

LOS RETOS DE LA COMUNICACIÓN DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



En tiempos de Gobierno Abierto y Transformación Digital, ¿qué se requiere por parte del Departamento de Comunicación para crear espacios de conversación con la ciudadanía y los medios, informar las acciones de la organización y contribuir a fortalecer la reputación de ésta? Abordemos algunas estrategias e instrumentos.

Para hablar de comunicación desde la Administración Pública, deberíamos diferenciar entre dos conceptos difíciles de separar, pero que necesariamente conviene distinguir: la comunicación del grupo o grupos políticos que están gobernando, y la comunicación institucional. Entenderíamos la primera como la comunicación que se realiza desde los partidos y la segunda se lleva a cabo en nombre de la Administración, en la que el grupo político ejerce el gobierno. La primera se enfoca en sus votantes o simpatizantes; la otra se dirige a toda la ciudadanía sobre la que la Administración ejerce sus competencias.

A través de diversos procesos de comunicación y de relación, las Administraciones Públicas transmiten a la ciudadanía todo tipo de mensajes relacionados con su gestión. Son procesos que se justifican desde el objetivo fundamental de que el ciudadano, como centro de la acción del gobierno, debe estar informado de todas aquellas actuaciones e iniciativas administrativas que pueden incidir en su condición de ciudadano-administrado.

La comunicación pública es una herramienta que permite al equipo de gobierno explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas en cada periodo legislativo. Un aspecto importante de la comunicación pública es que su función no consiste únicamente en informar, sino que debe servir como instrumento para asegurar la participación de los ciudadanos en la vida pública y hacerles corresponsables de las decisiones dentro de un contexto democrático. Así, mientras las políticas de información se centran únicamente en la difusión y promoción del derecho al acceso a la información, las políticas de comunicación pública

incluyen aquellas actividades a través de las cuales los poderes públicos pretenden organizar las condiciones de comunicación con los ciudadanos o, lo que es lo mismo, regular los procesos de comunicación social para aumentar la participación de la ciudadanía en la gestión pública, en función de sus intereses y demandas.

El Departamento de Comunicación y su función

Para poder realizar una buena labor de comunicación pública, el Departamento de Comunicación de cualquier Administración debe aspirar a estar bien dimensionado y dotado de diferentes profesionales especializados, teniendo muy presente la comunicación digital. En este sentido, hay que reivindicar departamentos con cierta estructura funcional para darles alguna continuidad y evitar que cada cuatro años o con cada cambio de gobierno se desmantelen y haya que comenzar de cero.

También es necesario evidenciar el valor que la comunicación aporta a las Administraciones Públicas y al conjunto de la sociedad, ya que su trabajo es explicar a la ciudadanía qué decisiones se toman, porqué se toman, cómo se toman, a quién afectan, cómo se concretan y cuánto cuestan. Se trata de un ejercicio de ética y lógica que debería haber estado presente siempre y que ha necesitado de una relativamente reciente Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno para que se empiece a entender y tener en cuenta como una obligación por parte del gobierno y una exigencia por parte del administrado.

La comunicación pública no sólo debe informar, sino servir como instrumento para asegurar la participación de los ciudadanos en la vida pública

Por último, y no por ello menos importante, es imprescindible para lograr una buena comunicación que el equipo conozca el proyecto que el gobierno quiere llevar a cabo, la estrategia y los objetivos a corto y largo plazo. Personalmente, la comunicación que definiendo tiene una visión 360 basada en las relaciones públicas, que va más allá de los comunicados de prensa, los mensajes en redes sociales o una simple cobertura mediática. El papel de las relaciones públicas es precisamente el de favorecer las comunicaciones multidireccionales: ascendentes, laterales, diagonales, descendentes, internas y externas, teniendo en cuenta a todos los destinatarios.

En un mundo hiperconectado a través de internet y las redes sociales, uno de los grandes desafíos de la comunicación en las Administraciones Públicas es proporcionar una información valiosa y de calidad, siendo capaces de mantener un diálogo transparente y empático con todos nuestros interlocutores; mostrando una organización más abierta, ágil y cercana a la ciudadanía; poniendo la comunicación al servicio de los intereses y las expectativas de ésta; e intentando construir relaciones de confianza basadas en la honestidad y la credibilidad. Alcanzar esta complicidad y esta confianza nos permitirá contar con influenciadores y colaboradores que nos ayuden a reforzar los compromisos, los valores y las acciones llevadas a cabo desde el sector público.

En este sentido, el Departamento de Comunicación, mediante una estrategia de relaciones públicas, debe informar veraz y oportunamente a la ciudadanía, a las organizaciones y a las entidades acerca de la gestión que realiza el gobierno, la corporación y la Administración en su conjunto en beneficio de la comunidad, a través del desarrollo y ejecución de campañas informativas y educativas, aplicando estrategias publicitarias propias o con el apoyo de los medios de comunicación, a fin de fortalecer interna y externamente la imagen institucional.

