

Gestión y profesionalización de las relaciones públicas en las diputaciones provinciales y forales

Management and Professionalization of Public Relations in Spanish Provincial Governments

Ana Belén Fernández-Souto, Iván Puentes-Rivera
y Montse Vázquez-Gestal*

Resumen: Los gobiernos de las provincias españolas, diputaciones provinciales y forales, gestionan una buena parte de los recursos del Estado, desarrollan, junto con los ayuntamientos, las políticas que mayor relación guardan con el día a día de la ciudadanía y, por supuesto, realizan una labor de comunicación intensa. En este marco, el presente artículo analiza la gestión de la comunicación en dichas instituciones, en lo que se refiere a recursos humanos, organización de los departamentos de comunicación y formación de sus responsables, sobre los que recae la misión de la gestión comunicativa de la actividad pública de las instituciones objeto de estudio. Se trata de una investigación novedosa que pretende realizar una radiografía de la gestión comunicativa de estas instituciones públicas en España.

Palabras clave: relaciones públicas, diputaciones provinciales, diputaciones forales, comunicación institucional, protocolo, departamentos de comunicación.

*Ana Belén Fernández-Souto, es profesora titular en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Vigo, Campus A Xunqueira s/n 36005, Pontevedra, España. Tel: 00 34 609 893 065. Correo-e: abfsouto@uvigo.es. ORCID: 0000-0003-2685-0604. Iván Puentes-Rivera es profesor contratado interino en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de A Coruña, Campus de Elviña s/n., 15071. A Coruña, España. Tel: 00 34 981 167 000. Correo-e: i.puentes@udc.es. ORCID: 0000-0003-1982-0984. Montse Vázquez-Gestal es profesora titular en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Vigo, Campus A Xunqueira s/n 36005, Pontevedra, España. Tel: 00 34 986 801 999. Correo-e: mvgestal@uvigo.es. ORCID: 0000-0002-3076-6037. Este artículo forma parte de los trabajos desarrollados en el marco de dos proyectos de investigación: "XESCOM: Red Internacional de Investigación de la Gestión de la Comunicación" (ED341D R2016/019), proyecto coordinado por el grupo Novos Medios de la Universidad de Santiago de Compostela, junto con los grupos iMARCA, de la Universidad de A Coruña, CP2 y BIFEGA de la Universidad de Vigo, financiado en régimen de concurrencia competitiva por la Consellería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria de la Xunta de Galicia, y DEBATV, Debates Electorales Televisados en España: Modelos, Proceso, Diagnóstico y Propuesta" (CSO2017-83159-R) proyecto de I+D+I (Retos) financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y la Agencia Estatal de Investigación (AEI) del gobierno de España, con el apoyo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder) de la Unión Europea.

Artículo recibido el 12 de mayo de 2017 y aceptado para su publicación el 4 de noviembre de 2018.

doi: <http://dx.doi.org/10.29265/gypp.v28i2.629>

Abstract: The governments of the Spanish provinces, *diputaciones provinciales* and *forales*, manage a good part of the resources of the State, they develop, together with the city councils, the policies that relate more closely to the day to day of citizenship and, all of them have an intense communication work. In this frame, the present article analyzes the management of the communication in the above mentioned institutions, about their human resources, the organization of their communication departments and the formation of its persons in charge, on whom there relapses the mission of the communicative management of the public activity of the institutions we are studying. This is a novel investigation that tries to realize a radiography of the communicative management of these public institutions in Spain.

Keywords: public relations, *diputaciones provinciales*, *diputaciones forales*, institutional communication, protocol, communication departments.

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos de las provincias en España se articulan en torno a las diputaciones provinciales y forales, junto con los cabildos (Canarias) y consejos (Baleares) insulares, aunque estos dos últimos no se corresponden exactamente con el territorio de la provincia, sino que prácticamente cada una de las islas de ambos archipiélagos posee su cabildo o consejo. De entre todas estas instituciones, las diputaciones provinciales son, sin duda, las más cuestionadas por diferentes motivos.

Nacen en el siglo XIX como institución supramunicipal destinada a prestar apoyo y servicios a los ayuntamientos de menor tamaño y, por lo tanto, también menor capacidad financiera y esa sigue siendo hoy en día su principal función. No obstante, la modernización administrativa y el proceso de descentralización que ha vivido España a raíz de la construcción del llamado Estado de las Autonomías, surgido de la actual Constitución de 1978, han hecho que las diputaciones queden encajadas entre la administración local, de la que forman parte, y los más recientes gobiernos autonómicos (gobiernos de las comunidades autónomas, equivalentes a las regiones o estados en un modelo federal), con competencias difusas y muchas veces duplicadas entre ambos.

A ello debe sumarse que sus miembros, los diputados y diputadas provinciales, no son votados directamente por la ciudadanía, sino que son elegidos por los concejales (representantes populares que integran los ayuntamientos) de entre sus semejantes de toda la provincia, con una fuerte intervención de las direcciones de los partidos políticos. Este método de elección aleja claramente a estas instituciones de los ciudadanos, que en muchas ocasiones no saben quién elige a los miembros y gobiernos de las diputaciones, ni quiénes son sus máximos responsables, lo que revela un importante déficit de transparencia.

Si a todo esto se añade, además, que determinados gobiernos provinciales han sido símbolo evidente de corrupción y malas prácticas democráticas, como el nepotismo y que en muchas de las comunidades autónomas la división provincial es vista como ajena, no es raro que las diputaciones provinciales sean, como queda dicho, una institución en permanente cuestión. Efectivamente, en un buen número de regiones la división provincial no se corresponde ni con la tradición histórica ni con una realidad social o económica en la que vive y desarrolla cotidianamente su actividad la mayoría de la población, sino que ésta piensa más en términos de municipio, comarca o comunidad autónoma, lo que aleja aún más a la ciudadanía de este nivel administrativo.

Fruto de ello, desde hace algunos años, en todas las campañas electorales, se debate sobre su posible supresión y son multitud los partidos políticos que, con mayor o menor intensidad, defienden esta opción. Aun así, la realidad es que son un nivel de gobierno consagrado por la actual Constitución española que, no sólo sigue existiendo, sino que, además, tras la última reforma legal al respecto, la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local, han ampliado notablemente sus competencias y capacidad de intervención, restando autonomía a los municipios.

En 2016 las diputaciones provinciales han gestionado 6 400 millones de euros (*El Mundo*, 2016), frente a 169 000 de las Comunidades Autónomas (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2016) y 314 500 del gobierno de España (Presupuestos Generales del Estado para 2016, 2015). Gestionan, por lo tanto, una importante parte de los asuntos que afectan el día a día de los ciudadanos españoles, probablemente, junto con los ayuntamientos, los más presentes en la vida cotidiana de todos. Resulta sin duda interesante investigar su política de comunicación y concretamente los recursos de relaciones públicas que los departamentos de comunicación usan para relacionarse con la ciudadanía y el público objetivo de sus respectivos ámbitos territoriales.

No en vano, tal como se indicará en el marco teórico, recae sobre estos departamentos de comunicación (junto con los de protocolo, en muchas ocasiones constituidos en departamento autónomo) una parte importante de la responsabilidad de mejora de la imagen y reputación de esos gobiernos provinciales, bien a través de su política de comunicación convencional, bien a través de estrategias de relaciones públicas y políticas de transparencia. Algo para lo que es fundamental contar en los mencionados departamentos con profesionales adecuadamente formados, académica y laboralmente, que puedan llevar a cabo una gestión profesional de los mismos, con parámetros de calidad similares a los requeridos en las grandes em-

presas y entidades privadas. Esta demanda de profesionalización es la principal necesidad o reto al que se enfrentan las diputaciones en el ámbito de la comunicación y su análisis constituye, por lo tanto, el principal objetivo de este artículo.

MARCO TEÓRICO

En España existen numerosos estudios sobre la gestión comunicativa y el perfil profesional de sus responsables en ámbitos concretos, como las grandes empresas (Moreno y Capriotti, 2006), las pequeñas y medianas empresas (Fernández-Souto y Corbacho, 2005; Fernández-Souto y Puentes-Rivera, 2014), las empresas contaminantes y su gestión de crisis (Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal, 2015), las universidades y centros de investigación (Martínez, 2006), los ayuntamientos (Fernández-Souto y Vázquez Gestal, 2014) o las organizaciones de la sociedad civil (osc) (Peris, 2000), entre otros. Sin embargo, constatamos que no existe ningún estudio científico que analice y radiografie el panorama de la comunicación en las diputaciones provinciales y forales en su conjunto, aunque sí existan estudios sobre algunas de ellas en concreto. El presente estudio pretende constituirse como pionero en este ámbito, arrojar datos hasta ahora no conocidos y poder compararlos con otras organizaciones empresariales e institucionales.

