

**Máster en Innovación Comunicativa en las
Organizaciones de la Universidad de La Laguna**

Trabajo Fin de Máster

**La profesionalización e innovación en
los gabinetes de comunicación de los
ayuntamientos españoles. Estudio de
caso en los consistorios capitales de
provincia.**

**Alumno: Samuel López Rodríguez
Tutora: Patricia Adriana Delponti**

**Curso académico
2019/2020**

**A Patricia Delponti, por su ayuda e impulso
para el desarrollo de esta investigación.**

**A mis padres y mi hermana, por ser un pilar
fundamental en un año de muchos cambios.**

**A mi familia y amigos, sobre todo, a los que han
compartidos reflexiones sobre este trabajo.**

**A todos los profesionales que lideran los gabinetes de
comunicación entrevistados; sin ustedes este trabajo
no hubiera sido posible.**

ÍNDICE

1. Introducción y justificación temática	5
2. Antecedentes.....	7
3. Marco teórico y conceptual	9
4. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis de la investigación.....	22
5. Metodología.....	23
6. Análisis de los resultados	31
7. Conclusiones.....	46
8. Bibliografía.....	48

Resumen

La comunicación que se vierte desde los ayuntamientos juega un papel fundamental para la ciudadanía que acude a las redes sociales institucionales o a los medios de comunicación para conocer qué sucede en su municipio. Partiendo de esta premisa, en este Trabajo Fin de Máster se analiza cómo es la comunicación de los consistorios locales desde dos principales perspectivas: el grado de profesionalización de los departamentos de comunicación y el estado de la innovación comunicativa. Para hacerlo, diseñamos una muestra representativa en la que se estudiaron 10 ayuntamientos capitales de provincia de España. Con tal fin, se han considerado los antecedentes de la cuestión, estableciendo un marco teórico y conceptual para enmarcar nuestra investigación.

Las conclusiones de este estudio apuntan que, en los consistorios estudiados, el grado de profesionalización de los miembros de los gabinetes de comunicación es alto (solo en el 30% de los consistorios hay personal dedicado a desarrollar labores comunicativas sin formación superior en la materia). Por su parte, tal y como señalábamos en las hipótesis, la innovación comunicativa es una asignatura pendiente en los departamentos de comunicación de las instituciones locales.

Palabras clave: comunicación institucional, gabinetes de prensa, ayuntamientos, profesionalización, innovación comunicativa, España.

Abstract

Communication of the municipalities is fundamental for the citizens who go to institutional social networks or media to know what is happening in their municipality. In this article, we examine how the communication of the town halls is analyzed from two main perspectives: the degree of professionalization of the communication departments and the state of communication innovation. To do this, we designed a representative sample and were studied 10 spanish town halls capitals of province. Furthermore, we have considered the antecedents of the issue, establishing the theoretical framework to frame our study.

The conclusions of this investigation indicate that, in the studied consistories, the degree of professionalization of the members of the press offices is high (only in 30% of the consistories there are personnel dedicated to developing communication tasks without academic training). Finally, as we indicated in the hypotheses, communicative innovation is a pending issue in the communication departments of local institutions.

Key words: institutional communication, press offices, town halls, professionalization, communication innovation, Spain

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN TEMÁTICA

Los ayuntamientos son, sin lugar a duda, las instituciones gubernamentales más cercanas a la ciudadanía y, por tanto, se configuran como las entidades que, en mayor medida, se ven obligadas a satisfacer sus necesidades más inmediatas. España alberga 8.131 términos municipales que, a su vez, están administrados y gestionados por 8.131 ayuntamientos, cuestión que justifica la importancia de estas administraciones cuyas competencias se especifican en el artículo 7 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

A pesar de que no todos los consistorios tienen el mismo peso mediático, lo cierto es que de todas estas entidades locales emana información: los ayuntamientos tienen webs con apartados de noticias, se emiten notas de prensa o comunicados oficiales, se organizan ruedas de prensa a las que acuden los medios de comunicación, se canaliza la información a través de las redes sociales y, más importante aún, las estrategias y acciones que se realizan desde las entidades son de alto interés para los ciudadanos y ciudadanas ya que repercuten en su día a día.

A partir de la expansión de Internet y de las Tecnologías de la Información (TIC), se establece lo que se conoce como la “sociedad de la información”; un concepto que alude, entre otros, a una sociedad en la que se facilita la creación, distribución y manipulación de la información; es decir, la sociedad cuenta con multitud de herramientas para construir su relato y difundir su mensaje. Este hito, además de la creciente necesidad de aplicar una ley de transparencia en el ecosistema digital, hace que los vecinos, cada vez más, demanden información para conocer qué está sucediendo en su municipio, cómo se está gestionando el dinero de sus impuestos o qué acciones se están desarrollando y cómo les afectan.

En este entramado, la comunicación institucional de los ayuntamientos juega un papel fundamental, siendo el Gabinete de Prensa o, en términos más actuales, el Gabinete de Comunicación el que debe satisfacer las necesidades informativas de los ciudadanos y ciudadanas (o ciudadanía). En el desarrollo de su trabajo, la comunicación corporativa de los consistorios debe perseguir diversos objetivos, pero siempre bajo la premisa de preservar la profesionalización e independencia de las personas que en ellos trabajan. Luisa Cárdenas Rica (1998:1) afirma que es “necesario que los periodistas que trabajan

en dichos gabinetes sean profesionales al servicio de los ciudadanos y no de los intereses políticos”.

El flujo de una información profesional e independiente desde los consistorios locales permitirá no solo conocer la información del municipio sino hacer partícipes a la ciudadanía de las decisiones que se adoptan. Asimismo, con el objetivo de acercar la información municipal a otros públicos con unos hábitos de consumo de información más próximos a los de, por ejemplo, la Generación Z¹, es necesario explotar nuevos canales y vías que permitan acometer el principal objetivo de la comunicación del consistorio: mantener a los vecinos informados.

Lo anteriormente expuesto, que pone de manifiesto la importancia de la profesionalización e innovación de los departamentos de comunicación de los consistorios locales, avala la presente investigación académica que propone revisar cómo se gestiona la comunicación corporativa de los ayuntamientos españoles.

En ese sentido, partimos de la idea de que la comunicación institucional de las administraciones locales deberían estar al servicio de la población local de manera profesional y acercando los mensajes a la sociedad a través de los nuevos formatos actualmente en auge en la sociedad de la información.

Personalmente, conocer el perfil de los profesionales de la comunicación que trabajan en los gabinetes de comunicación de los consistorios locales siempre ha sido de gran interés, cuestión que ha impulsado el desarrollo de la presente investigación.

¹ Comprende la población que han crecido en los albores de la sociedad digital, nacida después de 1996 y hasta 2012.

2. ANTECEDENTES

Si hacemos una breve búsqueda en portales especializados o, de manera física, en una hemeroteca, encontramos que existen múltiples investigaciones que abordan el estudio de la comunicación institucional en los ayuntamientos; una tendencia que en España se mantiene. Sin embargo, si concretamos las cuestiones a investigar, en este caso la profesionalización e innovación en la comunicación de las entidades locales, el número de publicaciones relacionadas disminuye.

Rochera et al. (2013), en su investigación “La dirección de Comunicación en los ayuntamientos: de las relaciones informativas a la gestión de públicos a través de las TIC. Un camino todavía en marcha”, abordan un análisis de la comunicación de los consistorios de las comarcas de la Plana Alta y la Plana Baja de la provincia de Castellón. En esta publicación, que ha servido de clara referencia para el presente estudio, investigan cuestiones tanto vinculadas a la profesionalización de los departamentos de comunicación (existencia de un departamento de comunicación profesional, redacción de un plan de comunicación para la institución...) como a la innovación comunicativa que se realiza desde estos.

No obstante, en relación con lo anterior y teniendo en cuenta que es una investigación del año 2013, el estudio de la innovación en las labores comunicativas es un tanto reducido y se centra principalmente en comprobar la presencia en redes sociales de las instituciones. En sus conclusiones, los investigadores ya aportan afirmaciones muy reveladoras para conocer cómo funciona la comunicación de las entidades locales:

La realidad es que las oportunidades que brindan las TIC apenas se aprovechan en la actualidad, ya que su uso deriva de un planteamiento meramente operativo y no estratégico. En este sentido, el estudio demuestra carencias importantes en la gestión profesional de la comunicación municipal, como la inexistencia de un departamento estable dedicado a las tareas comunicativas (50% de la muestra), la ausencia de un plan estratégico de comunicación (81%) o la dependencia en exclusiva del grupo político en el gobierno (83%) (Rochera et al., 2013:1).

Otra investigación como “Los gabinetes de comunicación municipales 2.0. Herramientas comunicativas para la participación ciudadana. El caso de los Ayuntamientos de la Costa del Sol”, de Daniel Ríos (2014), centra su labor en conocer

cómo ha sido la adaptación de los consistorios al nuevo paradigma comunicativo: “Cada vez más los ayuntamientos están apostando por las redes sociales como un canal de interacción más y para ello deciden de contratar específicamente a un profesional de las redes”.

A pesar de lo expuesto con anterioridad, no se han encontrado investigaciones que aborden el estudio del grado de profesionalización e innovación de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de toda España, aunque sea a través de una muestra representativa. Las investigaciones detectadas se enmarcan, en general, en el estudio de estas cuestiones en comarcas.

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

3.1 Orígenes de las relaciones públicas en España

El origen de la comunicación institucional y empresarial y las relaciones públicas, disciplinas más próximas a los gabinetes de comunicación, tienen sus orígenes en Estados Unidos, en concreto, a finales del siglo XIX. No obstante, para que esta actividad se implantase en España, hay que esperar algunas décadas más. Según Noguero (1995), la primera campaña de relaciones públicas, desarrollada en nuestro país, se remonta a 1955 y fue dirigida por Joaquín Maestre.

Entre otras cuestiones, el auge de esta disciplina provoca, en 1960, la creación de la primera empresa española dedicada a las relaciones públicas: SAE de Relaciones Públicas, fundada por Juan Viñas y Joaquín Maestre. A partir de 1960, comienzan a crearse departamentos de relaciones públicas en diferentes empresas del país como, por ejemplo, en RENFE, con el objetivo de acallar las críticas vertidas por la opinión pública (Almansa, 2004).

El desarrollo en el ámbito profesional viene ligado a un desarrollo en el ámbito académico: la disciplina de las relaciones públicas se establece también en las universidades españolas. Asimismo, tal y como recoge Almansa (2004:2), “el primer libro español sobre la materia se publica en 1957, bajo el título *Las Relaciones Públicas en el ámbito local*. Es obra de Luis Marqués Carbó y Luis Marqués Canos, quienes tratan la disciplina desde la perspectiva profesional”.

Por su parte, Barquero Cabrero (1999: 613-664) justifica el nacimiento de las relaciones públicas en España por “una necesidad empresarial y una inquietud en general por parte de diferentes organizaciones de generar un prestigio y una aceptación hacia sus distintos públicos”.

En el objeto de estudio que nos ocupa, es preciso destacar que, en esta época, según expone Almansa (2004:3), “algunos ayuntamientos españoles tienen departamentos de relaciones públicas o delegados de relaciones públicas. Es el caso de Barcelona, Reus, Tarragona o Santiago de Compostela”. Con el paso de los años, continúa la creación y ampliación de los departamentos de relaciones públicas en empresas e instituciones que, en algunos casos, comienzan ya a denominarse gabinetes. Ramírez (1995) señala el origen de los gabinetes en dos principales hitos. En primer lugar, las exigencias de una nueva sociedad que, poco a poco, se acercaba a un régimen democrático

y, en segundo lugar, la necesidad de mejorar la mala imagen de empresas e instituciones.

Es preciso recordar que, los avances expuestos con anterioridad aluden a las últimas dos décadas de la dictadura franquista, periodo en el que las únicas fuentes de información válidas eran las del régimen. Según Ramírez (1995:31), a los gobernantes de la dictadura:

Realmente no les resultaba difícil hacer llegar al público sus mensajes, ya que los medios no tenían otra alternativa (no es que no existieran otras fuentes, es que estaban prohibidas). Por ello, a los organismos oficiales les bastaba con atender la demanda informativa de los medios o hacerles llegar la información cuándo y cómo considerasen oportuno, sin necesidad de contar con competentes gabinetes de comunicación (Ramírez, 1995:31).

Con la instauración de la democracia y el nuevo orden político en España, la comunicación en las instituciones públicas empieza a cobrar cierta importancia. Tras el fin de la dictadura franquista, las administraciones públicas se hacen más sensibles a los juicios de la opinión pública y aparece una constante preocupación por revalorizar su imagen y credibilidad, cuestiones que durante el régimen no les habían preocupado (Cárdenas, 1998).

Para Ramírez (1995), además de los cambios políticos y económicos, con el avance de la democracia, España experimenta importantes cambios en el panorama comunicativo: a partir de ese momento las fuentes de información se multiplican: partidos políticos que dejan de estar en la clandestinidad, sindicatos, etc. Una situación que, para Almansa (2004), supone un claro impulso para la creación de los gabinetes.

