

En un principio, el público del marketing local es todo el colectivo. Sin embargo, el **diseño de los programas** tomará como referente un segmento prioritario concreto (ciudadanos, empresas, instituciones, grupos organizados). Lógicamente el diseño debe inspirarse en el cambio social que se pretende con el programa en sí.

El **diseño de los servicios** activará el marketing mix de los servicios que se compone de los siguientes elementos:

- Oferta de servicios (Básicos, complementarios o de apoyo).
- Gestión del servicio o “servucción”.

La “servucción” es un proceso que establece la forma de prestación del servicio tomando como referencia las expectativas y necesidades del público objetivo prioritario. Los inputs de este proceso son el usuario, el personal de contacto y los soportes físicos. Los outputs son los servicios a obtener y las interrelaciones entre los mismos.

- Establecimiento de compromisos de calidad en el servicio (indicadores y estándares de calidad).
- Comunicación del servicio.

La comunicación, entendida como diálogo con el público, transmitirá tanto un mensaje general como especializado.

- Participación del público.

Hay que especificar la participación del público tanto en el propio servicio, como en las formas de accesibilidad y su financiación.

La **implantación** de los programas supone obviamente la puesta en marcha de los servicios y el establecimiento de una cultura de asistencia al público.

Con independencia de estas pautas generales es importante destacar que en la producción de los servicios públicos no existe un método claro que asegure que la prestación se realiza con la calidad debida. La priorización y producción de los servicios es una de las tareas pendientes de los entes locales. PUIG (1999) ha propuesto en este sentido un modelo de marketing para la planificación y producción de los servicios municipales que se recoge de forma sintética en la Tabla 12:

Tabla 12. Modelo de marketing para la planificación y producción de servicios públicos

<p>1. De la ORGANIZACIÓN al CATÁLOGO de SERVICIOS</p> <p><i>Identificación de necesidades y retos de la ciudadanía para una vida ciudadana mejor</i></p>	<p>1.1. El MUNICIPIO como ORGANIZACIÓN de SERVICIOS</p>	1.1.1. Visión	Diseño de un horizonte de ciudad con calidad de vida.
		1.1.2. Misión	Gran “idea útil” que el equipo de gobierno propone para acrecentar la calidad de vida.
		1.1.3. Relacional	El municipio es una organización relacional: debe buscar el diálogo, la cooperación, la implicación y complicidad de la ciudadanía.
	<p>1.2. La PLANIFICACIÓN de los SERVICIOS</p>	1.2.1. Planificación	Identificación y priorización de las necesidades de la ciudadanía.
		1.2.2. Programación	Los recursos económicos, humanos y tecnológicos deben ponerse al servicio de las necesidades sociales para satisfacerlas con la máxima calidad y productividad.
		1.2.3. Catálogo de servicios	Conjunto de servicios priorizados ordenados por áreas temáticas y dotados de recursos. La misión se transforma en la vida cotidiana cualitativa de la ciudad.
<p>2. PRODUCCIÓN de un SERVICIO del CATÁLOGO</p> <p><i>Marketing operacional. Trabajo de equipos de línea.</i></p>	2.1. EQUIPO de SERVICIO	Los trabajadores de los servicios deben organizarse en equipos con objetivos concretos. Son importantes los equipos interorganizativos con ciudadanos.	
	<p>2.2. DISEÑO del SERVICIO</p>	2.2.1. Público	La segmentación agrupa en subconjuntos homogéneos al conjunto de ciudadanos. Hay que definir el conjunto de ciudadanos a los que se les ofrecerá el servicio.
		2.2.2. Idea útil	La descripción del servicio en el catálogo será redefinida hasta que se convierta en una “idea útil”.
		2.2.3. Posicionamiento	La “idea útil” de servicio se comparará con otros servicios del entorno. Esta comparación permitirá un posicionamiento óptimo en satisfacción y calidad.
		2.2.4. Paquete de servicio	Uso del servicio por los ciudadanos. Existe una interrelación positiva entre la necesidad del público objetivo y la “idea útil” del servicio municipal.

Tabla 12. Modelo de marketing para la planificación y producción de servicios públicos

2. PRODUCCIÓN de un SERVICIO del CATÁLOGO <i>Marketing operacional. Trabajo de equipos de línea.</i>	2.3. FABRICACIÓN	2.3.1. Recursos	Una vez diseñado el servicio habrá que construirlo para que sea usable. Para ello habrá que movilizar recursos humanos, económicos, de información, organizativos, etc.
	2.4. COMUNICACIÓN	2.4.1. Público objetivo	La comunicación no sólo debe informar del servicio a los ciudadanos del público objetivo, sino también motivarlos para que los usen.
		2.4.2 En el servicio	La comunicación en el momento del servicio debe inducir en el usuario la idea de que ha sido específicamente diseñado para él.
3. VISIBILIDAD, FIDELIZACIÓN y REINGENIERÍA de SERVICIOS	3.1. VISIBILIDAD	El catálogo de servicios debe mostrar dónde apuesta la organización municipal por mejorar la calidad de vida ciudadana. Es necesario ofrecer datos y noticias a los medios sobre los servicios	
	3.2. FIDELIZACIÓN	Deben ponerse en marcha campañas imaginativas para potenciar la proximidad y la satisfacción de los ciudadanos con la “marca municipal”.	
	3.3. REINGENIERÍA	Una vez evaluados por los ciudadanos los servicios municipales es necesario repensar todo el proceso. La organización, la misión y la visión deberán volver a definirse para responder a las nuevas necesidades.	

3.3.4. Evaluación

Dentro del proceso de evaluación es preciso distinguir entre los resultados administrativos obtenidos, la evaluación político-técnica y la evaluación de la ciudadanía.

Los **resultados obtenidos** pueden ser valorados por su utilidad colectiva o finalista. La utilidad finalista se corresponde con la **evaluación político-técnica**. Este tipo de evaluación está basada en los siguientes criterios:

- Satisfacción
- Calidad
- Eficacia

- Eficiencia
- Economía
- Legalidad
- Servicio público

La ***evaluación de la ciudadanía*** se refiere a la utilidad colectiva. En este caso además del control político y burocrático existe un control del público mediante sondeos y sugerencias de usuarios.



4.1. Consideraciones generales

Las cartas de servicios, como forma de expresión de una nueva filosofía en la gestión pública, están basadas en la mejora de la calidad de los servicios públicos mediante la aplicación de principios de marketing (WALSH, 1994). De acuerdo con la Guía IV de apoyo a la calidad en la gestión pública local: “Elaboración de una Carta de Servicios” de esta colección, las cartas “son un potente elemento de marketing público que sirven de medio de comunicación de los compromisos de calidad que el organismo público asume delante del ciudadano”.

De forma general, pueden ser definidas como documentos a través de los cuales las administraciones públicas informan sobre:

- Los servicios que tienen encomendados.
- Los compromisos de calidad en la prestación.
- Los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación a estos servicios.

Las cartas de servicios constituyen una herramienta de trabajo que permite establecer compromisos e impulsar la gestión de expectativas mediante la comunicación con los ciudadanos. Obviamente, la formulación y análisis de los compromisos adquiridos obliga a estudiar el grado de satisfacción de las personas. Por ello se dice que las cartas son también un sistema de gestión de la satisfacción ciudadana completo que proporciona los inputs más relevantes para mejorar los servicios públicos.

Las cartas de servicios son también un instrumento de comunicación y cohesión entre las partes implicadas en la prestación de los servicios públicos.

La publicación de los servicios que se ofertan y de los compromisos adquiridos propicia que empleados públicos, ciudadanos y proveedores trabajen orientados hacia los objetivos establecidos generándose sinergias en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

La utilidad de las cartas de servicios como instrumento de marketing y comunicación resulta manifiesta si se analiza su ciclo de vida. Este ciclo está integrado por dos procesos:

- El proceso de elaboración de la carta.
- La gestión dinámica de la carta.