Además, puede aportar herramientas y metodología para integrar y facilitar el diálogo con las personas, procurando no sólo proporcionar información sobre la organización, sino escuchando lo que se dice de ella y

El Departamento de Comunicación, mediante una estrategia de relaciones públicas, debe informar veraz y oportunamente a la ciudadanía, las organizaciones y las entidades acerca de la gestión que el gobierno realiza

lo que se le pide. Asimismo debe transmitir a los medios la información que se genera desde la organización, de una manera objetiva, transparente y puntual, y colaborar en sus requerimientos y en sus peticiones de información.

Como personal fronterizo, también deben ayudar en la comunicación interna de la organización. Los funcionarios y trabajadores de la Administración son los mejores prescriptores a la hora de generar confianza entre la ciudadanía, pero necesitan saber hacia dónde se dirigen sus acciones. Una buena comunicación interna y una escucha activa ayudan a mejorar el clima laboral, a aceptar los posibles cambios más rápidamente y a actuar de manera más ágil. Por otro lado, favorece la confianza y el respeto, lo que disminuye tensiones y conflictos, y ayuda a compartir ideas y a trabajar en equipo, ya que fomenta las sinergias entre iguales, la transversalidad y la cooperación entre departamentos.

Los profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas de una Administración Pública debemos perseguir la transparencia y la ética como principios para informar y crear espacios de conversación con el ciudadano y con los medios, así como contribuir a fortalecer la reputación de la organización. Debemos liderar la comunicación impulsando un modelo de gestión donde se pueda aconsejar y asesorar a la organización y al equipo ejecutivo, y fomentar las alianzas, las interrelaciones y la transversalidad interna (con los trabajadores) y externa (con el público). La comunicación ayudará a que los trabajadores y los ciudadanos conozcan, entiendan, apoyen y valoren los proyectos, acciones y decisiones que se toman en el seno de la organización.

Por su parte, los proyectos de relaciones públicas deben basarse en gran medida en la investigación: si no sabemos dónde estamos ni a dónde queremos llegar, difícilmente llegaremos a donde pretendemos, ni sabremos cómo hacerlo. Además, si no analizamos los resultados de nuestras actuaciones, no podremos extraer conclusiones para tomar decisiones o mejorar los procesos.

Los políticos que gobiernan deben asumir que la comunicación que se hace desde la Administración no es de partido, evitando así los personalismos y lo que se pueda entender como propaganda, y confiando en la inteligencia de las personas que saben perfectamente quién gobierna y son capaces de valorar la gestión del equipo de gobierno, en función de las políticas y acciones concretas llevadas a cabo, y del grado de satisfacción que ha supuesto para ellas. Así, el equipo de gobierno debe poner en marcha su programa en base a unas estrategias y objetivos concretos que tienen que estar alineados con la misión, visión y valores

inherentes a la Administración Pública, sin olvidar que debe gestionar un presupuesto y distribuirlo de manera que los objetivos planteados puedan ser conseguidos, todo ello sin perder de vista que la finalidad es el bien común de las personas administradas a las que gobiernan.

Los planes de comunicación y marketing

Para que la comunicación de una Administración Pública funcione adecuadamente, además del equipo de profesionales competentes y multidisciplinares, requiere un plan de comunicación eficiente y coherente. El Departamento de Comunicación es el encargado de desarrollar el Plan de Comunicación y Marketing, entendiendo el marketing y la comunicación como dos procesos relacionados pero independientes.

En el Plan de Marketing, el instrumento o herramienta esencial es la publicidad, mientras que en el Plan de Comunicación es la información. Publicidad e

información son dos elementos trascendentales para la correcta comunicación de la organización. Planificar ambos es necesario para alcanzar los objetivos.

Es importante tener en cuenta también el protocolo y las relaciones institucionales, ya que comunican hacia fuera lo que es la organización y se trata de un escaparate de la imagen que se quiere transmitir. No es necesario decir que en el Plan de Comunicación los objetivos comunicativos tienen que estar claramente alineados con los objetivos de la organización y la estrategia de gobierno.

La disrupción de las nuevas tecnologías

Han provocado cambios no sólo en los canales a través de los que se compartía la información de manera tradicional, sino también en la manera de crear los contenidos y en el modo de compartirlos. Las relaciones públicas trabajan la comunicación pensando en los diferentes *stakeholders* (que, en el caso que nos ocupa, son todas aquellas personas u organizaciones que pueden estar afectadas o tener interés por las actividades y las decisiones de la Administración) y adaptan a ellas las narrativas, las acciones de comunicación, los contenidos y las herramientas que deben estar destinadas a facilitar el diálogo y construir relaciones, manteniendo una fluida comunicación y ayudando a establecer con ellas alianzas y complicidades.

En la era digital y del Gobierno Abierto, la exposición de la organización es mucho mayor y la posibilidad de que la imagen se vea afectada en algún momento es mucho más factible. El fenómeno llamado postverdad y las noticias falsas también puede contribuir a una posible crisis de credibilidad y afectar la reputación de la organización. Por tanto, la figura del comunicador se vuelve mucho más estratégica a la hora de ofrecer un asesoramiento en el manejo eficaz de los tiempos y las respuestas para atajarla.

