

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR

**Autora: ana begoña merino gil
Secretaria general del ayuntamiento
de gondomar hasta el 26/10/2005**

Madrid, 14 de noviembre de 2005

INDICE

Resumen ejecutivo.....	1
Introducción	5
1. Contexto	7
1.1.El Municipio de Gondomar	7
1.2.La organización:El Ayuntamiento de Gondomar.....	18
2. Identificación del problema a resolver	24
3.¿Por qué un plan de comunicación (PC)?	29
3.1. Introducción. La Comunicación Municipal	29
3.2. ¿Qué es un plan de comunicación ?.....	31
3.3. ¿Qué no es un plan de comunicación?	32
3.4. ¿Para qué se hace un plan de comunicación?	32
3.5. La funcion del PC en un pequeño ayuntamiento.....	33
3.6. Marco competencial	34
4.¿Por qué un PC en el ayuntamiento de Gondomar?.....	38
4.1.Diez razones:.....	37
4.2.Análisis DAFO de la comunicación en el ayuntamiento	38
4.3.Visión del plan de comunicación.....	39
4.4. Misión del plan de comunicación.....	39
4.5.Valor comunicativo clave	40
4.6. Conceptualizacion del valor comunicativo clave.....	40
4.7. Destinatarios del PC	41
4.8.Lineas de actuación del PC.....	43
4.9. Objetivos específicos.....	44
4.10. Canales de la comunicación municipal	44
Objetivo específico 1:	47
Proyecto 1.1.1:.....	51
Proyecto 1.1.2.	58

Proyecto 1.2.1.	71
Objetivo específico 2:.....	77
Proyecto 2.1.1.....	81
Proyecto 2.1.2.....	89
Proyecto 2.1.3.....	99
5. Evaluación de la eficacia y la eficiencia del PC	110
Bibliografía.....	119

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de comunicación se ha elaborado a fin de responder a la necesidad de vertebrar de forma racional y eficiente las acciones comunicativas del ayuntamiento de Gondomar, un municipio bastante dinámico, que presta numerosos servicios a sus ciudadanos, crece moderada pero sostenidamente, y cuenta con una serie de atractivos que, por la mejor calidad de vida que ofrece, lo convierten en una opción de residencia competitiva con respecto a los ayuntamientos próximos, en especial, la ciudad de Vigo, en cuya área de influencia se encuentra.

El **objetivo** del plan es, fundamentalmente, desarrollar las siguientes líneas de actuación:

- 1: Incorporar la actividad de comunicación como instrumento relevante en la mejora de la calidad de los servicios de la organización implantándose una cultura de la comunicación de tal manera que se configure un gobierno municipal transparente y una opinión pública objetiva y participativa con el gobierno municipal.
- 2: Crear empatía entre el ayuntamiento y los ciudadanos de tal forma que identifiquen al mismo como una organización cercana, prestadora de servicios y pieza clave en el bienestar de la comunidad.
- 3: Mantener informada a la ciudadanía de las acciones del gobierno municipal, diseñando los materiales gráficos de difusión de acciones municipales y produciendo materiales informativos tanto para difundirlos en medios electrónicos y de comunicación como para propiciar una personalización de los servicios, así como captar y analizar la información publicada por los medios de comunicación.

A partir de este planteamiento se ha tratado de mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades de comunicación del ayuntamiento de Gondomar y de establecer canales y pautas de comunicación entre el ayuntamiento y los vecinos, así como entre los distintos servicios municipales. Los **límites** del plan, aparte de los derivados del hecho de que se trata de un municipio relativamente pequeño con unas posibilidades limitadas y una distribución territorial de la población difícil, diseminada en 10 parroquias dispersas entre sí, estriban en la necesidad de diferenciar las acciones del plan de comunicación de la propaganda política que muchas veces se entrefiera en estas acciones.

La **metodología** seguida para la elaboración del plan se ha basado en el diagnóstico de la situación, utilizando las herramientas de análisis adecuadas, y, a partir de ahí, en el trazado de una serie de estrategias, a las que se han asociado proyectos específicos que se desarrollan con una panoplia de actividades tendentes a la consecución de los objetivos fijados para cada uno de ellos. Así, se ha tratado de establecer unas acciones comunicativas muy concretas que van desde el replanteamiento de la imagen visual del ayuntamiento hasta la creación de una página Web, pasando por reconfigurar las relaciones con los medios de comunicación y el diseño de campañas de promoción de servicios y actividades municipales, sobre la base de una mínima infraestructura que se crea como consecuencia de la aplicación del propio plan.