En el epígrafe siguiente se analizan estos procesos.

4.2. La elaboración de la carta de servicios

El proceso de elaboración de la carta de servicios consta de cuatro etapas diferenciadas:

- El análisis de la situación y recogida de datos.
- La evaluación interna.
- La redacción y publicación de la carta.
- La comunicación y formación.

Durante la fase de ***análisis de la situación y recogida de datos*** el grupo de trabajo encargado de elaborar la carta realizará un diagnóstico organizativo que determinará el número y alcance de los compromisos que se van a asumir frente al ciudadano.

Obviamente debe realizarse una descripción de los servicios que oferta la organización pública. Para hacer esta descripción es necesario hacerse eco de la voz del ciudadano. Esta es la razón por la que elaboración de las cartas está precedida de la realización de encuestas a los usuarios de los servicios.

Posteriormente también se desarrollará una acción comunicativa dirigida al personal de la entidad local.

Dentro de esta fase tiene una importancia especial la investigación de las necesidades de los ciudadanos. Para conocer la percepción ciudadana del servicio se dispone de una serie de técnicas que se recogen en la tabla 13:

Tabla 13. *Técnicas de investigación de las necesidades del ciudadano*

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
ENTREVISTAS AL CIUDADANO	Su objetivo es el conocimiento detallado y sistemático de la valoración del ciudadano sobre aspectos concretos de la calidad del servicio.
BUZÓN DE QUEJAS Y SUJERENCIAS	Los ciudadanos indican qué aspectos son mejorables. De esta manera se mejoran las relaciones con el ciudadano y la prestación de los servicios públicos.
DINÁMICAS DE GRUPO	Esta técnica extrae opiniones creativas de un grupo reducido pero significativo de ciudadanos ⁸ .
SEGUIMIENTO DE LOS MOMENTOS DE LA VERDAD	Mediante una entrevista personal o telefónica se recoge la percepción del ciudadano inmediatamente después del servicio.
CIUDADANO MISTERIOSO	Verifica el comportamiento del personal y la eficacia del servicio en situaciones específicas comparando el servicio real y el proyectado.
ENCUENTRO DIRECTIVOS-CIUDADANOS	Obliga a los responsables de las unidades administrativas a ser conscientes de la problemática del servicio.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Se recopilan documentos que reflejan la opinión pública respecto de los servicios prestados por las unidades administrativas.

FUENTE: *Guía IV de apoyo a la calidad en la gestión pública local: "Elaboración de una Carta de Servicios", (2005).*

En la etapa de **evaluación interna** el equipo de mejora analiza la información de las quejas recibidas y los resultados derivados de las encuestas. En función de este análisis se definirá un ideal de servicio. Posteriormente, se efectuará una comparación entre el nivel de servicio definido y los servicios realmente ofrecidos. En este momento se estudiará la posibilidad de dar cobertura al nivel de servicio esperado y se describirán compromisos concretos.

Desde una óptica de satisfacción del usuario propia del marketing público se tratará de optimizar la relación entre procesos, servicios y

⁸ Así, por ejemplo, en el proceso de elaboración de cartas de servicios del Ayuntamiento de Leganés se ha empleado la técnica del grupo de discusión combinada con encuestas de satisfacción de los ciudadanos. En el caso del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat se han organizado Paneles de Ciudadanos para conocer sus expectativas y consensuar los compromisos de servicio.

recursos disponibles. Es importante en esta fase la definición de indicadores de control que permitan realizar el seguimiento de los compromisos. También se desarrollan acciones de comunicación interna dirigidas a incentivar la participación del personal del municipio aportando sugerencias.

La etapa de **redacción y publicación de la carta** resulta esencial para que la misma tenga la aceptación de la sociedad. La incorporación de la opinión de la ciudadanía evitará que ésta tenga un planteamiento exclusivamente interno.

La redacción, además de ser concisa y unívoca, debe clasificar los compromisos adquiridos por orden de su importancia. Es preciso en este sentido que cada compromiso tenga una correlación con indicadores de medición.

Las acciones comunicativas durante la redacción y publicación se dirigirán a los usuarios del servicio ofertado. La tabla 14 resume los distintos formatos de publicación y canales de distribución que se utilizan para dar a conocer las cartas de servicios:

Tabla 14. *Formatos de publicación y canales de distribución de las cartas de servicios*

FORMATO DE PUBLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Dípticos, trípticos, cuadrípticos - Páginas web - Paneles en dependencias administrativas - Carteles con el contenido de la carta
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación (prensa, radio, TV, etc.) - Envío por correo - Distribución en dependencias administrativas - Páginas web - Acto de presentación abierto a ciudadanos

FUENTE: *Guía IV de apoyo a la calidad en la gestión pública local: "Elaboración de una Carta de Servicios", (2005).*

La última etapa de la elaboración, la **comunicación y formación**, es una de las más características del marketing de las organizaciones públicas.

Y es que ante todo, no puede perderse de vista que las cartas de servicios son un instrumento de comunicación interna dirigido a los empleados de la entidad local y de comunicación externa orientada al ciudadano.

El proceso de comunicación ha de estar abierto al trabajador interno para que en todo momento conozca las mejoras que se están desarrollando y pueda realizar aportaciones. También la comunicación ha de ser abierta al ciudadano para que realice las indicaciones oportunas a través de los canales que el proceso le brinde. En este sentido resulta esencial el papel de los consejos sectoriales de participación ciudadana.

Entre las principales formas de comunicación interna cabe mencionar las siguientes:

- Cartas del director de personal.
- Artículos en publicaciones internas.
- Reuniones internas para la exposición del proyecto.
- Notas de comunicación interna.
- Reuniones directivos/ personal.
- Exposición por parte del grupo encargado de la realización de la carta del trabajo realizado.

Las formas de comunicación externa aparecen recogidas en la tabla 14.

Como se ha mencionado con anterioridad, la comunicación interna y externa se desarrollan tanto durante las tres primeras de las fases de la elaboración de la carta de servicios como en la fase final en que se pone a disposición del público. No se circunscribe por lo tanto a transmitir el resultado final del proceso.



5.1. La gestión de la comunicación externa en el Ayuntamiento de Irún

5.1.1. *Introducción*

El Ayuntamiento de Irún cuenta entre sus servicios desde enero de 1997 con una Oficina Integral de Atención Ciudadana (SAC). Esta oficina es fruto de un plan de mejora de las relaciones con el ciudadano que persigue como objetivo colocar al mismo como eje de la Organización.

De entre los diferentes servicios que el SAC presta (información, registro, tramitación, cita previa, avisos/quejas/sugerencias, objetos perdidos, compulsas y venta de publicaciones), el de Información es el más demandado. 80.000 demandas anuales son atendidas a través de los dos canales de atención (presencial, telefónico). Hay 360.000 accesos a la web y se presta información municipal (servicios, trámites, actividades, ofertas de empleo, contratación, etc.) e información de la ciudad (entidades de todo tipo, actividades, trámites extramunicipales, etc.).

Pero si hay algo que caracteriza este servicio es el hecho de que la información se facilita a demanda del ciudadano, siendo necesaria una previa consulta por su parte. En el año 2001 se detectó la necesidad de hacer llegar al ciudadano la información sin que fuese necesario que éste se dirigiera a los servicios municipales. Se planteó como objetivo de mejora el desarrollo de un Plan de Comunicación.

5.1.2. *El plan de comunicación*

5.1.2.1. *La Auditoría previa*

El Ayuntamiento de Irún disponía de la estructura y actividad comunicativa al uso en las corporaciones municipales. Una oficina de prensa divulgaba la información, principalmente oficial, a través de los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y TV).