Las redes sociales, en este sentido, son un arma de doble filo, pues aportan comunicación bidireccional e instantánea y múltiples ventajas bien gestionadas, pero también favorecen las críticas y atraen trolls que pueden generar ruido y conflicto. Bien si podemos

resolver o solventar las críticas, lo cual incluso puede mejorar nuestra reputación; a los trolls mejor no alimentarlos.

Derechos y deberes del ciudadano

Tenemos claro que las Administraciones Públicas se deben a las personas y tienen la obligación de comunicar, informar y publicitar los servicios públicos que ofrecen y los proyectos que realizan. Para que los mensajes se reciban de manera adecuada, la organización debe haber trabajado la credibilidad y la reputación entre la ciudadanía, y tiene que poner a disposición de ésta herramientas tecnológicas que faciliten el diálogo y la participación en la gestión.

Pero hay algo que a veces olvidamos administradores y administrados, y es que la ciudadanía tiene unos derechos pero también tiene unos deberes. Existe un importante trabajo de comunicación que requiere que las acciones realizadas, cuando beneficien a la sociedad, también destaquen los compromisos que se necesitan por su parte.

Hay que informar la corresponsabilidad que toda acción conlleva. La Administración tiene que estar preparada para escuchar y debe responder a lo bueno y a lo malo. La ciudadanía tiene que exigir sus derechos y participar en la gestión, pero también tiene que ser corresponsable y acatar sus deberes. Un diálogo claro, honesto y transparente fortalecerá la relación y la confianza entre ambas.

En el Plan de Marketing, el instrumento o herramienta esencial es la publicidad, mientras que en el Plan de Comunicación es la información



18 RETOS A LOS QUE NOS ENFRENTAMOS DESDE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA

- 1 Trabajar por recuperar y fortalecer la confianza de la ciudadanía en la Administración Pública.
- 2 Creer, defender y valorar la Transformación Digital y sus ventajas para la comunicación y transmitir el cambio de mentalidad a los gobernantes.
- 3 Empoderar la comunicación como apoyo en la toma de decisiones.
- 4 Ayudar a crear la cultura organizacional y sus procesos, gestionar la marca y adelantarse a posibles riesgos que puedan afectar a la organización.
- 5 Traspasar la frontera de la relación con los medios a la relación con los públicos.
- 6 Tener una visión amplia y analítica de lo que ocurre para poder comunicar estratégicamente.
- 7 Adquirir habilidades para explicar conceptos administrativos complejos haciéndolos sencillos, entendibles y adaptados al lenguaje del público al que nos dirigimos.
- 8 Contribuir a una comunicación inclusiva, plural y diversa, teniendo en cuenta los géneros y las diferentes capacidades.
- 9 Escuchar, atender, analizar e identificar las necesidades que la ciudadanía nos trasmite, buscando siempre nuevas maneras de relación.
- 10 Trabajar en la transformación de los medios tradicionales de información y proximidad (radios, web, revistas o televisiones).
- 11 Estar al día de los avances digitales, potenciar las redes sociales y experimentar con la comunicación móvil que, en estos momentos, es la forma más directa de comunicación que existe.
- 12 Ser consecuentes con las acciones que se realicen y responsabilizarse del impacto que aquello que estamos comunicando pueda producir en el público.
- 13 Estar atentos a los nuevos canales y plataformas que facilitan la comunicación y la información entre los miembros de la organización, y que la hacen más fluida, más transparente y mucho menos jerarquizada.
- 14 No pretender ser expertos en todo y colaborar en equipo con los diferentes profesionales que trabajan en la comunicación.
- 15 Prepararnos, reciclarnos constantemente y apostar por una formación continua.
- 16 Utilizar el Big Data porque los datos y el análisis de los mismos permitirán conocer mejor los intereses de la ciudadanía, así como adecuar las decisiones y la manera de comunicarlás, según sus intereses y hábitos.
- 17 Gestionar de manera eficiente y transparente el marketing y la publicidad institucional.
- 18 Evaluar los resultados para mejorar.

Muchos de estos temas y retos se debatieron y trabajaron en las I Jornadas de Comunicación desde la Administración Pública, realizadas en Calvià, Mallorca, en noviembre de 2017. Otros podremos trabajarlos en las II Jornadas de Comunicación desde las Administraciones Públicas que tendrán lugar en Calvià los días 12 y 13 de noviembre de 2018.



Maria Antònia Ferragut Carreño

Es funcionaria y responsable de Comunicación del Ajuntament de Calvià, Mallorca. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, Diplomada en Trabajo Social, Máster en Gestión Cultural, Experta Universitaria en Animación Sociocultural y Especialista Universitaria en Archivística. Ha realizado cursos de Curadora de Contenidos, Community Manager y Desarrollo de Dirección Pública.