El **contexto** es un municipio bastante extenso, con una población de casi 14.000 habitantes, dispersa en numerosos núcleos rurales, con un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años y una media de edad de 38 años y medio, en la que sus vecinos valoran sobre todo la calidad de vida, el menor coste de la vivienda y la posibilidad de vivir en residencias unifamiliares, la proximidad de los servicios públicos y la cercanía de un entorno natural de gran interés, sobre todo si se comparan esos parámetros con los del municipio más importante de la zona: Vigo. El ayuntamiento, por su parte, goza de una situación económica relativamente saneada y presta bastantes servicios asociándose a unos cánones de modernidad que tal vez no se han difundido adecuadamente entre el público, quizás por la falta de una estrategia de comunicación apropiada.

En el presente trabajo se ha tratado de **identificar el problema** a resolver que se relaciona sobre todo con la inexistencia de una mínima infraestructura personal y material para desarrollar acciones de comunicación, con la deficiente imagen visual corporativa, con la carencia de implicación política en el tema, con la necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación por Internet y, también, con la ausencia de pautas estructuradas de relación con los medios de comunicación, con los vecinos y sus asociaciones, de los servicios municipales entre sí y con otras organizaciones. Las acciones comunicativas que se llevan a cabo se ponen en marcha de forma anárquica y poco o nada estructurada, con una calidad técnica muy discutible y una falta absoluta de criterios sobre su utilización, desperdiciándose recursos.

El **plan propone**, en primer término, crear una **base funcional y operativa** que garantice la mejora en las acciones de comunicación de la

organización. Para ello, como punto de partida, se deberá asumir políticamente el propio plan de comunicación, estableciendo un responsable político de su implantación y creando una mínima infraestructura de recursos humanos para el desenvolvimiento de las actividades previstas en el mismo. Seguidamente, las acciones a emprender pasan, principalmente, por generar una imagen visual corporativa de cierta fuerza que identifique la ciudad y la organización municipal en torno a una marca potente, fiable e innovadora (con respecto a la cual el presente plan contiene algunas propuestas originales) a la par que se deberá aprobar un ***manual de identidad corporativa*** y lanzar esa nueva imagen para que sea conocida y reconocida por todos. Paralelamente será necesario establecer pautas y buenas prácticas para la mejora general de las relaciones con los medios de comunicación.

Otra de las propuestas del plan incide en la necesidad de crear ***nuevos canales de comunicación***, explorar otros nuevos y establecer pautas de actuación en las acciones comunicativas del ayuntamiento. Así, por un lado, se hará el diseño de una estrategia de comunicación por Internet, de intensidad y operatividad escalable en varias fases, se pondrán en práctica campañas de promoción de servicios y actividades y se crearán pautas de actuación para comunicaciones con los vecinos, con asociaciones y entre los servicios del ayuntamiento entre sí y con otras organizaciones.

Los resultados de las actuaciones propuestas se ***medirán*** utilizando como base la consecución de los objetivos específicos a lo largo de los periodos de tiempo que se ordenan en los cronogramas respectivos de cada proyecto concreto, partiendo de la base de un horizonte temporal de tres años. Se trata de evaluar la eficacia y la eficiencia del plan de comunicación: medir si efectivamente se produce un incremento presupuestario de las partidas dedicadas a acciones de comunicación, si existe una comunicación por Internet realmente eficiente y operativa, si se da un consenso suficiente con respecto a la implantación del plan, si fluye la comunicación entre la organización y los ciudadanos, si la imagen visual nueva del ayuntamiento y la marca en la que se encarna convence o no a los vecinos, si mejora la presencia de la organización en los medios de comunicación de más implantación en la zona... a partir de la consecución de los indicadores se podrá por tanto evaluar resultados y sacar conclusiones para próximas mejoras o retoques específicos del propio plan.

Como conclusión, cabe señalar que el plan de comunicación responde en definitiva a la convicción democrática de que todas las instituciones, incluidas las correspondientes a la administración local, tienen la obligación de informar a los contribuyentes de la manera en que gestionan el dinero

público, de los acuerdos que toman y las actividades que llevan a cabo. Si no lo hacen, *"serán los medios de comunicación y otros intereses quienes comuniquen a la opinión pública, sin ningún control por el organismo protagonista del hecho"*¹. A través del plan se intenta, por tanto, que esa comunicación sea efectiva y eficiente a fin de que retroalimente a la propia organización para contribuir a la mejora general de la calidad de los servicios que presta.