Como decimos, ya en los años ochenta se empezó a constatar el cambio y en los noventa se generalizaron los gabinetes de comunicación. Pero este proceso de asentamiento es lento y podemos considerar que aún estamos en él, ya que todavía son muchas las entidades que no cuentan con un gabinete (o cuentan con él, pero no son gestionados como debieran) Almansa (2004: 11).

En cuanto al asociacionismo en la disciplina de la comunicación y las relaciones públicas, es preciso reseñar que el fenómeno va a desarrollarse a partir de la década de los noventa. En 1991, tiene lugar la creación de la Asociación Española de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas (ADECE). Un año después, en 1992, nace la Asociación de Directivos de Comunicación (ADC).

3.2 Orígenes de la gestión de la comunicación en los ayuntamientos de España

Conocidos los orígenes de las relaciones públicas en España, es preciso abordar cómo surge la comunicación institucional en los consistorios locales. Según Picos Freire (1995:608) las elecciones municipales del 3 de abril de 1979 suponen un hito para el desarrollo de la actividad en el ámbito local, produciéndose entonces “una especialización informativa de los gobiernos locales”.

Durante el segundo mandato municipal de la democracia (1983-1987), comienzan a multiplicarse los gabinetes de prensa en los ayuntamientos en España, asignándoseles partidas presupuestarias para el desarrollo de su labor (Cárdenas, 1998).

El asentamiento de la democracia y la importancia progresiva que va alcanzando la comunicación institucional hace que la creación de las entidades encargadas de gestionar la comunicación de los ayuntamientos esté incluso avalada jurídicamente: en su apartado 230, el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (ROF), expone que “existirá en la organización administrativa de la entidad una Oficina de Información que canalizará toda la actividad relacionada con la publicidad a que se refiere el artículo anterior, así como el resto de la información que la misma proporcione”. Asimismo, tanto la Constitución Española, en su artículo 20, como la Ley Base de Régimen Local recogen el derecho de los ciudadanos a acceder a la información que emana de las administraciones locales.

Como se ha comentado, los ayuntamientos, encargados de la gestión administrativa de los municipios, constituyen posiblemente el eslabón más humilde de todas las administraciones públicas, sin embargo, su importancia radica en que son las entidades más cercanas al ciudadano y las que, en mayor medida, están llamadas a resolver sus problemas más inmediatos.

Precisamente, y tal y como afirma Martínez Bargueño (1985), la creación de los gabinetes de prensa en las administraciones locales tiene como objetivo identificar y desarrollar al máximo las relaciones con los ciudadanos, con vistas al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la administración y procurar el consenso en torno a su gestión.

Por su parte, la diversidad terminológica hace que aparezcan diferentes palabras

para aludir a los gabinetes en el ámbito local: departamento de comunicación, área de comunicación, servicio de información o, por ejemplo, dirección de comunicación, en clara referencia a la figura del director de comunicación también conocido como dircom.

Este término, dircom, es de origen francés y hace referencia al profesional de la comunicación que coordina la comunicación, tanto interna como externa, en el gabinete. Aunque en principio se trata de la figura de coordinación, se ha hecho genérico el término de dirección de comunicación, utilizándose a nivel teórico y profesional como sinónimo de gabinete. No obstante, es conveniente recordar que nos encontramos ante dos conceptos completamente diferentes: el dircom es, estrictamente, una persona, mientras que el gabinete de comunicación es un órgano (Almansa, 2005).

3.3 Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación

Para Martín (1998:39), las funciones de los citados gabinetes de prensa son “relacionarse con los medios de comunicación, la imagen corporativa, la comunicación interna y las relaciones públicas en general”. Asimismo, el autor destaca otras tareas como la comunicación en situación de crisis o el *lobbying*, labores que se desarrollan con menos frecuencia.

En este sentido, según Del Pozo Lite (1997), cada vez más se valora la comunicación a nivel interno y es que, según defiende, esta comunicación interna debe estar equiparada a la relación con los medios, la publicidad o la identidad corporativa.

Con el asentamiento de la disciplina, cualquier organización (institución, empresa, partido político, ONG...) sabe que debe cubrir sus necesidades comunicativas: todos quieren transmitir a la opinión pública, en general, una imagen positiva. En este sentido, es importante la forma cómo se gestiona o debe ser gestionada la comunicación. Sin lugar a duda, y tal y como defiende Almansa (2004), debe estar regida por criterios profesionales, contando con personas formadas específicamente para el desempeño de las labores comunicativas.

Retomando el debate terminológico, pero sobre todo funcional, estas estructuras más o menos organizadas que gestionan la comunicación se les solía denominar gabinetes de prensa. Un nombre, prensa, que viene marcado porque, en sus inicios, se limitaban a satisfacer las necesidades informativas de los medios de comunicación (Almansa, 2004).

Con el paso de los años, tal y como sentencia Espino González (2020) “el uso de los ya no tan nuevos soportes digitales ha convertido a los gabinetes de prensa en gabinetes de comunicación”. Durante el proceso descrito con anterioridad, los gabinetes, a pesar de su clara función de servicio al ciudadano, se dirigían principalmente a los medios de comunicación o periodistas, sin embargo, con el desarrollo de las redes sociales, por ejemplo, se ha avanzado en una comunicación más directa entre las administraciones y la ciudadanía, sin olvidar sus otras responsabilidades.

“Esta acelerada transformación comporta una comunicación corporativo-institucional que desborda los límites de los antiguos departamentos de prensa, aquellos que medían sus resultados al peso de los recortes de periódico” (Espino, 2020:71).

El nuevo paradigma comunicativo hace que los nuevos soportes sean determinantes para la gestión de la imagen y la reputación de las instituciones. Además, nace con un claro objetivo: alcanzar otros públicos alejados de los medios convencionales como, por ejemplo, la generación Z. Según Espino (2020:72), estos nativos digitales “no leen prensa en papel, apenas consumen periodismo, ni siquiera en la pantalla, manejan un lenguaje más claro y directo, rompen los ciclos informativos, traen consigo nuevas herramientas y requieren habilidades también novedosas”.

Con el cambio de paradigma, las redes sociales se postulan como un servicio propio del gabinete de comunicación, sin embargo, su éxito depende de la adaptación al ecosistema imperante. Este servicio implica, de manera necesaria, replantear la estrategia, redefinir los objetivos y, por supuesto, contar con personal especializado. Si no está dentro de la institución, este personal, finalmente, acaba buscándose fuera, en empresas preparadas para asumir el manejo de las cuentas corporativas (Espino, 2020).

Para el autor (2020: 73), “es un error considerar las redes sociales un complemento de la gestión de la prensa. En el punto en el que nos encontramos, empieza a ser lo contrario”. Esto implica que la mutación se ha consolidado: ahora la prensa acoge, incluso sobredimensionada por su efecto novedad, lo que surge en las redes sociales.

3.4 Los profesionales de la comunicación y su rol en los gabinetes

En este punto, es preciso destacar dos realidades bastante diferenciadas que conviven en un gabinete de comunicación: por un lado, el enfoque político, desarrollado por personal

eventual elegido por el gobierno correspondiente, y, por otro, el enfoque profesional, encargado a los trabajadores de la comunicación que desarrollan, independientemente del gobierno, su labor en el gabinete.

La constitución de un gabinete de comunicación municipal es de suma importancia para el equipo de gobierno electo y, tal y como confirma Canel (2010), su elección la suele realizar el líder del consistorio que elige al puesto clave de jefe de prensa o comunicación.

Si es cierto que la comunicación de una institución debiera ser lo más imparcial y transparente posible, el nombramiento del dircom a una persona afín al partido gobernante o vinculada con el proyecto político genera, sin lugar a duda, una comunicación con cierto grado de politización.

En contraposición y dada la importancia de estas entidades comunicativas, Cárdenas Rica (1998:1) defiende:

“La profesionalización de los gabinetes de prensa municipales, para evitar que la información institucional se convierta en fuentes informativas interesadas. Es necesario que los periodistas que trabajan en dichos gabinetes sean profesionales al servicio de los ciudadanos y no de los intereses políticos. Su gestión en el gobierno local ha de ser apolítica. Su misión es servir a la prensa no a un partido”.

En sintonía con lo expresado con anterioridad, y tal y como se afirmó en el *II Congreso de la Comunicación Corporativa*, “el hecho de que los periodistas del Servicio de Comunicación sean funcionarios de oposición garantiza una estancia en el servicio mucho más larga, lo que redundará en un mejor conocimiento de las estructuras administrativas que atienden”.

En síntesis, la comunicación con la sociedad desde las entidades locales no pasa únicamente por la creación de los órganos gestores, sino que dependen de la profesionalidad de las personas que lo componen; una cuestión definida por la formación e independencia de los miembros. Una persona que acceda al gabinete con la confianza del gobierno municipal, podría hacerlo sin la formación correspondiente; cuestión que, en la vertiente profesional, no procede ya que acceden a su puesto por un proceso de selección.

En cualquier caso, es evidente que, desde estas estructuras, cada vez más, se

demandarán profesionales que dominen las técnicas de comunicación que podemos denominar tradicionales y, además, sepan trabajar con las nuevas tecnologías, lo que se traducirá en una mayor especialización del profesional del gabinete de comunicación.

Según Almansa (2004), en los próximos años, se producirá la introducción masiva de las nuevas tecnologías y herramientas, así como el fomento y reconocimiento de titulaciones específicas de la disciplina, hecho que motivará la desaparición del intrusismo y, posiblemente, acabará con las dificultades para encontrar buenos profesionales.

Por su parte, Carrascosa y Delponti (2016:1428) destacan la importancia que juegan los jefes de prensa en lo relativo a la información y la transparencia, sin embargo, su criterio está supeditado “a lo que digan u opinen los responsables políticos”.

3.5 Nuevas tendencias en comunicación organizacional (innovación comunicativa)

Con el paso de los años y la notoria aparición de nuevos públicos objetivo de las organizaciones, los departamentos de comunicación se ven en la obligación de innovar: alterar los contenidos con el objetivo de diversificar el público al que se dirigen o, al menos, llegar a sectores que con medios más convencionales no pueden alcanzar.

Según Lara y Ortega (2016), uno de esos públicos (por no decir el nuevo público), los nativos digitales, hacen uso de las nuevas tecnologías desde que tienen uso de razón: por ello, las utilizan de manera autodidacta, creativa, colaborativa y están expuestos a la información, sobre todo, a través de las redes sociales. Es lo que se conoce como Generación Z, que convierte a los jóvenes nacidos entre 1994 y 2009 en un nuevo modelo de consumidor, con diferentes hábitos, aptitudes y actitudes a la hora de afrontar su relación con las marcas.

A pesar de la gran revolución que pueda haber supuesto la utilización de las redes sociales para las organizaciones y, sobre todo, para las administraciones locales por el fomento del trato directo con la ciudadanía, existen aún muchas tendencias que explorar para su integración en la estrategia comunicativa de una organización. Algunas de estas tendencias ya se aplican en el ámbito empresarial y, poco a poco, aunque de manera más

tímida, se están colando en el nivel institucional. A continuación, se describen algunas de las más actuales, que servirán de referencia conceptual para la presente investigación.

- **Employee advocacy o los empleados embajadores**

Desde hace algunos años, está acreditado el importante papel que desempeñan los *brandlovers* (personas que sienten un vínculo con una organización, que comparten sus contenidos y que la defienden) para mejorar la imagen de las organizaciones. Sin embargo, desde hace algún tiempo menos, ha despuntado otro término también vinculado al conocido marketing de recomendaciones: el *employee advocacy* o el embajador de la organización.

Esta técnica se perfila como una de las tendencias más relevantes para el futuro de la comunicación organizacional, tratándose de una práctica que “atesora un poder increíble a la hora de generar marca empleadora, de atraer al mejor talento y de crear confianza hacia las compañías” (González y Pérez, 2018:1).

Tanto el *brandlover* como el *employee advocacy* son embajadores de la organización en sus respectivas redes sociales, no obstante, la diferencia entre ambos radica en que, mientras que el *brandlover* es un cliente o usuario de la organización, el *employee advocacy* es un prescriptor de tu marca que forma parte de tu propia organización, es decir, un trabajador.

Diseñar un plan de *employee advocacy*, en el que los empleados participan de manera voluntaria y no retribuida, es una técnica que ya han puesto en marcha muchas empresas con interesantes resultados para mejorar su notoriedad, difusión o alcance y que, de manera estratégica, ya se está introduciendo en algunas instituciones públicas para el fomento de sus valores.

- **Storytelling**

En términos generales, la técnica del *storytelling*, desde la perspectiva comunicativo-organizacional, tiene como objetivo contar una historia a la audiencia con la que se sienta identificada. En otras palabras, y según Guisado (2018) “el *storytelling* se presenta como una historia emocional en la que se establece una conexión entre la audiencia y el narrador, lo que permite que el mensaje perdure durante más tiempo en el espectador”.

Desde la infancia, los seres humanos están acostumbrados a oír historias y, luego, con el paso de los años, pasan a contarlas ellos. Por tanto, las personas son capaces de entender mejor las explicaciones si éstas adoptan la forma de historia gracias a la estructura cognitiva del cerebro. Además, la presentación en forma de historia hace que el espectador la retenga mejor y esté más predispuesto a ella (D'Adamo y García, 2012).