Para ello es fundamental conocer la realidad de los gabinetes de comunicación y de la labor comunicativa, en sentido amplio, que desarrollan las diferentes organizaciones y partir de una aproximación teórica a las diferentes realidades que serán abordadas e este estudio.

De las múltiples definiciones que existen para describir qué es un gabinete de comunicación, puede destacarse por su concreción la aportada por Ramírez (1995), para quien “los gabinetes de comunicación son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública”.

La disparidad a la hora de definir los gabinetes de comunicación se traduce también en una falta de precisión terminológica, que hace que en ocasiones se denomine como tal a “oficinas que sólo realizan funciones de relaciones con los medios” (Simón, 2015: 69). Es cierto que “en la estructura de las grandes organizaciones —en las pequeñas una sola persona ejerce todas las funciones— suele haber un jefe de prensa y cuando esto ocurre, éste reporta al director de comunicación, pero el primero es el equivalente al camarero que sirve la comida, mientras que la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), el máximo

responsable de ese gabinete, es más bien el chef, el que define las estrategias y dirige su concreción táctica en conjunto” (Arroyo y Yús, 2011: 26).

Tal como señala Cárdenas (2000: 38), “la falta de precisión en los términos obedece a los escasos años de existencia de las relaciones públicas”. Algo a lo que, en el caso español, se suma también “una cierta tendencia a huir de la denominación tradicional anglosajona *public relations*. A este hecho ha podido contribuir la tardía incorporación de España al fenómeno de expansión de la actividad”.

En este contexto de imprecisión terminológica y disparidad en cuanto a la definición y funciones propias de un gabinete de comunicación, resulta clarificador el cuadro elaborado por Ana Almansa (2005: 123) para resumir y exponer de un modo gráfico los diferentes aspectos y definiciones que aportan diversos autores sobre estos departamentos en el seno de las organizaciones (cuadro 1).

Puede comprobarse la evolución que el concepto ha tenido en los últimos años, que ha pasado de mero instrumento de conexión entre las organizaciones y sus públicos (ya sean internos o externos) a abarcar aspectos más amplios, como la gestión integral de la comunicación, la imagen corporativa y, por supuesto, la implicación directa con la alta dirección empresarial.

De ahí la tendencia, cada vez más aceptada, de denominar a los gabinetes de comunicación como “Dirección de Comunicación” (Castro, 2007: 26), debiendo estar ésta lo más próxima posible a los órganos de decisión dentro de la organización. Aun así, como ya queda dicho, la enorme disparidad de nombres sigue siendo la norma. Los más habituales son, según el informe del *Estado de la comunicación en España* (Dircom, 2015) y por este orden, director de comunicación (26%), responsable de comunicación (8%) y jefe de prensa (4%).

CUADRO 1. Elementos definidores de los gabinetes de comunicación

<i>Autor</i>	<i>Referencia</i>	<i>Definición</i>
Ramírez	1995: 97-99	Son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables
Martín	1998: 11-14	Órgano que analiza, ejecuta y difunde todas las acciones de comunicación
Álvarez y Caballero	1997: 85-89	Imprescindible la coordinación y cohesión en comunicación. Al igual que sucede con la música y el director de orquesta, en comunicación todas las acciones deben estar coordinadas
Villafañe	1999: 100-103	Se encargan de la gestión de la comunicación y de la imagen corporativa
ADC/Dircom	1997: 154-156	Dependencia directa de la alta dirección

Fuente: Almansa, 2005: 123.

Villafañe (2001: 13) resume el avance vivido por la profesión en nuestro país del siguiente modo:

La gestión de la imagen y la comunicación corporativas ha experimentado en los últimos diez o quince años un desarrollo inusitado en España. Muchos de nuestros directivos, especialmente en las grandes corporaciones, han pasado en ese tiempo de la ignorancia del *corporate* (léase *corporate* como un término equivalente al de “gestión estratégica de la imagen corporativa”) a una sobrevaloración casi mitómana, abrazando la comunicación como una especie de bálsamo que todo lo puede resolver.

En este contexto de aumento, tanto cuantitativo como cualitativo, de la presencia e importancia de la comunicación en las organizaciones empresariales e institucionales de España, se han dejado sentir también los efectos de la última crisis económica. Así, 65 por ciento de los profesionales afirma que desde el comienzo de la misma se ha reducido el presupuesto destinado a comunicación y 56 por ciento reconoce que también se ha reducido el número de personas que trabajan en las empresas en labores de comunicación (Dircom, 2015).

En todo caso, en la actualidad las empresas no se diferencian tanto por sus productos, como por la imagen que proyectan a la sociedad, lo que sitúa o debería situar la comunicación en el corazón de la estrategia de cualquier organización (Morató, 2011).

Tal vez debido a la asunción de esta realidad por parte de los responsables de las organizaciones empresariales, si bien es cierto que la crisis se ha traducido en una reducción de presupuesto y personal destinado a las labores de comunicación, también lo es que este mismo contexto económico desfavorable ha propiciado, en general, una mayor especialización, profesionalización e incremento de la importancia de la comunicación en el seno de las organizaciones.

Así, en palabras de Cabrera (2015: 329), “la figura de la Dircom cobra aún más importancia en momentos difíciles [como la actual crisis], convirtiéndose en necesaria para la organización, que en tiempos complicados busca diferenciarse de la competencia a través de una buena gestión comunicativa”.

Los datos arrojados por el informe del *Estado de la comunicación en España 2015* (Dircom, 2015) avalan, sin lugar a dudas, esta afirmación. Así, más de 83 por ciento de los profesionales creen que la importancia de la comunicación en la empresa ha aumentado en los últimos años; por lo tanto, crece el papel de ésta. Debido a la necesidad de una mayor efectividad y al incremento de la competitividad originados por la crisis, 57 por ciento considera que, aun reduciéndose el presupuesto general destinado a comunicación, se ha incrementado la inversión

en la medición y estudio de resultados de las labores comunicativas. Es decir, se pretende materializar también en este campo la tan manida frase de hacer más (y mejor) con menos.

Todo esto ha llevado, además, a una mayor especialización de la figura de la Dircom. Se incrementa sustancialmente el número de graduados o licenciados en periodismo que ejercen labores de Dircom, representando ya en la actualidad 49 por ciento de los casos, frente a 35 por ciento de 2010 o 33 por ciento de 2005.

Más notable aún es el incremento en el número de directores de comunicación que además de estudios de grado o licenciatura, poseen estudios de posgrado, máster o doctorado. Éstos representan ya 75 por ciento del total, frente a 32 por ciento de 2010 y 19 por ciento en 2005.

En relación con el perfil de los directores de comunicación, “nos encontramos, en conclusión, ante Dircom con edades más tempranas y cada vez mejor preparados. La amplia formación de estos profesionales no sólo en comunicación, sino también en gestión de empresas, permite vincular en mayor medida su figura con la toma de decisiones estratégicas en la organización” (Cabrera, 2015: 326).

Realidad que entronca con la creciente y acertada convicción de los máximos responsables de las empresas de situar la dirección de comunicación en el máximo nivel jerárquico, haciéndola partícipe de la toma de decisiones estratégicas y dotándola, por fin, del carácter transversal que los profesionales llevan años reclamando. Lo expresa perfectamente Cabrera (2015: 328) cuando afirma:

En 2020, Dircom aumentará su importancia, pasando a ser una figura indispensable para cualquier compañía española. Se consolidará como departamento y como dirección estratégica en áreas transversales, teniendo por tanto un papel más estratégico que operativo [...] La Dircom del futuro será una persona de negocios al servicio de la comunicación.

La Dircom se debería encontrar como mínimo en el ámbito ejecutivo, pero muy ligado a las áreas directivas, ya que sería el responsable de trasladar lo que se quiere “enseñar” a los diferentes públicos. Teniendo en cuenta que también se tiene que relacionar con el resto de las áreas y controlar el mensaje que se enviará al exterior, incluso el mensaje que se envía al interior (Lobillo, 2012: 85). Advirtiendo siempre lo indicado por Capriotti (2013: 217):

Todo comunica en una organización: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino toda la actividad cotidiana de la empresa —desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros— son aspectos que dicen cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa y, por

tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía.