¹ Sebastián Fernández, Carmen. *Principios generales de la comunicación en organizaciones*. Capital Humano, abril 1998, nº 110, pp. 44-46, Madrid, 1998, página 44.

INTRODUCCION

Motivación del plan, límite organizativo (ayuntamiento de Gondomar) y temporal (2006-2009)

El presente documento tiene por objeto configurar un plan de comunicación que permita incorporar a la actividad organizativa del ayuntamiento de Gondomar la comunicación como un aspecto más de la gestión de los servicios así como determinar los ejes que van a configurar la comunicación global de la institución durante un periodo de gobierno y las acciones concretas a diseñar para su implementación.

El objetivo genérico del plan es conseguir hacer más atractiva la ciudad, para incrementar las actividades que se realizan en el municipio (captando otras nuevas y asegurando el mantenimiento de las ya existentes), ganar nuevos usuarios externos (visitantes, turistas, compradores, etc.).Y hacer el municipio más atractivo para residir. En un ayuntamiento relativamente pequeño como Gondomar, el hecho de que se desarrolle un plan de comunicación puede contribuir a crear un espacio informativo local que supla el abandono que en este sentido se produce por parte de los medios de comunicación, toda vez que un municipio grande próximo como Vigo focaliza la mayor parte de la información.

Objetivos del plan de comunicación

Por un lado, se trata de concretar la legítima aspiración de cualquier administración de rentabilizar ante la ciudadanía sus inversiones y, por otro, el plan tiene un contenido más técnico y se relaciona con la necesidad de informar al ciudadano para aumentar sus conocimientos, para incrementar su grado de satisfacción o para corresponsabilizarle en las actividades ciudadanas.

Metodología del trabajo

Para la elaboración del plan de comunicación se ha manejado toda la información disponible en los distintos servicios del ayuntamiento y se ha identificado el problema, analizando las acciones comunicativas desarrolladas por el ayuntamiento, y la imagen que a partir de las mismas se ha generado.

A continuación, partiendo de un análisis de la situación con la matriz DAFO,

se han diseñado los objetivos específicos a conseguir con la especificación de la visión/misión del plan y la concreción de un valor comunicativo clave, estableciendo las estrategias a seguir y los correspondientes proyectos de actuación con criterios de eficiencia y profesionalidad.

En algunas actividades determinadas se han dado pistas o sugerencias inéditas sobre posibles caminos a seguir para la materialización del plan en acciones comunicativas concretas. También en algunos casos, por considerarlo necesario para expresar bien las propuestas, se han incorporado comentarios que amplían las mismas y facilitan su comprensión.

Enunciado del contenido de los apartados

Para conseguir los objetivos propuestos se sigue la siguiente secuencia:

En primer lugar se sitúa el plan en su contexto, tanto con el punto de vista del municipio como con la perspectiva de la propia organización, detectando y considerando las carencias en el aspecto comunicativo.

A continuación se formula una introducción genérica sobre qué es y qué no es un plan de comunicación y su marco competencial, para desembocar en el análisis DAFO y establecer las coordenadas básicas sobre las que se va a sustentar el plan: Visión, Misión, Destinatarios, Valor Comunicativo Clave a transmitir, Conceptualización del mismo, Líneas de Actuación, Objetivos específicos y Canales para la comunicación.

Cada objetivo se despliega en sus correspondientes estrategias y proyectos y, finalmente, se establecen los criterios para la evaluación del plan con indicadores de resultados.

El plan se acompaña de un apartado de bibliografía y anexos que ponen de manifiesto los problemas de la situación comunicativa actual del ayuntamiento de Gondomar.

1. CONTEXTO

En la consideración del contexto podemos partir de dos aspectos principales:

1.1. Contexto ciudad: El municipio de Gondomar

1.2. Contexto organización: Ayuntamiento de Gondomar

1.1. EL MUNICIPIO DE GONDOMAR

Gondomar es un municipio bastante extenso, de 74,8 km². Por su situación puede considerarse como una zona estratégica, ya que se encuentra situado a 15 kilómetros de Vigo, 16 de Portugal y a 4 de los dos centros turísticos más importantes de la costa al sur de Pontevedra: Baiona y Nigrán. El municipio, junto con estos dos últimos, se asienta en el valle del río Miñor, formado por la confluencia de dos ríos que se unen en el mismo casco urbano de Gondomar.

El municipio es uno de los once ubicados en el área geográfica de la comarca de Vigo. De las diez comarcas en las que se estructura la provincia de Pontevedra es precisamente la de Vigo, en la que residen el 44% de los habitantes de la provincia, la que soporta un mayor peso demográfico consecuente con el área de influencia de la mayor ciudad de Galicia.