Cuando desde las organizaciones, se utilizan las historias como un instrumento comunicativo, se consigue la participación del receptor, no obstante, el éxito de esta técnica no reside sólo en convencer a través de la repetición del mensaje o con un simple relato: la eficacia del *storytelling* se encuentra en el cambio de conducta del receptor, que ahora necesita interactuar y participar de la información que recibe (Martín, 2009).

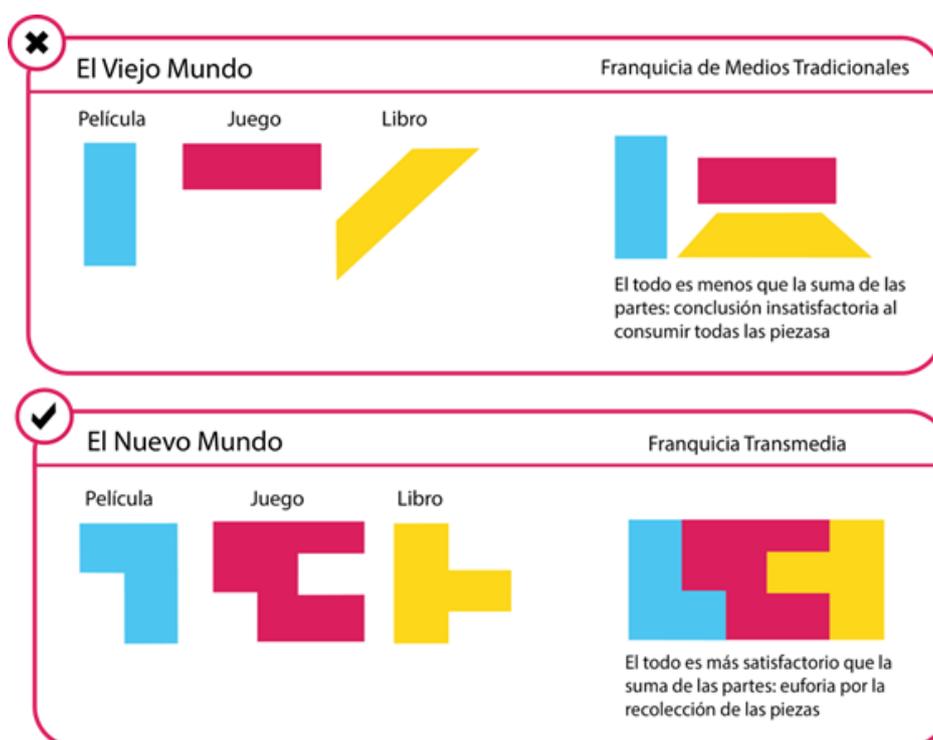
Por su parte, es preciso mencionar que el *storytelling* también puede aplicarse al ámbito político-institucional para aumentar la capacidad de persuasión del emisor, pero también ayuda a crear imagen de líder (D'Adamo y García, 2016).

- **Narrativa transmedia**

La narrativa transmedia, que no debe confundirse con una estrategia de comunicación multiplataforma (mismo contenido en diferentes medios), es una técnica utilizada para la narración de una historia a través de diferentes plataformas para conformar un relato coherente y en el que el espectador toma un rol activo. En otras palabras, la narrativa transmedia podría entenderse como una historia contada en diferentes capítulos que se encuentran desarrollados en diferentes formatos.

Este concepto, que fue definido inicialmente por Henry Jenkins (2003), se entiende como un “proceso en el que los elementos integrantes de una ficción se dispersan de forma sistemática a través de múltiples canales de distribución con el fin de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada. Idealmente cada medio aporta su propia contribución única al desarrollo de la historia”.

Con el paso de los años y a pesar de que en España esta tendencia aún se manifiesta de manera tímida, esta técnica se ha integrado al amplio abanico de acciones a desarrollar desde los departamentos de comunicación de las organizaciones. La comunicación organizacional implementa la narrativa transmedia a través de un amplio conjunto de medios y plataformas que combinan la comunicación online y offline, así como un enfoque que fomenta la colaboración del público (Costa Sánchez, 2014).



Fuente: Pratten, 2011.

En múltiples ocasiones, esta técnica se desarrolla de la mano del *storytelling*, generando una fórmula muy recurrente: el *storytelling transmedia*.

- **Inbound marketing y social customer relationship management**

A pesar de que tanto el *inbound marketing* como el *social customer relationship management* (sCRM) son acciones más propias del marketing, lo cierto es que, desde la perspectiva comunicativo-organizacional, también pueden abordarse.

En concreto, el *inbound marketing* o marketing no invasivo está centrado en atraer clientes o usuarios de manera no agresiva. El objetivo es crear contenidos y mensajes que ligen con las necesidades de las personas para fidelizarlos en contraposición del *outbound marketing* o marketing tradicional que prioriza la exposición en el producto o

el servicio. A diferencia del marketing tradicional, el *inbound marketing* se dirige a un público particular no a la mayor cantidad de personas posibles a través de estos contenidos gratuitos o mensajes específicos (Sordo, 2021).

Por su parte, el sCRM es una evolución del tradicional *customer relationship management* (CRM), que se traduce en español como gestión de las relaciones con los clientes y es, en sentido estricto, un software que permite centralizar todas las interacciones entre una empresa y sus clientes en una única base de datos.

No obstante, el sCRM va un paso más allá: es una estrategia de negocio basada en la plataforma tecnológica que nos aportan las redes sociales, enfocada a conectar con los clientes a través de una conversación bidireccional y colaborativa. Las empresas, a través de su presencia en redes sociales están en contacto con sus clientes y, gracias a ello, establecen nuevas formas de comunicarse lo que permite el acceso a información de gran valor como su satisfacción, opiniones, así como datos demográficos para poder conocer mejor a nuestros clientes y poder realizar acciones más segmentadas (Mercadé, 2015).

Al tratar de extrapolarlo al desarrollo de la comunicación institucional, estas técnicas podrían verse desarrolladas en áreas institucionales como la cultura o el deporte, para fidelizar a posibles usuarios de los servicios de la institución: escuelas deportivas, museos, festivales...

- **Fenómeno pódcast**

Los nuevos hábitos de consumo de la sociedad de la información han fomentado la aparición de nuevos productos de consumo en el ámbito de la comunicación como, por ejemplo, la televisión a la carta, los libros electrónicos y las películas en plataformas *on demand*. La radio también ha hecho lo propio con el desarrollo del pódcast, un archivo de sonido que se puede descargar de internet o reproducir en dispositivos compatibles.

Estos archivos, tal y como expone Benavides (2017), son programas o píldoras de radio subidos en servidores propios o plataformas como iVoox o iTunes para alargar la vida del producto y que llegue a más gente, evitando que solo pueda consumirse en directo. En la actualidad y gracias a su aceptación, el consumo de pódcast forma parte del día a día de la sociedad que ya aparece en diversas estrategias comunicativas de organizaciones.

- **Medios sociales emergentes**

Conocidas algunas de las nuevas tendencias en comunicación organizacional, es preciso exponer los medios sociales emergentes que, en la actualidad, permiten a las organizaciones acceder a otros sectores poblacionales como los nativos digitales. La también conocida como Generación Z destaca por crecer y desarrollarse con pleno acceso a internet a través de conexiones de alta velocidad y, en su imaginario, no conciben la comunicación sin recursos digitales.

En este contexto, en 2020, comienza a despuntar una red social llamada TikTok que, hasta el primer trimestre de ese año, contaba con una participación mayoritariamente joven. No obstante, los confinamientos derivados de la pandemia de la covid-19 provocaron que muchas personas a nivel global exploraran nuevas alternativas de entretenimiento digital. A pesar de que su público principal siguió siendo la Generación Z, durante los confinamientos la red social incluye nuevos públicos: Millennials y Generación X (Sidorenko, Herranz y Cantero, 2020).

Según datos del portal Digimind², la red social TikTok alcanzó un ascenso meteórico durante el 2020. La aplicación experimentó, entre los jóvenes de 15 a 24 años, un aumento de uso del 27 % respecto a 2019. Entre marzo y mayo de ese mismo año, fue la cuarta red social más citada en otras redes sociales.

La narrativa imperante en la plataforma se basa en vídeos cortos en formato vertical, de entre 15 y 60 segundos (aunque en los últimos meses ha explorado cambios llegando hasta los 3 minutos) que, mediante inteligencia artificial, son organizados y distribuidos tratando de amoldarse a los gustos de los usuarios (Wang, Gu y Wang, 2019).

En la actualidad, TikTok convive con otras conocidas y relevantes redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram o Twitter en las que se elaboran y distribuyen los mensajes que se transmiten a los públicos de las organizaciones. Uno de los objetivos de la comunicación de las organizaciones, la innovación, se desarrolla a través de las redes sociales generando, entre otros, colaboraciones con *influencers* o generando sorteos.

Antes de finalizar este capítulo, es preciso hacer un breve repaso por la red social Instagram, sobre todo, por su vinculación y arraigo entre el público de la Generación Z. Esta red social se ha erigido, en los últimos años, como una potente herramienta para

contar historias a través de publicaciones con fotos y vídeos; configurándose como un medio social altamente visual. Además, su espontaneidad y su uso intuitivo han hecho que Instagram gane fama entre la juventud.

Según Siibak (2009), la importancia de la red social para los jóvenes radica en que estos prestan especial atención a la imagen que comparten, pues consideran que a través de ella pueden conseguir popularidad. En síntesis, se puede afirmar que lo verdaderamente llamativo de esta red es su simplicidad y la potencialidad que tiene la imagen como contenido relevante y emocional para los miembros de la Generación Z (Arriaga y Marcellán Baraze, 2016; Ballesteros y Megías, 2015).

Es preciso destacar la incorporación de nuevos aplicativos en la red, como el IGTV (para la difusión de vídeos de mayor tamaño), el desarrollo de Reels (similar al funcionamiento de TikTok) o, hace algo más de tiempo, las historias, vídeos o imágenes con duración máxima de 15 segundos, que solo se muestran durante 24 horas.

² Empresa global de monitorización de redes sociales e inteligencia competitiva, proveedor de información sobre la posición competitiva de las empresas relativa al mercado.

4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las preguntas que marcarán el rumbo de la investigación son las siguientes:

PI1. ¿Son las personas que trabajan en los departamentos de comunicación de los ayuntamientos de España profesionales de la comunicación titulados? ¿Qué formación académica tienen? ¿Cómo han accedido al puesto que desarrollan? ¿Externalizan los servicios? ¿Cuáles?

PI2. ¿Qué peso tiene la innovación dentro de los departamentos de comunicación de los ayuntamientos de España? ¿Qué nuevas tendencias y/o herramientas usan para innovar? ¿Qué retos o dificultades se encuentran los profesionales de la comunicación a la hora de innovar en la comunicación de los ayuntamientos?

A partir de ellas, se establecen los siguientes objetivos:

O1. Conocer el grado de profesionalización de los departamentos de comunicación de los ayuntamientos de España.

O2. Identificar la existencia de estrategias de innovación comunicativa en los departamentos de comunicación de los ayuntamientos españoles y estudiar el tipo de acciones que desarrollan.

Por su parte, las hipótesis que planteamos son:

H1. El grado de profesionalización de los departamentos de comunicación de los ayuntamientos de España es alto (solo el 35% de los consistorios tiene personal no formado en la materia).

H2. La innovación en comunicación es una asignatura pendiente para los departamentos de comunicación de los ayuntamientos españoles y, para su desarrollo, se encuentran muchas trabas administrativas.

H3. Un departamento de comunicación altamente profesionalizado realiza acciones de comunicación más innovadoras.

5. METODOLOGÍA

Se ha llevado a cabo un análisis de la producción científica sobre comunicación corporativa y su gestión a nivel municipal mediante una revisión sistemática, que no se limita a ofrecer una visión general y cuantitativa sobre un tema, sino que también evalúa y sintetiza los resultados de estudios previos en la materia desde una perspectiva integradora. Así, la documentación y la recogida de información han sido dos métodos de trabajo claves en el desarrollo de esta investigación. Asimismo, en este estudio, implementamos técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para la recogida de datos a través de entrevistas en profundidad y análisis de contenido y gestión de redes sociales.

Para conocer el grado de profesionalización e innovación de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos españoles, objeto de estudio de esta investigación, se decidió seleccionar una muestra de entre todas las administraciones locales de las capitales de provincia.

En concreto, España tiene 50 provincias más dos ciudades autónomas y, en el desarrollo de este estudio, han participado diez ayuntamientos capitales de provincia: Burgos, Cáceres, Girona, Huelva, Las Palmas de Gran Canaria, Madrid, Málaga, Murcia, Pamplona y Santa Cruz de Tenerife.