Se entiende, en consecuencia, por comunicación estratégica “la comunicación alienada e integrada con la estrategia global de la compañía, que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización” (Argenti, 2014: 93).

Según el mismo autor, los pasos en el modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa son: implantar una estrategia corporativa eficaz, analizar e identificar los principales *stakeholders*, transmitir mensajes de forma efectiva y, por último, evaluar la respuesta de los grupos de interés. Definitivamente, integrar la comunicación corporativa en la visión y estrategia global de la organización.

La relevancia de la comunicación estratégica en la nueva gestión empresarial no está en duda, aun cuando muchas empresas mantengan una visión eminentemente inmediatista en lo relativo a su expresividad institucional (Matilla, 2014).

Todo ello se refleja ya en la realidad de las empresas españolas y en las expectativas de mejora a corto plazo que en este sentido tienen los profesionales de la comunicación. Valgan algunos datos para ilustrar tal afirmación: la posición de Dircom en el organigrama de la empresa sigue mejorando, 77 por ciento se encuentra ya en el primer nivel ejecutivo, dos puntos más que en 2010 y cuatro más que en 2005. Las habilidades más valoradas en una Dircom son hoy, por este orden, la visión estratégica (14%), la capacidad de comunicación (13%) o el acceso a los medios de comunicación (12%). Destaca igualmente que 51.8 por ciento de las empresas ya cuentan físicamente con un plan de comunicación integral vinculado a la estrategia empresarial, a las que se debe sumar 22.51 por ciento que cuentan con un plan de este tipo, pero no plasmado en un documento; puede hablarse, por tanto, de en torno a 74 por ciento de empresas que apuestan por la comunicación estratégica (Dircom, 2015).

Debe tenerse en cuenta, no obstante, lo ya corroborado por Fernández-Souto y Corbacho (2005), por Fernández-Souto y Puentes-Rivera (2014) y otros autores sobre las diferencias sustanciales que existen en esta materia entre las grandes y pequeñas empresas. Lo manifiesta Cabrera (2015: 326) del siguiente modo:

Pese a la necesidad latente de incorporar la comunicación como activo estratégico en todas las empresas que quieran coexistir [...] observamos que las grandes organizaciones cuentan con la figura de la Dircom desde hace años. Sin embargo, las PYMES comienzan a tener en cuenta la importancia de la comunicación organizacional, integrando a la Dircom muy recientemente y de forma pausada.

Lo indicado para el ámbito empresarial puede aplicarse, con los ajustes debidos al hecho de ser una realidad diferente, al ámbito de las instituciones públicas. Diferentes estudios (López-López y Puentes-Rivera, 2016) señalan la importancia de que los responsables de comunicación institucional respondan a un perfil cada vez más especializado, que por supuesto conozcan las técnicas y prácticas profesionales de la comunicación, pero que también tengan un conocimiento profundo de la política, lo que les permitirá participar de modo efectivo en la toma de decisiones estratégicas de la institución para la cual trabajan.

Junto con ello, es deseable también que esos responsables de comunicación, fundamentalmente en el caso de instituciones gobernadas por coaliciones de diferentes partidos políticos, realidad cada vez más presente en España, sean personas que surjan del consenso entre esos partidos, independientes de la estructura orgánica de cada uno y con capacidad para tomar decisiones de forma autónoma. Eso será mayor garantía de un trabajo profesional que no derive en competencia entre los partidos que forman gobierno o en duplicar estructuras de comunicación institucional, que además funcionen como departamentos estancos, y es también la mejor garantía para no desviar el foco hacia lo que debe ser el fin último de la comunicación institucional, el interés público, de la ciudadanía, no la rentabilidad electoral de los partidos políticos.

Con sus diferencias por regiones, la necesidad de incorporar la comunicación estratégica a la realidad de las organizaciones es compartida en el conjunto de la Unión Europea. Según el *European Communication Monitor 2015* (Zerfass *et al.*, 2015: 42), el mayor reto en la gestión de comunicación hasta 2018 será, precisamente, integrar de manera adecuada la estrategia de negocio de la organización con la comunicación. Superando a otros como el de hacer frente a los retos de la comunicación digital y la web social (identificado en 2010, 2011 y 2012 como el principal reto) o los de construir y mantener la confianza, buscar una mayor transparencia y audiencias más activas o el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. España es el país europeo que mayor importancia atribuye a ese objetivo (Zerfass *et al.*, 2015: 43).

En todo caso, la importancia notable en los próximos años de las prácticas comunicativas vinculadas a la web 2.0 y a las redes sociales o a la responsabilidad social corporativa están fuera de toda duda. Los profesionales discrepan en cuanto a si la influencia de los medios de comunicación tradicionales en la formación de la opinión pública se incrementará (37%) o disminuirá (26%), pero en lo que no hay lugar a ninguna duda es en el papel relevante que jugarán los medios propios de la organización, 50.3 por ciento tiene claro que ganarán peso en

los próximos años, frente a un escaso 22.1 por ciento que opina que su influencia será menor (Zerfass *et al.*, 2015: 18).

Se sigue avanzando claramente hacia el sistema de comunicación bidireccional del que habla Uña (2010: 19), en el que emisor y receptor intercambian sus papeles en un continuo proceso de pregunta-respuesta. Este modelo permite la interacción entre ambos al incorporar la retroalimentación, siendo éste el modelo que se demanda en la actualidad y dando lugar a la aparición y consolidación de los gabinetes de comunicación 2.0: comunidades colaborativas en las que se crean estructuras de participación y se promueve el *feedback* de los periodistas y otros públicos de interés (García Orosa, 2009: 25-27).

Así, uno de los principales retos de Dircom es su “adaptación al nuevo entorno comunicacional, donde las relaciones son personales y altamente controladas por el cliente. Igualmente, la empresa debe realizar un cambio de filosofía de actuación y, por ende, también el director de comunicación” (Cabrera, 2015: 327).

Resulta pertinente en este contexto la reflexión que hace Flores (2009: 74) sobre los medios de comunicación, que es perfectamente aplicable a la comunicación organizacional:

Si no hay una reacción de cara a estos nuevos retos, los grandes emporios mediáticos que han existido desde el siglo pasado pueden caer en el peligro de diluirse en el tiempo [...] Por tanto, las empresas de medios que quieran estar presentes en el mundo de los blogs y las redes sociales deben saber adaptarse a estos nuevos cambios e incorporar dentro de sus estrategias publicitarias los nuevos códigos de comunicación que emergen con mucha rapidez.

En relación con esto, pasando ya al reto de la responsabilidad social corporativa, afirma Martín (2006: 23) que “desde el momento que comienza a funcionar una empresa o institución ya tiene algo que informar y comunicar, por lo tanto, comienza su deber social, convirtiéndose así en un instrumento de diálogo social”. En la actualidad, 81 por ciento de las empresas (cuatro de cada cinco) apuestan ya por la “comunicación con conciencia”, escuchando activamente a sus *stakeholders* y comunicando “de forma transparente, responsable y veraz” (Dircom, 2015).

Esto hace que cobre aún más actualidad la afirmación de Arroyo y Yus (2011: 79) sobre la existencia de dos tipos de organizaciones, las que ya han sufrido una crisis y las que la sufrirán, puesto que este modelo de comunicación bidireccional, al tiempo que significa una oportunidad para mejorar las relaciones con los públicos, multiplica las posibilidades de que surjan crisis comunicativas. Hoy las crisis ya no son patrimonio de quien las sufre o quien las genera, se convierten en algo colectivo, en un hecho donde todos participan, donde todos opinan,

donde el control se escapa de las manos, porque los interlocutores se multiplican, porque todo el mundo tiene algo que decir y dispone de los medios para decirlo (Martínez, 2011: 9).

Puede concluirse de esta exposición que, pese a todas las dificultades, fundamentalmente de carácter económico, el futuro de la profesión es halagüeño. Entre los diferentes modos de comunicación, las relaciones públicas, sobre todo aquellas prácticas no pagadas, basadas en las relaciones personales o de colaboración con los medios tradicionales son, con mucha diferencia, las que ganarán mayor importancia en los próximos años, frente a prácticas de pago como la publicidad tradicional.