A pesar de que los suelos del valle Miñor son muy fértiles y más de la mitad de la superficie del municipio está destinada a explotaciones forestales, la proximidad a la costa y a la ciudad de Vigo está condicionando el desarrollo de Gondomar en los últimos años, ya que paulatinamente incrementa su población con familias llegadas de la ciudad que se instalan en la zona por el precio más asequible de sus viviendas (existe una oferta relativamente amplia propiciada por un desarrollo urbanístico moderado pero de buena calidad), por la posibilidad de residir en casas unifamiliares en núcleos rurales cercanos a Vigo y a la zona de playas y por la fácil accesibilidad a centros de enseñanza (centros públicos, Universidad de Vigo -a 10 kilómetros- y colegios privados de Vigo que tienen líneas de autobuses que recogen alumnos en el municipio).

1.1.1. Población

En la actualidad el municipio cuenta con una población de 13.704 habitantes, según los datos obrantes en el Ayuntamiento a 30 de junio de

2005. A partir de los años noventa la población del municipio experimentó una notable progresión y mientras muchos ayuntamientos de la provincia y, en general de toda la comunidad autónoma, perdían población, el de Gondomar creció los últimos tres años en torno al 15%. El porcentaje de **variación de la población** desde el año 2000 se sitúa en un 4,6 %, doblando al de la cercana ciudad de Vigo, que aumentó su población sólo en un 2,5 % en el mismo periodo.

En cuanto al origen de los ciudadanos de Gondomar, la mayoría de ellos nacieron en el mismo municipio (65.3 %) o en otro de la misma provincia de Pontevedra (24.7 %). Según los datos relativos al año 2002², un 3,5 % de los residentes en Gondomar nacieron en algún país extranjero. Argentina y Uruguay son los principales países de origen de la mayoría de estos ciudadanos. Con un **saldo migratorio** positivo en la actualidad, se constata el inicio de una corriente migratoria poblacional desde otros puntos de la comarca de Vigo al municipio, tomado éste como lugar residencial a las afueras de la gran ciudad³.

La población se encuentra repartida entre las diez parroquias que conforman el término municipal, según la configuración típica de la comunidad gallega en núcleos de población diseminados. Cada una de estas parroquias se estructura informalmente en diferentes barrios o entidades de población, existiendo sólo dos núcleos urbanos que superan los dos mil habitantes: Vincios y Gondomar. El resto se encuentra disperso en áreas rurales o semirurales ya que la población residente en los dos núcleos compactos no supera el 18 % del total.

La **tasa de natalidad** de Gondomar se sitúa actualmente en torno al 9,4 por mil, similar a la media española pero superior a la de la comunidad autónoma gallega. La **tasa de mortalidad**, 8.3 por mil, es inferior a la media provincial, autonómica y estatal. En cuanto a la edad media de sus ciudadanos, es inferior en los últimos cuatro años a la media tanto de la provincia (40,3 años) como del total de Galicia (42,5 años) y del total nacional (39,7 años) ya que los datos publicados más recientemente⁴ informan de una edad media del total de la población de poco más de **38,5 años**. La **densidad media poblacional** (160.9 hab. / Km²) se sitúa muy por debajo de la media comarcal y provincial, sobrepasando en territorio a los

² *Anuario Social La Caixa, 2003*

³ Conclusiones del trabajo realizado por una empresa especializada (Grusamar), con motivo de la Agenda 21 para el ayuntamiento de Gondomar. Julio 2005.

⁴ *Anuario Social La Caixa, 2004*

municipios de Bayona y Nigrán. La **estructura poblacional** corresponde a una pirámide de base estrecha, que corresponde a la población más joven (0 a 19 años), con una franja de generaciones adultas abundantes y finalmente una franja reducida de población mayor, siendo el rango de población más representada el correspondiente a 25-29 años.

1.1.2. Historia y territorio

Como demuestra la abundancia de restos prehistóricos del paleolítico inferior encontrados en la zona conocida como Chan do Cereixo (machadas de bronce en el lugar de Cristo María, los grabados del monte de San Antón, las mámoas y castros de Donas, Chaín y Vincios) el Valle Miñor presentó un gran atractivo para el asentamiento de las primeras culturas. También existen vestigios de una vía romana que unía las ciudades de Vigo y Tui y algunas noticias de poblamientos posteriores, como el de Gundemaro, que lideraba un asentamiento germano y que, según el Padre Sarmiento y otros autores, fue quien le dio nombre al municipio.

