicación Organizacional dentro de la perspectiva empresarial y profesional de los periodistas y comunicadores y el lugar que estos deben tener en las Organizaciones, contribuyendo en la aplicación de ideas innovadoras tanto internamente como en la imagen exterior frente a la sociedad. El hecho de haberse convertido en una necesidad para cualquier mediana o gran empresa e institución supone una salida laboral perfecta para los estudiantes que acaban de terminar sus estudios en comunicación o periodismo.

Además, el auge de la comunicación online y el crecimiento exponencial que han vivido las redes sociales a lo largo de los últimos años provoca la creación de nuevos puestos de trabajos y diferentes perfiles. El ejercicio de las Relaciones Públicas, la elaboración de *briefings* para campañas de comunicación y la creación y examen del cumplimiento de los manuales de identidad corporativa, por ejemplo, son solo algunas variantes de la comunicación organizacional a la que se enfrentan profesionales de la comunicación hoy en día.

La planificación de la comunicación a corto, medio y largo plazo es algo indispensable en el establecimiento de una marca o un equipo de gobierno dentro de la empresa o institución, respectivamente. Por eso es determinante la planificación de los objetivos que se quieren cumplir y para ello es necesario establecer las actividades a desarrollar, la imagen a transmitir, los valores sobre

los que se quiere trabajar y tener dispuestas medidas para abordar las situaciones de crisis que se pueden sobrevenir.

1.3 Objetivos

A partir de la descripción y observación de la realidad actual de la comunicación corporativa, el objetivo general que se plantea para el desarrollo de este Trabajo de Fin de Máster es:

1. Elaborar un plan de comunicación de calidad, innovador y de fácil aplicación dentro del Ayuntamiento que establezca las bases para una gestión comunicativa dentro del consistorio de manera permanente, aunque con posibilidad de actualización.

1.3.1 Objetivos específicos

Además, la investigación cuenta con objetivos específicos con los que conseguir cumplimentar el señalado anteriormente. Estos son:

- Definir un marco teórico y conceptual que establezca las bases para la buena interpretación del plan de comunicación y contribuir a fortalecer la disciplina de la comunicación en las organizaciones.
- Sentar las bases para la aplicación de las mejoras comunicativas planteadas en el plan de comunicación.

1.4 Metodología de la investigación

Para realizar este TFM se llevarán a cabo diferentes técnicas de investigación a través de un proceso inductivo con el fin de obtener un análisis más certero y específico sobre el campo de estudio: la política comunicativa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife y el desarrollo de un plan de acción en la misma adecuado a la innovación comunicativa que impulsa el plan de estudios del máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones de la Universidad de La Laguna.

De esta forma, el análisis gira en torno a la observación y examen de multitud de documentos. En esta primera fase se intenta profundizar y ampliar los

conocimientos de esta disciplina ahondando, aún más, en la literatura científica que se ha ido creando en los últimos años en torno a la innovación comunicativa destinada a las organizaciones y sus direcciones de comunicación, ya sean de carácter institucional o empresarial. El caso concreto que nos ocupa es el de la Comunicación Institucional.

Así, el amplio espectro de documentación abordado en la fase previa de elaboración de este TFM gira en torno a la presentación final de este proyecto: un plan de comunicación innovador sobre las políticas comunicativas que debe desarrollar el ayuntamiento de la capital tinerfeña.

Algunas asignaturas del máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones de la Universidad de La Laguna (Diseño y ejecución de la comunicación en gabinetes, Identidad, imagen y personalidad corporativa, Marketing y publicidad en la comunicación organizacional y Relaciones Públicas, protocolo y organización de eventos, entre otras) han sido determinantes a la hora de ampliar y fomentar el interés concreto para el desarrollo de esta investigación.

La selección y constatar la profusa bibliografía sobre esta disciplina ha permitido el establecimiento de un marco teórico y conceptual en el que se enmarca el plan de comunicación como resultado final del proyecto.

Como base fundamental del estudio, su principal objetivo es establecer un plan de acción que esté fundamentado para conseguir mantenerse en el tiempo, esto es, que sienta las bases para los posibles cambios tras las próximas elecciones municipales.

Para la realización de este proyecto se ha realizado una reunión con la responsable del gabinete de prensa del área de Alcaldía del ayuntamiento en cuestión: Gabriela Rodríguez Maestre. El objetivo es conocer las pautas de comportamiento y actuación desarrolladas hasta el momento, el tipo de relación que existe entre los máximos responsables de los gabinetes y los empleados o el personal de confianza, el número total de personal del que se dispone, etc. Una serie de aspectos necesarios para establecer un plan de comunicación lo más real posible y adecuado a las posibilidades de la institución.

Además, y en relación con lo que se ha venido estableciendo con este primer apartado del proyecto presentado, estas pautas de acción en la política comunicativa del ayuntamiento deben regirse a una de las principales bases del máster cursado: la innovación.

Así, el documento presente tiene como premisa la operatividad y la adaptabilidad a los nuevos tiempos que se viven en el entorno de comunicación organizacional. Además, debe ser adaptado al caso particular que se aborda: el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Para que el proyecto sea lo más profesional posible, dicho plan de comunicación se incluye dentro de esta misma investigación en el apartado de anexos con un índice diferenciado para la posible adaptación de este al día a día del gabinete de comunicación municipal.

Por otro lado, como aspecto fundamental para abordar la parte de investigación que conlleva elaborar un plan de comunicación, no precisa el establecimiento de unas hipótesis concretas, debido a que no se va a intentar comprobar o refutar hechos en concreto, sino que con la conceptualización y el desarrollo del marco teórico se construyen las bases para el plan de acción comunicativa que se presenta.

1.5 Dificultades

Las principales dificultades encontradas a lo largo del proceso de investigación se detallan a continuación debido a la complejidad que han generado para el desarrollo de esta. En líneas generales, muchos aspectos del trabajo no deberían ser una dificultad, pero con la situación vivida durante los últimos meses, han supuesto algún contratiempo durante el estado de alarma decretado durante el pasado mes de marzo.

En realidad, el confinamiento y el cese de actividades diarias es un reto más a la hora de llevar a cabo la búsqueda de información y consulta de documentos.

Por otro lado, la gran expansión de la disciplina sobre la que se basa esta investigación supone una abundancia de información relevante y necesaria para el desarrollo de esta. A pesar de esto, aquella susceptible de ser incluida es

rigurosamente estudiada con el fin de dar una conceptualización del Plan de Comunicación lo más detallada y exacta posible.

Finalmente, y en consonancia con el objetivo final de máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones, la idea principal de este proyecto es proponer al Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife un plan de mejora innovador en sus políticas y estrategias de comunicación. A priori, puede resultar un trabajo sencillo, pero, el hecho de partir de una base con actuaciones muy bien consolidadas, con unas políticas y rutinas de trabajo muy definidas y unas estrategias marcadas por la historia del consistorio suponen un reto a la vez que una dificultad añadida a esta investigación, que pretende dar un plan concienzudo a partir de fundamentos del conocimiento sobre comunicación institucional.

Contextualización y marco teórico

2. Contexto y marco teórico

2.1 ¿Comunicación Organizacional, Comunicación Institucional o Comunicación Corporativa?

La Comunicación Institucional como disciplina comunicativa recibe numerosos nombres o denominaciones según el autor que la trate o según se disponga en el texto que se presenta. Por eso, en este proyecto recibirá a lo largo del mismo distintos nombres, no con otro fin que el de garantizar la no repetición de palabras y adaptar aquella información que se recogerá en las próximas páginas de una manera ordenada y escalonada.

De esta forma, la comunicación desarrollada por gabinetes de comunicación o departamentos de prensa se centra en la comunicación de lo planificado desde el seno de la institución o empresa para la que trabaja. En este sentido, se ejercen relaciones comunicativas no solo con los medios locales, regionales, nacionales o internacionales, en relación con la labor de los organismos citados, sino que también se ejerce una continua comunicación tanto con los/as trabajadores/as de estos como con la audiencia final: la sociedad.

Uno de los principales objetivos que persigue esta disciplina comunicativa es la creación de valor de la marca, es decir, la proyección de una imagen positiva en el imaginario del público gracias a la promoción de la programación de una institución, por ejemplo. Mostrar el día a día de esta y la forma de trabajo que se emplea en muchas ocasiones humaniza al organismo, lo que se traduce en una mayor aceptación entre los públicos, tanto internos como externos. Es lo que se conoce como Imagen Corporativa, asociado generalmente a la Identidad Institucional o Empresarial.

Así, una vez realizada una breve introducción sobre el tema que se aborda, es necesario destacar algunas definiciones más exactas sobre este.

Para Miguel Antezana (2015: 34), Director de Comunicación en Antezana Comunicación Corporativa y presidente del Capítulo Peruano del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), la comunicación corporativa es aquellos “procesos de información y comunicación de las empresas, en diversas áreas y con objetivos particulares, que son diseñado para transmitir una imagen estratégica a sus públicos objetivo”.

En su artículo explica que, pese a no ser una disciplina nueva, pues se rige por la simple existencia de instituciones y empresas, las cuales se crean a diario, es una rama de gran peso en la organización interna de la actividad empresarial e institucional. A pesar de ello, son pocas las que planifican la Comunicación Corporativa desde el comienzo como si hacen con planes de negocio y nivel de rentabilidad a alcanzar, por ejemplo (Antezana, 2015: 32).

De esta forma, una de las definiciones más citadas para esta teoría de la comunicación institucional es la de Thayer, recogida por Anabela Félix Mateus (2014: 2) entendiéndola como aquella “comunicación que se produce dentro de la organización y la comunicación entre él y su entorno, que definen la organización y determinan las condiciones de su existencia y el sentido de su movimiento”.

Como se observa, existe cierta dificultad a la hora de establecer una definición exacta para esta disciplina comunicativa, aunque es cierto que la mayoría de los autores coinciden en lo mismo: la necesidad de que exista dentro de una empresa o institución una persona encargada de llevar a cabo todas estas tareas de relación con el público y comunicación.

Esta persona trabaja en las organizaciones más jerarquizadas y establecidas en el panorama actual en el conocido como “departamento de prensa” o “gabinete de prensa”.

Es necesario resaltar la transformación que han sufrido estos departamentos en los últimos años debido a la ampliación de sus tareas, más allá de aquellas relacionadas con los medios de comunicación. Hoy en día en su espectro de actividades se incluyen aquellas relacionadas con la gestión de la transmisión de datos entre los actores de la comunicación organizacional (medios de comunicación, público interno, público externo, proveedores, etc.) tomando gran partido la actividad persuasoria. Por este motivo, han pasado a denominarse por la mayoría de los autores como “departamentos de comunicación”.

Debido a esto, en apartados posteriores se ahondará más en este aspecto.

2.2 Historia

Desde la década de 1940 se encuentran algunas referencias a este tipo de comunicación. Así, Herbert A. Simón (1947) explicó que la organización es esencial en los sistemas de comunicación. Es por ello por lo que cada empresa o institución, a su entender, debe seguir unas pautas determinadas de organización y estructura con el fin de realizar una comunicación efectiva sobre sus públicos.

En la década siguiente, algunos autores que destacan dentro de la teoría comunicativa organizacional son Keith Davis (1953), Jacobson y Seashore (1951) que centraron sus investigaciones en la estructura de la organización y en cómo fluye la información a través de sus diferentes estamentos y hacia el exterior de esta y viceversa.

De esta forma, como recoge Ana Cilla Álvarez en su artículo al estudiar los estados financieros (2010) se originaron nuevas tendencias de estudio dentro de los procesos informativos que se fomentaban tanto dentro de la propia organización y del exterior hacia ella. Además, otro aspecto fundamental son los efectos que se producen en los empleados y cómo repercuten estos procesos en el día a día de los recursos humanos de la institución o empresas.

Más tarde, durante los años 60 y 70, los estudios sobre esta disciplina empiezan a distanciarse dentro de la propia organización. Comienza a verse como una cuestión ineludible y de carácter primordial para el buen funcionamiento de esta. Así, según Redding y Sanborn (1964) la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” (Citado en Golhabes, 2000: 16).

Márcio da Silva explica que esta disciplina está en constante evolución gracias a dos teorías relacionadas con el estudio de las ciencias sociales:

Es así que, a partir de la década de los setenta, está en constante transformación. Con la aplicación de la Teoría de las Relaciones Humanas y de la Motivación de Elton Mayo y Herzberg, respectivamente, se solidifica más la estrecha relación entre individuo/organización. Así es

como han surgido diversas herramientas para la aplicación de la comunicación en las organizaciones. (2011: 5).

A partir de este momento, la disciplina fue encontrando cada vez más atención dentro de las propias organizaciones y en la planificación de planes de estudios de algunas universidades a lo largo del mundo. Comunicación interna y externa, comunicación informal, desarrollo de medios electrónicos, medios de difusión, auge de redes sociales, etc. Todos estos elementos han supuesto y suponen una transformación y evolución continua de los gabinetes de prensa y comunicación, no solo en instituciones sino también en cualquier tipo de organización.

Así,

En la actualidad, los gerentes de las empresas reconocen los diversos beneficios de la participación de los empleados en la empresa. Así, la comunicación deja de ser un elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización para ser un elemento de gestión, horizontal y como recurso estratégico. Del mismo modo, el comunicador se convierte en un estratega de procesos que interviene directamente para ayudar a cumplir las metas de la organización. (2011: 5).

Como se menciona, la comunicación es imprescindible a la hora de conseguir desarrollar los objetivos de cada organización y, para ello, no se debe optar por la antigua fórmula de jefe-empleado, sino por las nuevas dinámicas de trabajo compuestas por responsable-compañero. Es decir, la forma en la que se relacionan entre sí los miembros de ella fomenta una mejor comunicación entre los estamentos de esta, por lo que se llega a conseguir un trabajo más productivo y una comunicación más efectiva.

2.3 El desarrollo de la disciplina en España

La Comunicación Institucional o Empresarial no se comenzó a desarrollar en nuestro país hasta bien entrada la década de los años sesenta y comienzos de

los setenta. En este punto, algunos sectores de la administración pública y un número muy reducido de empresas privadas de gran tamaño empiezan a mantener una serie de relaciones con Medios de Comunicación con intereses mutuo (Joaquín Medina 1985: 331-334).

Es en este momento cuando, aquellos departamentos anteriormente conocidos dentro del entorno empresarial como *Gabinetes de Prensa y de Relaciones Públicas*, pasaron a denominarse *Gabinetes de Comunicación*. Su objetivo principal ya no era únicamente mantener la imagen de la empresa, sino reforzarla, aumentarla o, incluso, crearla. Es así como todo tipo de actividad de la organización o institución fue cobrando protagonismo en los contenidos de los medios de comunicación. Balances, actividades, patrocinios, etc., se establecieron como piezas diarias en los diferentes medios a los que el lector podía acceder.

En los setenta se va a seguir avanzando en España en la formación y profesionalización de las relaciones públicas. En este sentido, destaca la publicación en BOE del plan de estudios de la Facultad de Ciencias de la Información, en el que se incluye la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas (Ana Almansa 2004: 7).

Además, otros aspectos determinantes fueron la creación, a través de unos plazos, de pautas de inscripción en el Registro Oficial de Técnicos en Relaciones públicas (Noguero, 1995: 155-156) y la creación de normas de regularización¹ de esta actividad profesional con el objetivo de determinar unas pautas de actuación y unos límites de actuación.

El amplio desarrollo de los gabinetes de comunicación en España surgió a partir de los años ochenta. Uno de los motivos principales del gran peso que ha ido obteniendo esta disciplina en nuestro país, tal y como recoge Domingo Ramos:

Esto se debe a que el Periodismo atraviesa una época de despidos y, por tanto, de redacciones con pocos efectivos, de lo que resulta que las

¹ Real Decreto 1201/1977, de 3 de mayo, sobre el ejercicio de la actividad profesional de las personas inscritas en los Registros Oficiales de Técnicos de Publicidad y de Relaciones Públicas y de los Licenciados en Ciencias de la Información (sección de Publicidad y Relaciones Públicas).

Relaciones Públicas están en su mejor momento desde el punto de vista del posicionamiento de los contenidos emitidos (2013: 20).

A partir de los años ochenta y de la entrada de nuestro país en la Comunidad Económica Europea (CEE) todas las actividades y estamentos de la sociedad y vida española se aceleraron con el objetivo de situarse en la misma posición que los nuevos vecinos europeos (Manuel Martínez, 2009: 5), como fue el caso de la comunicación institucional y los recién implementados “gabinetes de comunicación”.

En la actualidad, empresas, instituciones e incluso organizaciones de todo tipo incluyen en su estructura interna un departamento de prensa o gabinete de comunicación encargado de las labores inherentes al mismo. “Las organizaciones saben que han de cubrir sus necesidades comunicativas, tanto internas como externas, si desean alcanzar el rendimiento deseado. Todos quieren transmitir a la opinión pública en general una imagen positiva” (Ana Almansa, 2004: 14).

A pesar de ello, la gestión y el tratamiento de esta información tan relevante para la empresa o institución que la genera como para los/as trabajadores/as que trabajan en ella y los públicos que se desarrollan con la misma. Esta tarea ha de ser desarrollada por una persona cualificada y poseedora de conocimientos sobre comunicación necesarios para el trabajo.

Pese al desarrollo de los últimos años, todavía falta mayor sensibilidad sobre la trascendencia de esta área, así como, en lo que se refiere al funcionamiento, adaptación a las nuevas tecnologías, realización de auditorías y, sobre todo, que dispongan de planes de comunicación que dejen a un lado el sempiterno modo de trabajo intuitivo de algunos profesionales de esta disciplina” (Domingo Ramos, 2013: 21).

2.4 Planes de comunicación. El ‘*must have*’ de la comunicación institucional

Aunque en ocasiones, sobre todo en los principios del desarrollo de la Comunicación Institucional, ha ocurrido que la organización y estrategia de una

corporación, empresa u organización ha nacido de la improvisación, en la actualidad no ocurre así.

Es algo planeado y pautado en la que se exige una hoja de ruta o planificación a priori de la actuación, es decir, debe existir un documento en el que se especifiquen estos aspectos: Unos objetivos, acciones determinadas para conseguir cumplir con estos, indicaciones específicas para momentos de crisis y un análisis del contexto en el que se debe implementar dicho documento (Ana J. Hernández, 2002; Domingo Ramos, 2013; Victoria Tur-Viñes y Juan Monserrat-Gauchi, 2014). El Plan de Comunicación es

Una hoja de ruta donde se plasma la forma en la que una empresa va a comunicarse con su público y cuándo. En él se establecen de forma clara los objetivos de comunicación que se quieren alcanzar. Además, facilita un orden de las tareas y acciones que se realizarán. (IEBS Shcool, 2016).

Muchos teóricos explican cómo debe desarrollarse un Plan de Comunicación para que funcione de forma correcta y cumpla su cometido de estructuración y planificación de la comunicación de aquella empresa o institución hacia la que va dirigida.

Aunque todos siguen una estructura determinada, es necesario destacar aquellos aspectos fundamentales que si o si deben abordar:

- Contextualización. En primer lugar, es necesario conocer al máximo la información que define a la organización para la que está diseñado. Número de trabajadores, sede, volumen de actividad, alcance del público hasta el momento, etc. En definitiva, supone establecer unos primeros puntos de necesario conocimiento bajo los que el Departamento o Gabinete de Prensa ha de trabajar. Incluye información de carácter interno, es decir, de la empresa, gracias al análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades); y aquella relevante, como se ha comentado, sobre el entorno en el que se opera.
- Definición de objetivos. Se constituye como uno de los puntos a desarrollar de más importancia dentro de un plan estratégico de comunicación. Unos objetivos coherentes y acordes con la capacidad de la empresa o institución hacia la que se dirige el plan marcarán el buen

funcionamiento y futuro de esta. Según la teoría planteada por el profesor e investigador George T. Doran, los objetivos deben seguir la regla SMART, es decir, deben ser específicos (Specifics), medibles (Measurables), alcanzables (Achievables), orientados a resultados (Results-oriented) y tiempo límite (Time-limited).

- **Público Objetivo.** Es necesario determinar a quién vamos a dirigir nuestra comunicación. Es necesario saber cual es el público que vamos a potenciar y hacia cuál nos vamos a orientar. A partir de aquí, se establecerá el tono, los mensajes, las acciones, canales y estrategias a desarrollar.
- **Mensaje.** Es aquello que queremos comunicar y que se impulsa a través de diferentes canales hacia el público objetivo que se ha definido con anterioridad. Además, se debe determinar el tono y el estilo adecuado a cada uno de ellos para adaptarse a las características de los públicos hacia los que va dirigido.
- **Recursos.** Se deben conocer los recursos tanto materiales (infraestructura y maquinaria, si es el caso) e inmateriales (saber hacer, conocimiento de los empleados, etc.) como el capital humano con el que se cuenta para poder llevar a cabo las acciones de comunicación que se establecen.
- **Canales.** A través de lo estudiado se podrá elegir el tipo de canales más adecuados a la capacidad técnica de la empresa o institución, así como a los recursos que se poseen para llevarlo a los públicos objetivos. Algunos de estos pueden ser los conocidos como medios offline, televisión, radio, prensa, actos de relaciones públicas o ruedas de prensa; y los medios online, como blogs, redes sociales, boletines, etc.
- **Plan de acción.** En este punto es necesario establecer aquellas acciones concretas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos que se han establecido con anterioridad.
- **Calendario.** Se trata de organizar a través de la elaboración de un calendario de actuación una dinámica de trabajo sobre las actuaciones planteadas.

- Evaluación final. Se trata de un diagnóstico que revelará si se han cumplido los objetivos principales o no, si las acciones tomadas han sido las más adecuadas o si se ha tenido algún problema de calendario o con los canales utilizados para la difusión de los mensajes.

2.5 Oficinas de comunicación

Los gabinetes u oficinas de comunicación en España se introdujeron en nuestro entramado empresarial e institucional entre los años setenta y ochenta. Según su nivel de implementación en la organización para la que trabajan, se distinguen cuatro tipos de oficinas de comunicación (García Orosa, 2005):

- 1) Precomunicación. Se da en aquellos casos en la que la gestión comunicativa y la labor del gabinete u oficina de comunicación no es la adecuada debido a una carencia de medios o de concienciación sobre su importancia dentro de la organización o empresa.
- 2) Preoficina de comunicación. Se da en aquellos casos en los que se conoce la importancia de esta labor en el entramado empresarial, pero se carece de un perfil profesional capaz de tomar las riendas y de gestionar la acción comunicativa de la empresa.
- 3) Oficina de prensa. Se da en aquellos casos en la que la gestión comunicativa y la labor del gabinete u oficina de comunicación es desempeñada por un profesional de la materia.
- 4) Departamento de comunicación. Se da en aquellos casos en la que la gestión comunicativa y la labor del gabinete u oficina de comunicación se desarrollan bajo las órdenes de un profesional de la materia situado en la cúspide de poder de la empresa o institución. Actúa como asesor y se encarga de crear una realidad informativa propia y no solo de informar sobre hechos e informaciones, como es el caso del punto anterior.

En el ámbito municipal y autonómico, muchas veces se asocia al departamento de prensa o gabinete de comunicación al color o formación política que ostenta el cargo. Por esto, y a pesar de ser una gran fuente de información para medios locales y, en ocasiones, para los medios nacionales, el uso partidista de estos

espacios de comunicación ha dañado la imagen que el público y la sociedad en general tienen de los mismos.

Según Berta García Orosa y Pablo Vázquez Sande (2012: 408) “solo el 19,7% asegura tener personal en el grupo municipal de los partidos en el gobierno para canalizar la comunicación” aunque “el 66,2% de los encuestados tienen un contrato de confianza”. Esto, en palabras de los autores que presentan este estudio provoca “un sentimiento de ‘provisionalidad’ que manifiestan tener muchos de los directores de comunicación que no les ayuda a afrontar nuevos retos de alcance “menos político” y de desarrollo o consolidación de la institución”

En cuanto a la dinámica de trabajo y los documentos proporcionados son propios de otros sectores ya que, si bien el gabinete institucional debería responder a los intereses de los ciudadanos y transmitir información sobre la actividad de toda la corporación, muchas veces se convierten en altavoces de la actividad del gobierno únicamente y, en algunos casos, incluso solo del alcalde. (García Orosa y Vázquez Sande, 2012: 408).

Así, es necesaria la creación de gabinetes estables dentro de las instituciones encargados de gestionar y dosificar la información y la comunicación que se genere del trabajo diario de la empresa o institución. De esta forma, y dependiendo de las magnitudes de esta, se debe estructurar la plantilla para que el trabajo comunicativa interno y externo se desarrolle correctamente.

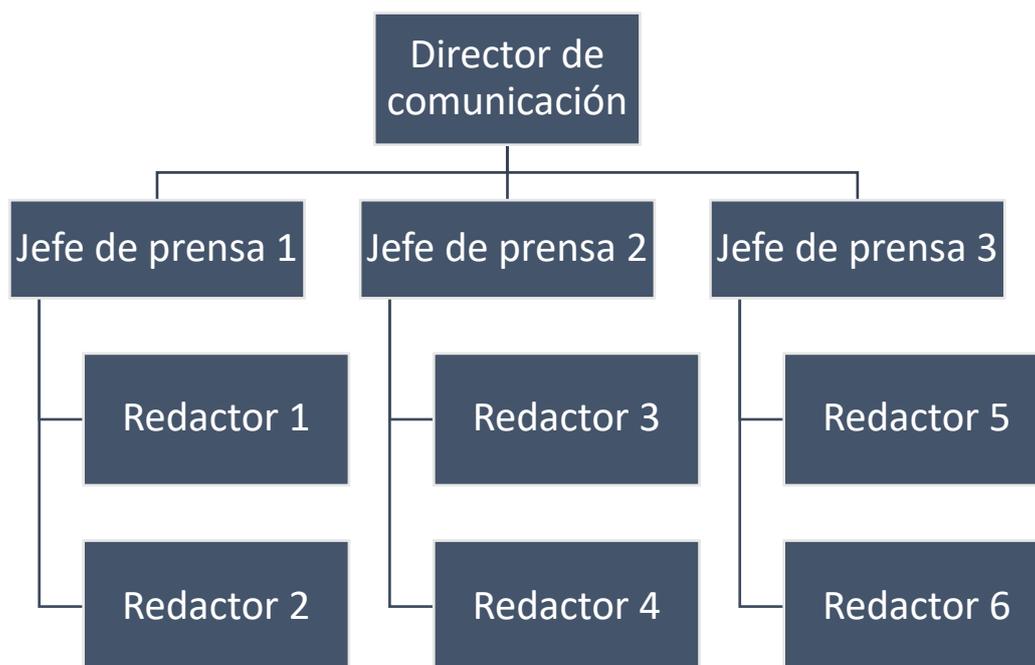
Para esto, existen dos mecanismos bajo los que la gran mayoría de departamentos de comunicación en la actualidad trabajan: la existencia de un organigrama que gestione las labores de cada miembro y el tipo de relaciones oficiales que se desarrollan entre ellos y un director de comunicación (en adelante Dircom) que organice, distribuya, guie y reestructure el trabajo en caso de que sea necesario.