Así, tan sólo 32.6 por ciento de los profesionales creen que la publicidad, el marketing o el patrocinio en los medios ganarán peso en los próximos años; frente a 57.1 por ciento que cree que se incrementará el papel de las relaciones con la prensa y el intercambio de contenidos (relaciones de “no pago” con los medios) y 61.3 por ciento cree que harán lo propio las asociaciones estratégicas de los profesionales con los medios de comunicación (coproducción de contenidos, publicaciones y servicios conjuntos...). Siendo esto último, además, lo más frecuente en los países del sur y este de Europa (Zerfass *et al.*, 2015: 20 y 25).

En resumen y en palabras de Costa (2011: 19):

El término comunicación no debe entenderse en su sentido meramente técnico o mediático, ni tampoco como antaño, como una actividad exclusiva de la publicidad o de las relaciones públicas. La comunicación es hoy el sistema nervioso central que rige la conducta y el funcionamiento de toda organización y de sus relaciones con el entorno. Por eso mismo, la comunicación empresarial está íntimamente ligada a la estrategia y a la gestión.

De acuerdo con eso, junto con el perfil de los profesionales de la comunicación y la importancia de la comunicación estratégica o las prácticas propias de las relaciones públicas en el seno de los gabinetes de comunicación, resulta pertinente también, en el contexto de esta investigación, reflexionar sobre el papel de esos gabinetes y de la transparencia como práctica profesional en la mejora de la imagen y reputación de las administraciones públicas. Las diputaciones provinciales, permanentemente cuestionadas, como ya se ha expuesto, serán especialmente sensibles y estarán muy necesitadas de una buena comunicación en este sentido.

El primer paso para lograr ese objetivo es partir de una concepción amplia de la comunicación política, entendida ésta, no como una comunicación unidireccional que parte de las instituciones o partidos políticos hacia la ciudadanía, sino

como aquella que propicia un diálogo o conversación libre, en pie de igualdad, entre todos los agentes que configuran el espacio público, la vida política, a saber: las instituciones y organizaciones diversas, los medios de comunicación y la ciudadanía, principal sujeto político (Canel, 1999).

A partir de esa concepción de la comunicación política, en la que las instituciones públicas, por encima del derecho, tienen el deber de comunicar e informar (Almansa, 2011), se entiende la importancia de la transparencia, indisociable de la democracia (López-López, Puentes-Rivera y Rúas-Araújo, 2017). Transparencia que debe ser asumida, entre otras cosas, como un ejercicio de rendición de cuentas de los responsables públicos ante sus representados, ejercicio que, en último término, combinado con la implementación de mecanismos de participación ciudadana, supone además un eficaz instrumento de lucha contra la corrupción (Pérez Bravo, 2004).

La transparencia se relaciona con el derecho a la información que posee la ciudadanía, reconocido como derecho fundamental en prácticamente todas las constituciones democráticas del mundo, pues contribuye a la obtención de una opinión pública mejor formada y, junto con ello, a una mejora de la calidad democrática. El blindaje legal de la transparencia y su cultivo profesional permiten, pues, la consecución de tres objetivos: “el fortalecimiento de la democracia participativa y la distribución horizontal del poder; la rendición de cuentas o lo que politológicamente se llama *accountability*, y el fomento del gobierno abierto y la transparencia” (López-López, Ulloa Erazo y Márquez Domínguez, 2016).

Labores propias de los gabinetes de comunicación, imprescindibles hoy en día, como la gestión de redes sociales, se relacionan con el incremento de la transparencia y la participación ciudadana (Dader, 2009). Al fomentar esa participación, más compleja cuanto más grande sea la administración en cuestión, los gabinetes de comunicación tratan con su trabajo de “salvar las distancias entre el gobierno popular y el gobierno burocrático” (Madison, 2001).

El resultado de cultivar la transparencia y fomentar la participación, exigencia creciente de la ciudadanía a nivel global, es una mejor imagen y reputación, junto con una mayor legitimación democrática de las administraciones públicas. Una idea que entronca con el concepto de campaña permanente de Blumenthal (1982) que, bien cultivada por parte de los gabinetes de comunicación, se traduce en confianza, seguridad y esperanza hacia su institución, siendo éstas el mejor remedio contra la mala imagen y reputación que aqueja, por ejemplo, a las diputaciones provinciales, objeto de estudio de esta investigación.

METODOLOGÍA

La presente investigación sigue una metodología cualitativa, basada en la entrevista personal (telefónica o por correo electrónico) a responsables de comunicación de cada una de las 41 instituciones analizadas (38 diputaciones provinciales y tres forales), a los que se les formulan diez preguntas:

1. ¿Su institución cuenta con un departamento específico encargado de los trabajos de comunicación?
2. ¿Cuál es su nombre exacto?
3. ¿Con cuánto personal cuenta?
4. ¿Qué funciones desempeñan estos trabajadores?
5. ¿Cuál es su nivel y titulación académica?
6. ¿Cuenta además con un departamento o equipo específico encargado de las labores de protocolo?
7. ¿Cómo se denomina éste?
8. ¿Con cuánto personal cuenta?
9. ¿Qué funciones desempeñan estos trabajadores?
10. ¿Cuál es su nivel y titulación académica?

Las respuestas proporcionadas por estos responsables de comunicación son contrastadas con la información disponible en las páginas web de las respectivas instituciones, a fin de detectar posibles omisiones en los datos aportados mediante la entrevista. En los casos en los que se han hallado esas omisiones o contradicciones relevantes, se ha establecido un segundo contacto con los respectivos departamentos de comunicación o protocolo a fin de aclararlas.

Los datos obtenidos fruto de esta labor previa de recogida de información son tratados en Microsoft Excel con objeto de tabularlos y medirlos, estableciendo después comparaciones objetivas entre ellos, en definitiva, entre las diferentes diputaciones provinciales y forales, así como entre un modelo y otro de diputación, provincial y foral.

Con respecto a la muestra de estudio, tal como queda dicho, se investiga el 100 por ciento de las diputaciones españolas, por lo tanto, realmente no existe muestra, sino que se investiga el universo de estudio en su totalidad (cuadro 2). En resumen, se parte de un modelo de análisis cualitativo para la obtención de una serie de datos relativos a las instituciones objeto de esta investigación, datos que son tratados y presentados posteriormente utilizando recursos de la investigación cuantitativa.

CUADRO 2. Instituciones analizadas

<i>Tipo de diputación</i>	<i>Territorio</i>
Provincial	A Coruña, Albacete, Alicante, Almería, Ávila, Badajoz, Barcelona, Burgos, Cáceres, Cádiz, Castellón, Ciudad Real, Córdoba, Cuenca, Girona, Granada, Guadalajara, Huelva, Huesca, Jaén, León, Lleida, Lugo, Málaga, Ourense, Palencia, Pontevedra, Salamanca, Segovia, Sevilla, Soria, Tarragona, Teruel, Toledo, Valencia, Valladolid, Zamora, Zaragoza
Foral	Álava, Guipúzcoa, Vizcaya

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

En cuanto a lo más básico, la existencia o no de departamentos de comunicación y protocolo en cada una de las instituciones analizadas, cabe indicar que el 100 por ciento de ellas cuenta con departamento de comunicación, que en algo menos de la mitad de los casos (46%) asume también las funciones propias de protocolo. No obstante, 54 por ciento de las diputaciones estudiadas tienen, además de ese departamento de comunicación, otro centrado específicamente en labores protocolarias (gráfica 1).

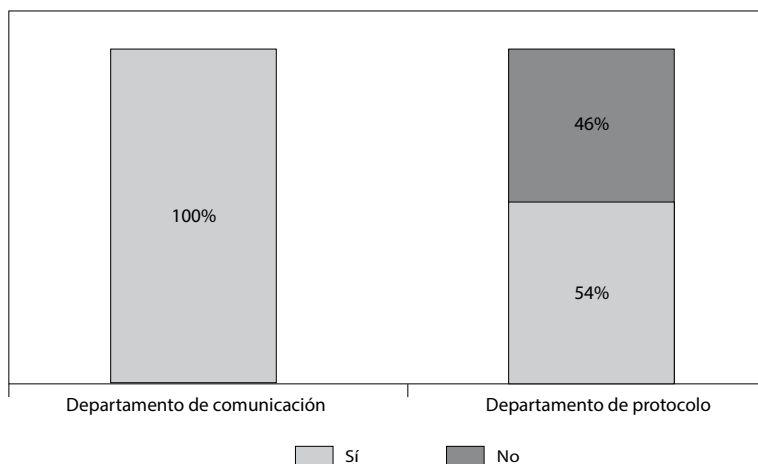
Las diputaciones forales en este sentido se comportan como las provinciales, pues de las tres, dos, las de Álava y Vizcaya, cuentan con departamento de protocolo, mientras que la otra, Guipúzcoa, carece de él.