La primera tarea que se acometió fue llevar a cabo una **auditoría** detallada del funcionamiento de la comunicación pública. Las principales conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

- El posicionamiento de la institución se definía como disperso y difuso.
- La comunicación era de carácter universal y no estaba segmentada por tipologías de público.
- No existía una relación estructurada y sistematizada con los ciudadanos.
- No había cultura de estrategia conjunta (estrategia transversal).
- El estilo utilizado era predominantemente oficial y formal.
- Se utilizaban únicamente los canales y medios tradicionales de comunicación, no disponiendo de canales propios.
- No destacaba ninguna imagen corporativa: En este sentido los principales problemas detectados eran los siguientes:
 - Inexistencia de una política global de marca.
 - Aplicaciones diversas del logo.
 - Aparición de nuevos logos (SAC, Amaia KZ, OIJ, Deportes, etc.).
 - Utilización de alguna frase de base tipo “el futuro ya está en marcha”.
 - Formatos y soportes de muy diversa índole.

En síntesis puede decirse que no había una política de comunicación integral. Como un déficit característico de las organizaciones públicas existía el problema de la falta de integración y transversalidad. Cada departamento o servicio tenía su logo, soportes, folletos, presupuesto, etc.

Las recomendaciones de la auditoría fueron las siguientes:

- Desarrollar una estrategia de segmentación.
- Incrementar la accesibilidad.
- Mejorar la integración corporativa.
- “Editar menos para editar mejor”.

Una vez concluida la evaluación de las actividades de información del ayuntamiento, se procedió a poner en marcha el plan de comunicación.

Lógicamente el objetivo principal del plan era mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades de comunicación del Ayuntamiento. Pero además, el plan se concebía como:

- Un instrumento de promoción mediante el cual los ciudadanos pueden conocer los servicios y actividades municipales.
- Un instrumento de puesta en valor de los servicios y actividades municipales.
- Un instrumento para la implantación de la cultura de comunicación. Desde este punto de vista, el plan permitía una mejora de los servicios municipales eliminando la dispersión de las acciones comunicativas y coordinando y optimizando los recursos.

El plan de comunicación del Ayuntamiento de Irún se estructura en dos niveles que aparecen reflejados en la figura 8:

Figura 8. Niveles de comunicación



FUENTE: Ayuntamiento de Irún.

Es importante tener en cuenta que todo el Ayuntamiento y sus departamentos comunican sus actividades, servicios, contactos y elementos (todo comunica).

5.1.2.2. La conceptualización de la comunicación

El objetivo principal perseguido era la búsqueda de una frase de base que resumiera la idea de institución y ciudad que se pretendía comunicar. Desde este punto de vista se definió una doble línea de conceptualización.

En primer lugar, se estableció una **conceptualización del proyecto de ciudad**. Esta conceptualización implicaba un compromiso con los ciudadanos en diversos sentidos:

- Papel motivador y de suma de adhesiones
- Sentimiento de orgullo
- Paraguas en el que se enmarque toda actuación
- Pieza básica de relación con la ciudadanía

Al mismo tiempo se diseñó la **conceptualización de la institución municipal**. De acuerdo con la misma, la organización se concibe como instrumento que promueve y suma esfuerzos para alcanzar el objetivo fijado.

Se utilizaron distintas metodologías para obtener información respecto a los siguientes aspectos:

- Situación de partida: Aspectos positivos y negativos de la ciudad y la institución.
- Objetivos globales del Ayuntamiento: planes estratégicos y de gestión.
- Visión marco del futuro del Ayuntamiento y la ciudad.

En definitiva se trató de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿cuál es el eje principal del valor aportado por el Ayuntamiento?
- ¿qué rasgos diferenciales queremos proyectar?
- ¿cómo queremos que nos perciban nuestros ciudadanos? (visión)

Finalmente, fruto de este trabajo de información y análisis, se formalizó la frase de base o base-line que permitía cumplir de la mejor manera los objetivos marcados:

Irún avanza sin fronteras

Esta conceptualización trata de ser un paraguas para todas las actuaciones del Ayuntamiento. De este modo se especifican sus distintas finalidades:

Irún avanza sin fronteras: mejorando los rincones de la ciudad.

Irún avanza sin fronteras: promoviendo la juventud.

Irún avanza sin fronteras: disfrutando del ocio y la cultura.

Irún avanza sin fronteras: en la construcción de la ciudad.

Irún avanza sin fronteras: en el desarrollo económico.

Irún avanza sin fronteras: en la participación activa de los ciudadanos.

El concepto *Irún avanza sin fronteras* presenta las siguientes características:

- Dinamismo: El eslogan revela una posición activa, no pasiva.
- Apertura e integración.
- Reconversión y transformación de la ciudad.
- Consolidación y expansión en su entorno directo (comarca) y extenso (Europa).
- Horizonte de futuro.
- Una de ciudad de los emprendedores y de los inquietos.

5.1.2.3. Nueva identidad gráfica corporativa

Una vez que se ha conceptualizado la idea de ciudad dentro de la política de comunicación, es esencial definir una marca en consonancia con el mensaje que se desea transmitir. La marca corporativa se perfila como un elemento de vital importancia.

El diseño corporativo está destinado a potenciar los rasgos de identidad de las empresas, productos e instituciones, y a transformarlos en valores cuantificables.

La nueva identidad visual corporativa del Ayuntamiento de Irún es el resultado de un proceso analítico, creativo y técnico. La finalidad de este proceso es conseguir un sistema de identificación único que proyecte una imagen y una comunicación propias, y permita llegar a la competitividad necesaria para ser punto de referencia.

En definitiva, se trata de crear una nueva imagen, para un nuevo estilo de relación y compromiso con los ciudadanos de Irún, que represente:

- Una administración próxima al ciudadano, sensible y adaptativa.
- Una organización con servicios de calidad, innovadora, dinámica y moderna.
- Una organización en diálogo permanente con los ciudadanos.
- Una organización que sume experiencias, energías e ilusiones mediante los criterios de modernidad, fácil identificación y fácil aplicación.
- Una organización que utilice instrumentos *on line* como manuales interactivos y navegadores de Internet e Intranet. Los contenidos tienen que ser fácilmente actualizables a bajo coste y han de tener una difusión ilimitada pero controlada. Los instrumentos *on line* han de ser fácilmente accesibles y tener el máximo de ejemplos de aplicación del logo.

Figura 9. *Identidad institucional ayuntamiento de Irún*



FUENTE: *Ayuntamiento de Irún.*

La nueva identidad ha sido implantada progresivamente en todos y cada uno de los elementos municipales (material administrativo, parque móvil, vestuario, "señalética, señalización viaria, material de promoción, etc.) de acuerdo con la filosofía "todo comunica".

5.1.2.4. Estructura de gestión

Como se ha señalado con anterioridad la estructura de comunicación del Ayuntamiento de Irún era la típica de las organizaciones municipales. Existía una oficina de prensa dependiente de Alcaldía, cuyos cometidos consistían básicamente en la gestión de protocolo y la relación con los medios de comunicación (prensa, radio y TV) a través de convocatorias de ruedas de prensa y envíos de notas de prensa.

Se estimó necesario crear una Unidad de Comunicación que, integrada en la nueva Área de Relaciones con el Ciudadano (que contiene también el SAC), gestionara las acciones comunicativas del nivel productivo, quedando en manos del Gabinete de Alcaldía (oficina de prensa) las propias del nivel corporativo.

El Comité de Comunicación se concibió como un instrumento para la coordinación de las actividades comunicativas de ambos niveles.

Este Comité está compuesto por vocales representantes del Gabinete de Alcaldía y de la Unidad de Comunicación. Su presidencia recae en la Concejala de Relaciones con el Ciudadano. Cuando las circunstancias lo hacen necesario asisten **relatores** de las áreas/servicios demandantes de las acciones comunicativas.

Los relatores forman una red de responsables sectoriales en materia de comunicación. Su función no es otra que actuar como referente de la política de comunicación en cada área. Les corresponde elaborar el *briefing* de las acciones comunicativas y confeccionar el pedido de las mismas a través de la aplicación informática.