2.5.1 Organigrama

Sobre la estructura de una oficina o departamento de comunicación se debe mencionar que, pese a no ser lo común en el panorama empresarial actual, algunos autores reconocen la necesidad de existencia de un organigrama

específico para la acción comunicativa de una empresa o institución. Esto se promulga con el objetivo de establecer de forma clara y definitiva las tareas y acciones de cada miembro.

Así, se puede observar en el siguiente esquema la forma más popular de establecer un equipo de comunicación dentro de una organización de cualquier tipo.



En la figura se observan tres puestos de trabajo.

- El Dircom es el encargado de la gestión final y la toma de decisiones irán firmadas por su figura. Es el máximo responsable del departamento y el buen hacer de los empleados depende, en gran parte de su trabajo.
- Los jefes de prensa son aquellos profesionales del periodismo o la comunicación encargados de un área de trabajo concreta del total de la institución (generalmente, este es el esquema más común dentro de las corporaciones municipales y autonómicas).
- Los Redactores son aquellos profesionales encargados de la labor más semejante a aquella realizada por un periodista de un medio de comunicación en concreto. Se encarga de realizar notas de prensa, *clippings*, gestión de perfiles en redes sociales (en caso de no contar con la figura de un *community manager*), entre otras tareas.

2.5.2 Director de comunicación

El director de comunicación o Dircom, como se ha mencionado con anterioridad, es el encargado de establecer las acciones de trabajo, determinar aquellas labores prioritarias dentro del gabinete u oficina de comunicación y coordinar, de forma sintetizada todas las funciones vinculadas a este campo.

Como puesto de responsabilidad corporativa, el Dircom ha de ser una persona cualificada y con experiencia en el mundo de la comunicación institucional o empresarial. Se debe buscar cierta relevancia dentro del organigrama general o la estructura de trabajo de la empresa con el fin de contar con la figura más destacada en cuanto a la acción comunicativa.

Así, lo recoge Domingo Ramos (2013: 25) “habitualmente, la dirección de comunicación no suele tener un lugar destacado en la jerarquía de la institución o empresa, si bien este departamento desarrolla una labor fundamental y ha de contar con cierta autonomía”.

El reconocimiento a la labor de estos profesionales se remonta al primer congreso Top-Com organizado en 1988 en Francia (Morales, F. y Enrique, A. M., 2007: 84).

En nuestro país, esta figura de la comunicación surge a partir de los años noventa, de la mano del aumento de la concienciación por la labor comunicativa desarrollada desde los gabinetes de comunicación ya existentes. Con la entrada de este nuevo puesto de trabajo en multitud de empresas e instituciones, su implantación dentro de los planes de estudios no tardo en llegar.

Poco después, aparecieron los primeros indicios de la preocupación científica y empresarial sobre la incorporación de estos nuevos profesionales de la comunicación dentro de las plantillas de los grandes centros de trabajo.

Los Dircoms son profesionales encargados de la creación de la imagen de marca, el refuerzo de esta y, en general, la gestión comunicativa (Morales, F. y Enrique, A. M., 2007).

Según la Asociación de Directivos de Comunicación (2014) un Dircom debe ser:

- Un profesional con formación y experiencia económica y empresarial.
- Una persona formada en investigación social y con experiencia en esta disciplina.
- Debe tener, asimismo, una formación y experiencia en el sector de la Comunicación Corporativa y la Publicidad.
- Debe ser una persona con determinadas habilidades personales (ser convincente, empático, medidor, negociador, capacidad de liderazgo, ser proactivo, etc.).

2.6 Comunicación interna y Comunicación externa

2.6.1 Comunicación interna

La planificación y la estrategia comunicativa dentro de una empresa o institución surge de la gestión de dos vertientes de información de gran importancia. La buena interpretación de la comunicación interna y la externa es la tarea principal de los gabinetes o departamentos de prensa de cualquier organización.

Históricamente siempre se ha desvirtuado la rama interna de la comunicación empresarial en virtud de la externa. El darse a conocer, mejorar la imagen que los públicos tienen sobre la marca o institución y tener un mayor alcance en el *target* suelen ser los objetivos principales de las organizaciones.

Tras la separación de ambas vertientes y la reconocida importancia de la información y comunicación que fluye dentro de los públicos internos, esta vertiente ha ido cobrando importancia dentro del entramado empresarial actual.

De esta forma, autores como Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins la definen como

Herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (2008: 25).

Uno de los principales objetivos que persigue esta técnica, tal y como nombran a la vertiente interna de la comunicación organizacional los autores citados anteriormente, es la motivación y la creación de un clima de confianza y de sentimiento de pertenencia.

Supone dar mayor grado de importancia a los/as trabajadores/as y, en líneas generales, a los públicos que ofrecen sus servicios de forma interna a la empresa o institución.

Además, gracias a esta disciplina de trabajo, se promueven: el compromiso de los empleados para conseguir los objetivos no solo de equipo, sino de carácter individual dentro de sus puestos de trabajo; el diálogo y el reconocimiento de la labor de las diferentes áreas y departamentos de la empresa, con el objetivo de humanizar las relaciones; actitudes positivas; y una mejora de productividad tanto individual como, en coherencia, del grupo.

La necesidad de poner en valor la importancia de la comunicación interna reside en la capacidad de liderazgo que promueve un grupo frente a un solo individuo. El trabajo en equipo y la creación de canales adecuados para el buen funcionamiento de la comunicación entre los diferentes departamentos y áreas de la organización son claves.

En este sentido, algunos de las herramientas o canales a través de los que se puede desarrollar esta vertiente son:

- Reuniones de trabajo e informales.
- Manual de bienvenida.
- Tablón de anuncios.
- Correo electrónico.
- Intranet.
- Llamadas telefónicas.
- Revistas internas.
- Otros (cesta de Navidad, jornadas extra laborables de confraternización, etc.).

2.6.2 Comunicación externa

La comunicación externa es la hermana mayor dentro de la comunicación organizacional. Su objetivo principal, como se señalaba con anterioridad, es crear o mantener un contacto directo con los públicos externos a la empresa o institución.

En la actualidad ocupa la mayor parte de la actividad laboral diaria de los gabinetes de comunicación de una organización. Consiste en difundir aquellas informaciones relacionadas con el ente en cuestión, responder a las peticiones y preguntas realizadas por los periodistas, realizar *clippings* de prensa para fortalecer la imagen de la empresa o institución o que esta no se vea dañada, la elaboración de discursos en caso de ser pertinente, la organización de ruedas de prensa, etc.

A pesar de ello, existen más funciones en las que la comunicación externa juega un papel primordial. Así, en momento de crisis, por ejemplo, su actividad y planificación juegan un papel primordial en la gestión comunicativa. En apartados posteriores se ahondará más en este sentido.

Algunas de las herramientas más comunes a la hora de llevar a cabo una estrategia de comunicación externa de una organización son:

- Nota de prensa.
- Convocatoria de prensa.
- Rueda de prensa.
- Comunicado de prensa.
- Entrevistas.
- Declaraciones.
- Reportajes.
- Otros (visitas guiadas, viajes y comidas de prensa, etc.).

En esta vertiente de la labor de los gabinetes o departamentos de comunicación entran labores como la relación con los medios de comunicación, la gestión de los perfiles en redes sociales, la difusión de informes y notas de prensa institucionales a través de la plataforma online de la entidad, el fomento de la imagen y la identidad visual de la marca, las labores de patrocinio y mecenazgo y la publicidad institucional, entre otras.

Dada la importancia de estas actividades, a continuación, se explicarán estas actividades con más detalle.

2.7 Departamento y medios de comunicación

A menudo el departamento de prensa o gabinete de comunicación es el encargado de la tarea de las relaciones públicas de la entidad con el público. Dentro de este gran actor de la comunicación institucional no solo se encuentra la población o el lector o usuario final, sino que también pertenecen los medios de comunicación de masas.

En este sentido, es necesario destacar una de las principales definiciones de las relaciones públicas como elemento imprescindible de la comunicación organizacional. Edward Bernays la define como

Las relaciones de una organización, una persona, una idea, lo que sea, con los públicos de los que depende para su existencia. El consultor de relaciones públicas es el que se dedica a ellas, un profesional equipado por educación, adiestramiento y experiencia que asesora al cliente o patrono sobre las relaciones con los públicos de los que depende. Empieza su labor analizando las relaciones del sujeto y de los públicos de los que depende, para sus objetivos sociales. Encuéntralos ajustes y desajustes entre el sujeto y estos públicos. Después asesora sobre las actitudes y acciones necesarias para alcanzar los objetivos sociales, y luego interpreta el sujeto al público. El consultor de relaciones públicas funciona en una calle de circulación en ambos sentidos. Interpreta el público al cliente y el cliente al público (1990: 70).

Una de las primeras interpretaciones de las relaciones públicas como oficio que promulga una gran importancia a la “dependencia de los públicos hacia los que se dirige”. Esta idea trasladada al tema que se trata es la necesidad recíproca entre los medios de comunicación y las empresas e instituciones. Es así como unos actores actúan con los otros debido a la creciente necesidad de temas con los que “rellenar” espacios informativos diariamente, a pesar del aspecto negativo de esta palabra para la profesión periodística; y los otros poder utilizar

estos espacios como altavoz y escaparate de su imagen corporativa y llegar a un público más amplio.

2.8 Internet y Redes Sociales

Durante las dos últimas décadas el desarrollo de internet y las redes sociales ha sido imparable. Tras un crecimiento prácticamente exponencial de perfiles en redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram durante los primeros años de actividad, hoy en día, su impacto en las relaciones institucionales con los diferentes públicos externos e, incluso, internos es indudable.

Las organizaciones que han seguido la evolución de esta nueva ventana de información y creación y fomento de nuevas relaciones y públicos objetivos se han servido de estas para crear una imagen más duradera y en la que se fomente la participación de los usuarios.

De esta forma, la búsqueda de interacción y seguimiento de los públicos dentro de los perfiles más usados (sobre todo Facebook y Twitter, ya que Instagram mantiene una tendencia más visual e iconográfica que, en ocasiones, las empresas e instituciones no potencian tanto) son tomadas en consideración por los departamentos y gabinetes para hacer llegar más y mejor la información al mayor número de usuarios posibles.

Para su buen uso, no se debe dejar de lado la ejecución de una correcta acción comunicativa. Es decir, la actuación comunicativa global no debe ser basada únicamente en la elaboración de estrategias y campañas promovidas únicamente a través de las páginas institucionales y de los diferentes perfiles en redes sociales.

A pesar de esto, si es necesario crear una estrategia y unas líneas de actuación determinadas para la estrategia comunicativa que se desarrollará a través de los medios online y las redes sociales que, previo estudio, se adecuen más al tipo de público al que se va a dirigir la organización. Esto se debe a la diferencia de los públicos dentro del entramado digital: cada red social acoge a un determinado sector de la población. Twitter y Facebook, por su parte, suelen reunir a un público de mayor edad, a diferencia de Instagram. Es por esto por lo

que, en determinadas campañas o estrategias comunicativas se seleccionará una y no otra plataforma para dar a desarrollarla.

Otro aspecto para tener en cuenta dentro de la estrategia comunicativa digital es la necesidad de actualización de forma periódica y continua. Para ello, debe existir una planificación, generalmente mensual, de aquellas piezas, informaciones, campañas o mensajes que se deben publicar, con el objetivo de crear una comunidad fiel a la marca.

Aunque la figura del *community manager* se ha convertido en una importante figura dentro de los gabinetes de comunicación debido al continuo crecimiento de las redes sociales y el uso de internet puede ser una labor externa a la empresa y subcontratar los servicios de empresas dedicadas a esta labor. Es lo que se conoce como *community manager freelance*.

2.9 Identidad Visual

Se entiende como identidad visual a aquellos elementos visuales que marcan la imagen de una institución o empresa. Estos elementos suelen ser: logos, tipografía concreta, códigos de color, anagramas destacados, elementos visuales recurrentes, etc.

Debido a la gran influencia de las redes sociales y, por tanto, de los elementos visuales y audiovisuales, estos elementos han de ser estudiados previa su utilización. Es labor, así, del gabinete o departamento de comunicación la elaboración de un manual de identidad corporativa en el que se deben detallar todos aquellos aspectos relacionados con esta vertiente de la comunicación como posibles variaciones cromáticas debido a la temática de una campaña en concreto, maquetación de los carteles o de los mensajes en redes, por ejemplo, o el lugar a ocupar por el logo o la marca de la empresa o institución en cuestión dentro de una imagen.

La identidad corporativa es el reflejo de la organización. Debe ser uno de los primeros indicativos de las características principales del ente y representarla en su totalidad.

Aunque el uso del término “identidad corporativa” e “imagen corporativa” se asocie, existen estudiosos que explican la necesidad de distanciar estos términos según su significado, en este sentido

Por Identidad corporativa conviene entender la consciencia que un sujeto colectivo tiene de sí mismo, y que será el núcleo de su manifestación exterior. El término Imagen corporativa se reserva, en cambio, para los hechos perceptivos con referencia a la identidad, y por tanto puede ser fundamentalmente la imagen que una entidad o sujeto colectivo tiene de sí misma, o bien la percepción que los observadores externos tienen de ese sujeto o entidad. (González Solas, J, 2004: 2 – 3).

2.10 Patrocinio y mecenazgo

El patrocinio y el mecenazgo son conceptos distintos, aunque se suelen relacionar definiéndolos como “la aportación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) por parte de una persona u organización hacia otra/s persona/s u organización/es” (Capriotti, P. 2007: 1).

Aunque las diferencias reales de estas acciones comerciales residen en la intención o finalidad con la que se emplean. Si bien el patrocinio está enfocado a la publicidad comercial de un producto o servicio de una empresa o institución en concreto (intención comercial), el mecenazgo se utiliza como recurso a la hora de crear o fomentar el crecimiento de la imagen de una marca a través de una financiación más minoritaria y de carácter filantrópico y social (intención altruista).

2.11 Publicidad

La publicidad, por su parte es otra de las herramientas utilizadas desde los departamentos o gabinetes de prensa en su acción de comunicación externa para crear, fomentar o mantener relaciones de interés mutuo.

La acción publicitaria es, también, un elemento base dentro de la acción comunicativa de las organizaciones. En un entorno empresarial muy competitivo

y cambiante marcar la diferencia es lo prioritario. Ser reconocido por el gran público (el público externo) es uno de los objetivos principales de la publicidad.

La publicidad como estrategia de marketing se define como el modo de comunicación de aquellos elementos a promocionar que busca en el público su aceptación y consumo. Como elemento en la acción comunicativa dentro de una institución o empresa, se asocia a una determinada idea y no tanto a un producto en concreto. Se busca promocionar una historia basada en el uso o consumo de un determinado producto de una empresa o una experiencia o servicio de una institución.

2.12 Comunicación organizacional en momentos de crisis

Con el aumento de los espacios informativos, los canales, los contextos cambiantes y la heterogeneidad de los públicos hacia los que se dirigen las distintas organizaciones, en ocasiones, se producen situaciones de crisis a las que las empresas e instituciones deben hacer frente.

El objetivo principal que persigue la planificación y la gestión comunicativa dentro de los gabinetes o departamentos de comunicación es la previsión sistematizada de estos acontecimientos que suponen un riesgo para la estabilidad de la imagen y la reputación de las organizaciones para las que trabajan.

Hoy en día, los motivos que originan estas situaciones de crisis son de muchos tipos: fenómenos naturales adversos, situaciones de emergencia nacional, asuntos jurídicos, problemas económicos, eliminación de licencias, ataques informáticos, hechos criminales y delictivos, falta de credibilidad, etc.

Estas situaciones pueden originarse en cualquier momento y sin previo aviso, por lo que es necesario el establecimiento de unas pautas para la buena gestión comunicativa de la información organizacional en estos momentos.

Otro aspecto para destacar es el nivel de intensidad de las crisis. En este sentido, y previo el análisis del grado de afectación, es necesario distinguir entre aquellas crisis originadas por la acción de la organización o de alguno de sus miembros, previsibles; y las que se desencadenan sin previo aviso, inesperadas o imprevisibles.

Existe una relación simbólica entre el grado de intensidad de una crisis comunicativa dentro de una organización y los colores utilizados en la señalización de tráfico, en concreto, los colores de un semáforo.

De esta forma, el color verde se relaciona con aquellos inconvenientes a los que el ente puede hacer frente de forma más o menos previsible gracias a la información que dispone del problema y al conocimiento de gestión de este. Además, suele proponerse una solución efectiva con rapidez sin involucrar a demasiado público.

Las crisis empresariales o institucionales de carácter moderado, es decir, de color naranja, son aquellas en las que el problema comienza a ser una preocupación más allá del entorno de la empresa y afecta a un número de públicos mayor. Además, la solución a este tipo de problemas debe ser más meditada y se suele tardar más en llegar a ella.

Por último, las crisis de color rojo son aquellas que se consideran incontrolables. Sus efectos pueden ser impredecibles y el público afectado es mucho mayor que en los casos anteriores. La solución a este tipo de problemas puede tardar mucho más tiempo en llegar e, incluso, puede darse el caso de que no llegue. Es decir, puede suponer el fin de la actividad organizacional de esa empresa o institución, en este caso en menor medida debido al carácter de servicio público de estos entes.

Tras el establecimiento, dentro del plan de comunicación de un departamento o gabinete de comunicación, de unos supuestos de crisis acordes a los diferentes tipos señalados anteriormente, se indican una serie de pautas de actuación para la gestión de las estas. Así, todo plan de comunicación debe tener señalado los miembros del gabinete y, dependiendo de la gravedad del problema, de la organización encargados de la solución de este.

Además, se debe incluir aquellas variables de riesgo que pueden originarse, así como teléfonos de contacto de aquellos miembros o responsables de diferentes áreas, datos de aquellos responsables de los medios de comunicación a los que pueda afectar la crisis o que puedan servir de ayuda de cara a la solución del problema, etc.

Así, en el momento de dar una respuesta hacia el problema que se ha originado se debe tener toda la información posible sobre el mismo. En este sentido, se debe actuar con rapidez, pero sin perder de vista la contrastación de los datos. Para dar una respuesta es necesario determinar el formato en el que se difundirán las informaciones relacionadas con la crisis, así como el monitoreo de los medios de comunicación, un esquema o guion de las respuestas establecidas más acertadas a según que informaciones o declaraciones acerca de la organización e, incluso, realizar llamadas preventivas a los diferentes medios que vayan a cubrir la noticia para establecer unas pautas de enfoque de esta previa su publicación.

Es así como, desde el gabinete y gracias al plan de comunicación, se evitará: cualquier tipo de declaración por parte de los miembros de la organización o de aquellas personas implicadas en el problema de manera autónoma, la comunicación exclusiva con uno u otro medio, la mentira, la ocultación de datos de interés sobre la crisis que se vive, etc.

Finalmente, y tras haber solucionado la crisis de comunicación, sea del tipo que sea, se debe valorar, bajo los criterios de los miembros del gabinete o departamento de comunicación, si las acciones realizadas y las pautas seguidas han sido de ayuda o si, por el contrario, han supuesto un mayor problema para el ente. Es decir, se debe evaluar la metodología de trabajo durante estas situaciones con el objetivo de conocer su eficacia de cara a un nuevo problema que se pueda plantear en el futuro.

Análisis

3. Análisis

3.1 Plan de comunicación

A continuación, se presenta el documento final sobre el que se ha estado trabajando durante los últimos meses. Su maquetación en este Trabajo de Fin de Máster será igual al resto del documento, aunque, con vistas a una utilización oficial del mismo por parte de la entidad seleccionada, se adjunta en el apartado “Anexos” con una maquetación y un índice diferentes.

3.1.1 Introducción

Este plan de comunicación se crea para la gestión de la comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Al tratarse de un nuevo modelo comunicativo, más actual y adaptado al uso tecnológico, se presenta de forma digital con el objetivo de colaborar, no solo con la sostenibilidad del planeta, sino también con la transición a la era digital comenzada hace unos años en la mayoría de las instituciones europeas.

En él se presenta el contexto del municipio en el año 2020, en plena crisis comunicativa nacional provocada por la pandemia mundial del virus Covid-19. Además, se detallan aspectos esenciales para el trabajo de los miembros de gabinete de comunicación como: el estado de la acción comunicativa dentro del ayuntamiento, los objetivos generales que deben dirigir la actuación de esta área de la institución, el estado de los canales, las acciones a desarrollar y los recursos disponibles para el buen funcionamiento del área de prensa, entre otras cuestiones.

Todo esto con el fin último que debe regir como máxima dentro de la organización: el refuerzo y el crecimiento de la imagen del consistorio municipal que tienen los públicos, así como de los diferentes grupos políticos y de gobierno que se sucedan en el cargo.

Es por esto por lo que, con la presentación de los siguientes apartados se ha intentado conseguir la renovación de viejas fórmulas comunicativas y su adaptación a los nuevos retos: el uso de las redes sociales y las nuevas

plataformas digitales y su correcta integración dentro de la gestión informativa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Además, dado el carácter innovador y realista que persigue, el plan de comunicación presenta también, no solo una reformulación del trabajo de gestión comunicativa, sino que añade actividades y acciones determinadas para la adaptación del ente a la nueva era digital que se afronta.

Al tratarse de un municipio como el de Santa Cruz de Tenerife, capital de la isla y de la provincia y uno de los municipios que alberga la capital autonómica, debido a la división capitalina entre las dos provincias, su repercusión mediática es siempre mayor a la de otros municipios canarios. Es por esto por lo que se debe buscar la excelencia del trabajo de los responsables de comunicación a través de las pautas que aquí se detallan con el objetivo anteriormente mencionado: reforzar y hacer crecer la imagen del ayuntamiento.

3.1.2 Contexto

3.1.2.1 Municipio

El municipio de Santa Cruz de Tenerife se divide administrativamente en 5 distritos: Anaga, Ofra-Costa Sur, Centro-Ifara, Salud-La salle y el distrito Suroeste. Como ciudad capitalina de la isla de Tenerife, es la que cuenta con una mayor población residente de la provincia homónima, un total de 207.312 a 1 de enero de 2019. Además, en el municipio, el cuarto municipio más grande en cuanto a extensión de las Islas Canarias (150,56 kilómetros cuadrados), se encuentra la capital autónoma, compartida con la capital Las Palmas de Gran Canaria de la provincia vecina: Las Palmas.

La localidad tinerfeña se encuentra situada en el nordeste de la isla limitada por los municipios de San Cristóbal de La Laguna y El Rosario.

Su altitud es uno de los grandes diferenciadores dentro de las diferentes zonas del municipio. El Macizo de Anaga, el borde nordeste de la isla es un gran atractivo natural, fue declarado Parque Rural en el año 1987 gracias a la promulgación de la Ley 12/1994, del 19 de diciembre, de Espacios Naturales de Canarias. Años más tarde se reconoció su importancia a nivel internacional

debido al reconocimiento de la UNESCO como Reserva de la Biosfera en el año 2015, uno de los motivos principales fue la abundancia de endemismos por kilómetro cuadrado de Europa.

El 82% del suelo de Santa Cruz de Tenerife está considerado como zona natural, lo que lo convierte en el tercer gran municipio de España que más porcentaje de su territorio dedica a este espacio. Solo Cuenca con el 87% y Cáceres con el 83%, están por delante en esta categoría. INE, 2018.

A pesar de ello, sus 58 kilómetros de costa dividida por diferentes barrancos y por la orografía natural del macizo facilitan la visibilidad de la amplitud del territorio desde el mar.

Históricamente, el municipio se desarrolló gracias a la fundación de la ciudad el día 3 de mayo de 1494. Este día se conmemoran en la actualidad dos acontecimientos: el Día de la Cruz y el aniversario de la ciudad.

La ciudad comenzó a ser la única capital de la comunidad autónoma de Canarias en el año 1833 hasta que, en 1927 se decretó la capitalidad compartida para las islas entre las dos capitales de provincias: Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria.

La ciudad está ubicada a orillas de una zona de depresión natural en la que el área metropolitana se agolpa en torno al centro del municipio. El crecimiento comercial e institucional en los últimos siglos ha sido imparable.

En esta urbe canaria se sitúan algunas instituciones como la sede del Parlamento de Canarias, de la Audiencia de Cuentas de Canarias y de la Capitanía General de Canarias. Además, la ciudad es la presidencia del Gobierno de Canarias, alternándose con los cambios de periodos legislativos con Las Palmas de Gran Canaria.

Asimismo, es sede de la subdelegación provincial del Gobierno de España en Canarias.

3.1.2.2 Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

El Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife forma parte de las cuatro administraciones públicas con responsabilidad política, como se ha comentado

con anterioridad, en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, junto a la Administración General del Estado de España, el Gobierno de Canarias y el Cabildo de Tenerife.

La sede del ayuntamiento se encuentra situado en la esquina de la Calle Viera y Clavijo esquina con la calle Méndez Núñez. El edificio neoclásico donde está instalado forma parte del patrimonio arquitectónico de la ciudad y se encuentra en el conocido barrio de Los Hoteles, perteneciente al distrito Centro-Ifara, la zona más antigua de la ciudad, donde se encuentra el casco histórico.

El inmueble es conocido popularmente como “La Casa de los Dos Dragos” debido a los dos ejemplares de dragos que se encuentran en su entrada principal. Se construyó en 1902 con el fin de albergar el Palacio de la Justicia de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, aunque pocos años después se decidió ubicar en él la Casa Consistorial del municipio.