A lo largo de los siglos XII y XIII se incrementó notablemente la población y se configura la estructura parroquial del municipio que, básicamente, no ha sufrido alteraciones, si bien 9 de las actuales 10 parroquias de Gondomar formaban parte del Concejo y Partido del Valle Miñor constituido por otras 9 parroquias más hoy pertenecientes a los municipios de Baiona y Nigrán. La mayoría de los topónimos reflejan su estructura señorial, laica o religiosa, con las donaciones o dependencias jurisdiccionales de la Edad Media. Así, Mañufe proviene de "couto de Monufi"; Morgado, de mayorazgo, que dio nombre a la parroquia de Morgadáns y también la de Donas, relacionada con el asentamiento del monasterio femenino de Santa Baia cuya construcción fue autorizada por Afonso VI.

En 1616, Diego Sarmiento de Acuña, prestigioso militar y exitoso diplomático, lideró la defensa de Baiona y del Valle Miñor frente a los ataques del pirata Drake, lo que le valió la admiración de Felipe III, que le concedió el título de conde de Gondomar. En 1623 intercedió, junto con otros nobles, en la adjudicación por parte del rey, del voto de Galicia en las Cortes de Castilla. También fue pieza clave en la concesión de la Escuadra de Galicia, que tenía como finalidad defender la costa del ataque de corsarios y apoyar la flota del Cantábrico. Fue uno de los políticos más importantes del siglo XVII y embajador de España en Inglaterra y hoy en día su figura continua siendo toda una referencia del municipio que le ha dedicado una de sus principales avenidas y recientemente ha instalado una estatua en su recuerdo. El pazo del conde de Gondomar, que se encuentra

situado muy próximo al casco urbano, data del siglo XII, aunque será el primer conde, Diego Sarmiento de Acuña, quien en 1617 acometió la mayoría de las mejoras que hoy se conservan. Los portugueses destruyeron parte del edificio en 1665, que fue restaurado otra vez en estilo neoclásico. Pero un incendio sufrido en el siglo XVIII provocó su abandono hasta principios del siglo XX, cuando se reconstruye tal y como está en la actualidad.

En el reinado de los Austrias tuvo lugar la guerra con Portugal, en la que la participación gallega fue decisiva. Esta confrontación se desarrolló en tres fases e durante la última el municipio fue arrasado por los ejércitos portugueses. Los habitantes de Gondomar colaboraron también en la reconquista de Vigo frente a las tropas francesas, hecho que quedó reflejado en las armas que decoran el escudo de la villa que trae por armas, sobre fondo azul, el cañón de oro con el carro y las ruedas de plata. Encima de él se cruzan dos sables de caballería en forma de aspa, de plata guarnecida en oro. Bajo el cañón, dos ramas de olivo y la corona real como timbre. Su divisa: "Libertad e independencia".

En Gondomar también existen otros pazos y numerosas muestras de su pasado señorial como el de Pampillón y Vilares, en Vilaza o Fontán, en Mañufe. La iglesia de Santa Eulalia de Donas, muestra los restos de una interesante portada del siglo XII, de estilo románico, que perteneció al monasterio de Santa Baia. También en Peitieiros, una puerta románica se conserva en el templo moderno. También de época medieval y en buen estado de conservación en la parroquia de Mañufe se encuentran tres arcos de medio punto pertenecientes al puente que salvaba el río Miñor, en el antiguo camino a Santiago que partía de Tomiño. La tradición cuenta como el crucero de Mañufe era conocido como "el lugar del acuerdo", en el que se celebraban, en los siglos XVII y XVIII, las reuniones de los representantes de todas las parroquias del Valle Miñor, para discutir e informar sobre los asuntos de lindes de fincas y otros y, también, el primer día de cada año, para elegir al procurador general.

En el siglo XVIII Gondomar y Vincios seguían siendo parroquias del señorío del Conde de Gondomar. El Ayuntamiento constitucional nace a partir de la Constitución de Cádiz de 1812 y se constituye prácticamente con su actual configuración en 1837. Los intercambios comerciales se suceden, así como las ferias y los mercados. Esta situación se vio favorecida por la estabilidad que dio a las políticas municipales la consolidación del sistema político canovista en la nación, facilitando el desarrollo de las actuaciones municipales al asegurar la permanencia en el cargo de los alcaldes durante periodos superiores a los conocidos en la etapa anterior.