Para crear una radiografía de la gestión comunicativa de los ayuntamientos españoles, hemos procedido a realizar una selección respondiendo a dos cuestiones concretas: por un lado, la necesidad de tener representatividad geográfica y por otro, representatividad demográfica. La representatividad geográfica se consigue con la inclusión en la muestra de ciudades de la gran mayoría de las comunidades autónomas españolas. No se han podido incluir todas, dada la negativa de algunos ayuntamientos a participar en la investigación. Para alcanzar la representatividad demográfica, se seleccionaron municipios que tienen un índice poblacional diverso, incluyendo en la muestra localidades con grandes diferencias de población como Cáceres, con 96.068 habitantes, o Madrid, en la que hay empadronadas más de tres millones de personas.

Para obtener los datos de sobre la profesionalización y acciones de innovación comunicativa en los citados gabinetes de comunicación realizamos una entrevista en profundidad semiestructurada vía telefónica a los responsables de comunicación de cada ayuntamiento que forma parte de la muestra. En la misma se formularon preguntas

abiertas y cerradas para recoger datos cuantitativos, así como valoraciones cualitativas. Los datos cuantitativos se interpretan en términos de estadística descriptiva. Para extraer los datos de las entrevistas a los responsables de comunicación de los ayuntamientos de la muestra, diseñamos *ad hoc* la ficha siguiente:

Ficha de análisis I

Nombre del municipio	
Número de habitantes	
Comunidad Autónoma	

Información sobre el departamento de comunicación

¿Tiene la entidad un departamento o área dedicada a la Comunicación?	Sí (Interno) / No / Externo/ Mixto
¿Cuál es su denominación? (Solo contestar si es interno o mixto)	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de Prensa - Gabinete de Comunicación - Departamento de Comunicación - Departamento de Prensa - Área de Comunicación - Área de Prensa - Oficina de Comunicación - Servicio de Información - Otro
¿Se realiza un plan de comunicación de la institución?	Sí / No
¿Cuál es su periodicidad?	
¿Realizan planes de comunicación para campañas concretas?	Sí / No
¿El plan de comunicación está publicado y es de acceso libre a toda la sociedad a través de la página web municipal?	Sí / No
El gabinete está al servicio de...	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo de Gobierno - Toda la corporación

Exponga alguna de las acciones que se realizan para el resto de los miembros de la corporación que no pertenecen al equipo de gobierno:	
¿El departamento de comunicación cuenta con un apartado propio en la página web del ayuntamiento con información sobre el departamento y las personas que lo componen? (Más allá de un apartado de noticias)	Sí / No

Información sobre los miembros del departamento de comunicación

(Si la gestión es mixta, contestar ambos)

- Departamento interno

¿Cuántas personas componen el departamento interno?	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - Entre 2 y 5 - Entre 6 y 10 - Más de 10
Tipo de figura contractual los miembros del departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de la comunicación con plaza de funcionario (interino o de carrera) - Profesionales de la comunicación con plaza de personal laboral (contrato temporal) - Personal de otras áreas del ayuntamiento (funcionarios) que asumen las responsabilidades (antes sí) - Otros
¿Qué titulación es la que poseen los miembros del departamento?	<p>Grado/Licenciado/a en Periodismo</p> <p>Grado/Licenciado/ en Comunicación Audiovisual</p> <p>Grado/Licenciado/a en Relaciones Públicas</p> <p>Grado/Licenciado/a en Marketing y/o Publicidad</p> <p>Grado/Licenciado/a en Derecho</p> <p>Grado/Licenciado/a en Economía</p> <p>Otra</p>

¿Hay algún miembro del equipo, que desarrolle labores de comunicación, que no posea titulación universitaria en el área de la comunicación?	Sí / No
Explicación de la distribución del departamento en relación con la figura contractual y la formación de los miembros:	

- Servicio externalizado

¿Qué titulación es la que poseen los miembros de la empresa que gestiona la comunicación del consistorio?	Grado/Licenciado/a en Periodismo Grado/Licenciado/ en Comunicación Audiovisual Grado/Licenciado/a en Relaciones Públicas Grado/Licenciado/a en Marketing y/o Publicidad Grado/Licenciado/a en Derecho Grado/Licenciado/a en Economía Otra
¿Hay algún miembro del equipo que no posea titulación universitaria?	Sí / No
¿Cómo se ha seleccionado a la empresa para gestionar la comunicación de la empresa?	- Concurso público - Contrato menor - Otro

- Comunicación mixta (departamento interno y externo)

¿Cuál/cuáles de las siguientes acciones se encuentra/n externalizada/s?	- Redacción de notas/ comunicados de prensa/ dossiers - Relación con los medios - Organización y convocatoria de ruedas de prensa - Gestión de redes sociales - Gestión de la comunicación interna - Gestión de relaciones públicas - Organización de eventos de RRPP
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación del protocolo de los actos - Gestión del conocimiento de la organización - Gestión de la identidad corporativa - Diseño, coordinación, producción y/o supervisión de las campañas de marketing y publicidad - Asesoramiento sobre comunicación política a los ediles del consistorio - Diseño, coordinación, producción y/o supervisión de producciones audiovisuales - Gestión de crisis de reputación - Análisis de la reputación de la institución - Evaluación de los resultados de campañas en medios sociales - Estudio de nuevas acciones comunicativas - Otros
--	---

Información sobre las acciones comunicativas

<p>¿Qué tipo de acciones consideradas “convencionales” se realizan desde el departamento de comunicación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Redacción de notas/ comunicados de prensa / dossiers - Relación con los medios - Organización y convocatoria de ruedas de prensa - Gestión de redes sociales - Gestión de la comunicación interna - Gestión de relaciones públicas - Organización de eventos de RRPP - Coordinación del protocolo de los actos - Gestión del conocimiento de la organización - Gestión de la identidad corporativa - Diseño, coordinación, producción y/o supervisión de las campañas de marketing y publicidad
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento sobre comunicación política a los ediles del consistorio - Diseño, coordinación, producción y/o supervisión de producciones audiovisuales - Gestión de crisis de reputación - Análisis de la reputación de la institución - Evaluación de los resultados de campañas en medios sociales - Estudio de nuevas acciones comunicativas - Otros
<p>¿Cree, como responsable del departamento, que es importante la innovación comunicativa?</p> <p>¿Cree que es importante innovar en la comunicación de los ayuntamientos?</p>	
¿Considera que realizan acciones de comunicación innovadoras desde el departamento?	Sí / No / Puntualmente en el tiempo / Puntualmente por áreas
¿Cuál de las siguientes acciones innovadoras se han ejecutado desde la organización?	
Desarrollo de un programa de Employee Advocacy	Sí / No
Uso del storytelling en el desarrollo de campañas o acciones de comunicación	Sí / No
Uso de la narrativa transmedia en el desarrollo campañas o acciones de comunicación	Sí / No
Producción de podcasts institucionales	Sí / No
Aplicación de las técnicas de Customer Relationship Management social (sCRM) en la comunicación con los públicos	Sí / No

Aplicación de las técnicas de Inbound Marketing en la comunicación del consistorio	Sí / No
Desarrollo de campañas en colaboración con influencers o microinfluencers	Sí / No
Desarrollo de sorteos en los perfiles sociales del ayuntamiento	Sí / No
Uso de reels en Instagram	Sí / No
Uso de nuevos medios sociales en tendencia como TikTok	Sí / No
¿Qué otras acciones innovadoras de comunicación se realizan desde la organización?	
Teniendo en cuenta lo anterior, en una escala del 1 al 10, ¿cómo valoras el grado de innovación de las acciones que se realizan desde el departamento?	

En segundo lugar, y una vez realizadas las entrevistas con los responsables de los departamentos de comunicación, realizamos un análisis de las redes sociales de las instituciones de la muestra para comprobar cómo se estaban desarrollando en los medios sociales de las instituciones algunos de los aspectos que se abordaron en las entrevistas telefónicas.

Al igual que para la primera acción, se diseñó *ad hoc* la siguiente ficha:

Ficha de análisis II

Nombre del municipio	
----------------------	--

Uso de Instagram

¿Tiene el ayuntamiento perfil en la red social Instagram?	Sí / No
¿Hace uso de la nueva funcionalidad: reels?	Sí / No

En una escala del 1 al 10, ¿Qué grado de adaptación tiene el contenido a este nuevo formato?	
¿Hace uso de las stories destacadas?	Sí / No
¿Se percibe una preocupación estética por cuidar el <i>Feel and Look</i> en Instagram?	Sí / No

Uso de Tik Tok

¿Tiene el ayuntamiento perfil en la red social Tik Tok?	Sí / No
¿Con qué frecuencia se publica contenido en la plataforma?	<ul style="list-style-type: none"> - Diariamente - Más de tres veces a la semana - Entre una y tres veces a la semana - Entre dos y tres veces al mes
En una escala del 1 al 10, ¿qué grado de adaptación tiene el contenido a esta nueva red social?	

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se exponen y analizan los resultados obtenidos en esta investigación. En primer lugar, se muestran los resultados fruto de las entrevistas con los diferentes responsables de Comunicación de los ayuntamientos estudiados.

6.1 Información sobre el municipio

En concreto, en este estudio, hemos investigado cómo es la comunicación de los ayuntamientos de España, en términos de profesionalización e innovación, a través de una muestra representativa entre todas las administraciones locales capitales de provincia del país.

La siguiente tabla muestra la relación de ayuntamientos estudiados y el número de habitantes censados en cada término municipal.

AYUNTAMIENTO	NÚMERO DE HABITANTES
Burgos	176.418
Cáceres	96.126
Girona	103.369
Guadalajara	84.910
Huelva	143.837
Madrid	3.334.730
Málaga	568.000
Murcia	447.182
Pamplona	201.653
Santa Cruz de Tenerife	209.194

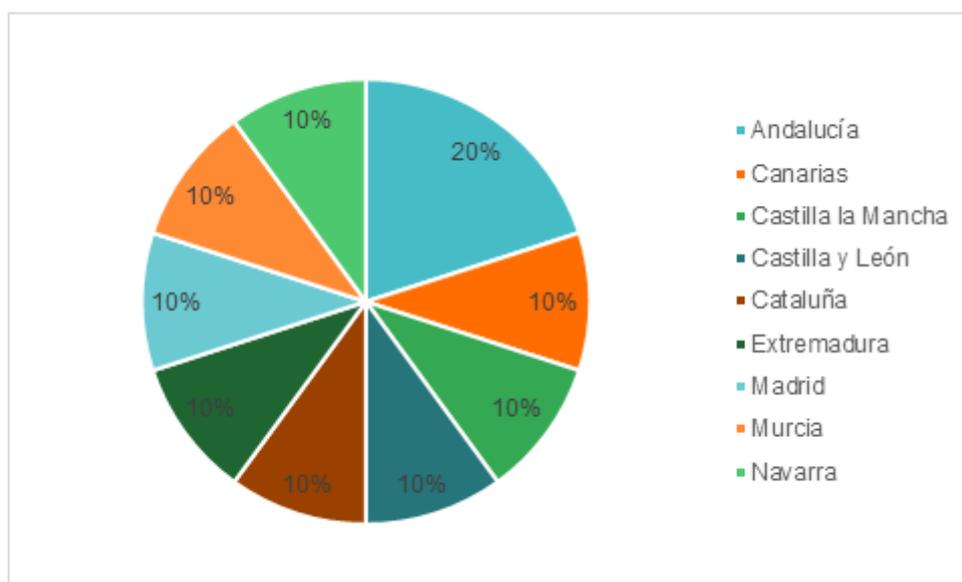
Tabla 1. Relación de ayuntamientos capitales de provincia estudiados y su población. Fuente: elaboración propia.

Estas cifras justifican la representatividad demográfica de la presente investigación con municipios como Madrid, con más de 3 millones de habitantes, y Cáceres, con menos de 100.000.

En relación con la naturaleza autonómica de los municipios, es decir, la Comunidad Autónoma (CC.AA.) a la que pertenecen las entidades locales, encontramos que Andalucía es la región con mayor representación en el estudio: 2 de los 10

consistorios estudiados son andaluces (20%), cuestión justificada ya que esta comunidad junto a Castilla y León son las regiones más numerosas en cuanto a provincias se refiere.

El resto de CC.AA. con participación en el estudio representan un 10% cada una: Canarias, Castilla La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Extremadura, Madrid, Murcia y Navarra. En todas ellas, se estudia únicamente un ayuntamiento capital de provincia. A pesar de haber contactado con los departamentos de Comunicación de los consistorios locales de todas las capitales de provincia de España, no ha sido posible contar con la participación de uno de cada comunidad.