Periódicamente se celebran reuniones con los relatores y se les forma en aspectos básicos de comunicación, en la utilización del sistema informático y en los aspectos relativos a las normas de actuación en esta área.

5.1.2.5. El Manual de Comunicación

Por acuerdo de 17 de febrero de 2002 de la Comisión de Gobierno fue aprobado el Manual de Comunicación, como documento que resume las normas de actuación en materia comunicativa. Tras una exposición de los objetivos y directrices generales, el manual enumera los tipos de acciones comunicativas y el tratamiento previsto para cada una de ellas (tabla 15):

Tabla 15. *Acciones comunicativas*

ACCIÓN COMUNICATIVA	DESCRIPCIÓN
<i>Información de uso</i>	Información propia del servicio y de interés para el usuario (horarios, actividades, nuevos equipamientos, etc.)
<i>Difusión de temas menores</i>	Actividades y servicios de interés general que no tienen entidad como material individual (Información de uso de interés general)
<i>Comunicación organizativa</i>	El “día a día” del Ayuntamiento (Innovaciones, resultados, memorias, informatización, etc.)
<i>Acciones de marketing</i>	Bienvenida (nuevos empadronados) y felicitación (nacidos)
<i>Anuncios oficiales</i>	Contratación, ofertas de empleo, convocatorias, etc.
<i>Actuaciones en la vía pública con repercusión general o local</i>	Obras, reurbanizaciones, cambios de tráfico, etc.
<i>Difusión/promoción de actividades o servicios</i>	Programas, campañas de servicios, etc.
<i>Agenda de actividades/catalogo de servicios</i>	Culturales, deportivos, guías de servicios, etc.
<i>Acciones sectoriales de gran impacto</i>	Fiestas, ferias, exposiciones, etc.
<i>Campañas corporativas</i>	Proyecto ciudad, de civismo, proyectos singulares, etc.

FUENTE: Ayuntamiento de Irún.

Con la finalidad de agilizar los procesos de comunicación se recurrió a la contratación de servicios de **asistencia técnica** de una entidad externa. Esta asistencia se centró en los siguientes aspectos:

a) *Consultoría en Comunicación*

La entidad externa prestó servicios de asistencia técnica al Comité de Comunicación del Ayuntamiento, participando en sus reuniones

quincenales. Concretamente de desarrollaron las siguientes actividades:

- Asistencia técnica a las distintas áreas en sus acciones específicas, optimizando la utilización de los recursos.
 - Análisis de las propuestas de programas y actividades a llevar a cabo por el Ayuntamiento para su correcta difusión entre los ciudadanos.
 - Formulación y propuesta de nuevas iniciativas de comunicación, relaciones públicas o eventos que puedan llevarse a cabo para cumplimentar los objetivos anteriormente expuestos.
 - Planteamiento y supervisión de la coherencia de la actividad de comunicación corporativa.
- b) *Coordinación, supervisión y gestión de la Comunicación*

La empresa de comunicación externa debe colaborar con la Dirección de Organización y Calidad del Ayuntamiento en el desarrollo de las tareas que se detallan a continuación:

- Ejecutar o gestionar la ejecución de las acciones comunicativas que el Ayuntamiento decida realizar siguiendo las directrices del Comité de Comunicación.
- Gestionar los soportes comunicativos propios o contratados por el Ayuntamiento (TV, radio, prensa, expositores, web, revista municipal, etc.), al objeto de garantizar la máxima divulgación de la información municipal. Las principales acciones comprendidas en este apartado se relacionan en la tabla 16:

Tabla 16. *Gestión de los soportes comunicativos*

- *Seleccionar y comunicar a los medios las acciones comunicativas a divulgar en los espacios semanales “El Ayuntamiento informa” (Radio y TV).*
- *Diseñar, a partir de la plantilla prefijada, un número aproximado de 200 anuncios para su publicación en prensa escrita.*
- *Seleccionar, diseñar, editar y distribuir semanalmente en UNE-A4 y b/n las acciones comunicativas para los 12 puntos de información ubicados en otras tantas oficinas municipales.*
- *Mantener actualizada la información de los puntos electrónicos de información variable.*
- *Gestionar el espacio de información y comunicación de la web corporativa (www.irun.org).*
- *Proponer acciones comunicativas a publicar en la Revista municipal.*

FUENTE: *Ayuntamiento de Irún.*

c) *Obtención de recursos complementarios*

La empresa adjudicataria debe llevar a cabo cuantas gestiones sean precisas con el fin de obtener recursos complementarios para las actividades de comunicación, bien sea vía patrocinio o a través de cualquier otra forma.

Un aspecto importante es la unificación en *una sola partida presupuestaria* de todos los gastos destinados a financiar actividades de comunicación, asignando su gestión a la Unidad de Comunicación. Esta decisión es de vital importancia pues, además de dar coherencia al nuevo sistema, permite gestionar el gasto con una visión de conjunto y obtener importantes economías de escala.

5.1.2.6. **Aplicación informática**

Transcurridos dos años desde la implantación del plan de comunicación se consideró conveniente informatizar los procesos. De esta forma, el Servicio de Informática Municipal desarrolló una aplicación que ayudaba a gestionar las acciones comunicativas.

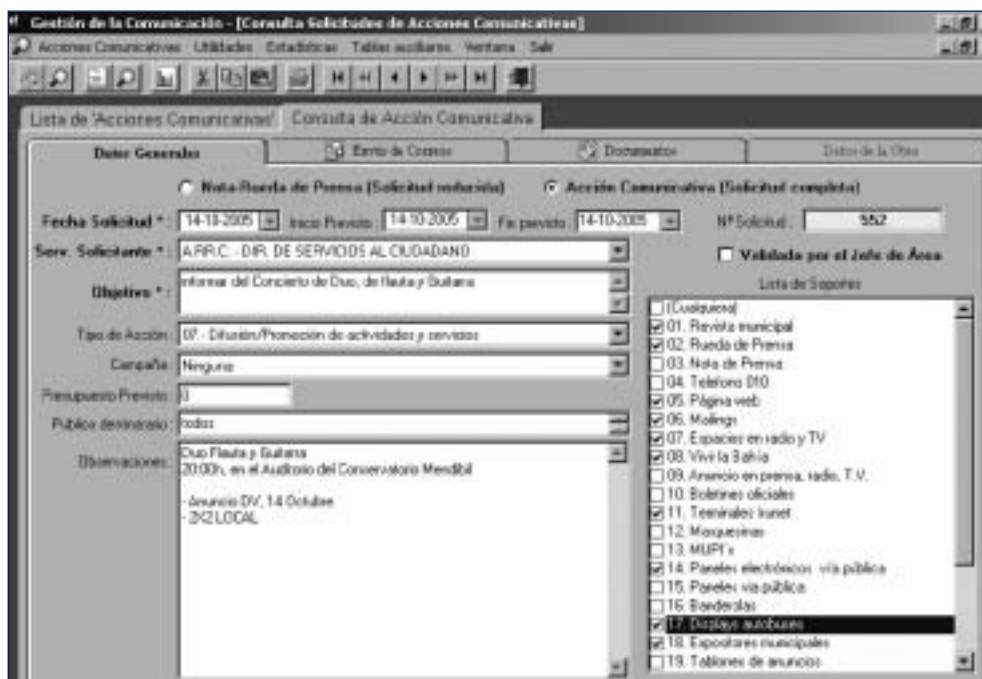
La informatización del proceso buscaba las siguientes mejoras:

- Agilidad en la creación, recepción y gestión de las solicitudes de acciones comunicativas.
- Archivo eficiente, tanto de las solicitudes como de las propias acciones comunicativas.
- Posibilidad de consultas eficientes y actualizadas por parte de los servicios solicitantes.
- Servicio de alerta para acciones comunicativas periódicas.