El ayuntamiento santacrucero está compuesto por 27 concejales, de los que, tras las últimas elecciones municipales celebradas en 2019, 10 pertenecen al grupo parlamentario CCA-PNC, 9 al PSOE, 3 son de Podemos-IUC-EQUO, 3 del PP y 2 de Ciudadanos.

Tras la formación del equipo de gobierno tras la moción de censura encabezada por el PSOE con el apoyo de los concejales de Podemos y Ciudadanos, Patricia Hernández (PSOE) tomó posesión como la primera alcaldesa mujer y del partido socialista en la historia del municipio tras la pérdida de apoyos del nacionalista José Manuel Bermúdez (CCA). Esto se consolidó como un hecho histórico debido a la inexistencia de los cambios políticos dentro de la administración local desde el establecimiento de la democracia en España.

La trayectoria política de la alcaldesa capitalina es abundante: Senadora del por la isla de Tenerife (2004-2011), Diputada por la provincia de Santa Cruz de Tenerife en el Congreso de los Diputados (2011-2015), Secretaria General del PSOE de Santa Cruz de Tenerife (desde 2013), Diputada del Parlamento de Canarias (desde 2015), Vicepresidenta del Gobierno de Canarias (2015-2016), Consejera de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno de Canarias (2015-2016) y Alcaldesa de Santa Cruz de Tenerife, desde el pasado año.

3.1.2.3 Medios de comunicación

En este apartado, se presenta una lista de medios de comunicación que se deberá actualizar periódicamente cada 6 meses con el objetivo de estar al día sobre los cambios de personal dentro de los medios y tener un directorio lo más actualizado posible para el buen desarrollo de las relaciones entre los medios de comunicación y el propio Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Debido a su extensión se opta por adjuntarlo en el apartado de anexos bajo el nombre de “Listado de medios de comunicación”.

En este documento se adjuntan tanto medios tradicionales como prensa digital y agencias de noticias con sus respectivos datos de contacto.

3.1.3 Auditoría de comunicación. La acción comunicativa desarrollada hasta el momento.

Este apartado del plan se centra en analizar el actual estado del área de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Para ello se ha realizado una entrevista a la jefa del Gabinete de Prensa de Alcaldía, Gabriela Rodríguez Maestre, en la que se ha podido conocer de primera mano las dinámicas, herramientas y los diferentes hábitos de trabajo que se desarrollan en la actualidad dentro del área de comunicación.

En primer lugar, cabe destacar que el consistorio municipal no cuenta con una cantidad de empleados/as o miembros de los diferentes gabinetes de comunicación de las distintas áreas o concejalías adecuado al volumen de trabajo del ayuntamiento de una ciudad capital de comunidad autónoma. En este sentido, tras el cambio de gobierno, muchas plazas quedaron libres, al haber sido ocupadas por personal de confianza de la anterior legislatura y aún no han sido cubiertas.

En total, el personal dedicado al área de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife en su totalidad no supera los 6 trabajadores/as, de forma fija, y en torno a 4 trabajadores/as eventuales.

En el área de Alcaldía, existe un grupo de trabajo de 4 personas: una jefa de prensa, Gabriela Rodríguez Maestre, dos redactores/as y un miembro encargado

de desarrollar las labores de publicidad, marketing, imagen corporativa y redes sociales.

Por su parte, las áreas de Seguridad Ciudadana, Movilidad y Accesibilidad y Cultura y Patrimonio Histórico cuentan cada una de ellas con un Técnico/a en comunicación encargado de desarrollar las tareas de comunicación dentro de sus propios gabinetes.

El resto de áreas no cuenta con personal encargado de estas labores del día a día o mantienen en su gabinetes a personal eventual que desarrolla las tareas durante periodos que no superan el año de contrato, imposibilitando, así, el conocimiento amplio de las dinámicas y formas de desarrollar la labor comunicativa y reduciendo la capacidad de llegar a gestionar de una manera más efectiva la comunicación de estas áreas (Sociedad de Desarrollo, Planificación del Territorio y Medioambiente, etc.) debido a la falta de confianza de los miembros de la concejalía en sí y los de su gabinete.

El gabinete de comunicación del área de Alcaldía se encuentra dividido en dos a la hora de gestionar toda la información que se difunde: por un lado, Gabriela Rodríguez, jefa de prensa de alcaldía, es la encargada de ceder a los medios de comunicación notas, convocatorias o comunicados de prensa, gestionar las peticiones de los periodistas, etc.; por otro, el miembro del equipo encargado de las redes sociales sería la persona responsable de estos espacios digitales y las informaciones que por ahí se publican. Además, este último miembro del gabinete también, como se ha señalado con anterioridad, es el encargado de gestionar toda la publicidad, el marketing y la imagen corporativa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

La totalidad de los técnicos y miembros de confianza que pertenecen al área de prensa del ayuntamiento son licenciados o graduados en periodismo y cuentan con una cierta trayectoria profesional ligada a la comunicación en empresas y/o instituciones.

Los gabinetes de las distintas áreas o concejalías forman parte activa de la toma de decisiones y en sus jefes de prensa o encargados recae la decisión de emitir o no una información u otra.

Por encima de ellos, se encuentra el gabinete de alcaldía que actúa como gabinete central y coordinador de la actividad comunicativa de todo el ayuntamiento.

La agenda de medios está dividida por temática (fiestas, carnaval, deportes, cultura y sucesos) dependiendo de los medios de comunicación con los que tienen contacto y se puede consultar de manera online gracias al departamento de informática. A pesar de ello, no suele utilizarse a menudo sino en épocas del año señaladas. En su lugar se utiliza un listado general bajo el nombre “Medios” para realizar las comunicaciones diarias.

El gabinete de alcaldía mantiene una reunión de coordinación entre sus miembros semanalmente. A pesar de ello, como en los demás gabinetes solo existe un miembro por concejalía, o ninguno, no existen reuniones. Además, no existen puestas en común o reuniones generales del área de comunicación al completo.

Sin duda, y en palabras de la propia jefa de Prensa, la falta de personal se nota a diario y es urgente la necesidad de tener más personal. Existen plazas dentro del propio consistorio susceptibles de ser ocupadas por personal de prensa pero que aún no han sido cubiertas.

Actualmente, el manual de marca ciudad no se utiliza y se plantea hacer uno nuevo. Por su parte, el manual de redes sociales, al no haber *community manager* dentro del ayuntamiento, no se utiliza tampoco.

3.1.4 Objetivo principal del plan de comunicación

El objetivo principal que persigue la implementación y la ejecución de este Plan de comunicación dentro del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife es:

- Mantener la imagen positiva del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, reduciendo la impresión negativa que se ha postergado durante años en los vecinos de la ciudad capitalina.

3.1.4 Política comunicativa

3.1.4.1 Gabinete de comunicación

a) Datos de interés

El área de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife estará compuesta por tantos gabinetes de prensa como número de concejalías de cada mandato, a excepción de aquellas de menor capacidad informativa que podrán ser gestionadas por el departamento de comunicación de otra.

El gabinete general será el encargado de gestionar toda la información que desde la institución se envíe a los medios. Su función principal será la de control sobre el resto de los gabinetes, con el fin de mantener un volumen estable de información a diario.

Este albergará, además, la comunicación del alcalde/sa, debido a la cercanía y proximidad que existe con esta área del equipo de gobierno. Así, este gabinete estará compuesto por un mínimo de cuatro (4) personas con el fin de repartir las tareas de control y gestión informativa del total del ayuntamiento (2 de esas personas realizarán esta tarea) y la comunicación del máximo representante de la administración política de la ciudad (las otras 2 personas).

La dirección física será aquella en la que se encuentre la sede del consistorio. En la actualidad, el ayuntamiento municipal sita en la calle Viera y Clavijo número 46.

Los datos de contacto son los siguientes:

- Correo electrónico: prensa@santacruzdetenerife.es
- Teléfono: 922 60 60 00
- Página web: <https://www.santacruzdetenerife.es/web/inicio>
- Facebook: Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife
- Twitter: @santacruz_ayto
- Instagram: @ayuntamientosantacruz
- Youtube: Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

Además, cabe destacar que en la página web se pueden consultar todos aquellos perfiles en redes sociales de los que disponen las diferentes áreas del ayuntamiento, como, por ejemplo: la concejalía de Fiestas (que cuenta con

perfiles en Facebook y Twitter), la cuenta de la Policía Local o el perfil de Santa Cruz Limpia (que cuenta también con un canal propio en Youtube).

3.1.4.2 Comunicación interna

a) Análisis DAFO

A continuación, se presenta una tabla en referencia a los distintos aspectos que debilitan y fortalecen (con carácter interno) o amenazan y refuerzan (con carácter externo) las actuaciones del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none">- Institución de gran tamaño.- Grupo amplio de personas y recursos con los que trabajar por lo que la comunicación puede ser más complicada.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">- Segmentación física de las distintas áreas, departamentos, oficinas y centros que forman parte del consistorio a lo largo del municipio.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">- Personal joven y dinámico.- Actual estado positivo de la comunicación interna dentro de la institución.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de numerosos canales de comunicación digitales y herramientas al alcance de todos los/as trabajadores/as (redes sociales, web y correo institucional, etc.).

b) Objetivos específicos

Los objetivos específicos para la comunicación interna desarrollada en el consistorio municipal son los siguientes:

1. Fortalecer la buena imagen del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife conseguida durante los últimos años de gestión en sus trabajadores/as.

2. Fomentar el conocimiento entre los/as trabajadores/as de las labores diarias del ayuntamiento y entre ellos/as mismos/as.

c) Funciones

Las funciones principales que se deben desarrollar por el gabinete de comunicación encargado de la gestión general de la comunicación municipal son las siguientes:

- Difundir, dentro de los/as empleados/as del ayuntamiento aquella información general relevante para el desempeño de su labor diaria dentro del consistorio.
- Difundir, dentro de los/as trabajadores/as de cada área o concejalía, aquella información relevante para el desempeño de su labor diaria dentro de esta.
- Fomentar el uso de los distintos canales de comunicación interna (web institucional, correos personales, reuniones de departamentos, tablón de anuncios, intranet, etc.) para el desarrollo de estos y la aceptación de su uso por parte de los/as trabajadores/as de la institución.
- Establecer un buen clima de trabajo fomentando la cooperación y compañerismo entre los/as trabajadores/as del ayuntamiento.
- Preparar guiones de discursos para los distintos concejales y concejalas o para la figura del alcalde/sa en caso de tener que comparecer ante los/as trabajadores/as de cada área en cuestión.
- Llevar a cabo labores de asesoramiento a los distintos concejales y concejalas y para la figura del alcalde/sa sobre decisiones que afecten a los/as trabajadores/as de cada área.

d) Herramientas de la comunicación interna

Las principales herramientas a través de las cuales los gabinetes de comunicación de cada área o concejalía podrán desarrollar su labor de comunicación interna son:

- Correo electrónico. Se trata de un medio indispensable para el desarrollo de las labores diarias de los/as trabajadores/as del consistorio municipal. Se debe contar con una agenda completa de todos/as los/as trabajadores/as de cada área o departamento para hacer llegar la información necesaria en cada momento y que ninguno/a quede excluido de las comunicaciones que se hacen a diario.

En este sentido, y para que esto sea posible, los miembros del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife contarán con una cuenta corporativa desde el momento de su comienzo laboral en el consistorio.

- Reuniones. Se trata de una herramienta muy común que consiste en la asistencia de aquellos/as trabajadores/as involucrados en cierto tema que ha de ser debatido. No debe ser utilizado en exceso debido a la pérdida de tiempo del horario laboral de los/as empleados/as. Además, su uso descontrolado puede suponer una desvirtuación de su cometido principal: el tratamiento de temas con cierta relevancia.

Si fuese necesario se podrían utilizar otras opciones para desarrollar reuniones como Google Meet, Google Hangouts, etc.

- Llamadas telefónicas. Es un elemento en el día a día de cualquier trabajador/a del consistorio. Aunque todos y todas hayan incorporado su uso como algo habitual, no se debe utilizar en exceso debido a que existen otras herramientas que cumplen su función como: la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp o las que pone a disposición del usuario Google (Google Meet, Google Hangouts, etc.).
- Intranet municipal. Se trata de un alojamiento web privado al que se accede a través del usuario y contraseña del que dispone cada trabajador/a para que, en él, se publiquen las informaciones más relevantes y aspectos que puedan interferir en su labor diaria (reformas del lugar de trabajo, noticias sobre nuevas incorporaciones, días festivos, etc.).
- Manuales de bienvenida. Los gabinetes de cada área o departamento serán los encargados de realizar un breve documento (siguiendo la normativa de elaboración de documentos del ayuntamiento) sobre las

funciones a desempeñar dentro de ellos. Así, la incorporación de un nuevo/a empleado/a será visto por parte de los/as trabadores/as habituales como algo positivo y no algo que les haga perder tiempo de su labor diaria.

- Actividades de confraternización. A pesar del gran volumen de trabadores/as del consistorio, cada área municipal dispondrá de la libertad suficiente para organizar actividades fuera del horario laboral para sus empleados/as (chuletadas, visitas culturales, etc.)
- Tablón de anuncios. Es la herramienta por excelencia de la comunicación interna. Desarrollada durante años, con la irrupción de los medios digitales y las herramientas virtuales, su uso ha quedado mermado al mínimo.

Es anecdótico su uso (aunque sigue albergando temas oficiales como convocatorias oficiales de leyes, entre otros) por lo que el Ayuntamiento no descartará el empleo de esta herramienta para aquellos acontecimientos no oficiales y de confraternización entre el equipo de gobierno y los empleados o entre los propios empleados. Su uso se regulará por parte del gabinete de comunicación a expensas de no convertirse en un tablón de anuncios en el que todo tenga cabida. Se deberá cumplir con una serie de normas de estilo, léxico adecuado y su uso no debe ser exclusivo, es decir, lo que se publique en el, se abarcará en otras plataformas como el correo electrónico o la intranet.

3.1.4.3 Comunicación externa

a) Análisis DAFO

A continuación, se presenta una tabla en referencia a los distintos aspectos que debilitan y fortalecen (con carácter interno) o amenazan y refuerzan (con carácter externo) las actuaciones del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Debilidades	- Crisis sanitaria provocada por el Covid-19.
--------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal en las distintas áreas del ayuntamiento, entre las que se incluye al área de comunicación.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Efectos negativos en la economía municipal por el estado de alarma y sus consecuencias a nivel nacional.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Buena relación con los medios de comunicación. - Uso continuo de los perfiles en redes sociales para hacer llegar la información a la población.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación habidos de contenido por la crisis sanitaria del Covid-19. - Secciones específicas sobre el área metropolitana de Tenerife.

b) Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la comunicación externa desde el consistorio municipal son los siguientes:

1. Fortalecer la buena imagen del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife conseguida durante los últimos años de gestión en la población y el resto de los públicos objetivos.
2. Fomentar el conocimiento ciudadano de las labores diarias del ayuntamiento y sus trabajadores/as.
3. Desarrollar la imagen de una ciudad moderna, económicamente activa y transparente.

c) Funciones

Las funciones principales que se deben desarrollar por los distintos gabinetes de prensa de cada área o concejalía son las siguientes:

- Elaborar y difundir notas de prensa o informaciones a través de los canales adecuados para cada ocasión.
- Preparar guiones de intervención o declaraciones públicas de los distintos concejales y concejalas y para la figura del alcalde/sa.
- Preparar guiones para los discursos de los distintos concejales y concejalas y para la figura del alcalde/sa.
- Llevar a cabo labores de asesoramiento a los distintos concejales y concejalas y para la figura del alcalde/sa.
- Realizar un resumen de prensa o *clipping* (de prensa tradicional, audiovisual y aquellos contenidos publicados en redes sociales) diario sobre las informaciones que afectan al ayuntamiento de manera directa.
- Gestionar las peticiones de entrevistas y/o declaraciones breves de los periodistas que así lo soliciten.
- Gestionar los perfiles en redes sociales del área o departamento del que el gabinete este a cargo de forma asidua.
- Actualizar, en el caso del gabinete encargado de esta labor, la página web institucional con los contenidos susceptibles de ser albergados en esta plataforma.
- Gestionar las campañas de publicidad, patrocinio y mecenazgo desarrolladas por el consistorio municipal.

d) Herramientas de la comunicación externa

Las principales herramientas a través de las cuales los distintos gabinetes de comunicación de cada área o concejalía podrán desarrollar su labor diaria son:

- Notas de prensa. Son el método más habitual utilizado en la vertiente externa del trabajo de los gabinetes. Su uso es muy eficaz debido a la escasez de redactores en los medios de comunicación (sobre todo en los medios locales que, debido a la crisis económica, han visto mermados sus recursos). Se debe buscar una estructura periodística para facilitar el

trabajo del periodista y seguir las normas básicas de redacción (respuesta a las 5 Ws, pirámide invertida, lenguaje sencillo, etc.).

El gabinete de comunicación de cada área o concejalía no podrá enviar más de tres (3) notas de prensa diarias. Al contar con un gabinete de comunicación encargado de gestionar toda la información diaria de las distintas concejalías, en caso de existir un número muy elevado de informaciones, este hará una selección priorizando aquellas de un carácter más urgente o general.

El modelo de nota de prensa a cumplir se adjunto en el apartado de anexos de este Plan de Comunicación bajo el título “Modelo de Nota de prensa”.

- Comunicados. Su uso es muy extremo, ya que implica la no concesión de declaraciones ante los medios de comunicación por parte de los/as concejales/as o el/la alcalde/sa. Siguiendo las pautas marcadas por la labor periodística, los comunicados han de explicar los motivos de manera sencilla y clara y responde a todas las posibles dudas que surjan sobre el tema o hecho que trata. Además, deben seguir la misma estructura de las notas de prensa, aunque el encabezado debe señalar que se trata de un comunicado y no de una nota de prensa.

El modelo de comunicado de prensa a cumplir se adjunto en el apartado de anexos de este Plan de Comunicación bajo el título “Modelo de Comunicado de prensa”.

- Ruedas de prensa. Son otro recurso muy habitual. Se trata de un mecanismo mucho más formal que debe estar precedido por el envío de una convocatoria de prensa (abordada en el siguiente punto).

Se debe preparar el/los discurso/s de las personas que van a intervenir. Además, a expensas de preparar a la figura pública que se expondrá a los medios, se debe realizar un argumentario con aquellos datos o informaciones susceptibles de ser preguntados por los periodistas que acudan a la cita.

Este recurso debe ser apoyado por una nota de prensa en la que se detallen los datos e informaciones más importantes que se abordarán en

la rueda de prensa. Estas notas deben ser entregadas a cada periodista antes del comienzo de la convocatoria.

Es un recurso muy eficaz, sobre todo para la imagen del político/a que debe comparecer, ya que su imagen será utilizada tanto en medios escritos como en las televisiones que acudan al acto. Por esto, y para facilitar el trabajo de los periodistas, las ruedas de prensa se desarrollarán, en la medida de lo posible, siempre en las mismas instalaciones con el fin de disponer de todos los recursos y herramientas disponibles.

Así, el recinto debe contar con enchufes, regletas, sillas con espaldar y brazo para facilitar la toma de anotaciones por parte de los periodistas, dos mesas para aquellos medios que acudan a la cita con ordenadores o dispositivos móviles, una tarima al fondo de la sala para que las cámaras de televisión tengan una buena imagen de la rueda de prensa, micrófonos para los conferenciantes, un distribuidor de audio para facilitar el trabajo del personal de las radios y conexión wifi.

La disposición de la sala se adjunta en el apartado de anexos de este Plan de Comunicación bajo el título “Disposición de la sala de prensa”.

Es recomendable que las ruedas de prensa se desarrollen durante los días centrales de la semana (martes, miércoles y jueves) ya que al final de esta y al principio de esta se deben preparar los contenidos de fin de semana y no existe la ruptura de la jornada laboral semanal, respectivamente. Además, se debe procurar no extenderla más de 30/45 minutos.

- Convocatoria de prensa. Es el documento previo a la realización de la rueda de prensa. En él se deben destacar el lugar, la hora, la fecha y el motivo principal de la celebración de dicha rueda de prensa.

El modelo de convocatoria de prensa a cumplir se adjunta en el apartado de anexos de este Plan de Comunicación bajo el título “Modelo de Convocatoria de prensa”.

- Concesión de entrevistas y declaraciones. Serán gestionados por el departamento de comunicación. Para ello se deberá concertar la reunión

con el periodista en un ambiente cómodo tanto para el personal del medio de comunicación como para la figura pública que va a conceder dichas declaraciones o entrevistas.

Además, se debe realizar un argumentario o un esquema de datos e informaciones sobre las que concejal/a o alcalde/sa debe basarse para su intervención.

Tiene una connotación mucho más informal y pueden darse en cualquier situación, momento o lugar, siempre y cuando estas intervenciones sean gestionadas a través del responsable de comunicación de cada área o concejalía.

Existen otras herramientas que pueden ser usadas desde el gabinete de cada área o concejalía para el desarrollo de su comunicación externa como pueden ser: las reuniones, los desayunos con periodistas, las visitas a la organización, los viajes de prensa o la elaboración de reportajes u otros materiales informativos.

Su uso es mucho menor, pero siguen las mismas pautas establecidas anteriormente:

1. Las informaciones deben ser claras.
2. Su uso debe estar muy bien justificado.
3. Deben ser estrictamente informativos y basarse en la actividad del ayuntamiento y del equipo de gobierno como un solo grupo (sin menospreciar a unos u otros integrantes por el hecho de no pertenecer al mismo grupo político).
4. Etc.

3.1.4.3.d.1 Manual de gestión de redes sociales

Una de las principales vías de comunicación del Ayuntamiento con el gran público objetivo (la población) son las redes sociales. Es por esto por lo que, desde el área de prensa se establecen una serie de pautas para su gestión y desarrollo de la actividad comunicativa a través de sus perfiles.

De esta forma, en la página web del consistorio municipal, se puede consultar la [Guía de redes sociales corporativas del ayuntamiento](#), así como visualizar el total de cuentas de las que dispone la institución, entre las que se puede destacar: los perfiles de la Policía Local, Bienestar Comunitario y Servicios Públicos Santa Cruz Limpia o Fiestas.

Desde el documento, aquel encargado de mantener viva la actividad de cualquier perfil institucional en redes sociales, se puede conocer cuál es la guía de estilo del consistorio, cuáles son los objetivos con los que se plantean dichas directrices, así como, una política de uso detallada para cada uno de los espacios más utilizados (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y Google Plus). Por otro lado, cuenta con un glosario terminológico para la buena comprensión por parte de todos los públicos interesados y, además, es un documento accesible para cualquiera desde su página web institucional.

Aunque en este último año su uso se ha visto reducido por los cambios dentro del equipo de gobierno y las directrices de este sobre la gestión digital de la información, debe existir un manual que guíe la actuación en estos medios.

Por eso, se debe contar con una revisión anual de las directrices que establece dicho documento con el objetivo de adaptarlas a las nuevas herramientas que permiten las redes sociales como Instagram, Facebook o Twitter para mantener la buena labor de los encargados de redes sociales, que deberá recaer en el trabajo de un *community manager* en vez de en el del personal de prensa.

3.1.5 Públicos

El público objetivo al que se dirige el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife abarca un amplio espectro de personas y colectivos en el que se puede recoger a casi todo el grueso de la población del municipio.

Es por esto por lo que, en líneas generales, se destacan los siguientes grupos o segmentos poblaciones susceptibles de tratarse como públicos objetivos o *target*:

1. La comunidad local. Formada por la población del municipio y de aquellos con los que el propio consistorio tenga relación. Este público es el

principal afectado por las tareas realizadas desde el Ayuntamiento, por lo que ha de recibir y tener un trato especial.

En este sentido, tanto los miembros del equipo de gobierno como los/as trabajadores/as de la propia institución buscarán la opción más adecuada para el municipio en la toma de decisiones y en el desarrollo de su trabajo diario, atendiendo al principio de transparencia pública y la buena fe de sus acciones en la búsqueda del bien común y no el beneficio propio.

2. Medios de comunicación. Es el público al que se debe priorizar para el establecimiento de una relación de interés mutuo pues, ambos actores (Ayuntamiento y medios de comunicación) buscan como objetivo final en estas relaciones el beneficio mutuo acorde al beneficio general del que se habla en el apartado nº 1.

3. Instituciones y organizaciones tanto públicos como privadas. Se deben mantener sendas relaciones con dicho público pues estas pueden llegar a afianzar la imagen y reputación del consistorio gracias a las labores de patrocinio y mecenazgo que el Ayuntamiento fomente con estos públicos.

Un ejemplo de lo mencionado es la continúa colaboración existente entre el ayuntamiento santacruceño y el lagunero. La actual conexión política que existe debido a la gobernabilidad ejercida en ambos por parte del PSOE no debe, en ningún momento, quebrarse debido a futuros cambios de color en los gobiernos municipales.

4. Líderes de opinión. Son un público determinante a la hora de expandir la imagen de la institución en los demás segmentos del público objetivo. Se corresponde con personalidades físicas (*instagramers* o *influencers*) u otras instituciones con más cercanía a la población del municipio para la elaboración de determinadas campañas o la difusión de mensajes.

El contacto con estos ha de ser cuidado para que, en el momento de necesitar su capacidad de influencia, la relación sea positiva y beneficiosa para el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

5. Proveedores y distribuidores. En este grupo se encuentran aquellas compañías encargadas de colaborar con el desarrollo de actividades promocionadas o impulsadas por el consistorio municipal.

6. Público interno. A pesar de ser una institución de nivel inferior a otras que se encuentran en el municipio, como la sede del Parlamento de Canarias, de la Audiencia de Cuentas de Canarias y de la Capitanía General de Canarias, el número de empleados públicos es elevado. Por este motivo, la comunicación ha de ser eficaz y continúa.

Establecer a los/as trabajadores/as como una categoría de público objetivo se corresponde con una necesidad de comunicación entre la sede de la institución, es decir el equipo de gobierno, y los/as trabajadores/as. El mantener una relación habitual y buena con estos facilita y favorece el trabajo consistorial diario y, a parte, genera un sentimiento de pertenencia en los empleados muy beneficioso para el mensaje que intenta retransmitir el Ayuntamiento.