A mediados del siglo XIX el ayuntamiento asentó su sede, fortaleciendo su aparato burocrático y administrativo e iniciando un proceso continuo de mejoras para la villa que se verían interrumpidas, al igual que en el resto del Estado, por la Guerra Civil española. Así, en 1900 Gondomar disponía de un juez de paz y cuartel de la Guardia Civil, farmacias y atención médica, comercios, mercados y ferias. Las viviendas que ya comienzan a construirse en el centro de Gondomar hacen que a mediados del siglo XX fuera ya la parroquia más poblada del municipio. Es a finales del XIX y principios del XX cuando se empieza a establecer en la villa de Gondomar el modelo de núcleo urbano, proyectado en torno a una encrucijada de carreteras que lo une con los municipios limítrofes: Tui, Porriño, Tomiño y Nigrán.

La etapa que sucede a la guerra civil supone para el ayuntamiento un periodo, en ocasiones incierto, en el que comparte con otros municipios de la Galicia de la posguerra las consecuencias demográficas derivadas de las oleadas migratorias, iniciadas tiempo atrás en un intento de encontrar más allá de sus fronteras el progreso y la calidad de vida que una sociedad eminentemente rural y con importantes desestructuraciones territoriales difícilmente les podía ofrecer.

Uno de los puntos fuertes del municipio de Gondomar es, sin duda, su enclave geográfico; su proximidad a Vigo y a la frontera portuguesa le confiere un protagonismo indiscutible en el desarrollo económico de la comarca de Vigo. Las entidades colectivas o parroquias, a su vez, se reparten las 157 entidades singulares, los 6 núcleos de población y los 155 núcleos de población diseminada.

El Plan General de Ordenación Urbana ha sido un factor de dinamización del municipio. La delimitación de los núcleos ha demostrado ser un factor clave en la protección del entorno, toda vez que la gran mayoría de las licencias se piden en ellos. El cumplimiento de las previsiones del Plan ha supuesto la puesta en marcha parte de los polígonos en el suelo urbano. Se han gestionado en menos de ocho años, ocho polígonos de los 20 previstos, lo que supone la mejora de la urbanización del conjunto, la apertura de nuevas calles que contribuyen a la estructuración del núcleo urbano, la cesión de zonas verdes, que en el momento presente alcanzan a 24.418 m² con lo que ello supone en la consecución de los objetivos del plan de mejora medio-ambiental del municipio y en concreto de los ríos Samán y Miñor, al tiempo que se ha conseguido también suelo para equipamientos. También ha supuesto la cesión del 10% del aprovechamiento a los respectivos polígonos, recurso esencial como dinamizador de la gestión urbanística municipal.

1.1.3. Actividad social y económica

El mapa comarcal establecido por la Xunta de Galicia en 1997 ordena la provincia de Pontevedra en diez zonas comarcales. El municipio de Gondomar, junto a los de Baiona, Fornelos de Montes, Mos, Nigrán, Pazos de Borbén, O Porriño, Redondela, Salceda de Caselas, Soutomaior y Vigo conforman la comarca de Vigo. El peso empresarial de la provincia de Pontevedra es importante ya que en la misma se ubican el 34% de las empresas del territorio gallego. A su vez, la comarca de Vigo atrae al 46,84% del total de las empresas provinciales, situándose a la cabeza de las comarcas pontevedresas por relevancia empresarial.

El municipio de Gondomar, por su parte, acoge al 1,30% del total de empresas asentadas en la Provincia de Pontevedra, es decir, un 3% de las empresas ubicadas en la comarca de Vigo. En Gondomar se radican un total de 740 empresas, de las que 458 son personas físicas, 17 sociedades anónimas, 224 sociedades de responsabilidad limitada, 3 sociedades cooperativas y 38 de diferentes tipos. De ellas, 382 no cuentan con asalariados, 249 tienen de 1 a 5 asalariados, 54 de 6 a 9, 53 de 10 a 49 y 2 más de 50 y hasta 249 asalariados. Es una estructura, por tanto, de pequeñas empresas. Las actividades relativas al sector servicios suponen el 66% del total, relegando a un segundo, con el 18%, y tercer puesto, con el 15 %, respectivamente, a los sectores de la construcción y la industria; mientras que, la representación del sector primario, tan sólo alcanza el 1% del total de las actividades empresariales. La buena salud de su estructura empresarial se constata en la cuenta de resultados. Así, en 2002, las empresas que experimentan un mayor incremento en los resultados de su actividad son las emplazadas en el término municipal de Gondomar, superando la media comarcal, provincial y autonómica.