La *estructura general* de la aplicación informática es muy simple. Cabe distinguir los siguientes apartados:

- Apartado de solicitudes (creación de nuevas solicitudes, consultas de solicitudes existentes, etc.).
- Apartado de acciones comunicativas (seguimiento de la gestión de las acciones comunicativas, consulta de las acciones comunicativas archivadas, etc.).

Figura 10. Aplicación informática para la gestión de la comunicación



FUENTE: Ayuntamiento de Irún.

5.1.3. Anexo: Los soportes comunicacionales

Los canales tradicionales que los ayuntamientos utilizan para divulgar la información municipal son la prensa, la radio y la televisión locales, bien se trate de canales propios o privados. Las ruedas y notas de prensa están también a la orden del día.

El Ayuntamiento de Irún, teniendo presente la máxima de que "Todo comunica", y con el objetivo de disponer también de canales de comunicación propios que permitan comunicar con mayor agilidad y "estilo específico", ha desarrollado un plan de medios que se representa en la figura 11.

En las páginas siguientes se enumeran los principales soportes comunicacionales del Ayuntamiento de Irún clasificados según el ámbito en el que operan.

Figura 11. Soportes comunicacionales del ayuntamiento de Irún

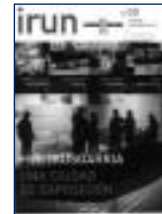
4 "espacios" comunicativos			
EN CASA DEL CIUDADANO	EN LA CALLE	EN NUESTRA CASA	OTROS
1. Revista municipal	12. Terminales IruNet	21. Ptos. información (expositores)	26. Callejero
2. Ruedas de prensa	13. Marquesinas	22. Tablones de anuncios	27. Guía Servicios
3. Notas de prensa	14. MUPI's	23. S.A.C.	28. Folletos
4. Teléfono 010	15. Paneles electrónicos	24. Señalética	29. Obsequios
5. www.irun.org	16. Paneles	25. Empleados Municipales	
6. Mailings	17. Banderolas		
7. Espacios radio/TV	18. Displays autobuses		
8. Vivir la Bahía	19. Infomones		
9. Diario mayor difusión	20. Señalética		
10. Boletines Oficiales			
11. Agenda cultural/ocio			

FUENTE: Ayuntamiento de Irún.

A) EN CASA DEL CIUDADANO

— *Revista municipal*

Tiene una periodicidad trimestral (aunque se sabe que debería ser mensual) y se distribuyen 24.000 ejemplares. La mayoría se buzonean entre todos los vecinos y el resto se remiten a diferentes entidades (asociaciones de vecinos, etc.)



— *Ruedas de prensa*

Tienen lugar cada vez que la comunicación requiere su exposición por el Alcalde o algún Concejal-Delegado. También al día siguiente de las reuniones de Junta de Gobierno o de Pleno, para dar cuenta de los acuerdos adoptados.

— *Notas de prensa*

Para aquellas comunicaciones de interés general pero que no tienen la entidad como para ser presentadas en rueda de prensa. Se remiten a los medios a través de una lista de distribución de correo electrónico.

— *Teléfono 010*

Es uno de los canales (junto con el presencial y el telemático) del Servicio de Atención Ciudadana (SAC). El teléfono es el medio más utilizado por los ciudadanos para obtener información de su interés, bien sea municipal o de la ciudad.

— *www.irun.org*

Otro de los canales del SAC, es el telemático, que tiene un crecimiento exponencial año tras año, arrojando cifras del orden de 1.000 accesos diarios.

Además de información municipal y de la ciudad, y otros servicios de interés para el ciudadano de Irún, nuestra web dispone en su *home* de un apartado específico de comunicación. Bajo la denominación "el Ayuntamiento informa", incluye un carrusel de noticias de actualidad y diferentes banners con información. Se actualiza diariamente.



— *Mailings*

El envío de comunicaciones escritas a los vecinos es práctica habitual en el Ayuntamiento, bien sea por segmentos de población (mujer, joven, jubilado, etc.) o por zonas del municipio.

— *Espacios radio y TV*

Espacios de 5 minutos en jueves y viernes, contratados por el Ayuntamiento, que contienen aquellas informaciones relativas al fin de semana.



— *Vivir La Bahía*



Se trata de una publicación privada semanal, de distribución gratuita. Tiene una tirada total de 7.500 ejemplares. El Ayuntamiento tiene contratadas 4 páginas para la divulgación de la información municipal.

— *Diario de mayor difusión*

El Diario Vasco, en sus páginas diarias de información local, es el diario que el Ayuntamiento utiliza para publicar sus anuncios (actividades, ofertas de empleo, etc.) y avisos.

— *Boletines oficiales*

Diarios oficiales que no dejan de ser un soporte de comunicación formal de uso obligatorio para los Ayuntamientos.

— *Agenda cultural y de ocio*

Publicación mensual editada por el Ayuntamiento y distribuida a través de expositores, lugares de interés, etc.



B) EN LA CALLE

— *Terminales IruNet*



Terminales de consulta con acceso directo a www.irun.org, distribuidos por diferentes puntos de interés (edificios, servicios municipales, centros comerciales, estaciones, aeropuerto, etc.).

— *Marquesinas (paradas de autobús)*

Además de contener información sobre las líneas de transporte urbano, las marquesinas disponen de espacios informativos donde, por ejemplo, se comunican las actividades más sobresalientes de la agenda cultural del mes.

— *MUPI's*

Puntos de información en los cuales, a cambio de su explotación publicitaria, se garantiza su utilización parcial durante el año como elementos de campaña corporativa.

— *Paneles electrónicos*

Disponemos de 4 paneles electrónicos de información colocados en puntos estratégicos del casco urbano, a los que vía GSM enviamos diariamente información municipal de interés general.

— *Paneles*

Soporte utilizado básicamente para la comunicación de actuaciones de mejora en la vía pública.



— *Banderolas*

Están colgadas de las farolas, en cruces y puntos estratégicos de la ciudad.

Se utilizan básicamente para campañas corporativas o actos de importante repercusión.

— *Displays autobuses*



Displays electrónicos colocados en todos los autobuses urbanos y que tienen como función informar a los usuarios acerca de la actualidad municipal. Se trata de un soporte que no requiere de grandes inversiones y que es visualizado por miles de usuarios diarios del transporte urbano.

— *Infomones*

Abreviatura de Infomonumentos, se trata de unos postes informativos colocados en diferentes puntos de interés turístico-histórico, y que en conjunto conforman un recorrido que permite conocer la ciudad.



— *Señalética (exterior)*

Las señales indicativas de los diferentes servicios municipales, las señales direccionales, etc., también comunican.

C) EN NUESTRA CASA

— *Expositores*

Están ubicados en todos los edificios e instalaciones municipales (SAC, polideportivos, conservatorio, bibliotecas, etc.) de acceso público. Contienen información escrita municipal y son revisados semanalmente.

— *Tablones de anuncios*

Los tablones de anuncios no dejan de ser soportes de comunicación. Existe uno en la Casa Consistorial y otro en el SAC.

— *Servicio de Atención Ciudadana*

Se ha hablado de los canales de atención telefónica (010) y telemática (irun.org), pero no debe olvidarse el presencial (la propia oficina). En el SAC se informa al ciudadano en función de su demanda, y se le comunica información de interés específica.

— *Señalética (interior)*

La señalética exterior e interior de las oficinas, instalaciones y servicios municipales, en aplicación del nuevo Manual de Identidad Corporativa, ha sido también uno de los programas del Plan de Comunicación.

— *Empleados municipales*

En algunas ocasiones se escucha que los propios empleados municipales deben ser los primeros en ser informados sobre la actividad municipal. Ello se debe a que son un medio importante de comunicación (familiares, amigos, etc.). Con esta finalidad, además de disponer de la información en la Intranet, reciben un correo electrónico semanal con las noticias de actualidad.

D) OTROS

— *Callejero*

El callejero de la entidad, que se distribuye por el SAC a todos los que lo solicitan, incorpora información estable municipal y de la entidad (servicios, teléfonos, etc.)