Con respecto a la denominación de esos equipos, son diversos los nombres utilizados, aunque el más común para los de comunicación es departamento de comunicación, por el que se decantan 62 por ciento de las diputaciones (gráfica 2).

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, son efectivamente multitud los nombres empleados, aunque ninguno de ellos incluye el término relaciones públicas. Tras departamento de comunicación, a mucha distancia de éste, a casi 50 puntos, se sitúa gabinete de prensa. El resto de las denominaciones son ya claramente minoritarias.

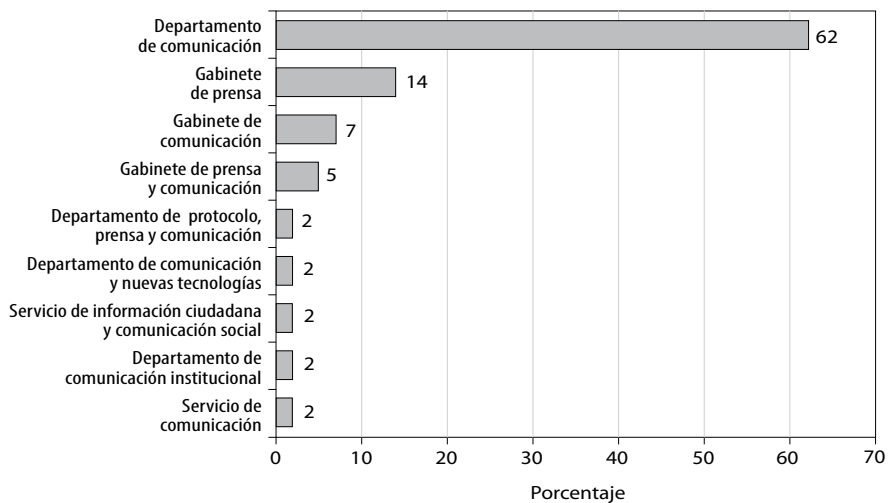
En todo caso, se observa que el nombre departamento (69% de los casos) es el preferido para denominar al equipo que se encarga de las tareas de comunicación, seguido de gabinete (26%) y, por último, de servicio (5%). En cuanto a la segunda parte de esos nombres, las funciones que se destacan en el título de ese departamento, gabinete, etc. y que sirven para denominar al mismo, se observa la presencia de la palabra comunicación en 86 por ciento de las ocasiones, frente a 21 por ciento en las que se incluye el término prensa. El resto de denominaciones (información, nuevas tecnologías y protocolo) son casos aislados y, destaca,

GRÁFICA 1. Existencia de departamentos de comunicación y protocolo en las diputaciones provinciales y forales



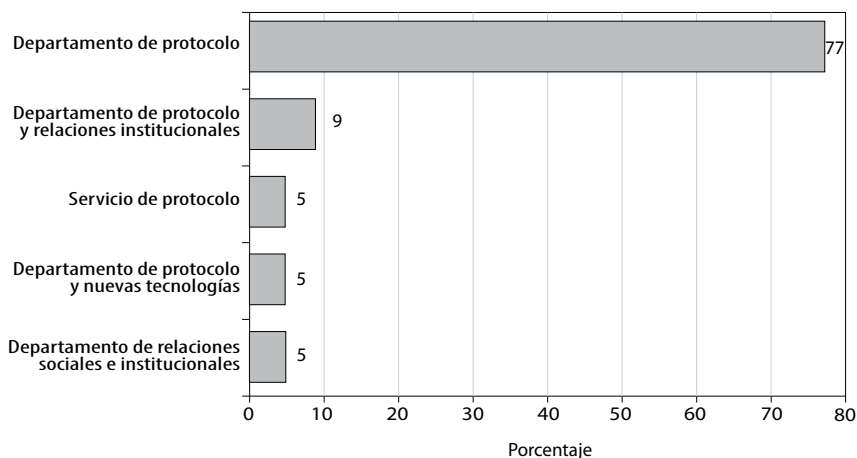
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA 2. Denominación de los departamentos de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA 3. Denominación de los departamentos de protocolo



Fuente: Elaboración propia.

como se ha apuntado en el párrafo anterior, la ausencia absoluta de la palabra relaciones públicas.

En relación con los departamentos específicos de protocolo, que se encargan de esta labor al margen de los departamentos de comunicación, también se observan diferentes denominaciones, aunque menos variadas que en el caso de los anteriores (gráfica 3).

Como es evidente, existe una clara preferencia por el nombre departamento de protocolo, opción por la que se decantan 17 de las 22 diputaciones que poseen un departamento de este tipo. Dos de ellas añaden, además, a la anterior denominación el término relaciones institucionales, que es el segundo nombre más empleado. Otra institución, la Diputación de Ciudad Real, incluye tras departamento de protocolo la expresión relaciones públicas, único caso de este tipo. Servicio de protocolo y departamento de relaciones sociales e institucionales, las otras dos únicas denominaciones observadas, están presentes sólo una vez cada una de ellas.

La preferencia por el nombre departamento es aún mayor que en el caso de los departamentos de comunicación, pues se denominan así todos los equipos de este tipo (95% de los casos), salvo uno (5%), que opta por la denominación servicio. También en 95 por ciento de las ocasiones la palabra protocolo está

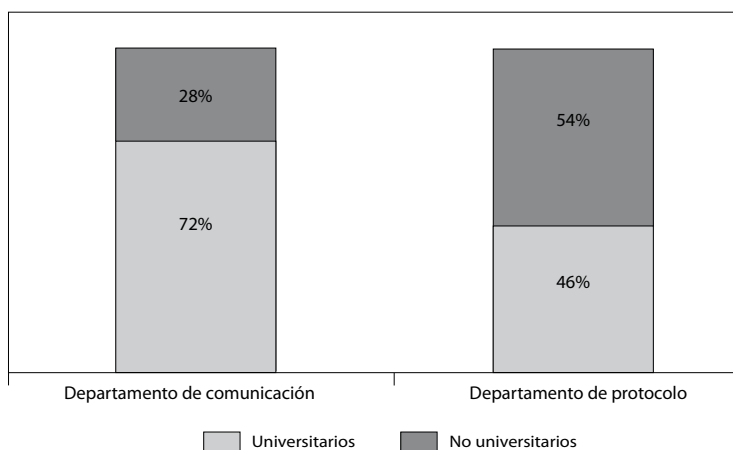
presente en ese nombre, seguida de relaciones institucionales (14%). Relaciones públicas y relaciones sociales se incluyen en una ocasión cada una de ellas (5%).

Al distinguir entre diputaciones provinciales y forales, no hay grandes diferencias. Las tres forales coinciden en denominar departamento de comunicación al área encargada de estas labores, como ocurre en la mayoría de las diputaciones provinciales. En relación con los equipos de protocolo, las dos que cuentan con este servicio, Álava y Vizcaya, optan por la denominación departamento, pero Vizcaya se queda con el más común Departamento de Protocolo, mientras que Álava innova con Departamento de Relaciones Sociales e Institucionales, único caso con este nombre.

Además de los nombres de los departamentos encargados de las labores propias de relaciones públicas, el presente trabajo investiga también el perfil profesional de estos equipos humanos. La primera distinción se establece entre personal con estudios universitarios y quien que carecen de ellos (gráfica 4).

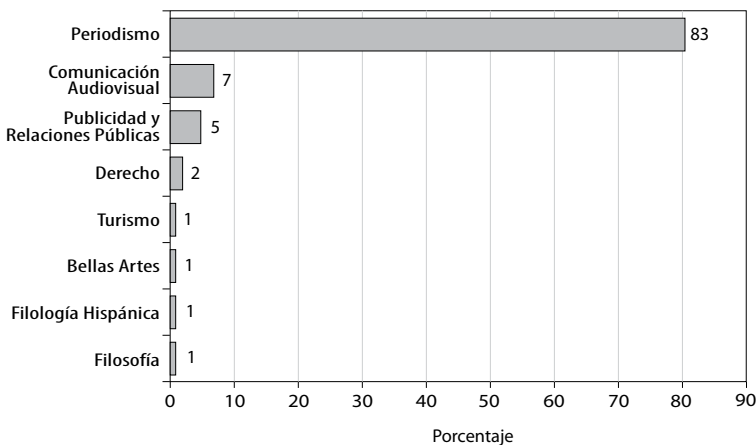
Lo primero que se observa es la clara diferencia entre los departamentos de comunicación y protocolo en cuanto al peso del personal con estudios universitarios, que son clara mayoría (72%) dentro de los equipos de comunicación, pero representan menos de la mitad (46%) en los servicios de protocolo, en los que

GRÁFICA 4. Personal con y sin estudios universitarios en los departamentos de comunicación y protocolo



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA 5. Titulación universitaria del personal de los departamentos de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

predominan los trabajadores sin titulación universitaria. Conviene señalar al respecto que no sólo se valora el nivel de estudios de los máximos responsables de esos departamentos, sino de todos sus trabajadores.