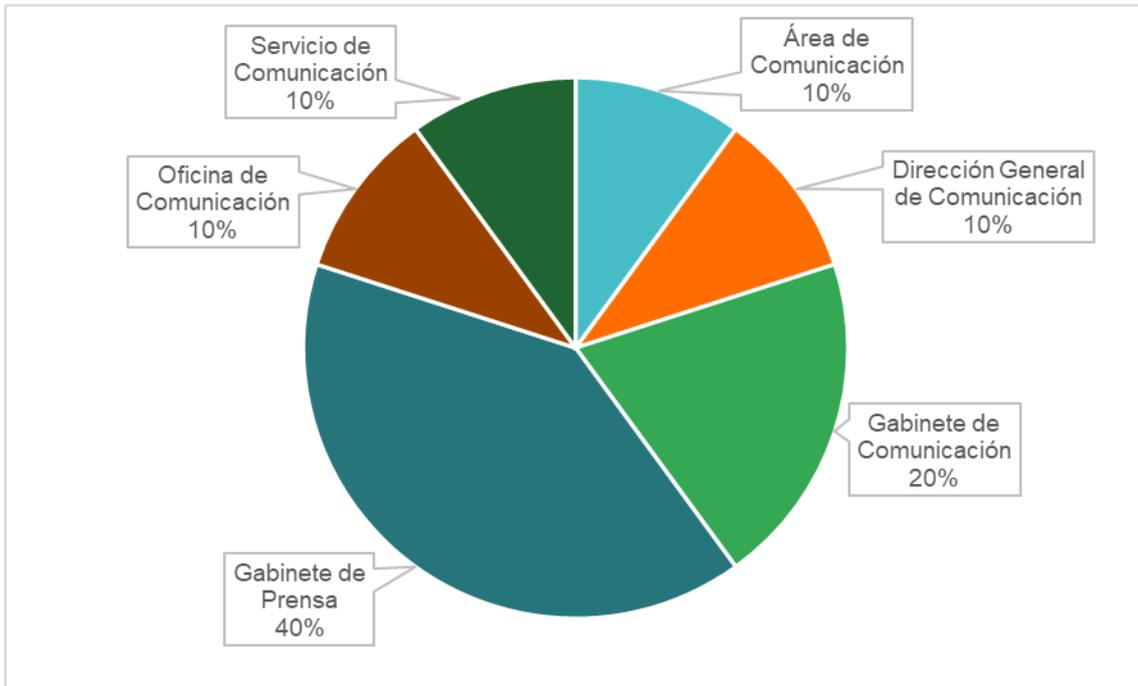
Gráfica 1. Naturaleza autonómica de los ayuntamientos estudiados. Fuente: elaboración propia.

6.2 Información sobre el departamento de Comunicación

Entrando en materia, el 100% de los ayuntamientos estudiados cuentan con un área dedicada al desarrollo de las labores comunicativas; acción que manifiesta el interés e importancia que dan las administraciones locales a la Comunicación. Asimismo, es preciso destacar que, en todos los casos, el departamento es interno; descartándose la existencia de departamentos externalizados o mixtos.

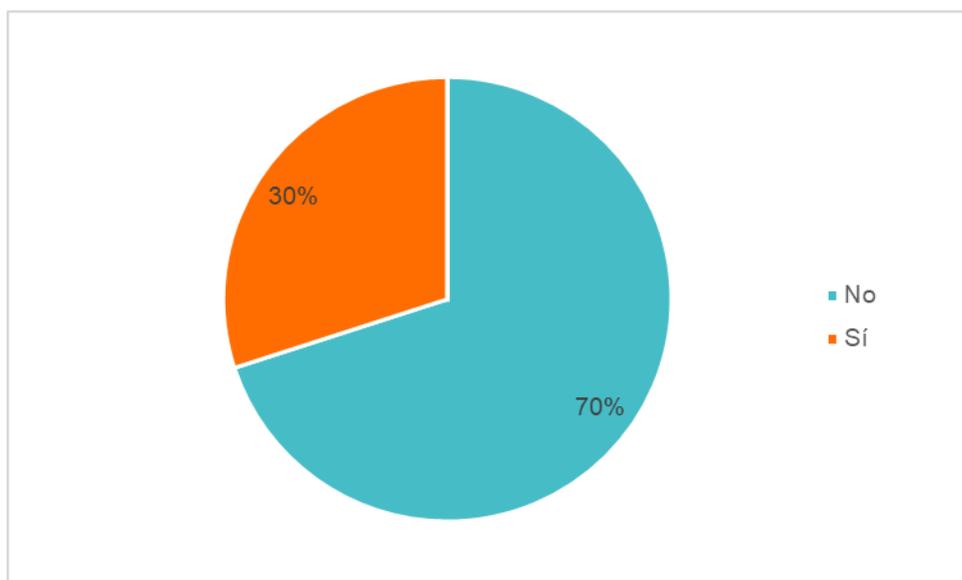
En relación con la denominación que recibe el área interna de los ayuntamientos estudiados, descubrimos que el apelativo dominante es “gabinete de Prensa” (40%) y, tras él, “gabinete de Comunicación”, con un 20%. Las diferentes nomenclaturas pueden simbolizar, tal y como se ha explicado con anterioridad, una mayor o menor adaptación del departamento al nuevo paradigma comunicativo en el que la prensa se convierte en

un público más y se produce el cambio desde el “gabinete de prensa” al “gabinete de comunicación”.



Gráfica 2. Denominación del departamento o área de Comunicación. Fuente: elaboración propia.

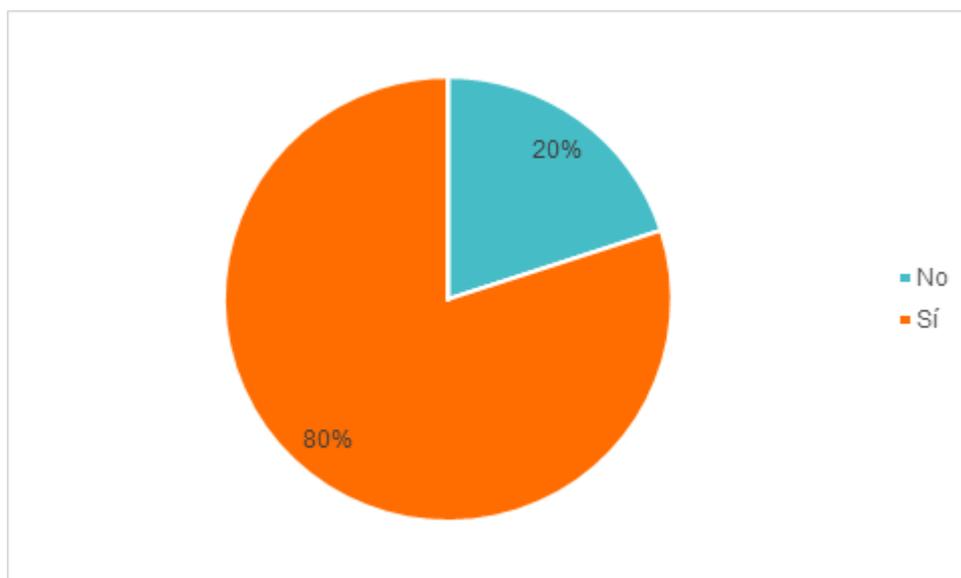
Uno de los principales hitos en el que se sustenta una comunicación profesional, tanto en el ámbito empresarial como institucional, es la planificación. La Gráfica 4 muestra que hay un elevado número de ayuntamientos (70%) en los que no se desarrolla un plan de comunicación general para la institución. Esta cifra contrasta con un 30% de ellos en los que sí se desarrolla.



Gráfica 3. Desarrollo de un plan de comunicación general para el ayuntamiento. Fuente: elaboración propia.

Este 30% corresponde a tres de los diez ayuntamientos estudiados en los que sí se desarrolla un plan de comunicación general para el consistorio. Dos de ellos, tienen una periodicidad de cuatro años, coincidiendo con el mandato municipal, y el otro es un plan con una aplicación de dos años, bienal.

No obstante, si preguntamos por el desarrollo de planes de comunicación para acciones o campañas concretas, la tendencia cambia en relación con la anterior gráfica: en el 80% de los ayuntamientos sí se planifica la comunicación para acciones o campañas concretas; un considerable aumento en la planificación comunicativa.

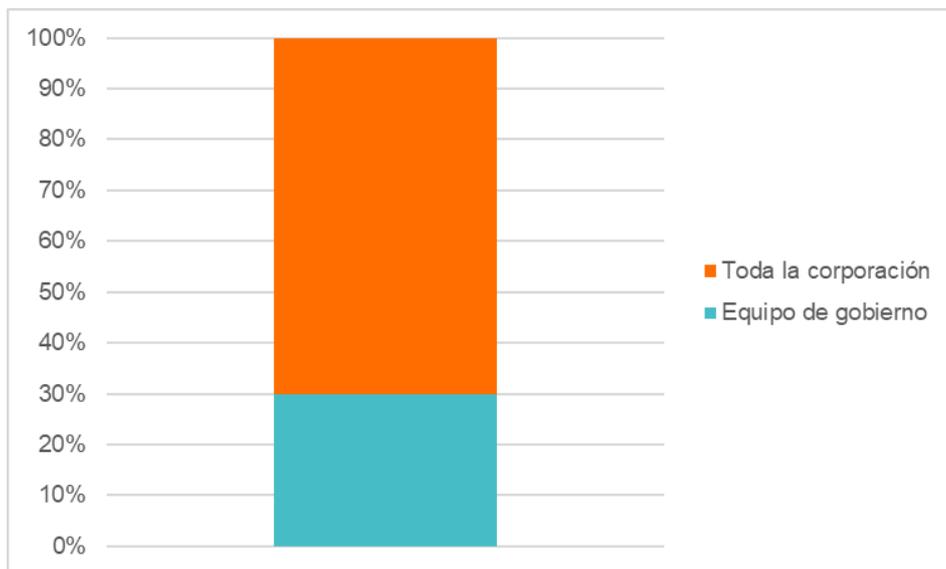


Gráfica 4. Desarrollo de planes de comunicación para acciones o campañas concretas. Fuente: elaboración propia.

Para conocer la disponibilidad de estos documentos, preguntamos si los planes de comunicación desarrollados estaban publicados en la web de la institución o si, por el contrario, eran únicamente para trabajo interno: en el 100% de los casos, estos documentos no están disponibles en la web municipal.

Por su parte, para conocer la dependencia política del área, preguntamos a los responsables de estas si estaban al servicio de toda la corporación o, por el contrario,

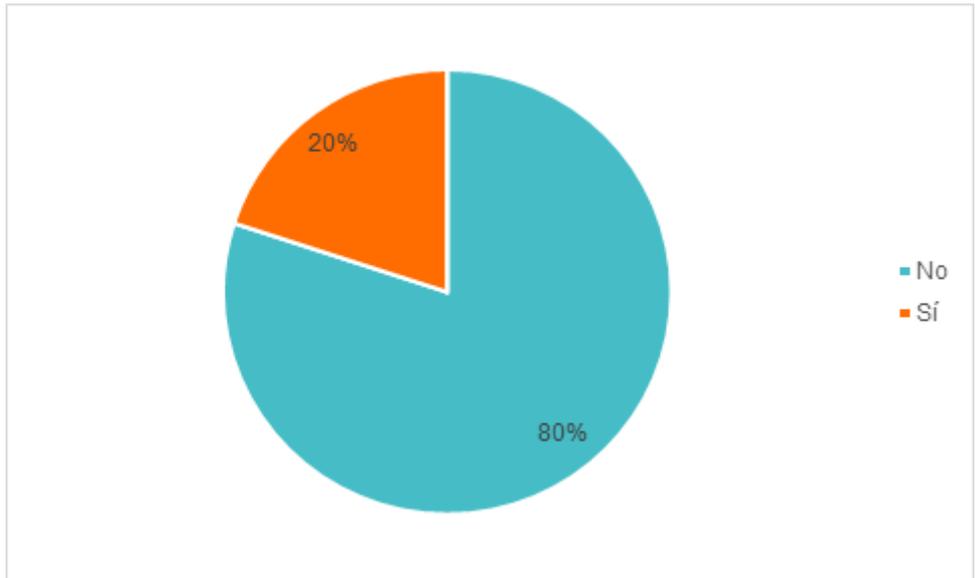
únicamente al servicio del equipo de gobierno. En el 70% de las instituciones, el gabinete está al servicio de toda la corporación.



Gráfica 5. Dependencia de las acciones que desarrolla el área o departamento de Comunicación. Fuente: elaboración propia.

En este punto, es preciso aclarar las conclusiones que se extraen de la conversación con los responsables de las áreas de Comunicación. A pesar de que la mayoría de los departamentos de comunicación afirman estar al servicio de toda la corporación, en la práctica, no se desarrolla como tal. Según los responsables, el personal técnico, el funcionariado, está al servicio de la oposición, sin embargo, no hacen uso de él ya que cuentan con personal de confianza para el desarrollo de estas labores. Predomina la coordinación con los grupos de la oposición más que la encomienda de labores.