El peso del sector primario es de un 28% correspondiente a la agricultura y ganadería, aunque el sector pesquero tiene su incidencia en el mercado laboral, dada la cercanía del puerto de Vigo. Sin embargo el peso de las explotaciones agrícolas en el municipio decreció un 44% en el decenio 89-99, un poco por encima de la tendencia también decreciente, del resto de los municipios de la comarca de Vigo⁵. La actividad ganadera también ha experimentado un retroceso similar. En general se trata de actividades con carácter eminentemente familiar.

⁵ Instituto Nacional de Estadística. Censo Agrario 1999.

En el Municipio de Gondomar, las actividades englobadas en la rama industrial suponen el 10% del total de las actividades económicas, lo que supone un 4,43% de las industrias emplazadas en la Comarca de Vigo⁶. De las 199 actividades industriales emplazadas en la zona del Val Miñor, más de la mitad (50,25%), se emplazan en el término municipal de Gondomar. Sin duda, el factor clave que explica la relevancia del tejido industrial en Gondomar, es la existencia de un polígono industrial, A Pasaxe, en la parroquia de Vincios. Actualmente, más de 80 empresas tienen su sede en este polígono, con una incidencia en el mercado laboral de 2500 puestos de trabajo consolidados.

Por tipo de actividad, las empresas ubicadas en el polígono industrial se caracterizan por su diversificación; así, están representados entre otros, los sectores de: automoción, naval, construcción, rocas ornamentales, mar... A fecha de hoy, la superficie disponible se cubica en 500.000 m², si bien, la capacidad de ampliar en un 62,5% su superficie actual le convertiría, en un futuro próximo, en el polígono con mayor superficie industrial del área de influencia de Vigo.

Paro⁷

Paro registrado (2)	Total	Hombres	Mujeres	Período
Por edad				
Menores de 25 años	122	51	71	2004
Mayores	550	237	313	2004
Por actividades				
Agricultura	13			2004
Industria	132			2004
Construcción	94			2004
Servicios	255			2004
Sin empleo anterior	177			2004

⁶ Instituto Galego de Estadística.

⁷ Instituto Galego de Estadística

De las 264 actividades hosteleras distribuidas en la zona del Val Miñor, el 33% se emplazan en el término municipal de Gondomar.

El nivel medio de la renta familiar disponible por habitante en el Ayuntamiento de Gondomar, en el año 2002⁸, se sitúa entre los 9000-9700 euros, igual a la media provincial y un punto inferior a la media autonómica. Con respecto a sus municipios vecinos, se sitúa por detrás de los Municipios de Nigrán, O Porriño y Vigo que alcanzan un nivel ligeramente superior si bien en los últimos años el de Gondomar es el que experimenta un mayor crecimiento. En Gondomar hay una oficina bancaria por cada 2.372 habitantes, ratio dos veces superior a la media comarcal, autonómica y provincial.

1.1.4. Equipamientos educativos

El municipio cuenta con ocho Centros Rurales Agrupados públicos a los que acuden un total de 118 alumnos (57 niños y 61 niñas) menores de 5 años. Hay también otros cuatro centros de primaria en distintas parroquias con un total de 797 alumnos y dos centros de enseñanza secundaria y bachillerato con 640 alumnos. Está en fase avanzada la construcción de una guardería pública y un nuevo centro de educación infantil y primaria en el casco urbano.

1.1.5. Equipamientos culturales y vida asociativa

En cuanto a los agentes sociales más representativos del Concello, en cada parroquia, hay dos referencias importantes que actúan probablemente ejerciendo un papel de liderazgo y ocupándose de las demandas y necesidades más cercanas. Son las asociaciones vecinales y las comunidades de montes. Estas últimas gestionan los montes vecinales en mano común, peculiar sistema de propiedad común de los montes propio de Galicia.

Todas las parroquias disponen de centros culturales donde se desarrollan numerosas actividades, cursos de contenido diverso dirigidos a diferentes segmentos de la población, actividades deportivas...etc. Normalmente, la gestión de estos centros recae sobre asociaciones vecinales con gran incidencia en muchos casos de las comunidades de montes que, en gran medida han contribuido a conseguir subvenciones para la

⁸ Anuario Económico La Caixa 2004.

construcción y funcionamiento de los centros. Además de los representantes de las comunidades de montes y asociaciones vecinales, existen otras asociaciones de tipo cultural o deportivo.

1.1.6 Turismo

El atractivo turístico de Gondomar es indudable tanto desde el punto de vista cultural como en lo relativo a espacios naturales. La belleza de sus paisajes se complementa con una variada localización de restos arqueológicos, edificios y conjuntos históricos. No en vano el término municipal se cita en las guías turísticas de la provincia como "tierra de señoríos", por la existencia de interesantes pazos, por los grabados rupestres sites en Monte Galiñeiro: petroglifos de Auga da Laxe, o por el marcaje de caballos que se celebra anualmente en la parroquia de Morgadanes. En cuanto a la oferta de alojamientos, el municipio cuenta con 7 establecimientos, la mayoría de turismo rural, que cuentan con un total aproximado de 150 plazas.