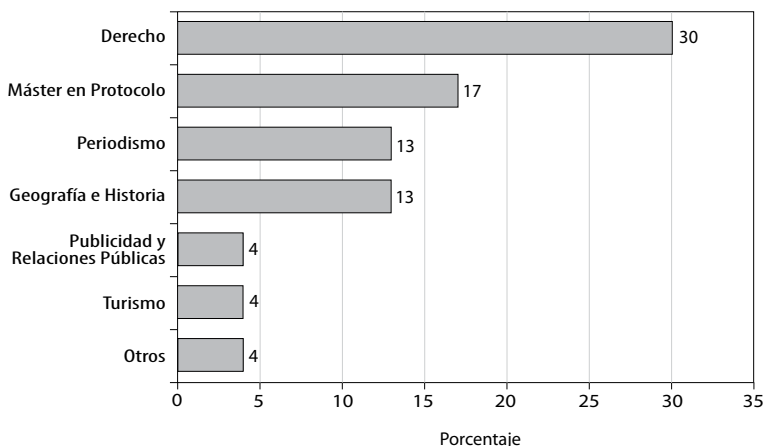
Más interesante resulta analizar, de entre las personas que cuentan con estudios universitarios, cuál es título concreto que cada una de ellas posee y le da acceso al puesto de trabajo que desempeña en el campo de las relaciones públicas (gráfica 5).

95 por ciento del personal con titulación universitaria posee al menos un título en alguna de las tres ramas de la comunicación, pero, de entre ellas, es Periodismo o Ciencias de la Información la carrera que ha cursado la inmensa mayoría (83%) de esos trabajadores. En segundo lugar se sitúan los licenciados o graduados en Comunicación Audiovisual (7%) y sólo en tercer lugar aparece la titulación en Publicidad y Relaciones Públicas (5%).

Existe también 5 por ciento de profesionales cuyo título universitario lo es en las disciplinas más diversas: Derecho, Turismo, Bellas Artes, Filología Hispánica o Filosofía.

En los departamentos de protocolo existe una mayor variedad de titulaciones que en los de comunicación, tanto que la carrera mayoritaria entre sus profesionales no es ninguna de las de comunicación, sino Derecho (30%). En segundo

GRÁFICA 6. Titulación universitaria del personal de los departamentos de protocolo



Fuente: Elaboración propia.

lugar se sitúan aquellas personas cuya respuesta espontánea es que, al margen del título de grado o licenciado que tengan, poseen un máster en Protocolo (17%). Sólo en tercer lugar se sitúan los primeros titulados en comunicación, pero son en Periodismo o Ciencias de la Información (gráfica 6).

En quinto lugar, superados incluso por los titulados en Geografía e Historia (13%), están los licenciados o graduados en Publicidad y Relaciones Públicas (4%), con idéntica presencia a los titulados en Turismo. Finalmente, existe 4 por ciento de profesionales que han cursado otras titulaciones.

Entre el personal no universitario los perfiles son también diversos, tanto en los departamentos de comunicación como en los de protocolo, pero en los de comunicación destacan dos profesiones que suman 90 por ciento de ese personal no universitario, los administrativos (o auxiliares administrativos) y los fotógrafos, que representan 61 y 29 por ciento del mismo, respectivamente.

Con respecto al perfil de sus profesionales, las diputaciones forales siguen el mismo patrón que las provinciales. En los departamentos de comunicación de Álava, Guipúzcoa y Vizcaya dominan claramente los periodistas, tanto que son las únicas titulaciones universitarias presentes. En los de protocolo existen diversos perfiles, pero destaca la diputación foral de Álava por incluir entre sus profesionales a una persona titulada en Publicidad y Relaciones Públicas.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados expuestos, la primera conclusión que cabe extraer es que, a diferencia de lo que ocurre con los ayuntamientos, el otro pilar de la administración local en España, todas las diputaciones provinciales y forales cuentan con departamentos de comunicación, incluso algo más de la mitad de las mismas cuentan, además, con otro departamento destinado a las labores propias del protocolo.

Se constata, por lo tanto, que, al igual que ocurre en otros ámbitos institucionales y empresariales, la comunicación es vista como una necesidad básica de la institución, motivo por el cual todas las administraciones estudiadas optan por dotarse de departamentos encargados de esta labor. Dicha visión, no obstante, es independiente de que luego exista coherencia entre esa importancia teórica y la consideración que se dé finalmente a la comunicación dentro del organigrama y rutinas laborales de la diputación. Así, la realidad observada a través de las entrevistas realizadas con los responsables de estos departamentos es en extremo dispar, sin que exista relación alguna entre el tamaño (en número de habitantes) o el presupuesto de la diputación en cuestión y el número de trabajadores de su departamento de comunicación o la importancia estratégica que se le dé a éste en el organigrama.

Valga como ejemplo de lo señalado el caso de las cuatro diputaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia (noroeste de España), con dos provincias urbanas, densamente pobladas y que concentran la gran mayoría de la industria y actividad económica de la región, A Coruña y Pontevedra, y otras dos provincias caracterizadas por lo contrario, el predominio de los núcleos rurales, la despoblación creciente y la importancia estratégica del sector primario en su economía, Lugo y Ourense. Pese a ello, la diputación de A Coruña y Ourense cuentan con departamentos de comunicación integrados por tan sólo tres personas, frente a las 12 de Lugo y a las 22 de Pontevedra.

No existe, pues, como ya se ha mencionado, relación directa entre territorio y dimensión del gabinete de comunicación, ni proporción entre unas diputaciones y otras. Volviendo al caso gallego, A Coruña con, aproximadamente, el doble de población que Lugo tiene un departamento de comunicación cuatro veces menor; algo similar a lo que sucede con Pontevedra, que emplea a siete veces más personal en labores de comunicación que Ourense y A Coruña, teniendo también el doble de población que la primera y un número de habitantes similar a la segunda.

Pese a la importancia evidente que dichas instituciones le otorgan al hecho de contar con una política de comunicación estudiada, planificada y ejecutada pro-

fesionalmente, ninguna de ellas usa la expresión relaciones públicas para denominar a sus departamentos de comunicación y tan sólo una diputación provincial la utiliza, junto con protocolo, para referirse al departamento encargado de este trabajo.

Una invisibilidad profesional de las relaciones públicas que se traduce también en una presencia mínima de los titulados universitarios en Publicidad y Relaciones Públicas en los departamentos de comunicación de las instituciones públicas analizadas. Siendo minoría en ambos casos, en los departamentos de comunicación estos profesionales encuentran mayor acomodo que en los de protocolo, en los que prácticamente no existen.

En los departamentos de comunicación los periodistas copan casi la totalidad de los puestos de trabajo disponibles en el ámbito de la comunicación institucional. En el caso del protocolo, también existen más periodistas que relaciones públicas, pero la disparidad profesional es mayor, tanto que son los titulados en derecho los que más abundan, probablemente derivado del hecho de entender el protocolo, más en el ámbito de las administraciones públicas, como la aplicación sin más de una serie de normas jurídicas y no como una parte importante de la política de comunicación de la institución.

Sea como fuere, se puede constatar que la mayor parte de los responsables de estos departamentos cuentan con formación específica en comunicación.

En el marco teórico del presente artículo se habla de la necesidad de profesionalización de la comunicación en los gabinetes de las administraciones públicas en general y de las diputaciones en particular, indicando como una de las apuestas novedosas en el campo teórico la elección de los directores o responsables de comunicación de las mismas como fruto del consenso entre las diferentes formaciones políticas, garantizando así su independencia profesional, su menor permeabilidad a los intereses electorales del partido político de turno que lo nombra, además de una mayor estabilidad y continuidad en los puestos de trabajo referidos. Aunque esta cuestión, el método de elección de los responsables de los departamentos, no formó parte del cuestionario utilizado para la realización de la investigación, por intuirse que era similar en todos los casos, sí se prestó atención a dicho asunto en las entrevistas realizadas, constatando la hipótesis de partida.