Además, una de las potencialidades y beneficios que genera el establecimiento de un clima favorable de trabajo es que los trabajadores y trabajadoras forman parte de la sociedad del municipio y funcionan como altavoces de la gestión consistorial. Es decir, son la cara visible de la institución y su opinión y mensaje forman, en consecuencia, parte de la opinión y el mensaje de la institución.

Para la comunicación interna de la empresa se detallará en el apartado de “Acciones de comunicación específicas y canales” los procedimientos y herramientas necesarias para su desarrollo.

7. El resto del público. Todos aquellos actores sociales que vean su relacionada su actividad personal o profesional ligada de una manera u otra al municipio y al consistorio.

Todos estos agentes o públicos objetivos, con el que la institución ha de seguir manteniendo y generando nuevas relaciones, son indispensables para que se lleve a cabo una buena comunicación, tanto externa como interna.

3.1.6 Mensaje y canales

El gabinete de comunicación de una empresa o institución es el órgano encargado de afianzar la imagen de la organización y generar una opinión

correcta sobre la misma los públicos anteriormente citados. Sobre el equipo de comunicación que debe ejecutar este plan de comunicación para el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife recae la responsabilidad de establecer y mantener las relaciones comunicativas entre los propios miembros de la empresa (desarrollando una buena comunicación interna) así como las que se desarrollan entre la sede de la organización, los medios de comunicación y la población del municipio. De esta forma, generarán un *feedback* del que el área de comunicación consistorial puede valerse para seguir mejorando las relaciones futuras con los públicos a los que se dirige.

Dicho gabinete orienta su actividad principal a generar e impulsar las acciones relacionadas con la comunicación externa, debido al carácter y naturaleza cercana que promueven los ayuntamientos, al ser la institución más cercana a la sociedad civil. Este clima de cercanía entre trabajadores/as, públicos directos e indirectos, equipo de gobierno y personal de confianza de este hace mucho más fácil la comunicación interna que se desarrolla a diario en la institución.

Por esto, los mensajes que se van a generar tienen como máxima transmitir la información de una forma veraz, ética y transparente buscando, como se ha comentado, el beneficio común de los ciudadanos del municipio.

El mensaje ha de ser natural y veraz a la realidad del consistorio y del municipio. Además, se debe fomentar la comprensibilidad por parte de todos los sectores generacionales que forman la población generacional (teniendo en cuenta los canales más o menos utilizados por unos y otros, se intentará adaptar el lenguaje y léxico, en la medida de lo posible, a los públicos que más utilicen dichos espacios).

Por otro lado, los mensajes no serán resultado de una acción aislada, deben ser continuos y mantener una relación fiel con los hechos acaecidos hasta el momento de su difusión. Además, deben ser planificados y surgir como una acción paulatina, es decir, seguir un orden concreto y una periodicidad continua.

La acción debe ser planificada con anterioridad, así como los mensajes, estos, en la medida de lo posible.

El discurso por parte del área de comunicación del ayuntamiento deberá fomentar las ideas claves que caracterizan la ciudad como el dinamismo

económico, la inclusión social, la diversidad urbana, rural y litoral o la modernidad del municipio. Además, debe estar adaptado a la multitud de plataformas y canales a través del cual puede ser difundido.

Por esto, el mensaje debe contener elementos actuales, jugar con los recursos audiovisuales adecuados para su plasmación y difusión a través de los diferentes espacios que se comentan a continuación.

Los canales con más influencia e importancia no dependen, en la actualidad, de los usuarios que lo consuman. En este sentido, aunque la mayor parte de las informaciones municipales sean transmitidas a través del trabajo de los medios convencionales como la prensa tradicional (gracias a la permanencia del mensaje y la profundidad de sus informaciones sobre el municipio) o la televisión (a pesar de relegar la vertiente municipal a un segundo lugar frente a las informaciones nacionales y regionales) debido al amplio público al que llegan no serán los únicos utilizados, aunque sí los más habituales.

Así, radios municipales, insulares e, incluso, regionales podrán ser aprovechadas a través de entrevistas o declaraciones de los miembros del equipo de gobierno de la institución para la difusión del mensaje deseado.

Por su parte, páginas webs, medios digitales y redes sociales que irán cobrando fuerza con el paso del tiempo deben ir siendo consideradas como los nuevos canales con más importancia. Por esto, su uso será el adecuado al tipo de público que las utiliza (generalmente, un segmento poblacional mucho más joven). Se realizará una monitorización de la comunidad digital alcanzada a través de los distintos perfiles del consistorio en redes sociales, así como la actividad registrada en las distintas direcciones web de la institución.

Estos últimos canales de difusión, aunque su peso es mucho mayor que el que registraba hace algunos años, forman parte de una estrategia de comunicación global y nunca ha de ser la base de trabajo del área de prensa del consistorio.

3.1.6.1 Marca ciudad

Con el objetivo de hacer llegar y transmitir de una manera correcta el mensaje principal abordado en las líneas anteriores, una de las principales herramientas

de comunicación con las que cuenta el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife es, sin duda, la experiencia “marca ciudad” desarrollada desde el consistorio municipal durante los últimos años.

Santa Cruz debido a su condición de capital de la isla y estando en medio de una oferta turística muy potente debe potenciar el concepto de “capital” por encima de cualquier otro. Santa Cruz es el punto de partida y de llegada, el lugar donde se toman las decisiones y una oferta más urbana.

En la página web institucional se recogen la explicación a este imago tipo que durante las últimas legislaturas ha marcado el carácter abierto y afable del consistorio.

La “A” central se sustituye por un corazón invertido a modo de punta de flecha y otro igual enfrentado generando un discurso que nos habla de centralidad, de diálogo, de interacción, señalando que ahí está el centro de Tenerife, el kilómetro 0 de la isla.

Las versiones disponibles son muchas. De esta forma, teniendo en cuenta que los escenarios, las proyecciones, los fondos cromáticos, las visualizaciones, etc. cambian, también la marca ciudad de Santa Cruz lo hace.

Es por esto por lo que en la propia [dirección web](#) se adjunta un documento titulado “[Manual Marca Ciudad](#)” en el que se recogen estas posibles alteraciones de la versión principal.

Así, se puede observar la posibilidad de utilizar la marca ciudad en negativo, versiones cromáticas acordes a la festividad temporal (blanco, azul y amarillo para el día de canarias, la bandera LGTBIQ+ para las festividades del orgullo, etc.) o versiones monocromáticas acordes al tipo de fotografía y a sus colores con el fin de destacar la marca sobreimpresa en estas.

A pesar de que este documento no sea el más actualizado, sentará las bases de actuación y mejora de este en el trabajo diario del gabinete encargado de desarrollar esta labor. Las indicaciones que se establecen en él son positivas y refuerzan la imagen que el Ayuntamiento de Santa Cruz debe mostrar a sus públicos. Por lo que, se deberá actualizar con periodicidad y mantener las líneas de trabajo en consonancia con lo que se recoge en el manual de marca ciudad.

3.1.7 Recursos materiales, económicos y humanos

En cuanto a los recursos tangibles (materiales, económicos e infraestructuras) e intangibles (humanos y conocimientos) cabe destacar que se deben ajustar a la cantidad establecida en los presupuestos del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife en cada ejercicio anual.

En este sentido, cabe destacar que, los conocimientos intangibles, sobre todo aquellos conocimientos que posee el actual personal del área sobre la gestión comunicativa y otras capacidades periodísticas no son elementos cuantificables. Es decir, son elementos que se poseen por parte del Ayuntamiento, aunque no entran dentro del reparto de la partida presupuestaria para el área de prensa.

Así, en cuanto al personal de cada concejalía dedicado exclusivamente a la comunicación dentro de las mismas debe existir, como mínimo, un profesional de la comunicación.

Existirá la figura de un director de comunicación o jefe de comunicación del Ayuntamiento, que a su vez será el jefe del gabinete encargado de revisar y guiar el trabajo de los gabinetes de otras áreas. Será la persona sobre la que se escenificará la gestión comunicativa del consistorio.

Además, y si es posible, existirá una persona encargada exclusivamente de la comunicación del alcalde/sa. Velará, así, por la imagen de esta figura institucional. Ejecutará acciones de asesoramiento comunicativo y gestionará la presencia de este/a en los medios de comunicación que así lo deseen.

Un aspecto a tener en cuenta es que, la profesionalidad no ha de ser estrictamente observada desde el ámbito de los estudios adquiridos por parte de este/a trabajador/a sino que puede venir avalado por una amplia trayectoria profesional dentro de esta área institucional.

A pesar de ello, siempre se optará por seleccionar a aquellos perfiles que demuestren tener unos conocimientos mayores dentro del área de la gestión comunicativa en las instituciones o empresas.

Por otro lado, en cuanto a los materiales y las infraestructuras necesarias para el desempeño de su labor como redactores o jefes de prensa de una concejalía

en concreto, dependiendo del tamaño del gabinete de prensa de cada área del consistorio, han de ser adecuados a la actividad que desarrollan. Es decir, se optará por el uso de los materiales ya existentes o por la mejora de los equipos (ordenadores, smartphones, cámaras, etc.) siempre y cuando sea estrictamente necesario.

Si existiese la necesidad de contar con el apoyo audiovisual en determinados actos o eventos en los que sea imposible contar con la presencia del miembro o miembros del área, se optará por el trabajo de un fotógrafo autónomo o una productora.

Las infraestructuras serán las disponibles de cada concejalía y se intentará contar con zonas determinadas en las que exista el material adecuado para el número de miembros del gabinete.

Por ejemplo, el gabinete que trabaja para la sección de Alcaldía tendrá una sala propia dentro del edificio sita en la calle Viera y Clavijo esquina con la calle Méndez Núñez.

Se tendrá en cuenta, sobre todo para aquellas concejalías en las que se registre menos actividad, las tareas de monitorización y seguimiento de datos en los medios. En este sentido, en aquellas áreas en las que el flujo informativo sea menor o en las que el personal sea mayor a un miembro, se optará por la elaboración de un seguimiento de prensa o *clipping* manual de los 2 grandes periódicos de la provincia. Aunque no es necesario, es algo que ayuda en el trabajo diario del gabinete a conocer el tipo de enfoque que los medios de comunicación han dado a aquellas notas de prensa o informaciones que se les han ofrecido.

Además, esta opción puede ser realizada en otras concejalías en aquellos días en los que el trabajo dentro del gabinete sea menor.

Por último, y englobando al resto de los materiales con los que debe contar el área de comunicación del Ayuntamiento, el presupuesto económico para viajes, dietas, traslados, etc., no será fijo puesto que con cada ejercicio anual su cuantía puede variar.

3.1.8 Crisis de comunicación

Con el aumento de los espacios informativos, los canales, los contextos cambiantes y la heterogeneidad de los públicos hacia los que se dirigen las distintas organizaciones, en ocasiones, se producen situaciones de crisis a las que las empresas e instituciones deben hacer frente.

La crisis de comunicación es un hecho que puede afectar directa o indirectamente al Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Hay que tener en cuenta que las que más repercusión tienen sobre la institución son aquellas que afectan de manera directa al ente.

Los motivos por los que se suceden estas crisis institucionales son muy variados. Con la irrupción de las nuevas tecnologías y las redes sociales, el flujo de información y la transparencia se han convertido en dos de los ítems más exigidos tanto por las comunidades digitales como por otro tipo de públicos como los propios medios de comunicación.

3.1.8.1 Tipos de crisis

El objetivo principal que persigue la planificación y la gestión comunicativa dentro del Ayuntamiento es la previsión sistematizada de estos acontecimientos que suponen un riesgo para la estabilidad de la imagen y la reputación del consistorio.

Hoy en día, los motivos que originan estas situaciones de crisis son de muchos tipos: fenómenos naturales adversos, situaciones de emergencia nacional, asuntos jurídicos, problemas económicos, eliminación de licencias, ataques informáticos, hechos criminales y delictivos, falta de credibilidad, etc.

Estas situaciones pueden originarse en cualquier momento y sin previo aviso, por lo que es necesario el establecimiento de unas pautas para la buena gestión comunicativa de la información organizacional en estos momentos.

Otro aspecto para destacar es el nivel de intensidad de las crisis. En este sentido, y previo el análisis del grado de afectación, es necesario distinguir entre aquellas crisis originadas por la acción de la organización o de alguno de sus miembros,

previsibles; y las que se desencadenan sin previo aviso, inesperadas o imprevisibles.

Existe una relación simbólica entre el grado de intensidad de una crisis comunicativa dentro de una organización y los colores utilizados en la señalización de tráfico, en concreto, los colores de un semáforo.

Es por eso por lo que se detallan, a continuación, ejemplos prácticos de diferentes crisis teniendo en cuenta el grado de intensidad de esta:

- De esta forma, el color verde se relaciona con aquellos inconvenientes a los que el ente puede hacer frente de forma más o menos previsible gracias a la información que dispone del problema y al conocimiento de gestión de este. Además, suele proponerse una solución efectiva con rapidez sin involucrar a demasiado público.

Un ejemplo acorde a este tipo de crisis se puede distinguir aquellas originadas por los malos comentarios en redes sociales sobre la gestión municipal de algún acto o evento de interés ciudadano como puede ser la programación de las diferentes galas que alberga el carnaval de la ciudad (aforo máximo, número de entradas, coste, actuaciones, asistencia de autoridades, etc.).

- Las crisis empresariales o institucionales de carácter moderado, es decir, de color naranja, son aquellas en las que el problema comienza a ser una preocupación más allá del entorno de la empresa y afecta a un número de públicos mayor. Además, la solución a este tipo de problemas debe ser más meditada y se suele tardar más en llegar a ella.

Este tipo de crisis pueden ser tanto aquellas que son potencialmente peligrosas para la imagen y reputación del ayuntamiento (concesión ilegal de licencias, licencias de apertura erróneas, corrupción, etc.) pero que no han sido conocidas por la población del municipio ni por los medios de comunicación, como las que no son de carácter leve (elección “a dedo” de familiares o amigos para el ejercicio de un empleo dentro del consistorio, abuso del poder institucional para utilizar determinados recursos municipales en beneficio individual del personal del consistorio,

etc.) pero han saltado a la esfera pública a través de las redes sociales o los medios de comunicación.

- Por último, las crisis de color rojo son aquellas que se consideran incontrolables. Sus efectos pueden ser impredecibles y el público afectado es mucho mayor que en los casos anteriores. La solución a este tipo de problemas puede tardar mucho más tiempo en llegar e, incluso, puede darse el caso de que no llegue. Es decir, puede suponer el fin de la actividad organizacional de esa empresa o institución, en este caso en menor medida debido al carácter de servicio público de estos entes.

Un ejemplo claro serían aquellas situaciones en las que la vida de la población del municipio quede en tela de juicio. Exceso de aforo en recintos cerrados por los actos del Carnaval, derrumbe de viviendas sociales, corrupción a escala dentro del Ayuntamiento, o aislada, evasión o fraude fiscal por parte de los miembros del equipo de gobierno o de los/as trabajadores/as del propio Ayuntamiento, etc. Además, si este problema salta a la esfera pública municipal, dado el carácter y la gravedad de este, puede acabar ocupando espacios dentro del panorama informativo regional e, incluso, nacional, por lo que la gravedad de la crisis será mucho mayor.

3.1.8.2 Pautas generales de actuación

Las pautas generales de actuación a seguir en la gestión de las crisis que se originen sean de cualquier magnitud, son las siguientes:

- La verdad debe resaltar sobre cualquier otro aspecto. Falsear, ocultar u opacar cualquier tipo de información siempre es algo negativo tanto para el propio Ayuntamiento como para la población municipal.
- El comité debe designar a un portavoz con el objetivo de focalizar la atención de los medios de comunicación en la persona seleccionada en lo referente al problema o crisis que se esté tratando.
- No se debe discriminar a ningún medio en las tareas que suponen la difusión de una respuesta por parte de la institución. Es decir, no se debe favorecer a un medio de comunicación por encima de otro, a pesar de que

el equipo de gobierno tenga más afinidad con uno u otro dependiendo de la línea editorial de cada uno.

- En los primeros pasos a seguir no se hablará ni difundirá ningún tipo de información hasta no haber sido contrastada por el conjunto del comité de gestión de crisis. En los pasos posteriores se ofrecerá toda la disponible, siempre y cuando pueda ser de carácter público, y se ofrecerá una disculpa en caso de que la institución haya sido la causante principal o su actuación haya afectado al surgimiento de la crisis.
- Se monitorearán los comentarios y las informaciones difundidas por los usuarios a través de las redes sociales y los diferentes medios digitales, con el fin de conocer la opinión pública de primera mano. Además, se realizará un *clipping* de prensa mucho más exhaustivo para establecer un panorama diario de la información tratada en los medios de comunicación sobre el problema o crisis que se abarque en cada momento. Después, estas noticias, reportajes o piezas serán evaluadas por el comité para reformular la información, respuestas o declaraciones que se ofrecerán nuevamente a los medios.

3.1.8.3 Procedimientos

Tras el establecimiento, dentro del plan de comunicación de un departamento o gabinete de comunicación, de unos supuestos de crisis acordes a los diferentes tipos señalados anteriormente, se indican una serie de pautas de actuación para la gestión de estas. Así, el plan de comunicación debe tener señalado los miembros del gabinete y, dependiendo de la gravedad del problema, de la organización encargados de la solución de este.

Cabe destacar, en este punto, que la comisión encargada de realizar los pasos adecuados para el tratamiento de una crisis comunicativa en el seno o en el entorno en el que opera la institucional estará formada por un número de miembros acorde al tipo de crisis que se intente abordar:

- Jefe de prensa del área de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

- Encargado de prensa de la/s concejalía/s afectadas directa o indirectamente por el problema o la situación de crisis que se vaya a abordar.
- Concejal/es afectado/s directa o indirectamente por el problema o la situación de crisis que se vaya a abordar.

En principio, estos serán los encargados de solucionar de la manera más efectiva cualquier supuesto de inestabilidad institucional a la que se deba enfrentar el consistorio.

Los problemas o crisis de comunicación también afectan, de manera aislada o permanente, a la figura de la Alcaldía del Ayuntamiento. En este caso, el/la alcalde/sa formará parte del comité de subsanación de dicha crisis, aunque no esté directamente involucrado/a en el problema.

Por otro lado, resulta imprescindible que todos los miembros de este comité trabajen en equipo y manteniendo un ambiente de consenso y unidad.

En líneas generales existen una serie de funciones de las que todos los miembros del comité de crisis deben tomar partido:

- Identificar el problema.
- Recolectar toda la información posible para esclarecer el origen de la crisis.
- Analizar las posibles consecuencias y sus posibles efectos en la organización.
- Por cada acción y consecuencia informar de los medios disponibles para su ejecución.
- Realizar el protocolo de crisis correspondiente.
- Avisar e informar a todas las personas o grupos involucrados.
- Establecer la línea central de los comunicados.

Además, el establecimiento de dichas pautas debe incluir aquellas variables de riesgo que pueden originarse, así como teléfonos de contacto de aquellos miembros o responsables de diferentes áreas, datos de aquellos responsables de los medios de comunicación a los que pueda afectar la crisis o que puedan servir de ayuda de cara a la solución del problema, etc.

Así, en el momento de dar una respuesta se debe tener toda la información posible. En este sentido, se debe actuar con rapidez, pero sin perder de vista la contrastación de los datos. Para dar una respuesta es necesario determinar el formato en el que se difundirán las informaciones relacionadas con la crisis, así como el monitoreo de los medios de comunicación, un esquema o guion de las respuestas establecidas más acertadas a según que informaciones o declaraciones acerca de la organización e, incluso, realizar llamadas preventivas a los diferentes medios que vayan a cubrir la noticia para establecer unas pautas de enfoque de esta previa su publicación.

Es así como, desde el gabinete y gracias al plan de comunicación, se evitará: cualquier tipo de declaración por parte de los miembros de la organización o de aquellas personas implicadas en el problema de manera autónoma, la comunicación exclusiva con uno u otro medio, la mentira, la ocultación de datos de interés sobre la crisis que se vive, etc.

Finalmente, y tras haber solucionado la crisis de comunicación, sea del tipo que sea, se debe valorar, bajo los criterios de los miembros del gabinete o departamento de comunicación, si las acciones realizadas y las pautas seguidas han sido de ayuda o si, por el contrario, han supuesto un mayor problema para el ente. Es decir, se debe evaluar la metodología de trabajo durante estas situaciones con el objetivo de conocer su eficacia de cara a un nuevo problema que se pueda plantear en el futuro.

Durante cualquier tipo de crisis que afecte a la imagen el Ayuntamiento o a cualquier cargo público que trabaje para este se debe llevar a cumplir una serie de procedimientos o pautas para la búsqueda de una solución positiva para el consistorio. Asimismo, es relevante reducir las adversidades, al tiempo que se puede aprender de ellas para no cometer los mismos errores y prevenir estos fallos en un futuro.

Así, a continuación, se expone de manera sintetizada lo comentado anteriormente:

1. Identificación del problema. Identificar el tipo de crisis que afecta al Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife o a su equipo de gobierno para

- establecer su naturaleza y delimitar, así, las actuaciones para subsanarlas.
2. Reacción. Establecer los procedimientos específicos para administrar una respuesta idónea desde la institución frente a los inconvenientes organizacionales, con la coordinación del comité institucional encargado de dar solución a esa crisis y llevar a cabo un plan de respuestas.
 3. Respuesta. De acuerdo con los parámetros establecidos, tanto en los planes de respuesta (dependientes del tipo de crisis originada) y el comité encargado de desarrollarlos, asignar a los responsables directos y las labores principales que han de llevar a cabo.
 4. Ejecución. Trazar las líneas maestras de la comunicación desde el núcleo del consistorio, donde se determinen los medios, el tipo de mensaje y la recepción que se espera manejar para aminorar el impacto negativo, o potenciar el impacto positivo, que puede ocasionar la crisis institucional en su conjunto.
 5. Solución. Preservar la imagen y los procedimientos principales del Ayuntamiento a través de un mensaje mesurado, claro, veraz y planificado de la crisis, con una comunicación estratégica y clara.
 6. Recuperación. Definir las audiencias afectadas por la crisis, para dirigir la respuesta idónea a través de canales de comunicación adecuados a dicha audiencia que reduzcan el impacto de la situación de crisis o problema.
 7. Normalización. Generar una respuesta firme y clara ante la situación problemática que se ha desarrollado para conseguir una mejoría o, generalmente, la eliminación por completo de dichas situaciones adversas a la imagen de la institución.
 8. Aprendizaje. Recuperar la normalidad comunicativa y originaria de la que se parte en la institución para conseguir fortalecerla de modo que se interioricen los cambios desarrollados y, así, aprender de aquellos posibles errores cometidos.

3.1.8.4 Evaluación de la crisis una vez se haya superado

Una vez se haya superado la crisis comunicativa, se debe llevar a cabo una readaptación de los procedimientos a seguir durante un problema que se pueda

ocasionar en el futuro. Es decir, una vez se haya recuperado la normalidad dentro tanto del Ayuntamiento como del área de comunicación de este, se debe reorganizar la información, los conocimientos y la experiencia adquirida para mejorar las pautas a seguir por parte del gabinete de comunicación en un futuro supuesto de crisis.

Es por esto por lo que, el Plan de Comunicación no será un documento inalterable y estático. Debe plantearse como un espacio de cambio continuo, de adaptación a los nuevos procesos y aprendizajes de las experiencias que las nuevas tecnologías vierten en el área de comunicación del Ayuntamiento.

3.1.9 Documentos anexos al Plan de comunicación

A continuación, se adjuntan los documentos y recursos planteados desde el este Plan de Comunicación para el desarrollo de la comunicación institucional dentro del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

- Cuestionario realizado a Gabriele Rodríguez Maestre.

Cuestionario sobre el estado actual de la gestión comunicativa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

1. ¿Cómo se estructura el área de prensa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife? ¿Tiene cada área o concejalía su propio gabinete de comunicación?

En caso de que la anterior respuesta sea afirmativa, ¿de cuántos gabinetes individuales estaríamos hablando?

2. ¿Existe algún gabinete con funciones específicas sobre el resto en materia de control y gestión de las informaciones del Ayuntamiento?

Si la respuesta es afirmativa, ¿qué nombre recibe o qué departamento es el encargado de realizar esta función?

3. ¿Cuántas personas trabajan en el área de comunicación en el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife?

En caso de estar dividida la gestión comunicativa por áreas, ¿cuántas personas aproximadamente realizan las tareas de comunicación por área/concejalía?

4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado del área de prensa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife?

5. ¿Cuál es la formación académica y/o laboral de los miembros del área de comunicación del Ayuntamiento en líneas generales?

6. ¿Cuenta el gabinete de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife con cierta autonomía y un lugar destacado dentro de la estructura consistorial?

7. ¿Cuenta el gabinete de comunicación con un plan de gestión comunicativa y actuación propio del grupo político que gobierna o perteneciente a la institución?

8. ¿Cuenta el gabinete de prensa con una agenda de medios tanto online (portales de noticias web, blogs, etc.) como offline (periódicos locales, nacionales, radios y televisiones)?

9. ¿Qué herramientas o acciones son más utilizadas desde el gabinete del Ayuntamiento para entablar relaciones con los medios de comunicación?

10. ¿Existe planificación temporal dentro de la actividad del gabinete de comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cada cuánto tiempo se planifica la actividad de los diferentes gabinetes?

11. ¿Existen medios para el desarrollo de la comunicación interna dentro del Ayuntamiento?

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las herramientas o canales empleados para ello?

12. ¿Existe algún tipo de manual sobre el uso de los perfiles personales en redes sociales de los miembros del equipo de gobierno y la alcaldesa, Doña Patricia Hernández?

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las directrices básicas para seguir?

13. ¿Existe personal cualificado, dentro de cada área o concejalía del Ayuntamiento, específico para las labores audiovisuales (realización y toma de fotografías, preparación de cortes de audio, preparación de contenidos para redes sociales, etc.)?

14. ¿Existe algún plan de comunicación para la gestión de las crisis dentro del Ayuntamiento?

Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué aspectos difiere de la gestión comunicativa diaria? Comentar algún caso concreto.

- Modelo de Nota de prensa.