— *Guía de servicios*

Publicación que edita el Ayuntamiento cada cuatro años y que entrega a todos los nuevos empadronados y a aquellos ciudadanos que lo solicitan a través del SAC. Contienen un completo directorio de servicios y trámites municipales.



— *Folletos*

Los folletos son un soporte de comunicación de primer orden, pero no el único (es típica la 'folletitis' en muchos Ayuntamientos). Suelen situarse en los mailings, en los expositores, en la revista municipal o en el periódico, etc.

— *Obsequios*

Los obsequios van acompañados de una carta de felicitación o de presentación del Alcalde. Los reciben los recién nacidos y los nuevos empadronados cuando son inscritos en el SAC. En el caso de los primeros el obsequio consiste en un estuche (portadocumentos), con una guía infantil y un peluche. Los recién empadronados reciben una bolsa con la Guía de Servicios, la agenda Cultural y el callejero, en el otro.

5.2. Marketing y comunicación pública dirigida al ciudadano en el Ayuntamiento de Alcobendas

5.2.1. *Introducción*

El marketing institucional se define históricamente y se desarrolla en el Ayuntamiento de Alcobendas a lo largo del proceso de modernización municipal que se inicia con la transición democrática y que llega

hasta nuestros días. Sucesivamente se han ido creando y desarrollando diferentes enfoques que conforman esa función. Desde un enfoque inicial reducido a la información política y de servicio al ciudadano (años ochenta), se pasó a otro más amplio de información, comunicación y marketing de gestión (años noventa), para llegar finalmente a un enfoque complejo e integrador de marketing relacional, sustentado en la investigación, planificación, participación, mediación, comunicación y atención al ciudadano.

De forma paralela se han generado, también, diferentes instrumentos de gestión que han ido apoyando estos desarrollos:

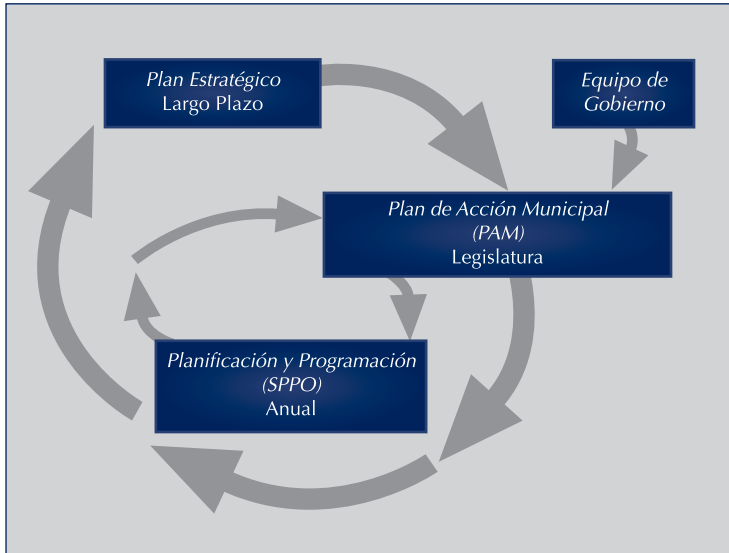
- El gabinete de prensa.
- La oficina de diseño.
- El gabinete de alcaldía.
- La oficina de información.
- El programa de marketing en planificación.
- Los departamentos de investigación y comunicación.
- La comisión de marketing.
- El servicio de atención al ciudadano.
- El nuevo modelo de participación y mediación.

Actualmente, la función de marketing institucional se encuentra transversalmente implantada en el Ayuntamiento de Alcobendas, imbricada en los ciclos y mecanismos de gestión, y asentada tanto sobre la planificación estratégica como sobre la operativa del Ayuntamiento

5.2.2. *Planificación y Marketing: el ciclo de gestión*

El ciclo de gestión del Ayuntamiento de Alcobendas se despliega de forma sistemática e interactiva en el corto, medio y largo plazo a través de diferentes planes que llevan asociadas sus estrategias de marketing y las correspondientes actuaciones de comunicación en cada uno de los casos.

Figura 12. Ciclo de gestión del ayuntamiento de Alcobendas



FUENTE: Ayuntamiento de Alcobendas.

El **ciclo largo de gestión** está determinado por el Plan Ciudad. Concretamente se instrumentaliza a través del Plan Estratégico que tiene un horizonte de diez años (completado por los diferentes planes integrales de carácter sectorial). De este plan se deduce el modelo de ciudad y la estrategia de comunicación y marketing para ese período. Al mismo tiempo se revisa y actualiza la misión, la visión y los valores de la institución.

El 1.º Plan estratégico (1995-2005), bajo el eslogan de "Alcobendas, entre todos mejor", consiguió impulsar con claridad hacia el exterior de la ciudad una estrategia de atracción de inversión ya iniciada con el anterior Plan General de Urbanismo ("Instala tu empresa mirando al norte"). Este último había conseguido proyectar una imagen exterior de calidad tanto residencial como empresarial ("Alcobendas, calidad al norte de Madrid").

El 2.º Plan estratégico de la ciudad se encuentra en fase de elaboración en este momento. Bajo el eslogan "Alcobendas, la ciudad que queremos" tiene como una de sus líneas estratégicas la de definir y perfilar aquellos aspectos que marcarán de cara a los próximos años las señas de identidad y los valores de desarrollo de la ciudad. Una vez discutida y elaborada esta línea junto a los principales agentes públi-

cos y privados de la ciudad, en un amplio proceso participativo, se definirán y aprobarán los proyectos de actuación en consecuencia. Se desarrollarán además nuevas acciones de marketing y comunicación para implantar lo acordado en ese proceso estratégico.

El **ciclo medio** viene dado por el Plan de Acción Municipal. Este plan es el principal instrumento de gestión en el medio plazo que marca cada legislatura (4 años). Por esta razón, está estrechamente vinculado a los objetivos de legislatura del gobierno municipal, y se despliega en las actuaciones prioritarias que se definen entre cada período electoral.

Una vez elaborado el Plan de Acción Municipal en cada ciclo, se elabora el correspondiente Plan de Comunicación del mismo. El propio Plan de Acción Municipal establece las principales directrices o prioridades de legislatura que condicionan la estrategia de comunicación. A partir de esas directrices y de las actuaciones clave se definen los públicos objetivo con la segmentación adecuada. El plan de comunicación determina también los canales y medios a utilizar y las acciones concretas de comunicación.

El **ciclo corto** se corresponde con los procesos, programas y servicios. El mapa de procesos de la institución, y el conjunto de programas (sppo) y servicios asociados al presupuesto anual constituyen la operativa cotidiana del Ayuntamiento de Alcobendas. El catálogo de productos y servicios se recogen periódica y sistemáticamente en la guía de servicios del Ayuntamiento.

Es aquí donde se articula el marketing operativo o de servicio y la información y comunicación de uso. También se establece la participación territorial y la atención al ciudadano de manera transversal para toda la organización (SAC) y de manera sectorial en cada uno de los servicios directos a las personas y a la ciudad que ofrece el Ayuntamiento.

En este marketing y comunicación operativa se utilizan los canales permanentes de que dispone el Ayuntamiento (diario digital en página web corporativa, boletín semanal y revista mensual) junto a folletos, campañas específicas, cartas de servicio y cualquier acción comunicativa acordada entre el servicio y el Dpto. de Comunicación municipal.

Es importante tener en cuenta que en el marco de nuestro Mapa de Procesos (actualmente en fase de ajuste y revisión) hay tres macroprocesos que inciden directamente en todo el desarrollo del marketing institucional: Planificación, Mediación y Participación, Comunicación y Atención al ciudadano.

5.2.3. *Modelo de coordinación y liderazgo en el marketing institucional*

La estructura de la que se dota el Ayuntamiento de Alcobendas para responder a las necesidades del marketing y comunicación institucional, responde al modelo de liderazgo y coordinación de la institución. Los cuatro actores fundamentales en este sentido son: el alcalde y equipo de Gobierno, el Comité de Coordinación, la Comisión de marketing y el Departamento de Comunicación.