El consenso o la visión transversal en la elección de los responsables de comunicación está aparentemente ausente de todos los casos analizados, pues los máximos responsables de los gabinetes de comunicación son siempre nombrados por el gobierno de la diputación. En los casos en los que al frente de la provincia existen gobiernos de coalición, pese a no reconocerse oficialmente, del análisis

cualitativo de la estructura o la información de contraste observada, por ejemplo, a raíz de noticias publicadas en medios de comunicación, se intuye que la configuración de los gabinetes responde en esos casos a un acuerdo para el reparto de puestos entre los diferentes partidos políticos que conforman el gobierno, actuando en la práctica, aunque no se refleje así en el organigrama oficial, como dos o más departamentos de comunicación independientes, tantos como fuerzas políticas formen ese gobierno.

Dentro de esta apuesta por la profesionalización de los gabinetes de comunicación, los autores apuntan también la necesidad de que sus miembros, además de ser expertos en comunicación, cuenten con conocimientos sólidos de política, del funcionamiento en el plano público o político, no meramente funcional, de las instituciones, lo que les permitirá comprender mejor las lógicas de la relación gobierno-oposición o institución-ciudadanía y llevar así a cabo un trabajo más centrado en el interés público, la rendición de cuentas, la participación o la transparencia, más que en cuestiones puramente propagandistas o electorales. Pese a ello, de la formación académica observada en los responsables de los gabinetes no parece deducirse que haya esa deseable especialización en cuestiones políticas en ningún caso, más allá de lo que la experiencia profesional le haya podido proporcionar a cada cual.

La investigación pretendía también establecer posibles diferencias entre la comunicación institucional desarrollada por las diputaciones provinciales y las forales, sin que se haya hallado nada relevante, pues unas y otras cuentan con departamentos de comunicación, no todas lo tienen de protocolo y la presencia de las relaciones públicas en los nombres de esos departamentos y entre los profesionales que los integran es nula o meramente testimonial.

En definitiva, al igual que otros estudios han constatado en el ámbito empresarial, en el institucional provincial la profesión de relaciones públicas tiene también graves problemas de presencia y penetración laboral, derivados probablemente de sus problemas de conocimiento e identificación de las competencias profesionales de la misma.

La parte positiva desde el punto de vista profesional de la disciplina es la existencia generalizada de perfiles laborales y prácticas de comunicación, en general, y de relaciones públicas, concretamente, en todas las instituciones analizadas, con departamentos que cuentan en numerosos casos con varios trabajadores, por lo que existe demanda y salida laboral para los cientos de profesionales que cada año se forman en las universidades españolas. Es necesario ese esfuerzo por fomentar y dar a conocer las competencias propias de la profesión de relaciones públicas.

El presente artículo, como toda actividad científica, deja abiertas cuestiones y líneas de investigación que deben desarrollarse en futuros trabajos, a fin de obtener una radiografía más amplia y precisa del papel de la comunicación en las instituciones públicas en general, y en las diputaciones provinciales y forales en particular. En primer lugar, en coherencia con lo ya comentado, sería oportuno investigar de modo riguroso el método de elección y nombramiento de los directores o máximos responsables de los gabinetes de comunicación, averiguando en particular si se trata de nombramientos de parte o consensuados. Algo que resulta especialmente interesante en el caso de gobiernos de coalición, cada vez más comunes en la política española e internacional, que avanza hacia una fragmentación creciente de la representación política.

Del mismo modo, resultaría especialmente enriquecedor averiguar y analizar de modo riguroso y sistemático los conocimientos políticos que puedan tener los profesionales de los gabinetes, además de su formación en comunicación. No se trata tanto de averiguar la formación académica que en ese campo puedan tener, datos que ya refleja este estudio, sino de investigar si, fruto de su trayectoria profesional o de su implicación y participación política previas, poseen un buen conocimiento del funcionamiento político de la administración. Aspecto más cualitativo que cuantitativo del que no existen investigaciones en la actualidad, al menos en España, ni de las diputaciones ni de ningún otro nivel institucional.

Además de la existencia o no de departamentos de comunicación, del nombre que éstos reciben y de la formación académica de sus responsables, será deseable también indagar sobre las prácticas encomendadas a esos departamentos, saber de qué se encargan realmente y, de acuerdo con la literatura existente, relacionar estas acciones con su utilidad y potencialidad a la hora de legitimar la existencia de unas instituciones tan cuestionadas como las diputaciones provinciales, de construir, en definitiva, comunidad en torno a ellas. Algo para lo que será también interesante estudiar es la ubicación del departamento de comunicación dentro del organigrama general de la diputación, para averiguar si depende de otra área o si está al máximo nivel jerárquico y posee autonomía de funcionamiento y mayor capacidad de influir con su visión en decisiones estratégicas que afecten a otros departamentos o ámbitos de la institución no estrictamente comunicativos. En definitiva, si las diputaciones cultivan o no la comunicación estratégica.

De acuerdo con el debate y la discusión actuales que a nivel internacional se establecen en relación con la comunicación y las instituciones públicas, resultará especialmente pertinente investigar acerca de la transparencia y promoción de la participación ciudadana que lleven a cabo las diputaciones provinciales y forales.

Se trata, en concreto, de averiguar si la deseable labor de transparencia y participación de la institución recaen en exclusiva o al menos en parte en su departamento de comunicación o si éste es ajeno a ella. Algo que, en definitiva, será revelador también de la mayor o menor concepción transversal y estratégica de la comunicación en su seno, pues tanto la transparencia como la participación, además de compromisos legales y éticos, son, como ya se ha apuntado en el marco teórico, acciones clave para mantener unas relaciones positivas, estables y sólidas con los públicos, con la ciudadanía, fin último del ejercicio profesional de las relaciones públicas.

El deseo de una mayor calidad democrática, de profundizar en los mecanismos de transparencia y de participación de la ciudadanía, en definitiva, de su capacidad de decisión e influencia más allá de la elección de representantes políticos en cada convocatoria de elecciones, son cuestiones que están presentes en el debate público de muchos de países, desde la denominada Primavera Árabe del norte de África, al referéndum de permanencia del Reino Unido en la Unión Europea, el movimiento del 15-M y otros similares en España y buena parte de Europa, la nueva dinámica de la política estadounidense tras la elección de Donald Trump como presidente o las más recientes elecciones en Brasil, Ecuador, Colombia y buena parte de América Latina. Como ya se ha señalado, son incluso remedios que muchos teóricos formulan contra la evidente crisis del sistema tradicional de partidos y de representación política que se vive en buena parte del mundo democrático, por lo que resultará especialmente revelador contrastar su presencia en las instituciones públicas más cuestionadas de España, aportando así un elemento más de análisis a una discusión y ámbito de investigación que trasciende claramente lo local o nacional y tiene, sin duda, una dimensión global. ☒

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almansa Martínez, A. (2005), “Relaciones públicas y gabinetes de comunicación”, *Anàlisi*, 32, pp. 17-32.
- Almansa Martínez, A. (2011), *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: La dirección de comunicación en la actualidad*, Sevilla: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones.
- Argenti, P.A. (2014), *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*, Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Arroyo, L. y M. Yús (2011), *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*, Madrid: esic.
- Blumenthal, S. (1982), *The Permanent Campaign*, Nueva York: Simon and Schuster.
- Cabrera, M.A. (2015), “La toma de decisiones en comunicación organizacional”, tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos.