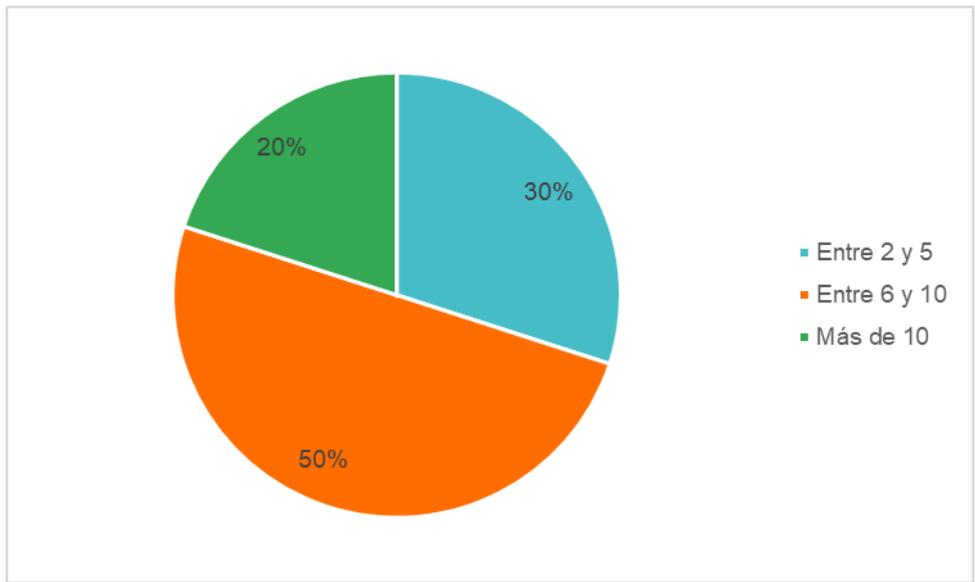
En relación con la existencia de un apartado propio de la web municipal en el que se hable del departamento, en un 80% de los casos, no existe. Contrasta un residual 20% en el que el consistorio sí habla sobre la existencia, distribución e integrantes del gabinete, siendo transparente con las características de este departamento.



Gráfica 6. Existencia de un apartado propio en la web municipal en el que se hable de la existencia del departamento y su disposición. Fuente: elaboración propia.

6.3 Información sobre los miembros del departamento de comunicación

En este apartado, analizamos los integrantes del departamento para acercarnos al grado de profesionalización de este. No obstante, en primer lugar, presentamos el número de integrantes del área, predominando los departamentos con entre 6 y 10 miembros (50%).

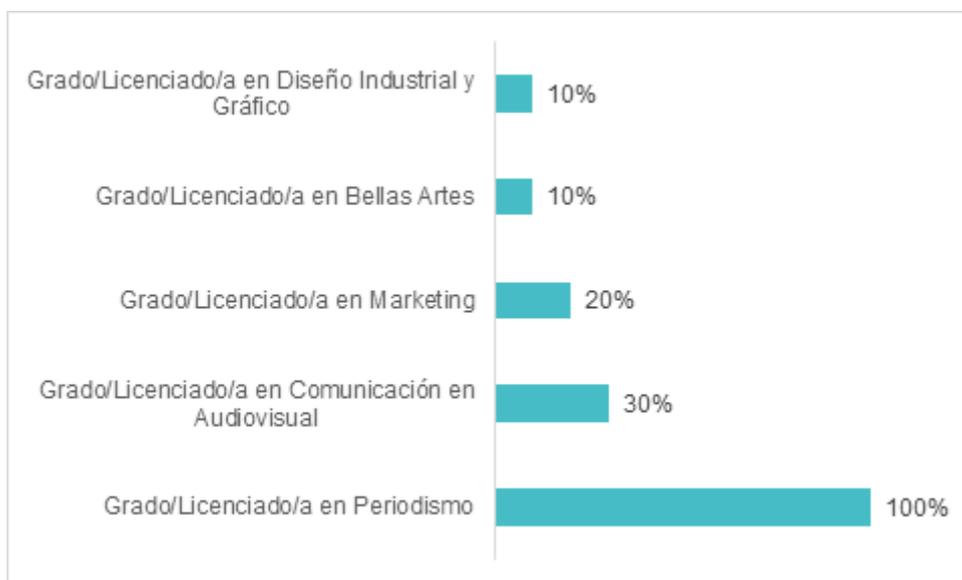


Gráfica 7. Número de integrantes del área o departamento de Comunicación. Fuente: elaboración propia.

En relación con la figura contractual de los miembros del departamento, encontramos que, en el 100% de los ayuntamientos estudiados, aparecen profesionales de

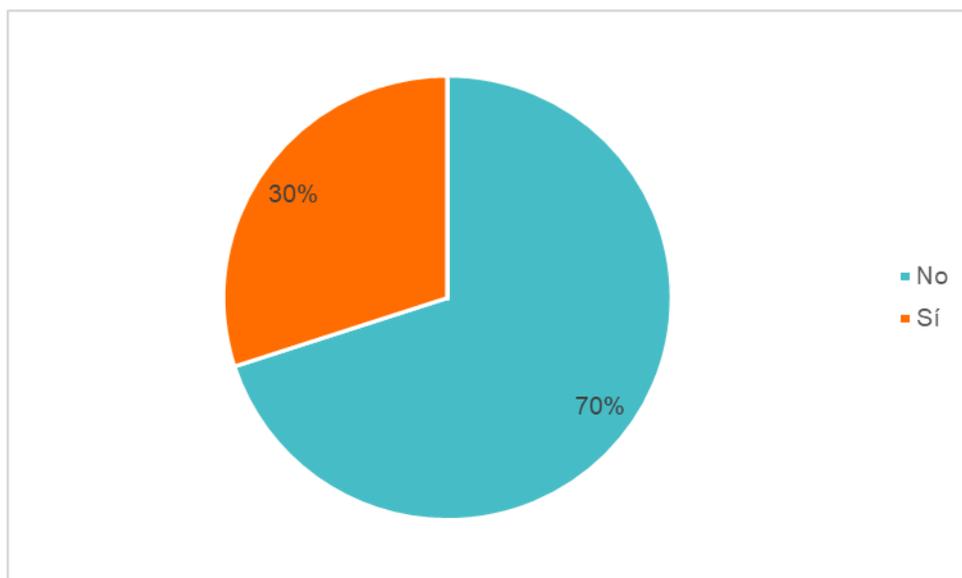
la comunicación con plaza de personal laboral (designados por el partido en el gobierno) frente al 60% de ayuntamientos en los que existen plazas de funcionario destinadas a la comunicación. En proporción, predominan los miembros designados por el gobierno a los funcionarios que solo aparecen en 6 de cada 10 consistorios.

Por su parte, si observamos las titulaciones de los miembros del gabinete, encontramos que, en todos los consistorios hay graduados o licenciados en Periodismo. En el 30% de los ayuntamientos, aparecen graduados en Comunicación Audiovisual, un 20% de consistorios con graduados o licenciados en Marketing, entre otros. Cabe destacar que, en ninguno de los ayuntamientos estudiados, encontramos graduados o licenciados en Relaciones Públicas, formación muy afín para el desarrollo de las labores comunicativas en gabinetes.



Gráfica 8. Titulaciones predominantes en los departamentos de comunicación. Fuente: elaboración propia.

Por último, con el objetivo de conocer el grado de profesionalización, estudiamos la existencia de personal en los departamentos que desarrollase labores de comunicación sin formación universitaria en comunicación. El estudio arroja que, en el 30% de los ayuntamientos, hay personas no formadas en comunicación desarrollando estas actividades.



Gráfica 9. Existencia de personal del departamento que desarrolle labores de Comunicación sin formación académica superior. Fuente: elaboración propia.

Como se ha venido estudiando, estos departamentos cuentan con diferente número de miembros en el que encontramos dos perfiles laborales: el funcionariado, que marca distancia con el color político y con formación académica asegurada y, por otro lado, el personal eventual, que puede o no tener formación en la materia y está vinculado al partido gobernante o, al menos, designado por este.

Generalmente, el gabinete cuenta con una estructura definida en el que son los comunicadores designados por el partido (personal eventual), no los funcionarios, los que ocupan los puestos de director o directora de Comunicación, estando encomendados de dirigir la estrategia comunicativa de la institución.

6.4 Servicios externalizados

Siguiendo el cuestionario establecido, a continuación, estudiaríamos la profesionalización de las empresas que gestionan la comunicación de los ayuntamientos en el caso de ser mixta o estar externalizada. Al no cumplirse ninguno de estos dos preceptos, no se ha obtenido información analizable en este apartado.

En relación con los servicios que los departamentos de comunicación externalizan, destacan la gestión de las redes sociales y el diseño, coordinación,

producción y/o supervisión de producciones audiovisuales, acciones que se encomiendan a empresas externas en el 30% de los ayuntamientos estudiados.



Gráfica 10. Relación de servicios que los departamentos o áreas de comunicación de los consistorios externalizan. Fuente: elaboración propia.

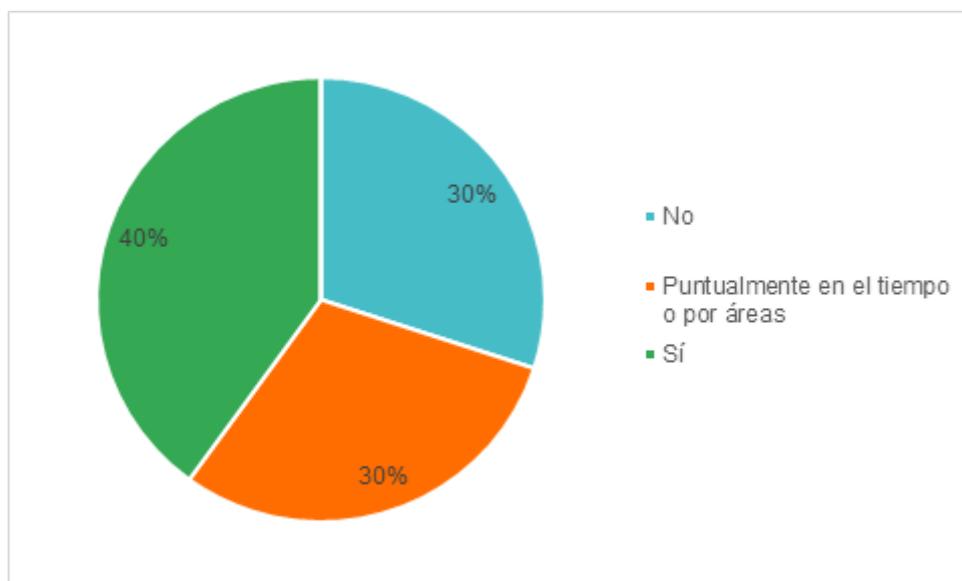
6.5 Innovación en el departamento de Comunicación

En relación con la permeabilidad a la innovación que tienen los responsables de comunicación de los ayuntamientos estudiados, es preciso aclarar que, en términos generales, la mayoría de los entrevistados destacan la importancia de innovar en la comunicación con la sociedad con el objetivo de alcanzar nuevos públicos y fidelizarlos.

A pesar de que algunos consideran que no, la mayoría de los responsables creen que la innovación en la comunicación institucional está encorsetada, principalmente, por dos motivos. En primer lugar, por el sistema: hablamos de instituciones públicas con procedimientos complejos para ser garantistas y, por otra parte, por el personal, algunos de los entrevistados apuntan a la brecha digital existente: el personal está envejecido y hay menos permeabilidad y adaptación a la innovación.

Reflexionando sobre cómo se debe innovar, algunos de los entrevistados apuntan a la necesidad de una innovación no solo de soporte sino también de fondo. Otro de los entrevistados, expresa que previo a emprender el camino de la innovación es necesario tener un gabinete de comunicación cualificado y profesional y asegura que los recortes en esta área, por parte de las administraciones públicas, provocan menos innovación y profesionalización.

Continuando con el estudio de la innovación en los departamentos de Comunicación, los datos de la investigación muestran que, en un 40%, los responsables de las áreas de Comunicación afirman desarrollar acciones de comunicación innovadoras frente a un 30% que expone no realizarlas. Destaca otro 30% en el que estas se desarrollan de manera puntual en el tiempo o por áreas.

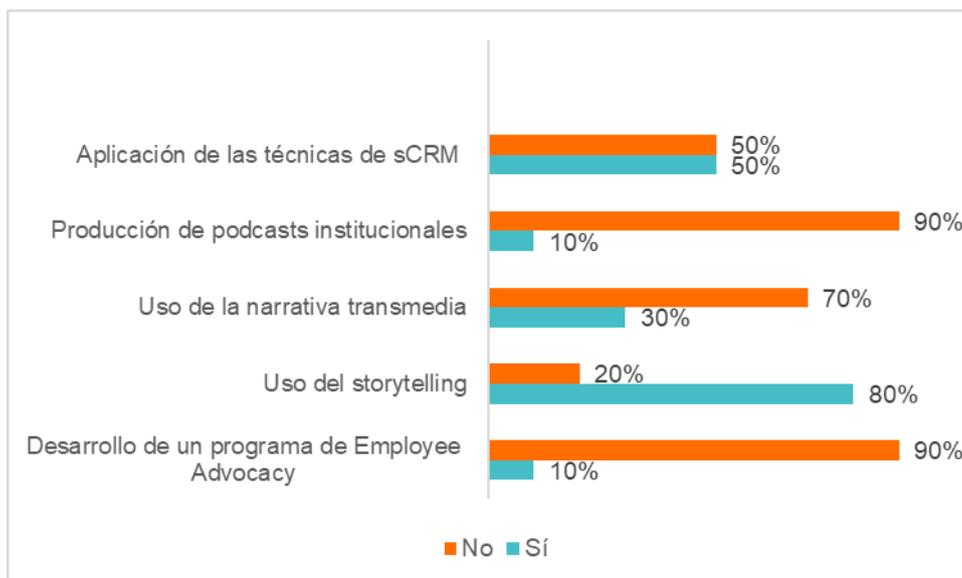


Gráfica 11. Desarrollo de acciones de comunicación innovadoras desde el departamento de Comunicación. Fuente: elaboración propia.