Santa Cruz de Tenerife
AYUNTAMIENTO

Gabinete de Prensa
922 606 213 - 686 353 537
fdiaher@santacruzdetenerife.es



Jueves, 14 de marzo de 2019

La Policía Local desaloja una comunidad de gatos de la Playa de Las Gaviotas

Los agentes del Servicio de Anaga actuaron en base a la protección del espacio considerado Reserva de la Biosfera desde el año 2015

El pasado mes de febrero efectivos de la Policía Local de Santa Cruz acudieron a la conocida playa capitalina alertados por la presencia de gatos salvajes. Debido a la importancia del lugar, considerado como una Zona de Especial Protección Para las Aves (ZEPAs) y por formar parte de la Red Natura 2000 y la Red Canaria de Espacios Naturales, los vecinos solicitaron las pertinentes actuaciones policiales.

La presencia de unas casetas de campaña situadas en una zona de difícil acceso para los bañistas alertó a los residentes quienes, tras varias semanas, observaron como los gatos se daban cita allí en busca de alimento. Gracias a la colaboración ciudadana, los agentes identificaron la motocicleta de la persona que acudía una vez por semana y suministraba pienso y agua a los felinos.

El responsable admitió ser quien les facilitaba alimento y explicó a los agente haber solicitado ayuda a diferentes protectoras sin ningún tipo de solución por parte de estas. A pesar de la buena fe del vecino, su gesto pudo considerarse como un delito de atentado contra la estabilidad y el buen equilibrio de las especies protegidas de la zona.

Tras informarle sobre el proceso que se seguiría para rescatar a los animales y evitar posibles riesgo de estabilidad del ecosistema, se procedió junto con Urbaser, empresa encargada de la limpieza de la zona, al desaloj y rehabilitación del lugar de baño y ocio de vecinos y visitantes. Además, con la cooperación del Refugio Comarcal Valle Colino, se procedió a su extracción mediante jaulas con las que trasladar a los gatos hasta las instalaciones de la protectora, en La Laguna.

A día de hoy, las casetas han sido desmontadas por los agentes de la Policía Local y los gatos se encuentran en el albergue lagunero a la espera de ser adoptados.

- Modelo de Comunicado de prensa.



Santa Cruz de Tenerife
AYUNTAMIENTO

Gabinete de Prensa
922 606 213 - 686 353 537
fdiaher@santacruzdetenerife.es



Jueves, 14 de mayo de 2020

El Ayuntamiento de Santa Cruz da por zanjado el tema de la Teresitas

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Duis in est sem. Donec euismod urna a posuere sodales. Ut tempor neque at ante lobortis egestas. Pellentesque et ante lorem.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Duis in est sem. Donec euismod urna a posuere sodales. Ut tempor neque at ante lobortis egestas. Pellentesque et ante lorem. Etiam ultricies nisl at fermentum efficitur. Nunc sapien nulla, vulputate id euismod eu, facilisis quis tortor. Vivamus suscipit est sit amet elit facilisis pulvinar. Duis ut neque cursus, cursus urna in, luctus dui.

Nam pharetra quam risus, ac tempus dui viverra at. Nunc faucibus risus nec turpis venenatis, et tincidunt diam auctor. Nulla gravida, libero quis accumsan placerat, nulla ipsum mattis lorem, vel tempus quam lectus id nibh. Duis vulputate augue eu dolor scelerisque pretium. Aenean quis molestie est, ut volutpat augue. Nam vulputate, ex quis vestibulum sollicitudin, elit lacus malesuada libero, vel interdum quam mauris id ipsum. Sed accumsan elit ex, id vehicula justo varius et. Maecenas maximus dictum interdum. Phasellus vehicula molestie tincidunt. Duis nec nibh lacus. Sed tempor venenatis porttitor. Proin est purus, rutrum ut metus in, gravida pellentesque velit. Duis quis tempus arcu, a feugiat purus.

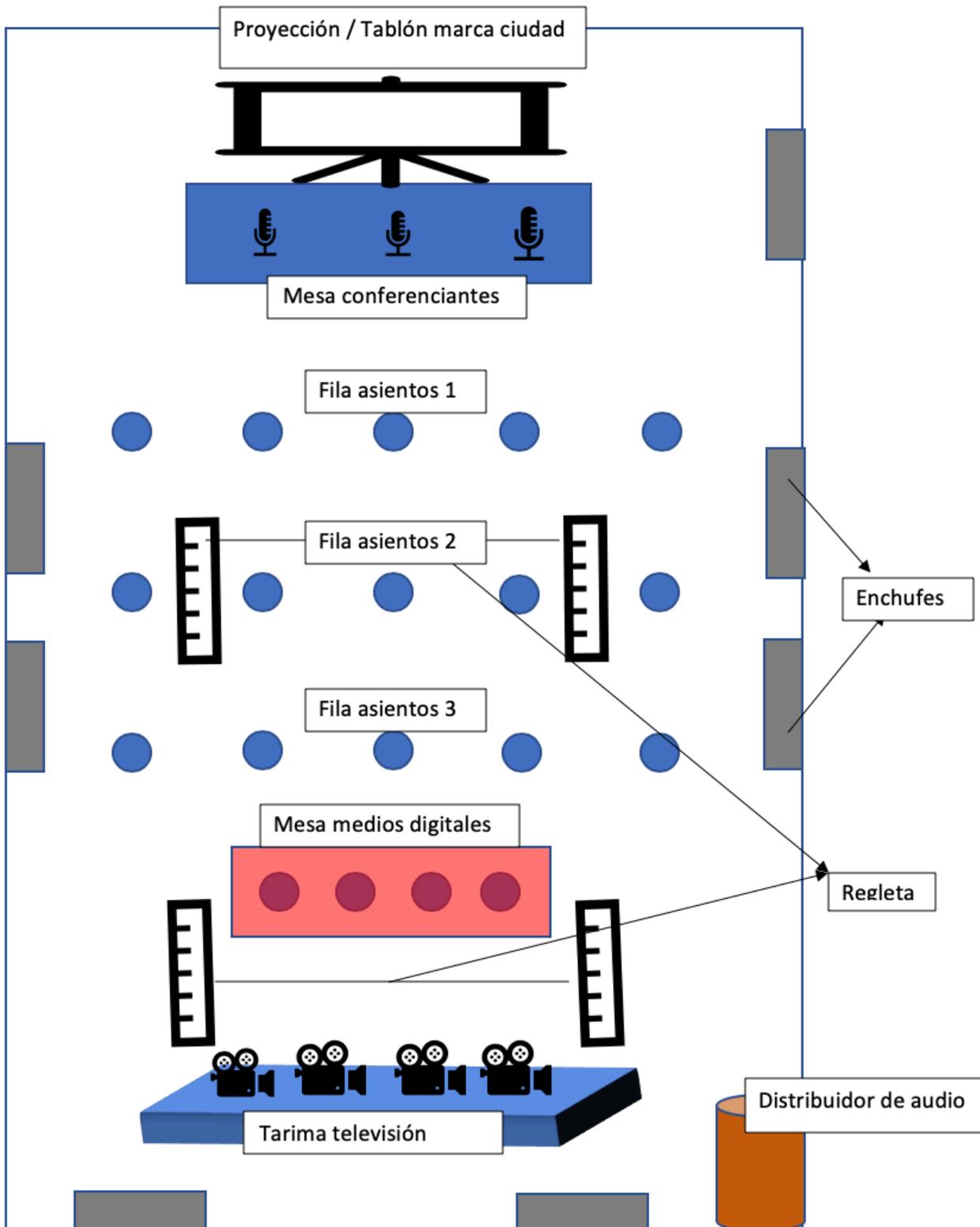
Proin fringilla libero magna. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Fusce tempor tristique mi, ut rutrum ipsum ultricies varius. Ut dignissim aliquam convallis. In commodo nunc vitae cursus tempor. Vestibulum ut nulla posuere, cursus elit et, tempor eros. Duis eu quam tristique eros pellentesque laoreet. Donec placerat condimentum nulla, vitae feugiat augue vehicula in. Nunc id purus mi. Maecenas interdum ligula lorem, non rutrum nulla congue in. Cras sed dui sed augue finibus congue. Maecenas ac pellentesque tellus.

Nam tincidunt, purus id interdum consequat, dolor nulla scelerisque sem, at rhoncus libero eros in dui. In sollicitudin, odio ac aliquam aliquam, nunc leo blandit ante, at volutpat purus ipsum at ante. Sed condimentum ligula eget justo semper gravida. Etiam imperdiet elementum neque, id vehicula nisl vulputate ac.


SANTACRUZ
El corazón de Tenerife

www.santacruzdetenerife.es

- Disposición de la sala de prensa.



- Modelo de Convocatoria de prensa.



Santa Cruz de Tenerife
AYUNTAMIENTO

Gabinete de Prensa
922 606 213 - 686 353 537
fdiaher@santacruzdetenerife.es



Convocatoria:

Presentación de iniciativas en Educación, Juventud y Deportes

La alcaldesa de Santa Cruz de Tenerife, Patricia Hernández, comparecerá mañana martes día 5 de mayo para dar cuenta de las medidas en el área de Educación, Juventud y Deportes que ha adoptado el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife durante la crisis sanitaria.

A la rueda de prensa también asistirá la concejala de Educación, Juventud y Deportes, Elena Mateo.

Fecha: Martes, 5 de mayo de 2020

Hora: 11:00 horas

Lugar: Sala de prensa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

- Listado de medios de comunicación.

Prensa y prensa digital

1. El día

• Dirección postal: Avenida Buenos Aires 71, Edificio El Día. 38005. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.eldia.es>
- Teléfono: 922 238 300
- Correo electrónico: eldia@eldia.es, metropolitana@eldia.es, tenerife@eldia.es

2. Diario de Avisos

• Dirección postal: Calle Salamanca 5, Santa Cruz de Tenerife. 38006.

- Web: <https://diariodeavisos.elespanol.com/>
- Teléfono: 922 272 350
- Correo electrónico: metropolitana@diariodeavisos.com

3. Canarias 7

• Dirección postal: Calle Profesor Lozano 7 - Urbanización El Sebadal, Las Palmas de Gran Canaria 35008. Las palmas de Gran Canaria.

- Web: <http://www.canarias7.es>
- Teléfono: 928 301 300
- Correo electrónico: redaccion@canarias7.es

4. La Provincia

• Dirección postal: Avenida Alcalde Ramírez Bethencourt 8. 35003 Las Palmas de Gran Canaria.

- Web: <http://www.laprovincia.es>
- Teléfono: 928 47 94 00
- Correo electrónico: laprovincia@epi.es

5. Canarias Ahora

• Dirección postal: Calle Gran Vía, 46, Primer piso, 28013 Madrid.

- Web: <https://www.eldiario.es/canariasahora/>

- Teléfono: 928 469 330
- Correo electrónico: redaccion@canariasahora.com

6. El país

- Dirección postal: Calle Miguel Yuste 40, Madrid, 28037.
 - Web: <https://elpais.com/>
 - Teléfono: 91 337 82 00
 - Correo electrónico: redacciondigital@elpais.es

7. ABC

- Dirección postal: Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 7. Madrid.
 - Web: <https://www.abc.es>, <http://www.abc.es/espana/canarias>
 - Teléfono: 91 339 90 00
 - Correo electrónico: sociedad@abc.es, canarias@abc.es

8. Diario de Tenerife

- Dirección postal: Plaza del Cabildo de Tenerife, s/n. Santa Cruz de Tenerife.
 - Web: <http://www.diariodetenerife.info>
 - Teléfono: 922 23 95 10
 - Correo electrónico: prensa@tenerife.es

9. El digital de Canarias

- Dirección postal: -
 - Web: <http://www.eldigitaldecanarias.net>
 - Teléfono: 822 01 81 38
 - Correo electrónico: info@eldigitaldecanarias.net

10. El diario de Tenerife

- Dirección postal: -
 - Web: -
 - Teléfono: -
 - Correo electrónico: info@eldiariodetenerife.com

11. El Blogoferoz

- Dirección postal: -

- Web: <https://www.elblogoferoz.com>
- Teléfono: 922 24 84 00
- Correo electrónico: redaccion@elblogoferoz.com

12. Canarias 24 horas

- Dirección postal: -
 - Web: <http://www.canarias24horas.com>
 - Teléfono: 922 71 44 82
 - Correo electrónico: redaccion@canarias24horas.com

13. La voz de Tenerife

- Dirección postal: -
 - Web: <https://lavozdetenerife.com>
 - Teléfono: -
 - Correo electrónico: redaccion@lavozdetenerife.com

14. Universo Canario

- Dirección postal: -
 - Web: <http://www.universocanario.es>
 - Teléfono: 922 08 13 01
 - Correo electrónico: contacto@universocanario.com

15. La tribuna de Canarias

- Dirección postal: -
 - Web: <https://tribunadecanarias.es>, <https://tribunadetenerife.com>
 - Teléfono: 922 31 41 82
 - Correo electrónico: redaccion@latribunadecanarias.com

16. El periódico de Canarias

- Dirección postal:
 - Web: <https://www.elperiodicodecanarias.es>
 - Teléfono: -
 - Correo electrónico: periodicodecanarias@gmail.com

Agencias de noticias

1. EFE

• Dirección postal: Paseo de las Milicias de Garachico, 7. Edificio Hamilton, Oficina 58. 38002. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: www.efe.com/efe/espana/1
- Teléfono: 922 24 21 79
- Correo electrónico: tnfredaccion@efe.es

2. Europa Press

• Dirección postal: Calle Doctor Allart, 16. 38003, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: www.europapress.es/islas-canarias/tenerife-00387/
- Teléfono: 922 53 46 68
- Correo electrónico: canarias@europapress.es

3. ACFI PRESS-Agencia de Noticias TV, Internet, Fotografía y Radio

• Dirección postal: Calle Bethencourt y Molina, 11, 1.o E. 38003 Santa Cruz de Tenerife.

- Web: www.acfipress.com
- Teléfono: 922 53 51 77
- Correo electrónico: tenerife@acfipress.com

Televisión

1. Televisión Canaria

• Dirección postal: Calle Jesús Hernández Guzmán, 5, 38110 Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.rtv.es/canariasradio/>
- Teléfono: 922 23 88 30
- Correo electrónico: informativos@tvcanaria.tv

2. Televisión Española (TVE)

• Dirección postal: Av. Buenos Aires, 69 38005 Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.rtve.es/television/tve-canarias/>

- Teléfono: 922 60 90 00
- Correo electrónico: informativos.tf.tve@rtve.es

3. Antena 3 Canarias

- Dirección postal: Calle Méndez Núñez, 56. 38004 Santa Cruz de Tenerife.
 - Web: <https://www.antena3.com/noticias/canarias/>
 - Teléfono: 922 23 65 10
 - Correo electrónico: tenerife@a3canarias.es

4. Mírame Televisión

- Dirección postal: Calle Laura Gröte de la Puerta, s/n, 38110 Santa Cruz de Tenerife.
 - Web: <https://mirametv.com>
 - Teléfono: 922 10 09 77
 - Correo electrónico: comunicacion@mirametv.com

5. El Día Televisión

- Dirección postal: Avenida Buenos Aires 71, Edificio El Día. 38005. Santa Cruz de Tenerife.
 - Web: <http://www.eldia.es>
 - Teléfono: 922 38 19 44
 - Correo electrónico: info@eldia.tv

6. Canal 4

- Dirección postal: Calle Cuéscaro, S/N – Polígono Las Andoriñas, Las Chafiras. San Miguel de Abona – Tenerife.
 - Web: <https://www.canal4tenerife.tv>
 - Teléfono: 822 07 21 70
 - Correo electrónico: canal4tenerife@canal4tenerife.es

7. Teidevision

- Dirección postal: Calle Pilar Monteverde, 9 bajo. La Orotava, Santa Cruz de Tenerife.
 - Web: -

- Teléfono: 922 33 63 60, 922 33 24 90
- Correo electrónico: canal6@teidevision.com

Radios

1. Cadena Cope Canarias - Tenerife

- Dirección postal: Darías y Padrón, 1 - 2o - 38003 - Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <https://www.cope.es/emisoras/canarias/santa-cruz-de-tenerife/tenerife>
- Teléfono: 922 23 69 00, 922 23 69 12
- Correo electrónico: direccion.canarias@cadenacope.net, informativos.tenerife@cadenacope.net

2. Canarias Radio La Autonómica

- Dirección postal: Edificio Mapfre, 2a Planta / Avda. Marítima. 38003, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.rtv.es/canariasradio/>
- Teléfono: 922 27 70 50
- Correo electrónico: informativos@canariasradio.es

3. Cadena Ser - Tenerife

- Dirección postal: Av. de Anaga, 32 38001 – Santa Cruz de Tenerife.

- Web: http://cadenaser.com/emisora/radio_club_tenerife/
- Teléfono: 922 27 04 00
- Correo electrónico: informativos.tenerife@cadenaser.com

4. Radio Nacional de España (RNE)

- Dirección postal: Calle San Martín, 1, 38001. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <https://www.rtve.es/radio/rne-canarias/>
- Teléfono: 922 28 84 00
- Correo electrónico: emisora.tf.me@rtve.es

5. Teide radio – Onda Cero

- Dirección postal: Calle Méndez Núñez, 56, 38004, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: https://www.ondacero.es/emisoras/canarias/las-palmas/bienvenido-onda-cero-palmas_20110929554288240cf25695d42f4dfb.html
- Teléfono: 922 29 06 64
- Correo electrónico: redaccion@teideradio.com

6. Es Radio Pulso Tenerife

- Dirección postal: -
 - Web: -
 - Teléfono: 922 61 06 06
 - Correo electrónico: informativos@radiopulso.com

7. Canal 4

- Dirección postal: Polígono Las Andoriñas, San Miguel de Abona. Santa Cruz de Tenerife.
 - Web: <https://www.canal4tenerife.tv/radio/>
 - Teléfono: 822 07 21 70
 - Correo electrónico: canal4tenerife@canal4tenerife.es

8. 7.7 Radio

- Dirección postal: -
 - Web: -
 - Teléfono: 922 27 98 12
 - Correo electrónico: 7.7radio@gmail.com

9. Inter Radio Tenerife

- Dirección postal: Calle Nicolás Estevanez, 7 1º 38003 Santa Cruz de Tenerife Santa Cruz de Tenerife.
 - Web: <http://interradiotenerife.es>
 - Teléfono: 922 24 34 89
 - Correo electrónico: info@interradiotenerife.com

10. Radio San Borondón

- Dirección postal:

- Web: <http://www.sanborondon.info/images/streamer/rsb.html>
- Teléfono: 922 82 78 00, 928 39 00 80
- Correo electrónico: centrodelacultura@centrodelacultura.com

11. Onda CIT

• Dirección postal: Calle Elias Serra Rafols (antiguo Fielato), 2, Santa cruz de Tenerife, 38009.

- Web: -
- Teléfono: 922 64 57 55
- Correo electrónico: ondacit@telefonico.net

12. Radio Aguere

• Dirección postal: Av. Taco, 137, 38108 San Cristóbal de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: -
- Teléfono: 922 31 41 82

Correo electrónico: informativos@radioaguere.com

4. Apuntes finales

Para finalizar la investigación que aquí se presenta, es necesario destacar una serie de aspecto a modo de cierre. Algunos puntos tratados durante la elaboración del prototipo de plan de comunicación para el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife han de ser recogidos nuevamente con el objetivo de ahondar en esta reflexión final.

Así, hay que destacar que, gracias a la participación de Gabriela Rodríguez Maestre, jefa de Prensa del ayuntamiento capitalino, se han podido conocer ciertos aspectos como el no uso de los manuales de uso tanto de redes sociales como de marca ciudad. A pesar de existir dentro del ente municipal, debido a la elaboración de estos por parte de anteriores equipos de gobierno, la falta de personal dedicado a la gestión online de perfiles en redes sociales y la amplia trayectoria institucional de los escasos miembros dentro del área de prensa han posibilitado el trabajo diario sin la necesidad de redactar nuevas pautas o readaptar las ya existentes.

Por eso, una de las propuestas más significativas es readaptar de manera general estas propuestas realizadas en años anteriores y actualizarlas según las necesidades actuales del consorcio. Se trata de herramientas necesarias en cualquier legislatura y, por eso, debe ser un documento anclado a la realidad del propio ayuntamiento y no a la existencia de uno u otro color dentro del equipo de gobierno.

Lo que se propone, en síntesis, es plantear las líneas básicas de actuación de cualquier encargado del área de prensa, y lo que este trabajo conlleva (marketing, marca ciudad, identidad corporativa, relaciones con los medios, publicidad, etc.), con el objetivo de facilitar los cambios de gobierno en un futuro y que la institución no sufra ningún tipo de frenazo comunicativo con lo que un periodo postelectoral conlleva.

Por otro lado, y como se ha visto reflejado en líneas anteriores, otro de los aspectos más urgentes a subsanar es la falta de personal para esta área del ayuntamiento municipal. El volumen de trabajo es muy elevado y, tal y como se recoge en las líneas dedicadas al actual estado del área dentro del ayuntamiento

en el propio plan de comunicación, la plantilla cualificada para el desempeño de estas tareas es muy reducida.

Tras las propuestas realizadas en el prototipo, con capacidad de aplicación inmediata, se observa como la relación entre la plantilla existente y la que se propone es, sin duda, muy dispar.

Una de las mejoras que ha de realizarse lo antes posible, y más para situaciones excepcionales en las que el volumen informativo y la demanda de los medios de comunicación es tan elevada como durante la pandemia vivida en los últimos meses, es la incorporación de más personal. En el área de Alcaldía, por ejemplo, habría que cubrir, como mínimo, una plaza vacante como auxiliar de prensa. Además, se deberían de reorganizar las tareas de los miembros de este gabinete debido al gran volumen de trabajo que lo caracteriza.

Por otro lado, concejalías con un trabajo más característico como el área de Seguridad, Movilidad y Accesibilidad, Deportes, Juventud y Educación o el organismo autónomo de Fiestas precisan la incorporación de, como mínimo, un integrante. Sobre todo, en aquellas en la que no exista un equipo de comunicación como tal o en las que el volumen de trabajo sea demasiado elevado, lo que lleva a priorizar el trabajo para poder realizarlo, como es el caso del área encargada de la gestión comunicativa tanto de la Policía local como del servicio de Seguridad, Movilidad y Accesibilidad, como se ha mencionado anteriormente.

Finalmente, un aspecto determinante a la hora de desarrollar esta investigación ha sido la premisa de la innovación. El máster en el que se enmarca su desarrollo basa su plan de estudios en la necesaria y continua adaptación de las dinámicas de trabajo, las herramientas utilizadas y los medios para el desarrollo de la comunicación institucional o empresarial.

Es por esto por lo que, este plan o proyecto de comunicación que se presenta dentro de la investigación realizada para este trabajo de fin de máster no debe entenderse como una ley invariable o inmutable. Es decir, su cometido no es otro que sentar las bases para el desarrollo duradero de unas pautas y directrices básicas de funcionamiento del área de comunicación que deben cumplirse siempre y cuando sea posible. Además, esto no exime al propio gabinete de la

necesidad de crear, redactar o utilizar nuevas pautas venideras que crean convenientes.

Al no tratarse de algo fijo, se ha de trabajar siempre buscando la novedad y el trabajo bien hecho. No por ser más novedosos se hacen las cosas bien pero, en la medida de lo posible, se ha de trabajar buscando nuevos retos y nuevas formas de comunicar todo aquello que es susceptible de ello o aquello que nuestro público, la ciudadanía, desea conocer.

5. Referencias bibliográficas

A continuación, se adjuntan tanto las referencias bibliográficas empleadas en la elaboración de este Trabajo de Fin de Máster como la webgrafía consultada para ello.

Bibliografía

Almansa Martínez, Ana (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/15175/179895>. Consultado el 22 de abril de 2020.

Almansa Martínez, Ana (2007). Historia de los gabinetes de comunicación en España. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga.

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. Revista *Razón y Palabra* nº 56, México. Recuperado de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/17211/file_1.pdf;jsessionid=20A3734C166A145939C32FF736DDBC81?sequence=1. Consultado el 22 de abril de 2020.

Antezana (2005). «Punto de partida». Apuntes para un Comunicador Corporativo. p. 34.

Asociacion de Directivos de Comunicación (2014). El Decálogo dircom, 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación. Madrid. Recuperado de <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf> (Consulta el 18 de abril de 2020).

Bernays, E. L. (1990). Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas 1956-1986. Barcelona, PPU – Promociones y publicaciones universitarias.

Brandolini, A, González Frígoli, M. Hopkins, N. (2008). Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. 1a ed. - Buenos Aires. ISBN 978-987-601-057-3. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Consultado el 22 de abril de 2020.

Capriotti, P. (2007). El Patrocinio como Expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización. *Razón y Palabra*, (56), [fecha de Consulta 7 de mayo de 2020]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520729020>

Cilla Álvarez, Ana (2003). Nuevos estados financieros de las cuentas anuales. El estado de flujos de tesorería y el estado de cambios en el patrimonio. Páginas 409-438 de *Anuario jurídico y económico escurialense* N°. 36, ISSN 1133-3677.

Da Silva, Mario (2011). Capítulo 1: Comunicación organizacional y la teoría de la información.

Estrada Gallego, Fernando (2006). Hebert A. Simon y la economía organizacional. *Sociedad y economía*, (11),146-174.[fecha de Consulta 7 de Mayo de 2020]. ISSN: 1657-6357. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=996/99616177006>

García Orosa, B. (2005). Los altavoces de la Actualidad.: Radiografía de los Gabinetes de Comunicación. La Coruña: Netbiblo. ISBN: 84-9745-097-3.

García Orosa, B. y Vazquez Sande, P. (2012). Las salas de prensa online en la administración local, ¿información de partidos políticos o servicio ciudadano? *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. ISSN: 11341629 Vol. 18 Núm. especial octubre, p. 408.

González Solas, J. (2004). La identidad visual. *Área Abierta* N° 8.