Por lo que respecta **al alcalde y al equipo de Gobierno** hay que decir que en una institución pública el marketing y la comunicación institucional tienen necesariamente que estar vinculados estrecha y directamente con el liderazgo del más alto nivel. En la presente legislatura en el Ayuntamiento de Alcobendas, tanto la coordinación como la comunicación y la participación ciudadana, son competencias ejercidas directamente por el Alcalde. La planificación, la investigación y la atención ciudadana son competencias ejercidas por el 1.º Teniente Alcalde y delegado de Planificación y Calidad. Tanto los estudios previos como los planes de Comunicación son siempre discutidos y aprobados por el equipo de gobierno.

La **Comisión de marketing** es una de las comisiones de trabajo estables de la Comisión Directiva municipal, que está formada por todos los directores de las diferentes áreas de la Institución. Trabaja estrechamente junto al **Comité de Coordinación** municipal (4 directores-coordinadores de cada uno de los 4 grandes ámbitos de la gestión, cuya misión es facilitar la coordinación y el enlace entre el nivel político y el directivo).

La Comisión toma en consideración los criterios de los directores de área, pero trabaja directamente con los planes y encargos del equipo de Gobierno. Está formada por la directora de comunicación, la directora del gabinete de alcaldía, y el director de planificación .

El **Departamento de Comunicación** es el instrumento ejecutivo y operativo de las estrategias de comunicación dirigidas al ciudadano. Constituye un departamento totalmente consolidado en la organización, que aglutina las funciones de gabinete de prensa, oficina de diseño, servicio de fotografía y oficina de comunicación que elabora, edita y distribuye los productos comunicativos estables y episódicos de la institución municipal.

5.2.4. *La Comunicación en el Ayuntamiento de Alcobendas*

Los ayuntamientos participan de forma decisiva en la vida de los ciudadanos y éstos tienen derecho a saber qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué se decide. Las instituciones no pueden ignorar esa necesidad de información. Deben explicar cuál es su papel, para qué sirven y estar en continua relación con los ciudadanos.

El gobierno municipal comunica con sus acciones y omisiones, con lo que dice y con lo que deja de decir. Los mensajes deben de ser definidos claramente, usando todo tipo de investigaciones y deben de ser enviados a los ciudadanos a través de los medios más adecuados en cada caso. El mensaje no es tan solo una serie de palabras, los hechos son cada vez más importantes. En el Ayuntamiento de Alcobendas se es consciente de esta situación y se sabe que todo habla de la corporación: los carteles, las publicaciones, la atención de los empleados, el mobiliario urbano, la página web, etc. Por eso desde hace muchos años la comunicación se organiza de forma profesional, con un sistema de comunicación institucional avanzado y a través de un completo Departamento de Comunicación donde se trabaja con una materia prima: la información que se hacer llegar a los ciudadanos.

El Departamento de Comunicación está plenamente integrado en la organización. Se encarga de la comunicación del Ayuntamiento, de cada uno de los servicios y de todas las concejalías. Cualquier acción de comunicación interna o externa pasa por este servicio. Aquí se define y planifica la estrategia de comunicación municipal de forma continua, con profesionales que atienden las diferentes necesidades. Periodistas, fotógrafos y diseñadores, apoyados por el correspondiente personal administrativo, realizan su tarea coordinada siempre con las diferentes áreas municipales.

Existe, en definitiva, un sistema de coordinación informativa interno que tiene como finalidad disponer siempre de información susceptible de ser difundida o requerida por los medios de comunicación.

Las principales fuentes de información para el Departamento de Comunicación son los responsables políticos: el alcalde y los concejales.

La comunicación es una labor continua que debe desarrollarse cada día para obtener resultados. Es necesario establecer un conocimiento mutuo entre la institución y nuestros diferentes públicos. Se recibe y se transmite, se escucha a la vez que se habla. La retroalimentación es muy importante para ir midiendo la eficacia de la comunicación y para ir ajustando la estrategia de las diferentes acciones comunicativas en función de un entorno siempre cambiante.

Por otra parte, tanto las organizaciones como las personas tienen una personalidad propia, que está compuesta por una serie de rasgos que la identifican y diferencian: su cultura, su manera de trabajar, de relacionarse. Para poder desarrollar con éxito la comunicación y relacionarse con los diferentes públicos es fundamental identificar y captar adecuadamente los rasgos de personalidad de la organización. Normalmente es necesario adecuar algunos rasgos propios para lograr el equilibrio entre la personalidad y lo que se desea comunicar. Y a partir de ahí comunicar nuestra idea, nuestro modelo de ciudad a través de los más variados cauces.

Antes de planificar la comunicación municipal es necesario **analizar la situación**, conocer la realidad: qué imagen tienen los ciudadanos del Ayuntamiento, qué opinan, qué esperan los empleados municipales, los vecinos de cada barrio, las entidades asociativas, las empresas, los jóvenes, los mayores, los medios de comunicación y otros creadores de opinión, es decir, los diferentes públicos tanto internos como externos. Hay que saber cómo se mueven las opiniones de los ciudadanos y por qué se mueven.

De forma permanente, desde el Departamento de Investigación se analiza y conoce la percepción de los ciudadanos sobre los diferentes productos, servicios –incluidos los de comunicación– y políticas públicas, siendo esta la base sobre la que se trabajan los planes de gestión y las correspondientes soluciones o estrategias de comunicación.

La investigación y el análisis permiten segmentar y diseñar los **Planes de Comunicación** con actividades que respondan a una estrategia pensada para lograr los objetivos de forma organizada y controlada. De este modo se evita el error de dejarse arrastrar por los acontecimientos y por la improvisación.

El Plan de Comunicación es el marco de referencia, la base que permite tener una comunicación profesional. Debe revisarse periódicamente para ir incorporando datos y reorganizando la estrategia. La metodología que se aplica para elaborar el plan permite tener:

- Un análisis de la situación.
- Claridad de objetivos y estrategias.
- Definición de los diferentes públicos.
- Lista de actividades y plazos.
- Costes estimados.

Además, con un plan detallado, puede hacerse un seguimiento del trabajo y una valoración de los resultados, en función de los objetivos previstos.

Para preparar el Plan de Comunicación en el Ayuntamiento de Alcobendas se tomó como base del Plan de Acción Municipal de cada legislatura, sin perder la perspectiva del Plan Estratégico que determina las estrategias globales de ciudad y las ideas fuerza que identifican a la corporación de cara al exterior. Una vez identificados los diferentes públicos-objetivo, tanto internos como externos, se establecen los mensajes y contenidos a emitir en función de dichos públicos.

Se considera público interno a los empleados municipales en sus diferentes niveles de responsabilidad y calificación (más de 1500 trabajadores y trabajadoras). Dentro del público externo se engloba a la ciudadanía en general, al conjunto de vecinos residentes en Alcobendas (habitantes de los Ensanches, del Centro, de las Urbanizaciones, Jóvenes...), los agentes sociales, comerciantes y líderes de opinión, entre otros.

Según el conocimiento existente de hábitos y opiniones de los diferentes públicos, se identificaron también los canales y medios de co-

municación más adecuados para transmitir los diferentes mensajes y conseguir así los objetivos de comunicación planteados.

Alcobendas es un municipio de un gran dinamismo que cuenta con más de 106 .000 habitantes. Se editan unos 20 periódicos de información local, emiten una emisora de radio y una televisión local con una parte de su parrilla dedicada a programación municipal. Algunos medios de comunicación nacionales o regionales como RNE, Onda Madrid, ABC, EFE o Europa Press, tienen corresponsal para la zona. Cuenta, asimismo, con una web municipal y una serie de medios municipales estables y periódicos:

— Siete días

Es el buque insignia de la comunicación municipal. Es semanal y nació el 24 de enero de 1986. Tiene una tirada de 38.000 ejemplares y un pequeño formato pensado para facilitar la distribución en todos los buzones de la ciudad, comercios, industrias y centros oficiales. Es una publicación muy conocida y valorada que informa cada viernes de la gestión municipal, de las actividades de las diferentes delegaciones y de las entidades ciudadanas de Alcobendas.