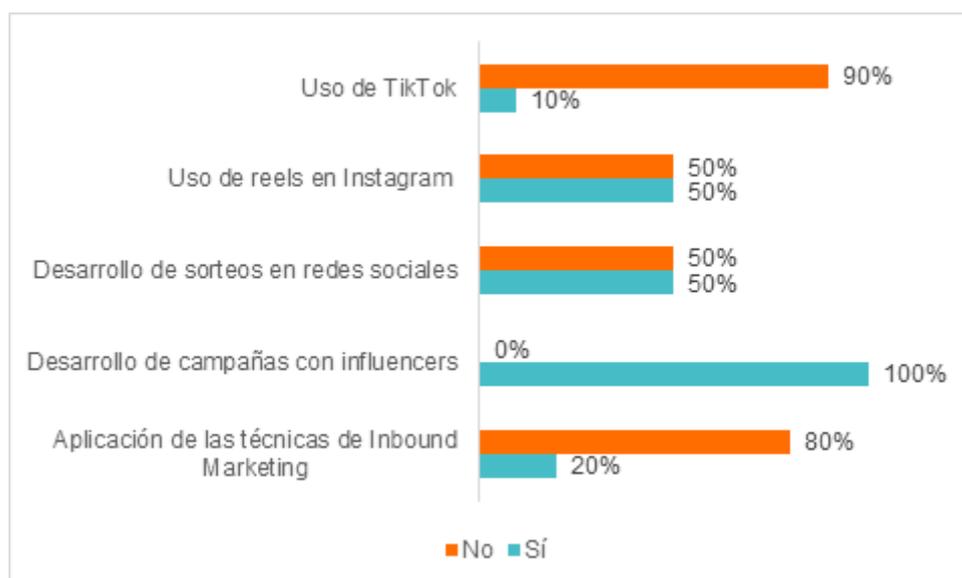
Con el objetivo de afinar en el estudio de la innovación desarrollada por las instituciones, de manera pormenorizada, analizamos en este estudio la puesta en marcha de un conjunto de acciones innovadoras desde los departamentos de Comunicación de los consistorios locales, todas ellas definidas en la exposición previa de esta investigación.

En total, estudiamos el desarrollo, aplicación y/o ejecución de diez acciones en la comunicación de los ayuntamientos de la muestra. Las acciones con menos implantación en los ayuntamientos son el uso de la narrativa transmedia, la aplicación de técnicas de inbound marketing, el uso de TikTok como red social, el desarrollo de programas de employee advocacy o la producción de podcast en el ámbito institucional.

Sin embargo, con bastante aplicación en la comunicación de los consistorios, destaca el desarrollo de campañas con influencers (con un 100% de ejecución entre los ayuntamientos) y el uso del storytelling en campañas o acciones comunicativas. La aplicación de técnicas de sCRM, el uso de la funcionalidad reels en Instagram y el desarrollo de sorteos en redes sociales solo tiene aplicación en el 50% de los ayuntamientos estudiados.



Gráfica 12. Acciones comunicativas innovadoras (I) desarrolladas desde los departamentos de Comunicación. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 13. Acciones comunicativas innovadoras (II) desarrolladas desde los departamentos de Comunicación. Fuente: elaboración propia.

Expuestas las anteriores acciones, preguntamos a los responsables de Comunicación qué nota, en una escala del 1 al 10, se pondrían en relación con el desarrollo de acciones innovadoras en comunicación en cada uno de sus consistorios. La media se sitúa en un 5,8.

Por su parte, los departamentos señalan el desarrollo de otras acciones innovadoras como la puesta en marcha de un buzón virtual para atender al ciudadano, el

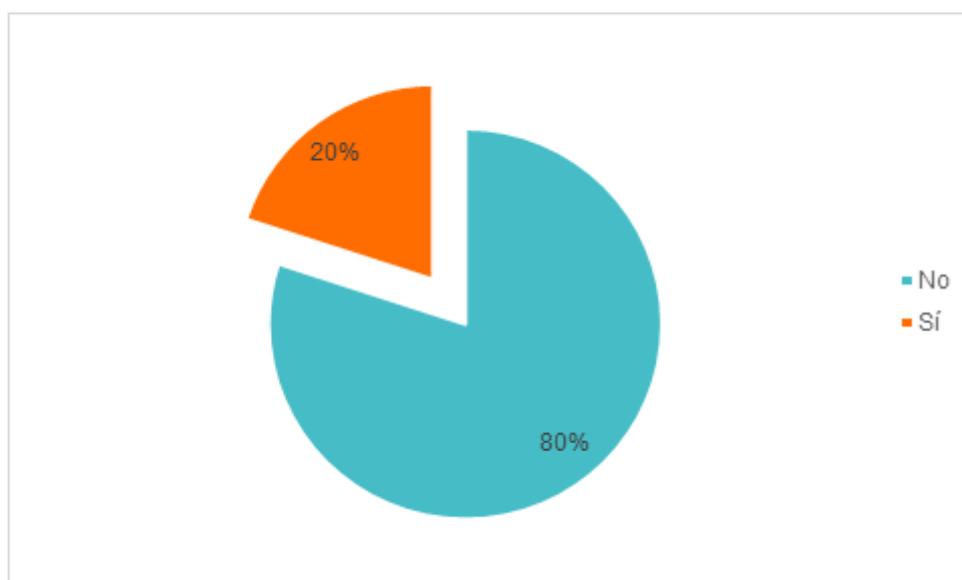
uso de infografías, acciones comunicativas con base en Big Data, creación de merchandising...

6.6 Observación de la actividad en las redes sociales municipales

Una vez finalizado el análisis de las cuestiones derivadas de las entrevistas con los responsables de Comunicación, abordamos, de manera independiente, un análisis de las redes sociales de las instituciones de la muestra para comprobar cómo se estaban desarrollando en los medios sociales de las instituciones algunos de los aspectos que se abordaron en las entrevistas, enfocados, principalmente, en las acciones que se emprenden en Instagram y TikTok.

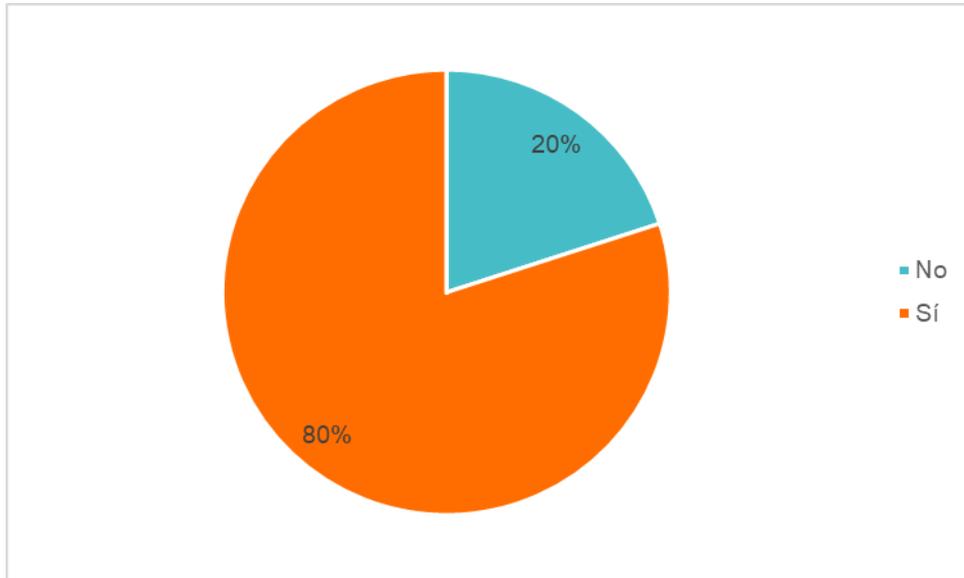
- Instagram

En relación con la presencia de los consistorios locales en la red Instagram, encontramos que el 100% de ellos cuenta con perfil oficial en esta red social. Una vez comprobada la presencia en esta red, verificamos el uso de la funcionalidad reels, cuestión también preguntada en el anterior apartado como acción innovadora. En este caso, comprobamos que, frente al 50% de consistorios que afirmó hacer uso de reels, solo hay un 20% de los ayuntamientos que efectivamente lo usan como herramienta para comunicarse con la sociedad. Por su parte, en relación con la adaptación del contenido a esta herramienta de Instagram, nuestro análisis arroja que, en una escala del 1 al 10, la media se sitúa en un 7 de adaptación, siendo diez el valor máximo.

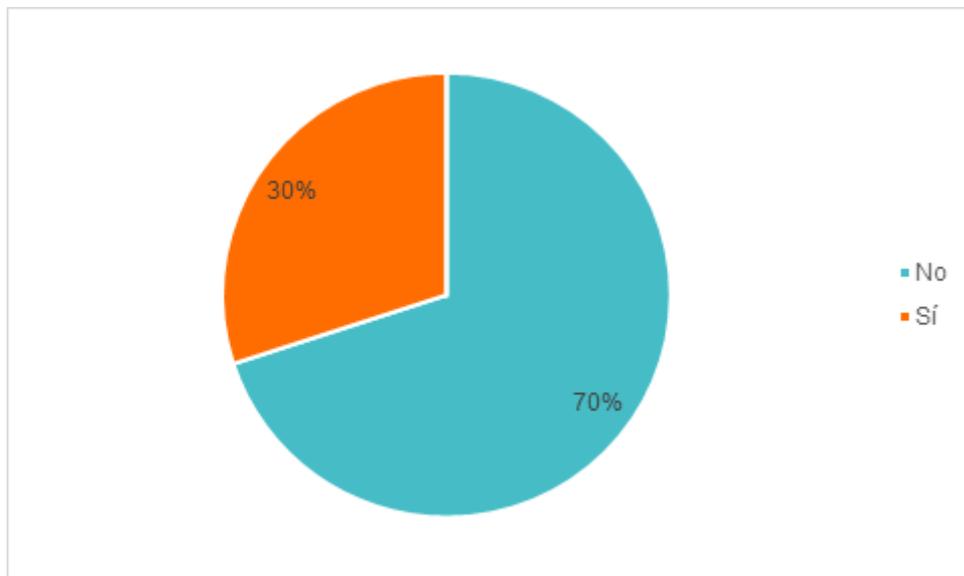


Gráfica 14. Desarrollo de la funcionalidad “reels” en los perfiles de Instagram de los ayuntamientos estudiados. Fuente: elaboración propia.

Asimismo, también en Instagram, predomina el uso de las historias destacadas con el objetivo de ordenar la información de cara a la sociedad, frente a la dominante despreocupación por el *feel and look* (la apariencia) del perfil.



Gráfica 15. Uso de las historias destacadas en los perfiles de Instagram de los ayuntamientos. Fuente: elaboración propia.

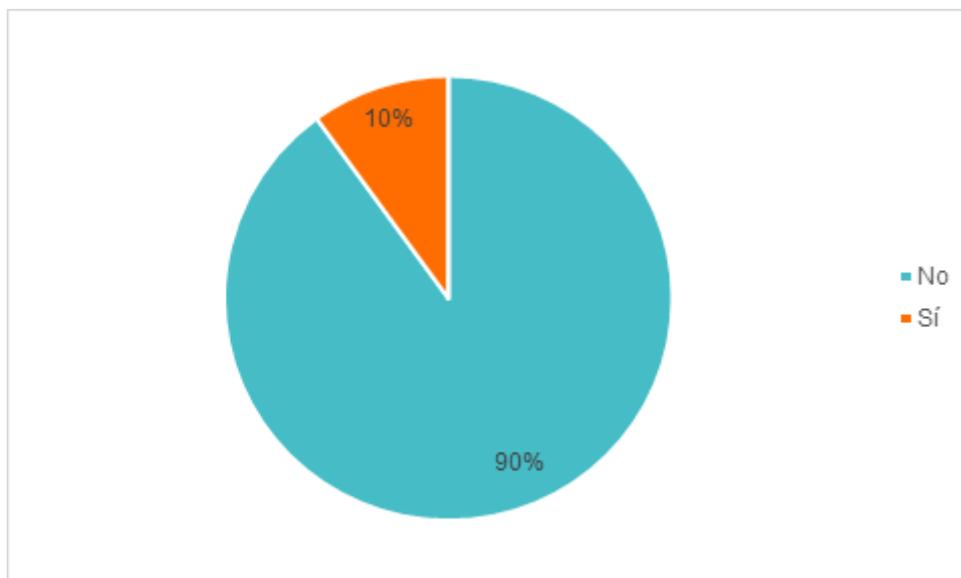


Gráfica 16. Preocupación por el *feel and look* en los perfiles de Instagram de los ayuntamientos. Fuente: elaboración propia.