Hernández Rodríguez, Ana J. (2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 5(48), .[fecha de Consulta 17 de Abril de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=819/81954808>

Madina, Joaquín (1985). Periodistas que actúan de Fuentes: Las Relaciones Públicas, en "Informar de Economía". Madrid, Editorial Banco Santander y APIE, p. 331-334

Martín Martín, F. (1995). Comunicación en Empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación. Ediciones Universidad de Salamanca. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4zapIL9ccP4C&oi=fnd&pg=PA17&dq=comunicacion+institucional+españa&ots=D9rIStV04X&sig=WvlfuH4mRM2E>

¿Qué es y cómo elaborar un Plan de comunicación) → <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>

Anaga convierte a Santa Cruz en la tercera gran ciudad de España con más suelo natural → <https://diariodeavisos.elespanol.com/2018/06/anaga-convierte-a-santa-cruz-en-la-tercera-gran-ciudad-de-espana-con-mas-suelo-natural/>

LEY 12/1994, de 19 de diciembre, de Espacios Naturales de Canarias → <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/1994/157/001.html>

El macizo de Anaga alberga la mayor concentración de endemismos de toda Europa → <http://www.efe.com/efe/espana/portada/el-macizo-de-anaga-alberga-la-mayor-concentracion-endemismos-toda-europa/10010-2634874>

Real Decreto de 30 de noviembre de 1833 → https://es.wikisource.org/wiki/Real_Decreto_de_30_de_noviembre_de_1833

Real Decreto de 23 de septiembre de 1927 → <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1927/266/A01659-01660.pdf>

Página web del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife → <https://www.santacruzdetenerife.es/web/inicio>

6. Anexos

A continuación, se adjuntan los documentos anexos a este Trabajo de Fin de Máster.

- Plan de comunicación realizado.



**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL
AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE**

Índice

1. Introducción
2. Contexto
 - 2.1. Municipio
 - 2.2. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife
 - 2.3. Medios de comunicación
3. Auditoría de comunicación. La acción comunicativa desarrollada hasta el momento.
4. Objetivo principal del plan de comunicación
5. Política comunicativa
 - 5.1. Gabinete de comunicación
 - a) Datos de interés
 - 5.2. Comunicación interna
 - a) Análisis DAFO
 - b) Objetivos específicos
 - c) Funciones
 - d) Herramientas de la comunicación interna
 - 5.3. Comunicación externa
 - a) Análisis DAFO
 - b) Objetivos específicos
 - c) Funciones
 - d) Herramientas de la comunicación externa
 - a. Manual de gestión de redes sociales
6. Públicos
7. Mensaje y canales
 - 7.1. Marca ciudad
 - 7.2. Manual de gestión de redes sociales
8. Recursos materiales, económicos y humanos
9. Crisis de comunicación
 - 9.1. Tipos de crisis
 - 9.2. Pautas generales de actuación
 - 9.3. Procedimientos
 - 9.4. Evaluación de la crisis una vez se haya superado
10. Documentos anexos al Plan de comunicación

1. Introducción

Este plan de comunicación se crea para la gestión de la comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Al tratarse de un nuevo modelo comunicativo, más actual y adaptado al uso tecnológico, se presenta de forma digital con el objetivo de colaborar, no solo con la sostenibilidad del planeta, sino también con la transición a la era digital comenzada hace unos años en la mayoría de las instituciones europeas.

En él se presenta el contexto del municipio en el año 2020, en plena crisis comunicativa nacional provocada por la pandemia mundial del virus Covid-19. Además, se detallan aspectos esenciales para el trabajo de los miembros de gabinete de comunicación como: el estado de la acción comunicativa dentro del ayuntamiento, los objetivos generales que deben dirigir la actuación de esta área de la institución, el estado de los canales, las acciones a desarrollar y los recursos disponibles para el buen funcionamiento del área de prensa, entre otras cuestiones.

Todo esto con el fin último que debe regir como máxima dentro de la organización: el refuerzo y el crecimiento de la imagen del consistorio municipal que tienen los públicos, así como de los diferentes grupos políticos y de gobierno que se sucedan en el cargo.

Es por esto por lo que, con la presentación de los siguientes apartados se ha intentado conseguir la renovación de viejas fórmulas comunicativas y su adaptación a los nuevos retos: el uso de las redes sociales y las nuevas plataformas digitales y su correcta integración dentro de la gestión informativa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Además, dado el carácter innovador y realista que persigue, el plan de comunicación presenta también, no solo una reformulación del trabajo de gestión comunicativa, sino que añade actividades y acciones determinadas para la adaptación del ente a la nueva era digital que se afronta.

Al tratarse de un municipio como el de Santa Cruz de Tenerife, capital de la isla y de la provincia y uno de los municipios que alberga la capital autonómica, debido a la división capitalina entre las dos provincias, su repercusión mediática es siempre mayor a la de otros municipios canarios. Es por esto por lo que se

debe buscar la excelencia del trabajo de los responsables de comunicación a través de las pautas que aquí se detallan con el objetivo anteriormente mencionado: reforzar y hacer crecer la imagen del ayuntamiento.

2. Contexto

2.1 Municipio

El municipio de Santa Cruz de Tenerife se divide administrativamente en 5 distritos: Anaga, Ofra-Costa Sur, Centro-Ifara, Salud-La salle y el distrito Suroeste. Como ciudad capitalina de la isla de Tenerife, es la que cuenta con una mayor población residente de la provincia homónima, un total de 207.312 a 1 de enero de 2019. Además, en el municipio, el cuarto municipio más grande en cuanto a extensión de las Islas Canarias (150,56 kilómetros cuadrados), se encuentra la capital autónoma, compartida con la capital Las Palmas de Gran Canaria de la provincia vecina: Las Palmas.

La localidad tinerfeña se encuentra situada en el nordeste de la isla limitada por los municipios de San Cristóbal de La Laguna y El Rosario.

Su altitud es uno de los grandes diferenciadores dentro de las diferentes zonas del municipio. El Macizo de Anaga, el borde nordeste de la isla es un gran atractivo natural, fue declarado Parque Rural en el año 1987 gracias a la promulgación de la Ley 12/1994, del 19 de diciembre, de Espacios Naturales de Canarias. Años más tarde se reconoció su importancia a nivel internacional debido al reconocimiento de la UNESCO como Reserva de la Biosfera en el año 2015, uno de los motivos principales fue la abundancia de endemismos por kilómetro cuadrado de Europa.

El 82% del suelo de Santa Cruz de Tenerife está considerado como zona natural, lo que lo convierte en el tercer gran municipio de España que más porcentaje de su territorio dedica a este espacio. Solo Cuenca con el 87% y Cáceres con el 83%, están por delante en esta categoría. INE, 2018.

A pesar de ello, sus 58 kilómetros de costa dividida por diferentes barrancos y por la orografía natural del macizo facilitan la visibilidad de la amplitud del territorio desde el mar.

Históricamente, el municipio se desarrolló gracias a la fundación de la ciudad el día 3 de mayo de 1494. Este día se conmemoran en la actualidad dos acontecimientos: el Día de la Cruz y el aniversario de la ciudad.

La ciudad comenzó a ser la única capital de la comunidad autónoma de Canarias en el año 1833 hasta que, en 1927 se decretó la capitalidad compartida para las islas entre las dos capitales de provincias: Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria.

La ciudad está ubicada a orillas de una zona de depresión natural en la que el área metropolitana se agolpa en torno al centro del municipio. El crecimiento comercial e institucional en los últimos siglos ha sido imparable.

En esta urbe canaria se sitúan algunas instituciones como la sede del Parlamento de Canarias, de la Audiencia de Cuentas de Canarias y de la Capitanía General de Canarias. Además, la ciudad es la presidencia del Gobierno de Canarias, alternándose con los cambios de periodos legislativos con Las Palmas de Gran Canaria.

Asimismo, es sede de la subdelegación provincial del Gobierno de España en Canarias.

2.2 Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

El Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife forma parte de las cuatro administraciones públicas con responsabilidad política, como se ha comentado con anterioridad, en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, junto a la Administración General del Estado de España, el Gobierno de Canarias y el Cabildo de Tenerife.

La sede del ayuntamiento se encuentra situado en la esquina de la Calle Viera y Clavijo esquina con la calle Méndez Núñez. El edificio neoclásico donde está instalado forma parte del patrimonio arquitectónico de la ciudad y se encuentra en el conocido barrio de Los Hoteles, perteneciente al distrito Centro-Ifara, la zona más antigua de la ciudad, donde se encuentra el casco histórico.

El inmueble es conocido popularmente como “La Casa de los Dos Dragos” debido a los dos ejemplares de dragos que se encuentran en su entrada

principal. Se construyó en 1902 con el fin de albergar el Palacio de la Justicia de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, aunque pocos años después se decidió ubicar en él la Casa Consistorial del municipio.

El ayuntamiento santacrucero está compuesto por 27 concejales, de los que, tras las últimas elecciones municipales celebradas en 2019, 10 pertenecen al grupo parlamentario CCA-PNC, 9 al PSOE, 3 son de Podemos-IUC-EQUO, 3 del PP y 2 de Ciudadanos.

Tras la formación del equipo de gobierno tras la moción de censura encabezada por el PSOE con el apoyo de los concejales de Podemos y Ciudadanos, Patricia Hernández (PSOE) tomó posesión como la primera alcaldesa mujer y del partido socialista en la historia del municipio tras la pérdida de apoyos del nacionalista José Manuel Bermúdez (CCA). Esto se consolidó como un hecho histórico debido a la inexistencia de los cambios políticos dentro de la administración local desde el establecimiento de la democracia en España.

La trayectoria política de la alcaldesa capitalina es abundante: Senadora del por la isla de Tenerife (2004-2011), Diputada por la provincia de Santa Cruz de Tenerife en el Congreso de los Diputados (2011-2015), Secretaria General del PSOE de Santa Cruz de Tenerife (desde 2013), Diputada del Parlamento de Canarias (desde 2015), Vicepresidenta del Gobierno de Canarias (2015-2016), Consejera de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno de Canarias (2015-2016) y alcaldesa de Santa Cruz de Tenerife, desde el pasado año.

2.3 Medios de comunicación

En este apartado, se presenta una lista de medios de comunicación que se deberá actualizar periódicamente cada 6 meses con el objetivo de estar al día sobre los cambios de personal dentro de los medios y tener un directorio lo más actualizado posible para el buen desarrollo de las relaciones entre los medios de comunicación y el propio Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Debido a su extensión se opta por adjuntarlo en el apartado de anexos bajo el nombre de “Listado de medios de comunicación”.

En este documento se adjuntan tanto medios tradicionales como prensa digital y agencias de noticias con sus respectivos datos de contacto.

3. Auditoría de comunicación. La acción comunicativa desarrollada hasta el momento.

Este apartado del plan se centra en analizar el actual estado del área de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Para ello se ha realizado una entrevista a la jefa del Gabinete de Prensa de Alcaldía, Gabriela Rodríguez Maestre, en la que se ha podido conocer de primera mano las dinámicas, herramientas y los diferentes hábitos de trabajo que se desarrollan en la actualidad dentro del área de comunicación.

En primer lugar, cabe destacar que el consistorio municipal no cuenta con una cantidad de empleados/as o miembros de los diferentes gabinetes de comunicación de las distintas áreas o concejalías adecuado al volumen de trabajo del ayuntamiento de una ciudad capital de comunidad autónoma. En este sentido, tras el cambio de gobierno, muchas plazas quedaron libres, al haber sido ocupadas por personal de confianza de la anterior legislatura y aún no han sido cubiertas.

En total, el personal dedicado al área de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife en su totalidad no supera los 6 trabajadores/as, de forma fija, y en torno a 4 trabajadores/as eventuales.

En el área de Alcaldía, existe un grupo de trabajo de 4 personas: una jefa de prensa, Gabriela Rodríguez Maestre, dos redactores/as y un miembro encargado de desarrollar las labores de publicidad, marketing, imagen corporativa y redes sociales.

Por su parte, las áreas de Seguridad Ciudadana, Movilidad y Accesibilidad y Cultura y Patrimonio Histórico cuentan cada una de ellas con un Técnico/a en comunicación encargado de desarrollar las tareas de comunicación dentro de sus propios gabinetes.

El resto de áreas no cuenta con personal encargado de estas labores del día a día o mantienen en su gabinetes a personal eventual que desarrolla las tareas

durante periodos que no superan el año de contrato, imposibilitando, así, el conocimiento amplio de las dinámicas y formas de desarrollar la labor comunicativa y reduciendo la capacidad de llegar a gestionar de una manera más efectiva la comunicación de estas áreas (Sociedad de Desarrollo, Planificación del Territorio y Medioambiente, etc.) debido a la falta de confianza de los miembros de la concejalía en sí y los de su gabinete.

El gabinete de comunicación del área de Alcaldía se encuentra dividido en dos a la hora de gestionar toda la información que se difunde: por un lado, Gabriela Rodríguez, jefa de prensa de alcaldía, es la encargada de ceder a los medios de comunicación notas, convocatorias o comunicados de prensa, gestionar las peticiones de los periodistas, etc.; por otro, el miembro del equipo encargado de las redes sociales sería la persona responsable de estos espacios digitales y las informaciones que por ahí se publican. Además, este último miembro del gabinete también, como se ha señalado con anterioridad, es el encargado de gestionar toda la publicidad, el marketing y la imagen corporativa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

La totalidad de los técnicos y miembros de confianza que pertenecen al área de prensa del ayuntamiento son licenciados o graduados en periodismo y cuentan con una cierta trayectoria profesional ligada a la comunicación en empresas y/o instituciones.

Los gabinetes de las distintas áreas o concejalías forman parte activa de la toma de decisiones y en sus jefes de prensa o encargados recae la decisión de emitir o no una información u otra.

Por encima de ellos, se encuentra el gabinete de alcaldía que actúa como gabinete central y coordinador de la actividad comunicativa de todo el ayuntamiento.

La agenda de medios está dividida por temática (fiestas, carnaval, deportes, cultura y sucesos) dependiendo de los medios de comunicación con los que tienen contacto y se puede consultar de manera online gracias al departamento de informática. A pesar de ello, no suele utilizarse a menudo sino en épocas del año señaladas. En su lugar se utiliza un listado general bajo el nombre “Medios” para realizar las comunicaciones diarias.

El gabinete de alcaldía mantiene una reunión de coordinación entre sus miembros semanalmente. A pesar de ello, como en los demás gabinetes solo existe un miembro por concejalía, o ninguno, no existen reuniones. Además, no existen puestas en común o reuniones generales del área de comunicación al completo.

Sin duda, y en palabras de la propia jefa de Prensa, la falta de personal se nota a diario y es urgente la necesidad de tener más personal. Existen plazas dentro del propio consistorio susceptibles de ser ocupadas por personal de prensa pero que aún no han sido cubiertas.

Actualmente, el manual de marca ciudad no se utiliza y se plantea hacer uno nuevo. Por su parte, el manual de redes sociales, al no haber *community manager* dentro del ayuntamiento, no se utiliza tampoco.

4. Objetivo principal del plan de comunicación

El objetivo principal que persigue la implementación y la ejecución de este Plan de comunicación dentro del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife es:

- Mantener la imagen positiva del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, reduciendo la impresión negativa que se ha postergado durante años en los vecinos de la ciudad capitalina.

4. Política comunicativa

5.1 Gabinete de comunicación

a) Datos de interés

El área de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife estará compuesta por el mismo número de concejalías de cada mandato, a excepción de aquellas de menor capacidad informativa que podrán ser gestionadas por el departamento de comunicación de otra.

El gabinete general será el encargado de gestionar toda la información que desde la institución se envíe a los medios. Su función principal será la de control

sobre el resto de los gabinetes, con el fin de mantener un volumen estable de información a diario.

Este albergará, además, la comunicación del alcalde/sa, debido a la cercanía y proximidad que existe con esta área del equipo de gobierno. Así, este gabinete estará compuesto por un mínimo de cuatro (4) personas con el fin de repartir las tareas de control y gestión informativa del total del ayuntamiento (2 de esas personas realizarán esta tarea) y la comunicación del máximo representante de la administración política de la ciudad (las otras 2 personas).

La dirección física será aquella en la que se encuentre la sede del consistorio. En la actualidad, el ayuntamiento municipal sita en la calle Viera y Clavijo número 46.

Los datos de contacto son los siguientes:

- Correo electrónico: prensa@santacruzdetenerife.es
- Teléfono: 922 60 60 00
- Página web: <https://www.santacruzdetenerife.es/web/inicio>
- Facebook: Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife
- Twitter: @santacruz_ayto
- Instagram: @ayuntamientosantacruz
- Youtube: Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

Además, cabe destacar que en la página web se pueden consultar todos aquellos perfiles en redes sociales de los que disponen las diferentes áreas del ayuntamiento, como, por ejemplo: la concejalía de Fiestas (que cuenta con perfiles en Facebook y Twitter), la cuenta de la Policía Local o el perfil de Santa Cruz Limpia (que cuenta también con un canal propio en Youtube).

4.2 Comunicación interna

a) Análisis DAFO

A continuación, se presenta una tabla en referencia a los distintos aspectos que debilitan y fortalecen (con carácter interno) o amenazan y refuerzan (con carácter externo) las actuaciones del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Institución de gran tamaño. - Grupo amplio de personas y recursos con los que trabajar por lo que la comunicación puede ser más complicada.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación física de las distintas áreas, departamentos, oficinas y centros que forman parte del consistorio a lo largo del municipio.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Personal joven y dinámico. - Actual estado positivo de la comunicación interna dentro de la institución.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de numerosos canales de comunicación digitales y herramientas al alcance de todos los/as trabajadores/as (redes sociales, web y correo institucional, etc.).

b) Objetivos específicos

Los objetivos específicos para la comunicación interna desarrollada en el consistorio municipal son los siguientes:

1. Fortalecer la buena imagen del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife conseguida durante los últimos años de gestión en sus trabajadores/as.
2. Fomentar el conocimiento entre los/as trabajadores/as de las labores diarias del ayuntamiento y entre ellos/as mismos/as.

c) Funciones

Las funciones principales que se deben desarrollar por el gabinete de comunicación encargado de la gestión general de la comunicación municipal son las siguientes:

- Difundir, dentro de los/as empleados/as del ayuntamiento aquella información general relevante para el desempeño de su labor diaria dentro del consistorio.
- Difundir, dentro de los/as trabajadores/as de cada área o concejalía, aquella información relevante para el desempeño de su labor diaria dentro de esta.
- Fomentar el uso de los distintos canales de comunicación interna (web institucional, correos personales, reuniones de departamentos, tablón de anuncios, intranet, etc.) para el desarrollo de estos y la aceptación de su uso por parte de los/as trabajadores/as de la institución.
- Establecer un buen clima de trabajo fomentando la cooperación y compañerismo entre los/as trabajadores/as del ayuntamiento.
- Preparar guiones de discursos para los distintos concejales y concejalas o para la figura del alcalde/sa en caso de tener que comparecer ante los/as trabajadores/as de cada área en cuestión.
- Llevar a cabo labores de asesoramiento a los distintos concejales y concejalas y para la figura del alcalde/sa sobre decisiones que afecten a los/as trabajadores/as de cada área.

d) Herramientas de la comunicación interna

Las principales herramientas a través de las cuales los gabinetes de comunicación de cada área o concejalía podrán desarrollar su labor de comunicación interna son:

- Correo electrónico. Se trata de un medio indispensable para el desarrollo de las labores diaria de los/as trabajadores/as del consistorio municipal. Se debe contar con una agenda completa de todos/as los/as trabajadores/as de cada área o departamento para hacer llegar la información necesaria en cada momento y que ninguno/a quede excluido de las comunicaciones que se hacen a diario.

En este sentido, y para que esto sea posible, los miembros del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife contarán con una cuenta corporativa desde el momento de su comienzo laboral en el consistorio.

- Reuniones. Se trata de una herramienta muy común que consiste en la asistencia de aquellos/as trabajadores/as involucrados en cierto tema que ha de ser debatido. No debe ser utilizado en exceso debido a la pérdida de tiempo del horario laboral de los/as empleados/as. Además, su uso descontrolado puede suponer una desvirtuación de su cometido principal: el tratamiento de temas con cierta relevancia.

Si fuese necesario se podrían utilizar otras opciones para desarrollar reuniones como Google Meet, Google Hangouts, etc.

- Llamadas telefónicas. Es un elemento en el día a día de cualquier trabajador/a del consistorio. Aunque todos y todas hayan incorporado su uso como algo habitual, no se debe utilizar en exceso debido a que existen otras herramientas que cumplen su función como: la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp o las que pone a disposición del usuario Google (Google Meet, Google Hangouts, etc.).
- Intranet municipal. Se trata de un alojamiento web privado al que se accede a través del usuario y contraseña del que dispone cada trabajador/a para que, en él, se publiquen las informaciones más relevantes y aspectos que puedan interferir en su labor diaria (reformas del lugar de trabajo, noticias sobre nuevas incorporaciones, días festivos, etc.).
- Manuales de bienvenida. Los gabinetes de cada área o departamento serán los encargados de realizar un breve documento (siguiendo la normativa de elaboración de documentos del ayuntamiento) sobre las funciones a desempeñar dentro de ellos. Así, la incorporación de un nuevo/a empleado/a será visto por parte de los/as trabajadores/as habituales como algo positivo y no algo que les haga perder tiempo de su labor diaria.
- Actividades de confraternización. A pesar del gran volumen de trabajadores/as del consistorio, cada área municipal dispondrá de la libertad

suficiente para organizar actividades fuera del horario laboral para sus empleados/as (chulegadas, visitas culturales, etc.)

- Tablón de anuncios. Es la herramienta por excelencia de la comunicación interna. Desarrollada durante años, con la irrupción de los medios digitales y las herramientas virtuales, su uso ha quedado mermado al mínimo.

Es anecdótico su uso, por lo que el Ayuntamiento no descartará el empleo de esta herramienta para aquellos acontecimientos no oficiales y de confraternización entre el equipo de gobierno y los empleados o entre los propios empleados. Su uso se regulará por parte del gabinete de comunicación a expensas de no convertirse en un tablón de anuncios en el que todo tenga cabida. Se deberá cumplir con una serie de normas de estilo, léxico adecuado y su uso no debe ser exclusivo, es decir, lo que se publique en el, se abarcará en otras plataformas como el correo electrónico o la intranet.

4.3 Comunicación externa

a) Análisis DAFO

A continuación, se presenta una tabla en referencia a los distintos aspectos que debilitan y fortalecen (con carácter interno) o amenazan y refuerzan (con carácter externo) las actuaciones del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none">- Crisis sanitaria provocada por el Covid-19.- Falta de personal en las distintas áreas del ayuntamiento, entre las que se incluye al área de comunicación.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">- Efectos negativos en la economía municipal por el estado de alarma y sus consecuencias a nivel nacional.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">- Buena relación con los medios de comunicación.

	<ul style="list-style-type: none"> - Uso continuo de los perfiles en redes sociales para hacer llegar la información a la población.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación habidos de contenido por la crisis sanitaria del Covid-19. - Secciones específicas sobre el área metropolitana de Tenerife.

b) Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la comunicación externa desde el consistorio municipal son los siguientes:

1. Fortalecer la buena imagen del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife conseguida durante los últimos años de gestión.
2. Fomentar el conocimiento ciudadano de las labores diarias del ayuntamiento y sus trabajadores/as.
3. Desarrollar la imagen de una ciudad moderna, económicamente activa y transparente.

c) Funciones

Las funciones principales que se deben desarrollar por los distintos gabinetes de prensa de cada área o concejalía son las siguientes:

- Elaborar y difundir notas de prensa o informaciones a través de los canales adecuados para cada ocasión.
- Preparar guiones de intervención o declaraciones públicas de los distintos concejales y concejalas y para la figura del alcalde/sa.
- Preparar guiones para los discursos de los distintos concejales y concejalas y para la figura del alcalde/sa.
- Llevar a cabo labores de asesoramiento a los distintos concejales y concejalas y para la figura del alcalde/sa.

- Realizar un resumen de prensa o *clipping* (de prensa tradicional, audiovisual y aquellos contenidos publicados en redes sociales) diario sobre las informaciones que afectan al ayuntamiento de manera directa.
- Gestionar las peticiones de entrevistas y/o declaraciones breves de los periodistas que así lo soliciten.
- Gestionar los perfiles en redes sociales del área o departamento del que el gabinete este a cargo de forma asidua.
- Actualizar, en el caso del gabinete encargado de esta labor, la página web institucional con los contenidos susceptibles de ser albergados en esta plataforma.
- Gestionar las campañas de publicidad, patrocinio y mecenazgo desarrolladas por el consistorio municipal.

d) Herramientas de la comunicación externa

Las principales herramientas a través de las cuales los distintos gabinetes de comunicación de cada área o concejalía podrán desarrollar su labor diaria son:

- Notas de prensa. Son el método más habitual utilizado en la vertiente externa del trabajo de los gabinetes. Su uso es muy eficaz debido a la escasez de redactores en los medios de comunicación (sobre todo en los medios locales que, debido a la crisis económica, han visto mermados sus recursos). Se debe buscar una estructura periodística para facilitar el trabajo del periodista y seguir las normas básicas de redacción (respuesta a las 5 Ws, pirámide invertida, lenguaje sencillo, etc.).

El gabinete de comunicación de cada área o concejalía no podrá enviar más de tres (3) notas de prensa diarias. Al contar con un gabinete de comunicación encargado de gestionar toda la información diaria de las distintas concejalías, en caso de existir un número muy elevado de informaciones, este hará una selección priorizando aquellas de un carácter más urgente o general.

El modelo de nota de prensa a cumplir se adjunto en el apartado de anexos de este Plan de Comunicación bajo el título “Modelo de Nota de prensa”.

- Comunicados. Su uso es muy extremo, ya que implica la no concesión de declaraciones ante los medios de comunicación por parte de los/as concejales/as o el/la alcalde/sa. Siguiendo las pautas marcadas por la labor periodística, los comunicados han de explicar los motivos de manera sencilla y clara y responde a todas las posibles dudas que surjan sobre el tema o hecho que trata. Además, deben seguir la misma estructura de las notas de prensa, aunque el encabezado debe señalar que se trata de un comunicado y no de una nota de prensa.

El modelo de comunicado de prensa a cumplir se adjunto en el apartado de anexos de este Plan de Comunicación bajo el título “Modelo de Comunicado de prensa”.

- Ruedas de prensa. Son otro recurso muy habitual. Se trata de un mecanismo mucho más formal que debe estar precedido por el envío de una convocatoria de prensa (abordada en el siguiente punto).

Se debe preparar el/los discurso/s de las personas que van a intervenir. Además, a expensas de preparar a la figura pública que se expondrá a los medios, se debe realizar un argumentario con aquellos datos o informaciones susceptibles de ser preguntados por los periodistas que acudan a la cita.