— Sietedías digital

Las nuevas tecnologías de la información son una herramienta fundamental en la participación ciudadana y en la comunicación con los ciudadanos.

Los más escépticos han tenido que ir dejando paso a lo que ya es una realidad, Internet cala hondo en la sociedad y en los medios. Por esto, aprovechando la aceptación de Internet y la página web del Ayuntamiento entre los más jóvenes, hemos puesto en marcha un medio atractivo y actual. Sietedías digital es un canal más de participación y de servicio público. Un medio de comunicación que amplía el



marco de pluralidad informativa y potencia la comunicación personalizada.

— Revista todo Alcobendas

Esta publicación mensual a todo color pretende trasladar a los ciudadanos la realidad más cercana de cada rincón de su ciudad. Alcobendas constituye un escaparate variopinto de más de cien mil habitantes. Este es un gran reto: que vengan a sus páginas y respondan a sus inquietudes educativas, culturales, sanitarias o de cualquier tipo. Una tarea apasionante que tiene su sentido en el contacto más inmediato con el ciudadano.



— Medios de comunicación privados

De igual forma, en el Departamento de Comunicación, se redactan y envían las notas de prensa a los medios de comunicación, se convocan las ruedas de prensa necesarias, se atiende a los periodistas, se hace el seguimiento de prensa, radio y televisión y se asesora en todos los temas de comunicación, incluida cualquier situación de crisis que se pueda producir. Los textos y las notas de prensa se envían por correo electrónico. Las fotografías y testimonios en audio y vídeo pueden enviarse también por correo electrónico o “colgarse” de la web para que los interesados puedan utilizarlas.

Desde el mismo departamento también se realizan todo tipo de **materiales publicitarios**: folletos, carteles y anuncios y se da soporte gráfico a todas las publicaciones e impresos, cubriendo un alto porcentaje de actos institucionales y de entidades ciudadanas.

En Alcobendas la comunicación es una constante. Con la creación y adaptación de su **identidad corporativa**, mediante la elaboración del Manual de Identidad Corporativa, se estableció y homogeneizó toda la comunicación municipal y se visualizó el concepto y la idea de un ayuntamiento moderno y cercano al ciudadano.

Paralelamente, y de manera más relacionada con la gestión y con el plan estratégico, también se han ido generando y comunicando

unas señas de identidad de la ciudad. Se empezó comunicando orgullo de ciudad: “Alcobendas, un sol de ciudad”.

El mensaje se asoció también a numerosos servicios municipales: “Alcobendas es cultura” (Casa de la Cultura, Auditorio...), “Alcobendas es deporte” (Polideportivo...).

Después vino una marca simbólica y contundente: “Alcobendas ¡qué diferencia!, con sus matices y concreciones: “Sí, al deporte”, “Sí, a la cultura”, “Sí, a la vivienda social” ...Y ahora se trabaja con una nueva idea en torno al 2.º Plan Ciudad: “Alcobendas, la ciudad que queremos”

La marca intenta comunicar lo que es o pretende ser el municipio y lo que hace. Necesita tiempo para darse a conocer y recordarse. La duración de las campañas suele ser cuatrienal, asociada a los ciclos del mandato municipal.

Estos son algunos elementos de la labor del Ayuntamiento de Alcobendas desde hace años. Una apuesta constante por abrir nuevas líneas de trabajo que tengan en cuenta las diferentes características de nuestro entorno. En definitiva, un “modelo propio” que intenta prestar, cada vez, un mejor servicio al ciudadano.



ARANES, J. I. (1996): "La comunicación institucional de la Administración Pública: entre la lógica autista instrumental y la democrática", *Revista de estudios de comunicación*.

<http://www.ehu.es/zer/zer1/12notinvaran.htm>. Consulta realizada el 26 de septiembre de 2005.

BAKER, F. P. (1995): "Marketing in a local authority", *Journal of Marketing Practice*, vol. 1, Issue 4, p. 73.

BURTON, S. (1999): *Marketing for public organisations: New ways, new methods in public management*, vol. 1/3, pp. 373-386.

CED - CENTRO DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE VALENCIA (2005): "La marca que implica a los ciudadanos: La marca de ciudad", *Revista del Centro de Estrategia y Desarrollo de Valencia*, n.º 2, marzo, pp. 12-13.

CERVERA, A. (2001): "La gestión de marketing en la administración pública local", *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, n.º 26, pp. 113-124.

COSTA, J. (1977): *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, Ibérico Europea de Ediciones, Biblioteca de la Comunicación del CIAC, Madrid.

CHIAS, J. (1995): *Marketing Público. Por un gobierno y una Administración al servicio del público*, Mc Graw-Hill.

DAY, J., REYNOLDS, P. y LANCASTER, G. (1998): "A marketing Strategy for public sector organisations compelled to operate in a compulsory competitive tendering environment", *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 11, Iss. 7, p. 583.

Gómez Camarero, C. (2003): "Las nuevas formas de comunicación de la Administración con el ciudadano", *Anales de documentación*, n.º 6, pp. 109-119.

GÓMEZ RODRÍGUEZ, P. M. (2003): "La gestión del marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing", *Cuadernos de gestión*, vol. 3, n.º 1 y 2, pp. 11-25.

- GUMMERSON, E. (1996): "Relationship Marketing and imaginary organizations: a síntesis", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n.º 2.
- LAING, A. (2003): "Marketing in the public sector: Towards a typology of public services", *Marketing Theory* 3 (4), pp. 427-445.
- KEARSEY, A. y VAREY, R. J. (1998): "Managerialist Thinking on Marketing for Public Services", *Public Money and Management*, enero-marzo, pp. 51-60.
- OCDE (2001): *Citizens as Partners. Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making*, París.
- PARRADO, S. y LÖFFLER, E. (2004): "Buenas y malas prácticas de la participación ciudadana en Europa", *Congreso Internacional de democracia participativa de la ciudad*, Madrid, 1, 2 y 3 de diciembre.
<http://www.governanceinternational.org/spanish/madridpaperespag.pdf>. Consulta realizada el 28 de octubre de 2005.
- PUIG, T. (1999): "Marketing de servicios municipales: el proceso de planificación y producción de los servicios por equipos de trabajadores que colocan a los ciudadanos en el centro de sus decisiones", *Punt de Vista*, n.º 6, Fundació Carles Pi i Sunyer D'Estudis Autònomic i Locals.
<http://www.pisunyer.org/pdf/punts6.pdf>. Consulta realizada 28 de octubre de 2005.
- QUÍLEZ, R. (2004): "La evaluación de los servicios públicos desde la perspectiva del Modelo de ciudadanía", Taller de evaluación 5. Eje de la comunicación. Observatorio de Calidad de los servicios públicos, Calviá, 30 de enero de 2004.
- TRUEMAN, K. (2004): "Market-Orientation and Local Government: Barrier and Constraints", *Working Paper Centre for Political Marketing and Management*, University of Keele.
<http://www.psa.ac.uk/cps/2004/Trueman.pdf>. Consulta realizada el 13 de octubre de 2005.
- VAN DER HART, H. W. C. (1991): "Government Organisations and their Customers in the Netherlands: Strategy, Tactics and Operations", *European Journal of Marketing* 24 (7), pp. 31-42.
- VILLARROYA, I. (2005): "El proceso de modernización de la Administración Pública Local", *Dirección y Progreso*, enero-febrero, pp. 54-57.
- WALSH, K. (1994): "Marketing and Public Sector Management", *European Journal of Marketing*, vol. 28, n.º 3, pp. 63-71.