- **TikTok**

Por último, en relación con TikTok, encontramos que solo uno de los ayuntamientos estudiados (10%) tiene presencia en esta red social. Esta cifra coincide con lo expuesto

por los responsables de comunicación en el apartado anterior en el que solo el Ayuntamiento de Málaga confirmó tener perfil abierto en esta red social. Con una media de publicación de entre dos y tres veces al mes, el contenido alcanza una adaptación al nuevo medio social de 9.



Gráfica 17. Presencia de los consistorios locales en la red TikTok. Fuente: elaboración propia.

A continuación, y con el objetivo de vincular la profesionalización y el grado de innovación (H3) de los departamentos de comunicación de los consistorios estudiados, presentamos la siguiente tabla.

En ella se muestran dos tipos de departamentos de comunicación: en naranja, los que incluyen personal sin formación previa en Comunicación (menos profesionalizados) y, por otro, en verde, los consistorios cuyo personal del citado departamento cuenta con formación superior en Comunicación (más profesionalizados). Es una tabla ciega, sin destacar el nombre del consistorio, y se vincula al número de acciones innovadoras, estudiadas en esta investigación, que se están llevando a cabo en cada consistorio. Recordemos que, de los departamentos estudiados, hay tres que incluyen personal sin formación previa en la materia.

Los datos muestran que los consistorios con menos grado de profesionalización son los que desarrollan más acciones innovadoras de entre las 10 estudiadas en esta investigación.

NÚMERO DE ACCIONES INNOVADORAS DESARROLLADAS	
Departamento de Comunicación con algún integrante sin formación en Comunicación I	6/10
Departamento de Comunicación con algún integrante sin formación en Comunicación II	5/10
Departamento de Comunicación con algún integrante sin formación en Comunicación III	6/10
Departamento de Comunicación en el que todos los integrantes tienen formación en Comunicación I	3/10
Departamento de Comunicación en el que todos los integrantes tienen formación en Comunicación II	5/10
Departamento de Comunicación en el que todos los integrantes tienen formación en Comunicación III	4/10
Departamento de Comunicación en el que todos los integrantes tienen formación en Comunicación IV	1/10
Departamento de Comunicación en el que todos los integrantes tienen formación en Comunicación V	4/10
Departamento de Comunicación en el que todos los integrantes tienen formación en Comunicación VI	3/10
Departamento de Comunicación en el que todos los integrantes tienen formación en Comunicación VII	4/10

Tabla 2. Relación de departamentos con o sin integrantes con formación previa en Comunicación y el número de acciones innovadoras realizadas. Fuente: elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

Exponemos las conclusiones obtenidas a partir de los resultados, relacionándolas con las hipótesis y los objetivos planteados.

En primer lugar, en cuanto a los objetivos, hemos de señalar que, con el desarrollo de la presente investigación, se han alcanzado favorablemente las metas fijadas (**O1.** Conocer el grado de profesionalización de los departamentos de comunicación de los ayuntamientos de España. **O2.** Identificar la existencia de estrategias de innovación en los departamentos de comunicación de los ayuntamientos españoles y estudiar el tipo de acciones que desarrollan).

En este punto, es importante señalar el imprescindible papel que juega la comunicación en los ayuntamientos españoles que, gestionen un municipio de mayor o menor población, siempre presentan una preocupación por cuidar el ámbito comunicativo. Una comunicación que, tal y como se ha expuesto en la presente investigación, en algunas instituciones está encajada en el concepto de “gabinete de prensa” y, en otras, en el de “gabinete de comunicación”. Asimismo, es preciso señalar que, a pesar de que no está extendido en todas las instituciones locales analizadas, existen puestos de funcionariado creados, de manera exclusiva, para el desarrollo de las labores comunicativas, hito que remarca la importancia de la comunicación dentro de los consistorios.

En referencia a la cuestión de género, en el 60% de los ayuntamientos estudiados, la comunicación estaba liderada por mujeres frente al 30% restante que estaba gestionada por hombres.

En relación con la innovación comunicativa, comprobamos en los datos expuestos que, a pesar de que se desarrollan algunas acciones más propias del marketing, gran parte de la innovación en el ámbito de la comunicación de los consistorios locales pasa por las redes sociales.

En cuanto a las hipótesis, es prudente afirmar que se ha verificado la H1 que señala que el grado de profesionalización de los departamentos de comunicación de los ayuntamientos de España es alto (el porcentaje de consistorios que tiene personal no formado en la materia no supera el 35%). A pesar de que en el 30% de los ayuntamientos

estudiados aparece personal sin formación académica en Comunicación, en todos ellos hay titulados universitarios en la rama, sobre todo, en Periodismo. La planificación general de la Comunicación de los consistorios es baja, no obstante, ante campañas concretas, la planificación comunicativa aumenta.

En cuanto a la H2, que enunciaba que la innovación en comunicación continúa siendo una asignatura pendiente para los departamentos de comunicación de los ayuntamientos de España y, para su desarrollo, se encuentran muchas trabas administrativas, también se ha comprobado. En su mayoría, los responsables de comunicación entrevistados coinciden en que se encuentran con muchas trabas a la hora de innovar en este ámbito. En cuanto a la innovación propiamente dicha, la mayoría de acciones estudiadas en los consistorios aparecen de manera muy tímida o casi inexistente a excepción de dos: el storytelling y la colaboración con influencers.

En relación con la H3, que enunciaba que un departamento de comunicación altamente profesionalizado realiza acciones de comunicación más innovadoras, hemos de decir que se ha refutado. La *Tabla 2* que se muestra en el apartado de análisis indica que los departamentos menos profesionalizados (es decir, los que incluyen algún miembro sin formación previa en comunicación) son los que, en proporción, más acciones innovadoras realizan. Quedará pendiente estudiar las razones.

Por último, para futuras investigaciones, se podría estudiar en profundidad si un departamento de comunicación con mayor capital humano tiende a un mayor grado de innovación o cuál es la tendencia general de los ayuntamientos españoles en cuanto al modelo comunicativo: “gabinetes de prensa” o “gabinetes de comunicación”.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Almansa Martínez, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Revista Historia y Comunicación Social*, 9, 5-21. Recuperado en: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0404110005A/19269>
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Revista Anàlisi*, 32, 117-132. Recuperado en: <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>
- Arriaga, A. y Marcellán Baraze, I. (2016). Las redes sociales: Espacios de participación y aprendizaje para la producción de imágenes digitales de los jóvenes. *Estudios Sobre Educación*, 30, 197-216. Recuperado en: <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/4808>
- Ballesteros, J. C. y Megías, I. (2015). *Jóvenes en la red: Un selfie*. Madrid: Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud.
- Barquero Cabrero, J. D. (1999). Evolución cronológica de la profesión de relaciones públicas en España y los aportes de los más importantes expertos. En Barquero Cabrero, J. D. (coord.) *Manual de Relaciones Públicas empresariales e institucionales* (613-664). Barcelona: Gestión 2000.
- Benavides, L. (2017). *El 'fenómeno podcast' avanza (poco a poco) en España*. [Versión electrónica]. [Consultado el 05/08/21]. Recuperado en: <https://www.elperiodico.com/es/extra/20171030/podcast-en-espana-2017-6374886>
- Canel, M. J. (2010). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Carrascosa, L. y Delponti, P. (2016) Una aproximación al conocimiento del Mapa Infoparticipa por parte de los gabinetes de prensa de los ayuntamientos tinerfeños. *La Pantalla Insomne*, 1389-1430. Recuperado en: http://www.revistalatinacs.org/15SLCS/2016_libro/066_Carrascosa.pdf

- Cárdenas Rica, M. L. (1998). Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales. *Ámbitos, Revista Andaluza de Comunicación*, 1, 131-141. Recuperado en: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/67266/revista-comunicacion-ambitos-01_126-136.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Costa-Sánchez, C. (2013). Narrativas Transmedia Nativas: Ventajas, elementos de la planificación de un proyecto audiovisual transmedia y estudio de caso. *Historia y comunicación social*, 18 (3), 561-574.
- Del Pozo Lite, M. (1997) *Ventajas de la comunicación interna*. Madrid: Editorial Fragua.
- D'Adamo, O. y García, V. (2016). Comunicación Política: narración de historias, construcción de relatos políticos y persuasión. *Comunicación y Hombre*, 12, 23-39. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/1294/129446703001.pdf>
- Espino González, J. (2021). La gestión de las redes sociales: del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. En Gutiérrez Lozano, J.F. (ed.) y Rosa Castillo, R. M. (ed.) *Nuevas formas de comunicar en la Universidad. La gestión de la imagen en el entorno digital*. Madrid: Editorial Fragua.
- González, L. y Pérez, J. (2018). *Las 10 reglas de oro del Employee Advocacy*. [Versión electrónica]. [Consultado el 05/08/21]. Recuperado en: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2018/03/las-10-reglas-de-oro-del-employee-advocacy/>
- Guisado Rodríguez, A. M. (2017). *“Storytelling”: cómo contar historias ayuda a la estrategia de marketing* (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Sevilla, España. Recuperado en: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/75910/Storytelling_como_contar_historias_ayuda_a_la_estrategia_de_marketing.pdf?sequence=1
- Jenkins, H. (2003). Transmedia storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *Technology Review*. Recuperado en: <http://www.technologyreview.com/biotech/13052/>
- Lara, I. y Ortega, I. (2016). Los consumidores de la Generación Z impulsan la transformación digital de las empresas. *Revista de Estudios de la Juventud*, 114.

Recuperado en:
http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_5_1_os_consumidores_de_la_generacion_z.pdf

Martín González, J.A. (2009). La eficacia del storytelling. *MK Marketing+Ventas*, 251, 8-16. Recuperado en: <http://pdfs.wke.es/9/8/2/2/pd0000049822.pdf>

Martín Martín, F. (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas.

Martínez Bargueño, M. (1995). Información administrativa un derecho constitucional. En AA.VV. *Información Institucional* (17-18). Valencia: Ed. Generalitat Valenciana.

Mercadé, A. (2015). *Ejemplos de CRM Social: entendiendo mejor el concepto*. [Versión electrónica]. [Consultado el 05/08/21]. Recuperado en: <https://www.deustoformacion.com/blog/redes-sociales/ejemplos-crm-social-entendiendo-mejor-concepto>

Noguero, A. (1995). *La función de las relaciones públicas. Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: ESRP-EUB.

Picos Freire, J. (1995). Estructura de la prensa local en España. En AA.VV. *Manual de Periodismo* (608). Barcelona: Ed. Prensa Ibérica.

Pratten, R. (2011). *Getting Started in Transmedia Storytelling: A Practical Guide for Beginners (Paperback)*. Londres: CreateSpace.

Ramírez, T (1995). *Gabinetes de Comunicación*. Barcelona: Bosch Comunicación.

Ríos Martín, D. (2014). *Los gabinetes de comunicación municipales 2.0. Herramientas comunicativas para la participación ciudadana. El caso de los Ayuntamientos de la Costa del Sol* (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Málaga, España.

Recuperado en:
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10483/TRABAJO%20FIN%20DE%20GRADO%20DANIEL%20RIOS%20MARTIN.pdf?sequence=1>

Rochera, S., Fernández, F., Durán, A., y Marín A. (2013). La dirección de Comunicación en los ayuntamientos: de las relaciones informativas a la gestión de públicos a

través de las TIC. Un camino todavía en marcha. Análisis de situación en las comarcas de la Plana Alta y la Plana Baja de la provincia de Castellón. *Revista Latina de Comunicación*. Recuperado en: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/200_Rochera.pdf

Sidorenko, P., Herranz, J. M., Cantero, J. I. (2020) Use of New Narratives for COVID-19 Reporting: From 360° Videos to Ephemeral TikTok Videos in Online Media. *Tripodos*, 47 (1), 105-122. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/343080278_Use_of_New_Narratives_for_COVID-19_Reporting_From_360_Videos_to_Ephemeral_TikTok_Videos_in_Online_Media

Siibak, A. (2009). Constructing the self through the photo selection - Visual impression management on social networking websites. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 3 (1).

Sordo, A. I. (2021). *Qué es el inbound marketing y cómo aplicarlo con éxito en 2021*. [Versión electrónica]. [Consultado el 05/08/21]. Recuperado en: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share>

Wang, Y.-H., Gu, T.-J., y Wang, S.-Y. (2019). Causes and Characteristics of Short Video Platform Internet Community Taking the TikTok Short Video Application as an Example. *2019 IEEE International Conference on Consumer Electronics – Taiwan (ICCE-TW)*. Recuperado en: <https://doi.org/fgs9>

ANEXO

Relación de responsables de comunicación entrevistados para el desarrollo de esta investigación:

AYUNTAMIENTO	ENTREVISTADO/A
Burgos	Agustina Ureña
Cáceres	Sandra Moreno
Girona	Silvia Planas
Guadalajara	Diego Barbas
Huelva	Elena Reina
Madrid	Javier Monzón
Málaga	Jesús Espino
Murcia	Josefina López
Pamplona	Eduarne Elío
Santa Cruz de Tenerife	Carlos Lite