Este recurso debe ser apoyado por una nota de prensa en la que se detallen los datos e informaciones más importantes que se abordarán en la rueda de prensa. Estas notas deben ser entregadas a cada periodista antes del comienzo de la convocatoria.

Es un recurso muy eficaz, sobre todo para la imagen del político/a que debe comparecer, ya que su imagen será utilizada tanto en medios escritos como en las televisiones que acudan al acto. Por esto, y para facilitar el trabajo de los periodistas, las ruedas de prensa se desarrollarán, en la medida de lo posible, siempre en las mismas

instalaciones con el fin de disponer de todos los recursos y herramientas disponibles.

Así, el recinto debe contar con enchufes, regletas, sillas con espaldar y brazo para facilitar la toma de anotaciones por parte de los periodistas, dos mesas para aquellos medios que acudan a la cita con ordenadores o dispositivos móviles, una tarima al fondo de la sala para que las cámaras de televisión tengan una buena imagen de la rueda de prensa, micrófonos para los conferenciantes, un distribuidor de audio para facilitar el trabajo del personal de las radios y conexión wifi.

La disposición de la sala se adjunta en el apartado de anexos de este Plan de Comunicación bajo el título “Disposición de la sala de prensa”.

Es recomendable que las ruedas de prensa se desarrollen durante los días centrales de la semana (martes, miércoles y jueves) ya que al final de esta y al principio de esta se deben preparar los contenidos de fin de semana y no existe la ruptura de la jornada laboral semanal, respectivamente. Además, se debe procurar no extenderla más de 30/45 minutos.

- Convocatoria de prensa. Es el documento previo a la realización de la rueda de prensa. En él se deben destacar el lugar, la hora, la fecha y el motivo principal de la celebración de dicha rueda de prensa.
- El modelo de convocatoria de prensa a cumplir se adjunta en el apartado de anexos de este Plan de Comunicación bajo el título “Modelo de Convocatoria de prensa”.
- Concesión de entrevistas y declaraciones. Serán gestionados por el departamento de comunicación. Para ello se deberá concertar la reunión con el periodista en un ambiente cómodo tanto para el personal del medio de comunicación como para la figura pública que va a conceder dichas declaraciones o entrevistas.

Además, se debe realizar un argumentario o un esquema de datos e informaciones sobre las que concejal/a o alcalde/sa debe basarse para su intervención.

Tiene una connotación mucho más informal y pueden darse en cualquier situación, momento o lugar, siempre y cuando estas intervenciones sean gestionadas a través del responsable de comunicación de cada área o concejalía.

Existen otras herramientas que pueden ser usadas desde el gabinete de cada área o concejalía para el desarrollo de su comunicación externa como pueden ser: las reuniones, los desayunos con periodistas, las visitas a la organización, los viajes de prensa o la elaboración de reportajes u otros materiales informativos.

Su uso es mucho menor, pero siguen las mismas pautas establecidas anteriormente:

1. Las informaciones deben ser claras.
2. Su uso debe estar muy bien justificado.
3. Deben ser estrictamente informativos y basarse en la actividad del ayuntamiento y del equipo de gobierno como un solo grupo (sin menospreciar a unos u otros integrantes por el hecho de no pertenecer al mismo grupo político).
4. Etc.

a. Manual de gestión de redes sociales

Una de las principales vías de comunicación del Ayuntamiento con el gran público objetivo (la población) son las redes sociales. Es por esto por lo que, desde el área de prensa se establecen una serie de pautas para su gestión y desarrollo de la actividad comunicativa a través de sus perfiles.

De esta forma, en la página web del consistorio municipal, se puede consultar la [Guía de redes sociales corporativas del ayuntamiento](#), así como visualizar el total de cuentas de las que dispone la institución, entre las que se puede destacar: los perfiles de la Policía Local, Bienestar Comunitario y Servicios Públicos Santa Cruz Limpia o Fiestas.

Desde el documento, aquel encargado de mantener viva la actividad de cualquier perfil institucional en redes sociales, se puede conocer cuál es la guía de estilo

del consistorio, cuáles son los objetivos con los que se plantean dichas directrices, así como, una política de uso detallada para cada uno de los espacios más utilizados (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y Google Plus). Por otro lado, cuenta con un glosario terminológico para la buena comprensión por parte de todos los públicos interesados y, además, es un documento accesible para cualquiera desde su página web institucional.

Aunque en este último año su uso se ha visto reducido por los cambios dentro del equipo de gobierno y las directrices de este sobre la gestión digital de la información, debe existir un manual que guíe la actuación en estos medios.

Por eso, se debe contar con una revisión anual de las directrices que establece dicho documento con el objetivo de adaptarlas a las nuevas herramientas que permiten las redes sociales como Instagram, Facebook o Twitter para mantener la buena labor de los encargados de redes sociales, que deberá recaer en el trabajo de un *community manager* en vez de en el del personal de prensa.

5. Públicos

El público objetivo al que se dirige el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife abarca un amplio espectro de personas y colectivos en el que se puede recoger a casi todo el grueso de la población del municipio.

Es por esto por lo que, en líneas generales, se destacan los siguientes grupos o segmentos poblaciones susceptibles de tratarse como públicos objetivos o *target*:

1. La comunidad local. Formada por la población del municipio y de aquellos con los que el propio consistorio tenga relación. Este público es el principal afectado por las tareas realizadas desde el Ayuntamiento, por lo que ha de recibir y tener un trato especial.

En este sentido, tanto los miembros del equipo de gobierno como los/as trabajadores/as de la propia institución buscarán la opción más adecuada para el municipio en la toma de decisiones y en el desarrollo de su trabajo diario, atendiendo al principio de transparencia pública y la buena fe de sus acciones en la búsqueda del bien común y no el beneficio propio.

2. Medios de comunicación. Es el público al que se debe priorizar para el establecimiento de una relación de interés mutuo pues, ambos actores (Ayuntamiento y medios de comunicación) buscan como objetivo final en estas relaciones el beneficio mutuo acorde al beneficio general del que se habla en el apartado nº 1.
3. Instituciones y organizaciones tanto públicos como privadas. Se deben mantener sendas relaciones con dicho público pues estas pueden llegar a afianzar la imagen y reputación del consistorio gracias a las labores de patrocinio y mecenazgo que el Ayuntamiento fomenta con estos públicos.
Un ejemplo de lo mencionado es la continúa colaboración existente entre el ayuntamiento santacruceño y el lagunero. La actual conexión política que existe debido a la gobernabilidad ejercida en ambos por parte del PSOE no debe, en ningún momento, quebrarse debido a futuros cambios de color en los gobiernos municipales.
4. Líderes de opinión. Son un público determinante a la hora de expandir la imagen de la institución en los demás segmentos del público objetivo. Se corresponde con personalidades físicas (*instagramers* o *influencers*) u otras instituciones con más cercanía a la población del municipio para la elaboración de determinadas campañas o la difusión de mensajes.
El contacto con estos ha de ser cuidado para que, en el momento de necesitar su capacidad de influencia, la relación sea positiva y beneficiosa para el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.
5. Proveedores y distribuidores. En este grupo se encuentran aquellas compañías encargadas de colaborar con el desarrollo de actividades promocionadas o impulsadas por el consistorio municipal.
6. Público interno. A pesar de ser una institución de nivel inferior a otras que se encuentran en el municipio, como la sede del Parlamento de Canarias, de la Audiencia de Cuentas de Canarias y de la Capitanía General de Canarias, el número de empleados públicos es elevado. Por este motivo, la comunicación ha de ser eficaz y continúa.

Establecer a los/as trabajadores/as como una categoría de público objetivo se corresponde con una necesidad de comunicación entre la

sede de la institución, es decir el equipo de gobierno, y los/as trabajadores/as. El mantener una relación habitual y buena con estos facilita y favorece el trabajo consistorial diario y, a parte, genera un sentimiento de pertenencia en los empleados muy beneficioso para el mensaje que intenta retransmitir el Ayuntamiento.

Además, una de las potencialidades y beneficios que genera el establecimiento de un clima favorable de trabajo es que los trabajadores y trabajadoras forman parte de la sociedad del municipio y funcionan como altavoces de la gestión consistorial. Es decir, son la cara visible de la institución y su opinión y mensaje forman, en consecuencia, parte de la opinión y el mensaje de la institución.

Para la comunicación interna de la empresa se detallará en el apartado de “Acciones de comunicación específicas y canales” los procedimientos y herramientas necesarias para su desarrollo.

7. El resto del público. Todos aquellos actores sociales que vean su relacionada su actividad personal o profesional ligada de una manera u otra al municipio y al consistorio.

Todos estos agentes o públicos objetivos, con el que la institución ha de seguir manteniendo y generando nuevas relaciones, son indispensables para que se lleve a cabo una buena comunicación, tanto externa como interna.

6. Mensaje y canales

El gabinete de comunicación de una empresa o institución es el órgano encargado de afianzar la imagen de la organización y generar una opinión correcta sobre la misma los públicos anteriormente citados. Sobre el equipo de comunicación que debe ejecutar este plan de comunicación para el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife recae la responsabilidad de establecer y mantener las relaciones comunicativas entre los propios miembros de la empresa (desarrollando una buena comunicación interna) así como las que se desarrollan entre la sede de la organización, los medios de comunicación y la población del municipio. De esta forma, generarán un *feedback* del que el área

de comunicación consistorial puede valerse para seguir mejorando las relaciones futuras con los públicos a los que se dirige.

Dicho gabinete orienta su actividad principal a generar e impulsar las acciones relacionadas con la comunicación externa, debido al carácter y naturaleza cercana que promueven los ayuntamientos, al ser la institución más cercana a la sociedad civil. Este clima de cercanía entre trabajadores, públicos directos e indirectos, equipo de gobierno y personal de confianza de este hace mucho más fácil la comunicación interna que se desarrolla a diario en la institución.

Por esto, los mensajes que se van a generar tienen como máxima transmitir la información de una forma veraz, ética y transparente buscando, como se ha comentado, el beneficio común de los ciudadanos del municipio.

El mensaje ha de ser natural y veraz a la realidad del consistorio y del municipio. Además, se debe fomentar la comprensibilidad por parte de todos los sectores generacionales que forman la población generacional (teniendo en cuenta los canales más o menos utilizados por unos y otros, se intentará adaptar el lenguaje y léxico, en la medida de lo posible, a los públicos que más utilicen dichos espacios).

Por otro lado, los mensajes no serán resultado de una acción aislada, deben ser continuos y mantener una relación fiel con los hechos acaecidos hasta el momento de su difusión. Además, deben ser planificados y surgir como una acción paulatina, es decir, seguir un orden concreto y una periodicidad continua.

La acción debe ser planificada con anterioridad, así como los mensajes, estos, en la medida de lo posible.

El discurso por parte del área de comunicación del ayuntamiento deberá fomentar las ideas claves que caracterizan la ciudad como el dinamismo económico, la inclusión social, la diversidad urbana, rural y litoral o la modernidad del municipio. Además, debe estar adaptado a la multitud de plataformas y canales a través del cual puede ser difundido.

Por esto, el mensaje debe contener elementos actuales, jugar con los recursos audiovisuales adecuados para su plasmación y difusión a través de los diferentes espacios que se comentan a continuación.

Los canales con más influencia e importancia no dependen, en la actualidad, de los usuarios que lo consuman. En este sentido, aunque la mayor parte de las informaciones municipales sean transmitidas a través del trabajo de los medios convencionales como la prensa tradicional (gracias a la permanencia del mensaje y la profundidad de sus informaciones sobre el municipio) o la televisión (a pesar de relegar la vertiente municipal a un segundo lugar frente a las informaciones nacionales y regionales) debido al amplio público al que llegan no serán los únicos utilizados, aunque sí los más habituales.

Así, radios municipales, insulares e, incluso, regionales podrán ser aprovechadas a través de entrevistas o declaraciones de los miembros del equipo de gobierno de la institución para la difusión del mensaje deseado.

Por su parte, páginas webs, medios digitales y redes sociales que irán cobrando fuerza con el paso del tiempo deben ir siendo consideradas como los nuevos canales con más importancia. Por esto, su uso será el adecuado al tipo de público que las utiliza (generalmente, un segmento poblacional mucho más joven). Se realizará una monitorización de la comunidad digital alcanzada a través de los distintos perfiles del consistorio en redes sociales, así como la actividad registrada en las distintas direcciones web de la institución.

Estos últimos canales de difusión, aunque su peso es mucho mayor que el que registraba hace algunos años, forman parte de una estrategia de comunicación global y nunca ha de ser la base de trabajo del área de prensa del consistorio.

7.1 Marca ciudad

Con el objetivo de hacer llegar y transmitir de una manera correcta el mensaje principal abordado en las líneas anteriores, una de las principales herramientas de comunicación con las que cuenta el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife es, sin duda, la experiencia “marca ciudad” desarrollada desde el consistorio municipal durante los últimos años.

Santa Cruz debido a su condición de capital de la isla y estando en medio de una oferta turística muy potente debe potenciar el concepto de “capital“

por encima de cualquier otro. Santa Cruz es el punto de partida y de llegada, el lugar donde se toman las decisiones y una oferta más urbana.

En la página web institucional se recogen la explicación a este imago tipo que durante las últimas legislaturas ha marcado el carácter abierto y afable del consistorio.

La “A” central se sustituye por un corazón invertido a modo de punta de flecha y otro igual enfrentado generando un discurso que nos habla de centralidad, de diálogo, de interacción, señalando que ahí está el centro de Tenerife, el kilómetro 0 de la isla.

Las versiones disponibles son muchas. De esta forma, teniendo en cuenta que los escenarios, las proyecciones, los fondos cromáticos, las visualizaciones, etc. cambian, también la marca ciudad de Santa Cruz lo hace.

Es por esto por lo que en la propia [dirección web](#) se adjunta un documento titulado “[Manual Marca Ciudad](#)” en el que se recogen estas posibles alteraciones de la versión principal.

Así, se puede observar la posibilidad de utilizar la marca ciudad en negativo, versiones cromáticas acordes a la festividad temporal (blanco, azul y amarillo para el día de canarias, la bandera LGTBIQ+ para las festividades del orgullo, etc.) o versiones monocromáticas acordes al tipo de fotografía y a sus colores con el fin de destacar la marca sobreimpresa en estas.

A pesar de que este documento no sea el más actualizado, sentará las bases de actuación y mejora de este en el trabajo diario del gabinete encargado de desarrollar esta labor. Las indicaciones que se establecen en él son positivas y refuerzan la imagen que el Ayuntamiento de Santa Cruz debe mostrar a sus públicos. Por lo que, se deberá actualizar con periodicidad y mantener las líneas de trabajo en consonancia con lo que se recoge en el manual de marca ciudad.

7. Recursos materiales, económicos y humanos

En cuanto a los recursos tangibles (materiales, económicos e infraestructuras) e intangibles (humanos y conocimientos) cabe destacar que se deben ajustar a la

cantidad establecida en los presupuestos del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife en cada ejercicio anual.

En este sentido, cabe destacar que, los conocimientos intangibles, sobre todo aquellos conocimientos que posee el actual personal del área sobre la gestión comunicativa y otras capacidades periodísticas no son elementos cuantificables. Es decir, son elementos que se poseen por parte del Ayuntamiento, aunque no entran dentro del reparto de la partida presupuestaria para el área de prensa.

Así, en cuanto al personal de cada concejalía dedicado exclusivamente a la comunicación dentro de las mismas debe existir, como mínimo, un profesional de la comunicación.

Existirá la figura de un director de comunicación o jefe de comunicación del Ayuntamiento, que a su vez será el jefe del gabinete encargado de revisar y guiar el trabajo de los gabinetes de otras áreas. Será la persona sobre la que se escenificará la gestión comunicativa del consistorio.

Además, y si es posible, existirá una persona encargada exclusivamente de la comunicación del alcalde/sa. Velará, así, por la imagen de esta figura institucional. Ejecutará acciones de asesoramiento comunicativo y gestionará la presencia de este/a en los medios de comunicación que así lo deseen.

Un aspecto a tener en cuenta es que, la profesionalidad no ha de ser estrictamente observada desde el ámbito de los estudios adquiridos por parte de este/a trabajador/a sino que puede venir avalado por una amplia trayectoria profesional dentro de esta área institucional.

A pesar de ello, siempre se optará por seleccionar a aquellos perfiles que demuestren tener unos conocimientos mayores dentro del área de la gestión comunicativa en las instituciones o empresas.

Por otro lado, en cuanto a los materiales y las infraestructuras necesarias para el desempeño de su labor como redactores o jefes de prensa de una concejalía en concreto, dependiendo del tamaño del gabinete de prensa de cada área del consistorio, han de ser adecuados a la actividad que desarrollan. Es decir, se optará por el uso de los materiales ya existentes o por la mejora de los equipos (ordenadores, smartphones, cámaras, etc.) siempre y cuando sea estrictamente necesario.

Si existiese la necesidad de contar con el apoyo audiovisual en determinados actos o eventos en los que sea imposible contar con la presencia del miembro o miembros del área, se optará por el trabajo de un fotógrafo autónomo o una productora.

Las infraestructuras serán las disponibles de cada concejalía y se intentará contar con zonas determinadas en las que exista el material adecuado para el número de miembros del gabinete.

Por ejemplo, el gabinete que trabaja para la sección de Alcaldía tendrá una sala propia dentro del edificio sita en la calle Viera y Clavijo esquina con la calle Méndez Núñez.

Se tendrá en cuenta, sobre todo para aquellas concejalías en las que se registre menos actividad, las tareas de monitorización y seguimiento de datos en los medios. En este sentido, en aquellas áreas en las que el flujo informativo sea menor o en las que el personal sea mayor a un miembro, se optará por la elaboración de un seguimiento de prensa o *clipping* manual de los 2 grandes periódicos de la provincia. Aunque no es necesario, es algo que ayuda en el trabajo diario del gabinete a conocer el tipo de enfoque que los medios de comunicación han dado a aquellas notas de prensa o informaciones que se les han ofrecido.

Además, esta opción puede ser realizada en otras concejalías en aquellos días en los que el trabajo dentro del gabinete sea menor.

Por último, y englobando al resto de los materiales con los que debe contar el área de comunicación del Ayuntamiento, el presupuesto económico para viajes, dietas, traslados, etc., no será fijo puesto que con cada ejercicio anual su cuantía puede variar.

8. Crisis de comunicación

Con el aumento de los espacios informativos, los canales, los contextos cambiantes y la heterogeneidad de los públicos hacia los que se dirigen las distintas organizaciones, en ocasiones, se producen situaciones de crisis a las que las empresas e instituciones deben hacer frente.

La crisis de comunicación es un hecho que puede afectar directa o indirectamente al Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Hay que tener en cuenta que las que más repercusión tienen sobre la institución son aquellas que afectan de manera directa al ente.

Los motivos por los que se suceden estas crisis institucionales son muy variados. Con la irrupción de las nuevas tecnologías y las redes sociales, el flujo de información y la transparencia se han convertido en dos de los ítems más exigidos tanto por las comunidades digitales como por otro tipo de públicos como los propios medios de comunicación.

8.1 Tipos de crisis

El objetivo principal que persigue la planificación y la gestión comunicativa dentro del Ayuntamiento es la previsión sistematizada de estos acontecimientos que suponen un riesgo para la estabilidad de la imagen y la reputación del consistorio.

Hoy en día, los motivos que originan estas situaciones de crisis son de muchos tipos: fenómenos naturales adversos, situaciones de emergencia nacional, asuntos jurídicos, problemas económicos, eliminación de licencias, ataques informáticos, hechos criminales y delictivos, falta de credibilidad, etc.

Estas situaciones pueden originarse en cualquier momento y sin previo aviso, por lo que es necesario el establecimiento de unas pautas para la buena gestión comunicativa de la información organizacional en estos momentos.

Otro aspecto para destacar es el nivel de intensidad de las crisis. En este sentido, y previo el análisis del grado de afectación, es necesario distinguir entre aquellas crisis originadas por la acción de la organización o de alguno de sus miembros, previsibles; y las que se desencadenan sin previo aviso, inesperadas o imprevisibles.

Existe una relación simbólica entre el grado de intensidad de una crisis comunicativa dentro de una organización y los colores utilizados en la señalización de tráfico, en concreto, los colores de un semáforo.

Es por eso por lo que se detallan, a continuación, ejemplos prácticos de diferentes crisis teniendo en cuenta el grado de intensidad de esta:

- De esta forma, el color verde se relaciona con aquellos inconvenientes a los que el ente puede hacer frente de forma más o menos previsible gracias a la información que dispone del problema y al conocimiento de gestión de este. Además, suele proponerse una solución efectiva con rapidez sin involucrar a demasiado público.

Un ejemplo acorde a este tipo de crisis se puede distinguir aquellas originadas por los malos comentarios en redes sociales sobre la gestión municipal de algún acto o evento de interés ciudadano como puede ser la programación de las diferentes galas que alberga el carnaval de la ciudad (aforo máximo, número de entradas, coste, actuaciones, asistencia de autoridades, etc.).

- Las crisis empresariales o institucionales de carácter moderado, es decir, de color naranja, son aquellas en las que el problema comienza a ser una preocupación más allá del entorno de la empresa y afecta a un número de públicos mayor. Además, la solución a este tipo de problemas debe ser más meditada y se suele tardar más en llegar a ella.

Este tipo de crisis pueden ser tanto aquellas que son potencialmente peligrosas para la imagen y reputación del ayuntamiento (concesión ilegal de licencias, licencias de apertura erróneas, corrupción, etc.) pero que no han sido conocidas por la población del municipio ni por los medios de comunicación, como las que no son de carácter leve (elección “a dedo” de familiares o amigos para el ejercicio de un empleo dentro del consistorio, abuso del poder institucional para utilizar determinados recursos municipales en beneficio individual del personal del consistorio, etc.) pero han saltado a la esfera pública a través de las redes sociales o los medios de comunicación.

- Por último, las crisis de color rojo son aquellas que se consideran incontrolables. Sus efectos pueden ser impredecibles y el público afectado es mucho mayor que en los casos anteriores. La solución a este tipo de problemas puede tardar mucho más tiempo en llegar e, incluso,

puede darse el caso de que no llegue. Es decir, puede suponer el fin de la actividad organizacional de esa empresa o institución, en este caso en menor medida debido al carácter de servicio público de estos entes.

Un ejemplo claro serían aquellas situaciones en las que la vida de la población del municipio quede en tela de juicio. Exceso de aforo en recintos cerrados por los actos del Carnaval, derrumbe de viviendas sociales, corrupción a escala dentro del Ayuntamiento, o aislada, evasión o fraude fiscal por parte de los miembros del equipo de gobierno o de los/as trabajadores/as del propio Ayuntamiento, etc. Además, si este problema salta a la esfera pública municipal, dado el carácter y la gravedad de este, puede acabar ocupando espacios dentro del panorama informativo regional e, incluso, nacional, por lo que la gravedad de la crisis será mucho mayor.

8.2 Pautas generales de actuación

Las pautas generales de actuación a seguir en la gestión de las crisis que se originen sean de cualquier magnitud, son las siguientes:

- La verdad debe resaltar sobre cualquier otro aspecto. Falsear, ocultar u opacar cualquier tipo de información siempre es algo negativo tanto para el propio Ayuntamiento como para la población municipal.
- El comité debe designar a un portavoz con el objetivo de focalizar la atención de los medios de comunicación en la persona seleccionada en lo referente al problema o crisis que se esté tratando.
- No se debe discriminar a ningún medio en las tareas que suponen la difusión de una respuesta por parte de la institución. Es decir, no se debe favorecer a un medio de comunicación por encima de otro, a pesar de que el equipo de gobierno tenga más afinidad con uno u otro dependiendo de la línea editorial de cada uno.
- En los primeros pasos a seguir no se hablará ni difundirá ningún tipo de información hasta no haber sido contrastada por el conjunto del comité de gestión de crisis. En los pasos posteriores se ofrecerá toda la disponible, siempre y cuando pueda ser de carácter público, y se ofrecerá una

disculpa en caso de que la institución haya sido la causante principal o su actuación haya afectado al surgimiento de la crisis.

- Se monitorearán los comentarios y las informaciones difundidas por los usuarios a través de las redes sociales y los diferentes medios digitales, con el fin de conocer la opinión pública de primera mano. Además, se realizará un *clipping* de prensa mucho más exhaustivo para establecer un panorama diario de la información tratada en los medios de comunicación sobre el problema o crisis que se abarque en cada momento. Después, estas noticias, reportajes o piezas serán evaluadas por el comité para reformular la información, respuestas o declaraciones que se ofrecerán nuevamente a los medios.

8.3 Procedimientos

Tras el establecimiento, dentro del plan de comunicación de un departamento o gabinete de comunicación, de unos supuestos de crisis acordes a los diferentes tipos señalados anteriormente, se indican una serie de pautas de actuación para la gestión de estas. Así, el plan de comunicación debe tener señalado los miembros del gabinete y, dependiendo de la gravedad del problema, de la organización encargados de la solución de este.

Cabe destacar, en este punto, que la comisión encargada de realizar los pasos adecuados para el tratamiento de una crisis comunicativa en el seno o en el entorno en el que opera la institucional estará formada por un número de miembros acorde al tipo de crisis que se intente abordar:

- Jefe de prensa del área de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.
- Encargado de prensa de la/s concejalía/s afectadas directa o indirectamente por el problema o la situación de crisis que se vaya a abordar.
- Concejal/es afectado/s directa o indirectamente por el problema o la situación de crisis que se vaya a abordar.

En principio, estos serán los encargados de solucionar de la manera más efectiva cualquier supuesto de inestabilidad institucional a la que se deba enfrentar el consistorio.

Los problemas o crisis de comunicación también afectan, de manera aislada o permanente, a la figura de la Alcaldía del Ayuntamiento. En este caso, el/la alcalde/sa formará parte del comité de subsanación de dicha crisis, aunque no esté directamente involucrado/a en el problema.

Por otro lado, resulta imprescindible que todos los miembros de este comité trabajen en equipo y manteniendo un ambiente de consenso y unidad.

En líneas generales existen una serie de funciones de las que todos los miembros del comité de crisis deben tomar partido:

- Identificar el problema.
- Recolectar toda la información posible para esclarecer el origen de la crisis.
- Analizar las posibles consecuencias y sus posibles efectos en la organización.
- Por cada acción y consecuencia informar de los medios disponibles para su ejecución.
- Realizar el protocolo de crisis correspondiente.
- Avisar e informar a todas las personas o grupos involucrados.
- Establecer la línea central de los comunicados.