- Canel, M.J. (1999), *Comunicación política: Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*, Madrid: Tecnos.
- Capriotti, P. (2013), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cárdenas Rica, M.L. (2000), *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla: La información como servicio local*, Sevilla: Diputación Provincial de Sevilla.
- Castro Galiana, B. (2007), *El auge de la comunicación corporativa*, Sevilla: Benito Castro, disponible en: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf> [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].
- Cluster Observatory, disponible en: <http://www.clusterobservatory.eu/index.html> [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].
- Costa, J. (2011), *El ADN del Dircom: Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*, Barcelona: CPC Editor.
- Dader, J.L. (2009), “Ciberpolítica en los websites de partidos políticos: La experiencia de las elecciones de 2008 en España ante las tendencias transnacionales”, *Revista de Sociología e Política*, 17(34), pp. 45-62, disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v17n34/a05v17n34.pdf> [fecha de consulta: 2 de noviembre de 2018].
- Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) (2015), *Estado de la comunicación en España 2015*, Madrid: Dircom, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=At7Fakd1H3k> [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].
- El Mundo* (2016), “¿Cuánto cuestan las diputaciones provinciales?”, disponible en: <http://www.elmundo.es/grafico/espana/2016/02/25/56cd823346163f151f8b4631.html> [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].
- Fernández Souto, A.B. y J.M. Corbacho Valencia (2005), “Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra: Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales”, en AA.VV., *Libro de Actas Congreso AIRP*, Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- Fernández Souto, A.B. e I. Puentes-Rivera (2014), “Relaciones públicas en la pequeña y mediana empresa de Galicia: El Caso de la Zona Franca de Vigo”, en K. Matilla (coord.), *Cambio social y relaciones públicas*, Barcelona: Editorial uoc, pp. 105-126.
- Fernández Souto, A.B. y M. Vázquez Gestal (2014), “El profesional de las relaciones públicas en Galicia: El caso de los principales ayuntamientos gallegos”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), pp. 25-38.
- Fernández Souto, A.B., I. Puentes-Rivera y M. Vázquez-Gestal (2015), “Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis”, en K. Matilla (coord.), *Casos de estudio de relaciones públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático*, Barcelona: Editorial uoc, pp. 33-57.

- Flores Vivar, J.M. (2009), “Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales”, *Comunicar*, XVII(33), pp. 73-81.
- García Orosa, B. (2009), *Gabinetes de comunicación on line: Claves para generar información corporativa en la red*, Sevilla: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones.
- Gobierno de España (2013), Ley 27/2013, del 27 de diciembre, de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local, *Boletín Oficial del Estado*, 30 de diciembre, 312, 10.6430-10.6473, disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-13756 [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].
- Gobierno de España (2015), Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2016, *Boletín Oficial del Estado*, 30 de octubre, 260, 10.1965-10.2560, disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-11644 [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].
- Lobillo, G. (2012), “Análisis de la estructura de los departamentos de comunicación en los clubes de futbol españoles”, en M.C. Carretón y K. Matilla (eds.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces: Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales*, Zaragoza: Universidad San Jorge.
- López-López, P.C. e I. Puentes-Rivera (2016), “Estrategias de comunicación para un gobierno de coalición en Galicia: Da lexislatura 2005-2009 ao posible cambio político 2016-2020”, en J. Rúas-Araújo, V.A. Martínez-Fernández, M.M. Rodríguez-Fernández, I. Puentes-Rivera, J. Yaguache-Quichimbo y E. Sánchez Amboage (eds.), *De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor*, Quito: Xescom/Universidad Técnica Particular de Loja.
- López-López, P.C., N. Ulloa Erazo y C. Márquez Domínguez (2016), “Información pública en época de crisis: Redes sociales de la Secretaría Nacional de Comunicación de Ecuador en el terremoto de abril de 2016”, en J. Rúas Araújo, V.A. Martínez Fernández, M.M. Rodríguez Fernández, I. Puentes Rivera, J. Yaguache Quichimbo y E. Sánchez Amboage (eds.), *De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor: Actas del II Simposio de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación*, Xescom, Quito: Universidad Técnica Particular de Loja, pp. 988-1003, disponible en: <https://xescom2016.wordpress.com/libro-de-actas/> [fecha de consulta: 2 de noviembre de 2018].
- López-López, P.C., I. Puentes-Rivera y J. Rúas-Araújo (2017), “Transparencia en televisiones públicas: Desarrollo de indicadores y análisis de los casos de España y Chile”, *Revista Latina de Comunicación Social*, 72(3), pp. 253-272, DOI: <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS,72-2017-1164>.
- Madison, J. (2001), “Gobierno y política”, en S.M. Cutlip, A. Center y G.M. Broom (eds.), *Manual de relaciones públicas eficaces*, Nueva Jersey: Prentice Hall, pp. 635-668.

- Martín Martín, F. (2006), *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid: Universitas.
- Martínez, J. (2011), *Crisis que matan, crisis que engordan: Cómo gestionar la comunicación de una crisis*, Alicante: Club Editorial Universitario.
- Martínez Sáez, L.A. (2006), *Comunicar la ciencia*, Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Matilla, K. (2014), *Cambio social y relaciones públicas*, Barcelona: Editorial uoc.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2016), *Presupuestos generales de las comunidades autónomas*, disponible en: http://www.minhfp.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Presupuestos/InformacionCCAA/Resumen_ejecutivo_presupuesto_2016.pdf [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].
- Morató, J. (2011), *Comunicació i estratègia: L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*, Barcelona: Editorial uoc.
- Moreno, A. y P. Capriotti (2006), “La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas: Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible”, *ZER: Revista de Estudios de comunicación*, 11(21), pp. 49-64.
- Pérez Bravo, M.J. (2004), “Discusión parlamentaria en los temas de transparencia en el marco de las reformas del Estado: Análisis del acuerdo parlamentario 2003”, tesis de maestría, Universidad de Chile.
- Peris, P.S. (2000), *Comunicación e imagen en las ONG*, Valencia: Universitat Jaume I, disponible en: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf> [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].
- Ramírez, T. (1995), *Gabinetes de comunicació: Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona: Bosh.
- Robles Teigeiro, L. y J. Sanjuán Solís (2008), “Sectores y clusters claves en la economía española”, *Tribuna de Economía*, 843, pp. 183-207.
- Simón Onieva, J.E. (2015), “Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales: Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas”, tesis doctoral, Universidad de Almería.
- Uña Juárez, O. (2010), *Nuevos ensayos de sociología y comunicación*, Madrid: Editorial Universitas.
- Villafañe, J. (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Zerfass, A., D. Verčič, P. Verhoeven, A. Moreno y R. Tench (2015), *European Communication Monitor 2015. Creating Communication Value through Listening, Messaging and Measurement: Results of a Survey in 41 Countries*, Bruselas: EACD/Euprera/Helios Media, disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf> [fecha de consulta: 25 de febrero de 2017].

Ana Belén Fernández-Souto. Licenciada y doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Vigo. Es profesora del área de Comunicación Audiovisual y Publicidad desde el año 2000. En este mismo centro ha desempeñado cargos como secretaria y vicedecana, además de directora de área de Extensión Universitaria y Estudiantes del Vicerrectorado de Pontevedra. Ha sido profesora invitada en distintas universidades latinoamericanas, como la Universidad Dámaso Alonso Larrañaga (Uruguay, 1999), la Universidade Pontificia de Minas Gerais (Brasil, 2000), la Universidad Autónoma de Querétaro (México, 2001), la Universidad de Costa Rica (Costa Rica, 2002), la Universidad Católica del Norte de Chile (Chile, 2005), University of Dubrovnik (Croacia, 2006), Universidade Fernando Pessoa (Portugal, 2008) y Universidade do Minho (Portugal, 2009), Lumsa Università (Italia, 2009) y Universidade de Açores (Portugal, 2016). En todas ellas ha impartido docencia en materias relacionadas con las Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional y Comunicación Política.

Iván Puentes-Rivera. Profesor del Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad (Departamento de Sociología y Ciencias de la Comunicación) de la Universidad de A Coruña, licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas, máster en investigación en Comunicación y doctor en Comunicación por la Universidad de Vigo, en la que también es profesor invitado y miembro del grupo CP2: Comunicación Persuasiva, además de investigador vinculado a la Red Internacional de Investigación de la Gestión de la Comunicación (XESCOM). Es autor de diferentes artículos y trabajos sobre relaciones públicas, transparencia, comunicación política y organizacional y, en general, gestión de la comunicación. Ha realizado estancias de docencia e investigación en diversas universidades portuguesas y ecuatorianas y posee una variada experiencia profesional en el ámbito de la gestión y la comunicación política, electoral e institucional.

Montse Vázquez-Gestal. Licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra y doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Es profesora del área de Comunicación Audiovisual y Publicidad desde el año 1997 en la Universidad de Vigo, donde también ha desempeñado cargos de gestión, como secretaria y vicedecana. Ha sido profesora invitada en distintas universidades como la Universidad Autónoma de Querétaro (México), la Universidade Fernando Pessoa (Portugal), Lumnsa Università y Università de la Sapienza (Italia), University of Dubrovnik (Croacia) y Universidade do Minho (Portugal). En todas ellas ha impartido docencia en materias relacionadas con la comunicación y la creatividad.