Además, el establecimiento de dichas pautas debe incluir aquellas variables de riesgo que pueden originarse, así como teléfonos de contacto de aquellos miembros o responsables de diferentes áreas, datos de aquellos responsables de los medios de comunicación a los que pueda afectar la crisis o que puedan servir de ayuda de cara a la solución del problema, etc.

Así, en el momento de dar una respuesta se debe tener toda la información posible. En este sentido, se debe actuar con rapidez, pero sin perder de vista la contrastación de los datos. Para dar una respuesta es necesario determinar el formato en el que se difundirán las informaciones relacionadas con la crisis, así como el monitoreo de los medios de comunicación, un esquema o guion de las respuestas establecidas más acertadas a según que informaciones o

declaraciones acerca de la organización e, incluso, realizar llamadas preventivas a los diferentes medios que vayan a cubrir la noticia para establecer unas pautas de enfoque de esta previa su publicación.

Es así como, desde el gabinete y gracias al plan de comunicación, se evitará: cualquier tipo de declaración por parte de los miembros de la organización o de aquellas personas implicadas en el problema de manera autónoma, la comunicación exclusiva con uno u otro medio, la mentira, la ocultación de datos de interés sobre la crisis que se vive, etc.

Finalmente, y tras haber solucionado la crisis de comunicación, sea del tipo que sea, se debe valorar, bajo los criterios de los miembros del gabinete o departamento de comunicación, si las acciones realizadas y las pautas seguidas han sido de ayuda o si, por el contrario, han supuesto un mayor problema para el ente. Es decir, se debe evaluar la metodología de trabajo durante estas situaciones con el objetivo de conocer su eficacia de cara a un nuevo problema que se pueda plantear en el futuro.

Durante cualquier tipo de crisis que afecte a la imagen el Ayuntamiento o a cualquier cargo público que trabaje para este se debe llevar a cumplir una serie de procedimientos o pautas para la búsqueda de una solución positiva para el consistorio. Asimismo, es relevante reducir las adversidades, al tiempo que se puede aprender de ellas para no cometer los mismos errores y prevenir estos fallos en un futuro.

Así, a continuación, se expone de manera sintetizada lo comentado anteriormente:

1. Identificación del problema. Identificar el tipo de crisis que afecta al Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife o a su equipo de gobierno para establecer su naturaleza y delimitar, así, las actuaciones para subsanarlas.
2. Reacción. Establecer los procedimientos específicos para administrar una respuesta idónea desde la institución frente a los inconvenientes organizacionales, con la coordinación del comité institucional encargado de dar solución a esa crisis y llevar a cabo un plan de respuestas.

3. Respuesta. De acuerdo con los parámetros establecidos, tanto en los planes de respuesta (dependientes del tipo de crisis originada) y el comité encargado de desarrollarlos, asignar a los responsables directos y las labores principales que han de llevar a cabo.
4. Ejecución. Trazar las líneas maestras de la comunicación desde el núcleo del consistorio, donde se determinen los medios, el tipo de mensaje y la recepción que se espera manejar para aminorar el impacto negativo, o potenciar el impacto positivo, que puede ocasionar la crisis institucional en su conjunto.
5. Solución. Preservar la imagen y los procedimientos principales del Ayuntamiento a través de un mensaje mesurado, claro, veraz y planificado de la crisis, con una comunicación estratégica y clara.
6. Recuperación. Definir las audiencias afectadas por la crisis, para dirigir la respuesta idónea a través de canales de comunicación adecuados a dicha audiencia que reduzcan el impacto de la situación de crisis o problema.
7. Normalización. Generar una respuesta firme y clara ante la situación problemática que se ha desarrollado para conseguir una mejoría o, generalmente, la eliminación por completo de dichas situaciones adversas a la imagen de la institución.
8. Aprendizaje. Recuperar la normalidad comunicativa y originaria de la que se parte en la institución para conseguir fortalecerla de modo que se interioricen los cambios desarrollados y, así, aprender de aquellos posibles errores cometidos.

8.4 Evaluación de la crisis una vez se haya superado

Una vez se haya superado la crisis comunicativa, se debe llevar a cabo una readaptación de los procedimientos a seguir durante un problema que se pueda ocasionar en el futuro. Es decir, una vez se haya recuperado la normalidad dentro tanto del Ayuntamiento como del área de comunicación de este, se debe reorganizar la información, los conocimientos y la experiencia adquirida para mejorar las pautas a seguir por parte del gabinete de comunicación en un futuro supuesto de crisis.

Es por esto por lo que, el Plan de Comunicación no será un documento inalterable y estático. Debe plantearse como un espacio de cambio continuo, de adaptación a los nuevos procesos y aprendizajes de las experiencias que las nuevas tecnologías vierten en el área de comunicación del Ayuntamiento.

9. Documentos anexos al Plan de comunicación

A continuación, se adjuntan los documentos y recursos planteados desde el este Plan de Comunicación para el desarrollo de la comunicación institucional dentro del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

- Cuestionario realizado a Gabriele Rodríguez Maestre.

Cuestionario sobre el estado actual de la gestión comunicativa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

1. ¿Cómo se estructura el área de prensa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife? ¿Tiene cada área o concejalía su propio gabinete de comunicación?

En caso de que la anterior respuesta sea afirmativa, ¿de cuántos gabinetes individuales estaríamos hablando?

2. ¿Existe algún gabinete con funciones específicas sobre el resto en materia de control y gestión de las informaciones del Ayuntamiento?

Si la respuesta es afirmativa, ¿qué nombre recibe o qué departamento es el encargado de realizar esta función?

3. ¿Cuántas personas trabajan en el área de comunicación en el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife?

En caso de estar dividida la gestión comunicativa por áreas, ¿cuántas personas aproximadamente realizan las tareas de comunicación por área/concejalía?

4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado del área de prensa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife?

5. ¿Cuál es la formación académica y/o laboral de los miembros del área de comunicación del Ayuntamiento en líneas generales?

6. ¿Cuenta el gabinete de comunicación del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife con cierta autonomía y un lugar destacado dentro de la estructura consistorial?

7. ¿Cuenta el gabinete de comunicación con un plan de gestión comunicativa y actuación propio del grupo político que gobierna o perteneciente a la institución?

8. ¿Cuenta el gabinete de prensa con una agenda de medios tanto online (portales de noticias web, blogs, etc.) como offline (periódicos locales, nacionales, radios y televisiones)?
9. ¿Qué herramientas o acciones son más utilizadas desde el gabinete del Ayuntamiento para entablar relaciones con los medios de comunicación?
10. ¿Existe planificación temporal dentro de la actividad del gabinete de comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cada cuánto tiempo se planifica la actividad de los diferentes gabinetes?
11. ¿Existen medios para el desarrollo de la comunicación interna dentro del Ayuntamiento?

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las herramientas o canales empleados para ello?
12. ¿Existe algún tipo de manual sobre el uso de los perfiles personales en redes sociales de los miembros del equipo de gobierno y la alcaldesa, Doña Patricia Hernández?

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las directrices básicas para seguir?
13. ¿Existe personal cualificado, dentro de cada área o concejalía del Ayuntamiento, específico para las labores audiovisuales (realización y toma de fotografías, preparación de cortes de audio, preparación de contenidos para redes sociales, etc.)?
14. ¿Existe algún plan de comunicación para la gestión de las crisis dentro del Ayuntamiento?

Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué aspectos difiere de la gestión comunicativa diaria? Comentar algún caso concreto.

- Modelo de Nota de prensa.



Santa Cruz de Tenerife
AYUNTAMIENTO

Gabinete de Prensa
922 606 213 - 686 353 537
fdiaher@santacruzdetenerife.es



Jueves, 14 de marzo de 2019

La Policía Local desaloja una comunidad de gatos de la Playa de Las Gaviotas

Los agentes del Servicio de Anaga actuaron en base a la protección del espacio considerado Reserva de la Biosfera desde el año 2015

El pasado mes de febrero efectivos de la Policía Local de Santa Cruz acudieron a la conocida playa capitalina alertados por la presencia de gatos salvajes. Debido a la importancia del lugar, considerado como una Zona de Especial Protección Para las Aves (ZEPAs) y por formar parte de la Red Natura 2000 y la Red Canaria de Espacios Naturales, los vecinos solicitaron las pertinentes actuaciones policiales.

La presencia de unas casetas de campaña situadas en una zona de difícil acceso para los bañistas alertó a los residentes quienes, tras varias semanas, observaron como los gatos se daban cita allí en busca de alimento. Gracias a la colaboración ciudadana, los agentes identificaron la motocicleta de la persona que acudía una vez por semana y suministraba pienso y agua a los felinos.

El responsable admitió ser quien les facilitaba alimento y explicó a los agente haber solicitado ayuda a diferentes protectoras sin ningún tipo de solución por parte de estas. A pesar de la buena fe del vecino, su gesto pudo considerarse como un delito de atentado contra la estabilidad y el buen equilibrio de las especies protegidas de la zona.

Tras informarle sobre el proceso que se seguiría para rescatar a los animales y evitar posibles riesgo de estabilidad del ecosistema, se procedió junto con Urbaser, empresa encargada de la limpieza de la zona, al desalojó y rehabilitación del lugar de baño y ocio de vecinos y visitantes. Además, con la cooperación del Refugio Comarcal Valle Colino, se procedió a su extracción mediante jaulas con las que trasladar a los gatos hasta las instalaciones de la protectora, en La Laguna.

A día de hoy, las casetas han sido desmontadas por los agentes de la Policía Local y los gatos se encuentran en el albergue lagunero a la espera de ser adoptados.

- Modelo de Comunicado de prensa.



Santa Cruz de Tenerife
AYUNTAMIENTO

Gabinete de Prensa
922 606 213 - 686 353 537
fdiaher@santacruzdetenerife.es



Jueves, 14 de mayo de 2020

El Ayuntamiento de Santa Cruz da por zanjado el tema de la Teresitas

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Duis in est sem. Donec euismod urna a posuere sodales. Ut tempor neque at ante lobortis egestas. Pellentesque et ante lorem.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Duis in est sem. Donec euismod urna a posuere sodales. Ut tempor neque at ante lobortis egestas. Pellentesque et ante lorem. Etiam ultricies nisl at fermentum efficitur. Nunc sapien nulla, vulputate id euismod eu, facilisis quis tortor. Vivamus suscipit est sit amet elit facilisis pulvinar. Duis ut neque cursus, cursus urna in, luctus dui.

Nam pharetra quam risus, ac tempus dui viverra at. Nunc faucibus risus nec turpis venenatis, et tincidunt diam auctor. Nulla gravida, libero quis accumsan placerat, nulla ipsum mattis lorem, vel tempus quam lectus id nibh. Duis vulputate augue eu dolor scelerisque pretium. Aenean quis molestie est, ut volutpat augue. Nam vulputate, ex quis vestibulum sollicitudin, elit lacus malesuada libero, vel interdum quam mauris id ipsum. Sed accumsan elit ex, id vehicula justo varius et. Maecenas maximus dictum interdum. Phasellus vehicula molestie tincidunt. Duis nec nibh lacus. Sed tempor venenatis porttitor. Proin est purus, rutrum ut metus in, gravida pellentesque velit. Duis quis tempus arcu, a feugiat purus.

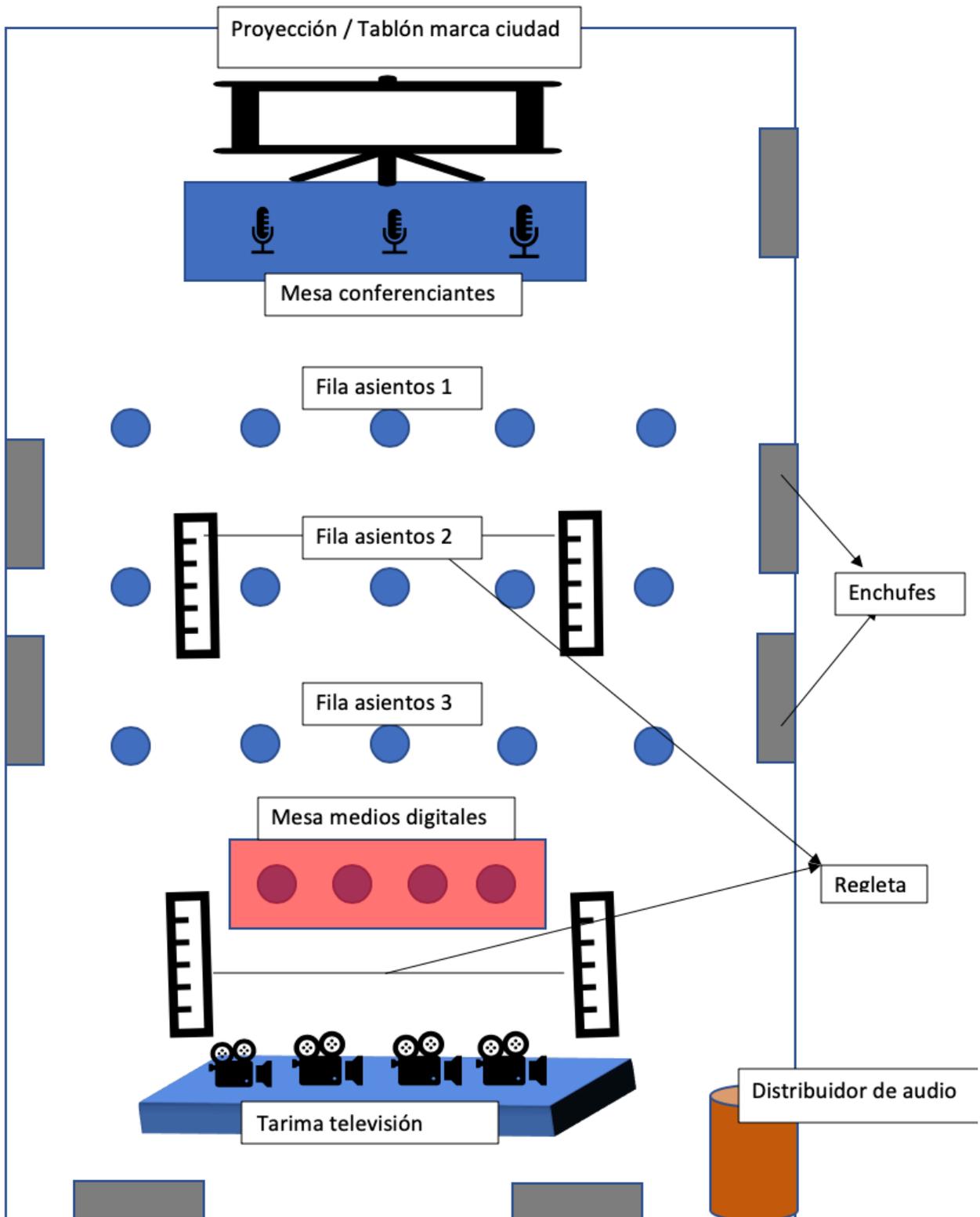
Proin fringilla libero magna. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Fusce tempor tristique mi, ut rutrum ipsum ultricies varius. Ut dignissim aliquam convallis. In commodo nunc vitae cursus tempor. Vestibulum ut nulla posuere, cursus elit et, tempor eros. Duis eu quam tristique eros pellentesque laoreet. Donec placerat condimentum nulla, vitae feugiat augue vehicula in. Nunc id purus mi. Maecenas interdum ligula lorem, non rutrum nulla congue in. Cras sed dui sed augue finibus congue. Maecenas ac pellentesque tellus.

Nam tincidunt, purus id interdum consequat, dolor nulla scelerisque sem, at rhoncus libero eros in dui. In sollicitudin, odio ac aliquam aliquam, nunc leo blandit ante, at volutpat purus ipsum at ante. Sed condimentum ligula eget justo semper gravida. Etiam imperdiet elementum neque, id vehicula nisl vulputate ac.


SANTACRUZ
El corazón de Tenerife

www.santacruzdetenerife.es

- Disposición de la sala de prensa.



- Modelo de Convocatoria de prensa.



Santa Cruz de Tenerife
AYUNTAMIENTO

Gabinete de Prensa
922 606 213 - 686 353 537
fdiaher@santacruzdetenerife.es



Convocatoria:

Presentación de iniciativas en Educación, Juventud y Deportes

La alcaldesa de Santa Cruz de Tenerife, Patricia Hernández, comparecerá mañana martes día 5 de mayo para dar cuenta de las medidas en el área de Educación, Juventud y Deportes que ha adoptado el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife durante la crisis sanitaria.

A la rueda de prensa también asistirá la concejala de Educación, Juventud y Deportes, Elena Mateo.

Fecha: Martes, 5 de mayo de 2020

Hora: 11:00 horas

Lugar: Sala de prensa del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife



www.santacruzdetenerife.es

- Listado de medios de comunicación.

Prensa y prensa digital

1. El día

• Dirección postal: Avenida Buenos Aires 71, Edificio El Día. 38005. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.eldia.es>
- Teléfono: 922 238 300
- Correo electrónico: eldia@eldia.es, metropolitana@eldia.es, tenerife@eldia.es

2. Diario de Avisos

• Dirección postal: Calle Salamanca 5, Santa Cruz de Tenerife. 38006.

- Web: <https://diariodeavisos.elespanol.com/>
- Teléfono: 922 272 350
- Correo electrónico: metropolitana@diariodeavisos.com

3. Canarias 7

• Dirección postal: Calle Profesor Lozano 7 - Urbanización El Sebadal, Las Palmas de Gran Canaria 35008. Las palmas de Gran Canaria.

- Web: <http://www.canarias7.es>
- Teléfono: 928 301 300
- Correo electrónico: redaccion@canarias7.es

4. La Provincia

• Dirección postal: Avenida Alcalde Ramírez Bethencourt 8. 35003 Las Palmas de Gran Canaria.

- Web: <http://www.laprovincia.es>
- Teléfono: 928 47 94 00
- Correo electrónico: laprovincia@epi.es

5. Canarias Ahora

• Dirección postal: Calle Gran Vía, 46, Primer piso, 28013 Madrid.

- Web: <https://www.eldiario.es/canariasahora/>
- Teléfono: 928 469 330
- Correo electrónico: redaccion@canariasahora.com

6. El país

- Dirección postal: Calle Miguel Yuste 40, Madrid, 28037.

- Web: <https://elpais.com/>
- Teléfono: 91 337 82 00
- Correo electrónico: redacciondigital@elpais.es

7. ABC

- Dirección postal: Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 7. Madrid.

- Web: <https://www.abc.es>, <http://www.abc.es/espana/canarias>
- Teléfono: 91 339 90 00
- Correo electrónico: sociedad@abc.es, canarias@abc.es

8. Diario de Tenerife

- Dirección postal: Plaza del Cabildo de Tenerife, s/n. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.diariodetenerife.info>
- Teléfono: 922 23 95 10
- Correo electrónico: prensa@tenerife.es

9. El digital de Canarias

- Dirección postal: -

- Web: <http://www.eldigitaldecanarias.net>
- Teléfono: 822 01 81 38
- Correo electrónico: info@eldigitaldecanarias.net

10. El diario de Tenerife

- Dirección postal: -

- Web: -
- Teléfono: -
- Correo electrónico: info@eldiariodetenerife.com

11. El Blogoferoz

- Dirección postal: -
 - Web: <https://www.elblogoferoz.com>
 - Teléfono: 922 24 84 00
 - Correo electrónico: redaccion@elblogoferoz.com

12. Canarias 24 horas

- Dirección postal: -
 - Web: <http://www.canarias24horas.com>
 - Teléfono: 922 71 44 82
 - Correo electrónico: redaccion@canarias24horas.com

13. La voz de Tenerife

- Dirección postal: -
 - Web: <https://lavozdetenerife.com>
 - Teléfono: -
 - Correo electrónico: redaccion@lavozdetenerife.com

14. Universo Canario

- Dirección postal: -
 - Web: <http://www.universocanario.es>
 - Teléfono: 922 08 13 01
 - Correo electrónico: contacto@universocanario.com

15. La tribuna de Canarias

- Dirección postal: -
 - Web: <https://tribunadecanarias.es>, <https://tribunadetenerife.com>
 - Teléfono: 922 31 41 82
 - Correo electrónico: redaccion@latribunadecanarias.com

16. El periódico de Canarias

- Dirección postal:
 - Web: <https://www.elperiodicodecanarias.es>
 - Teléfono: -
 - Correo electrónico: periodicodecanarias@gmail.com

Agencias de noticias

1. EFE

• Dirección postal: Paseo de las Milicias de Garachico, 7. Edificio Hamilton, Oficina 58. 38002. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: www.efe.com/efe/espana/1
- Teléfono: 922 24 21 79
- Correo electrónico: tnfredaccion@efe.es

2. Europa Press

• Dirección postal: Calle Doctor Allart, 16. 38003, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: www.europapress.es/islas-canarias/tenerife-00387/
- Teléfono: 922 53 46 68
- Correo electrónico: canarias@europapress.es

3. ACFI PRESS-Agencia de Noticias TV, Internet, Fotografía y Radio

• Dirección postal: Calle Bethencourt y Molina, 11, 1.o E. 38003 Santa Cruz de Tenerife.

- Web: www.acfipress.com
- Teléfono: 922 53 51 77
- Correo electrónico: tenerife@acfipress.com

Televisión

1. Televisión Canaria

• Dirección postal: Calle Jesús Hernández Guzmán, 5, 38110 Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.rtv.es/canariasradio/>
- Teléfono: 922 23 88 30
- Correo electrónico: informativos@tvcanaria.tv

2. Televisión Española (TVE)

• Dirección postal: Av. Buenos Aires, 69 38005 Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.rtve.es/television/tve-canarias/>
- Teléfono: 922 60 90 00
- Correo electrónico: informativos.tf.tve@rtve.es

3. Antena 3 Canarias

• Dirección postal: Calle Méndez Núñez, 56. 38004 Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <https://www.antena3.com/noticias/canarias/>
- Teléfono: 922 23 65 10
- Correo electrónico: tenerife@a3canarias.es

4. Mírame Televisión

• Dirección postal: Calle Laura Gröte de la Puerta, s/n, 38110 Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <https://mirametv.com>
- Teléfono: 922 10 09 77
- Correo electrónico: comunicacion@mirametv.com

5. El Día Televisión

• Dirección postal: Avenida Buenos Aires 71, Edificio El Día. 38005. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.eldia.es>
- Teléfono: 922 38 19 44
- Correo electrónico: info@eldia.tv

6. Canal 4

• Dirección postal: Calle Cuéscaro, S/N – Polígono Las Andoriñas, Las Chafiras. San Miguel de Abona – Tenerife.

- Web: <https://www.canal4tenerife.tv>
- Teléfono: 822 07 21 70
- Correo electrónico: canal4tenerife@canal4tenerife.es

7. Teidevision

• Dirección postal: Calle Pilar Monteverde, 9 bajo. La Orotava, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: -
- Teléfono: 922 33 63 60, 922 33 24 90
- Correo electrónico: canal6@teidevision.com

Radios

1. Cadena Cope Canarias - Tenerife

- Dirección postal: Darías y Padrón, 1 - 2o - 38003 - Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <https://www.cope.es/emisoras/canarias/santa-cruz-de-tenerife/tenerife>
- Teléfono: 922 23 69 00, 922 23 69 12
- Correo electrónico: direccion.canarias@cadenacope.net,
informativos.tenerife@cadenacope.net

2. Canarias Radio La Autonómica

- Dirección postal: Edificio Mapfre, 2a Planta / Avda. Marítima. 38003, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://www.rtv.es/canariasradio/>
- Teléfono: 922 27 70 50
- Correo electrónico: informativos@canariasradio.es

3. Cadena Ser - Tenerife

- Dirección postal: Av. de Anaga, 32 38001 – Santa Cruz de Tenerife.

- Web: http://cadenaser.com/emisora/radio_club_tenerife/
- Teléfono: 922 27 04 00
- Correo electrónico: informativos.tenerife@cadenaser.com

4. Radio Nacional de España (RNE)

- Dirección postal: Calle San Martín, 1, 38001. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <https://www.rtve.es/radio/rne-canarias/>
- Teléfono: 922 28 84 00
- Correo electrónico: emisora.tf.me@rtve.es

5. Teide radio – Onda Cero

- Dirección postal: Calle Méndez Núñez, 56, 38004, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: https://www.ondacero.es/emisoras/canarias/las-palmas/bienvenido-onda-cero-palmas_20110929554288240cf25695d42f4dfb.html
- Teléfono: 922 29 06 64
- Correo electrónico: redaccion@teideradio.com

6. Es Radio Pulso Tenerife

- Dirección postal: -

- Web: -
- Teléfono: 922 61 06 06
- Correo electrónico: informativos@radiopulso.com

7. Canal 4

- Dirección postal: Polígono Las Andoriñas, San Miguel de Abona. Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <https://www.canal4tenerife.tv/radio/>
- Teléfono: 822 07 21 70
- Correo electrónico: canal4tenerife@canal4tenerife.es

8. 7.7 Radio

- Dirección postal: -

- Web: -
- Teléfono: 922 27 98 12
- Correo electrónico: 7.7radio@gmail.com

9. Inter Radio Tenerife

- Dirección postal: Calle Nicolás Estevanez, 7 1º 38003 Santa Cruz de Tenerife Santa Cruz de Tenerife.

- Web: <http://interradiotenerife.es>
- Teléfono: 922 24 34 89
- Correo electrónico: info@interradiotenerife.com

10. Radio San Borondón

- Dirección postal:

- Web: <http://www.sanborondon.info/images/streamer/rsb.html>
- Teléfono: 922 82 78 00, 928 39 00 80
- Correo electrónico: centrodelacultura@centrodelacultura.com

11. Onda CIT

- Dirección postal: Calle Elias Serra Rafols (antiguo Fielato), 2, Santa cruz de Tenerife, 38009.

- Web: -
- Teléfono: 922 64 57 55
- Correo electrónico: ondacit@telefonico.net

12. Radio Aguere

- Dirección postal: Av. Taco, 137, 38108 San Cristóbal de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife.

- Web: -
- Teléfono: 922 31 41 82

Correo electrónico: informativos@radioaguere.com