Desde el punto de vista turístico, las potencialidades del municipio son fundamentalmente la práctica de turismo activo, deporte y turismo rural, senderismo, ya que existen rutas homologadas y otras por homologar de gran interés. Por otro lado, el río Miñor y sus afluentes se presentan como atractivos turísticos indiscutibles para la práctica de pesca recreativa, piragüismo y senderismo acuático. En Gondomar también se celebran diversos acontecimientos culturales y festivos y existen otros atractivos culturales como el "*Camino Portugués de Santiago*", iglesias de estilo románico, restos arqueológicos, etc.

En la actualidad se encuentra en fase avanzada la elaboración de la ley constitutiva del área metropolitana de Vigo, que permitirá dotar de una estructura formal y funcional de cobertura de las necesidades compartidas entre los distintos ayuntamientos que se encuentran en esa área y que atañen fundamentalmente a transportes, medio ambiente, seguridad, servicios contra incendios, sanidad...etc. De hecho, entre las competencias que se recogen en el proyecto de ley que se está tramitando en el parlamento de Galicia se encuentran el abastecimiento, saneamiento y tratamiento de aguas, residuos sólidos urbanos, promoción económica y empleo, turismo, transporte, ordenación urbanística y planificación de infraestructuras viarias.

1.1.7. Percepción ciudadana sobre algunos aspectos de la vida en el municipio

De los resultados de una reciente encuesta ciudadana realizada a 398 personas de distintas parroquias con motivo de la elaboración de los trabajos correspondientes a la Agenda 21 resultó, entre otros extremos, lo siguiente:

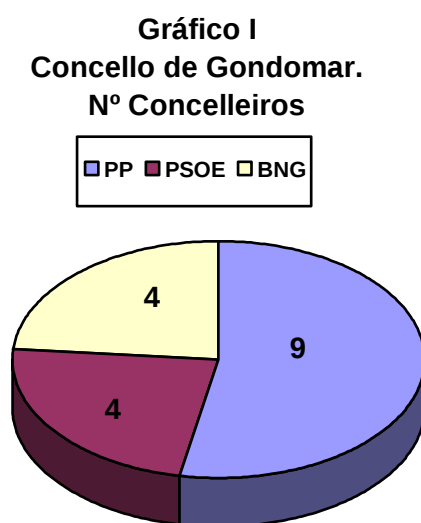
1. El factor de identificación más positiva del ciudadano con su municipio, es decir, lo que más valora de Gondomar es su tranquilidad. Lo que más aprecian en segundo y tercer lugar son su localización y, en general, las relaciones con sus convecinos. En lo referente a los servicios públicos, los mejor valorados son los servicios educativos y sociales y la oferta de centros culturales.
2. En cuanto a lo que menos le gusta de su municipio, el gondomareño demanda una mayor oferta de ocio, mejoras en cuanto a transportes colectivos y mayor cobertura comercial. Además, se siente especialmente perjudicado por la escasez de aparcamientos en el casco urbano y la insuficiente oferta hospitalaria y de urgencias.
3. En lo referente a asociacionismo y participación ciudadana, una cuarta parte de los entrevistados participaban en asociaciones de algún tipo, siendo las deportivas y culturales, peñas o musicales las más habituales. Las asociaciones ecologistas, político-sindicales o para el desarrollo ocupan los últimos lugares en los gustos asociativos de los ciudadanos.
4. Se da la circunstancia de que cuanto mayor tiempo lleva una persona viviendo en el municipio más habitual es que esté asociada a grupos culturales, y los que llegaron más recientemente tienen un perfil asociativo compatible con peñas deportivas, ecologistas o político-sindicales. Estos datos son perfectamente compatibles con la edad del entrevistado, ya que Gondomar recibe ciudadanos procedentes de otros municipios como Vigo que a menudo tienen una edad inferior a la media poblacional.
5. Lo que peor valoran en cuanto a suficiencia de infraestructuras y servicios municipales es el saneamiento y estado del alcantarillado, aunque hay que apuntar que, contrariamente a lo que podría pensarse, la calidad del agua que consume es la mejor valorada de las variables.
6. En consonancia con la baja valoración que se hace de los transportes públicos, el vecino de Gondomar suele realizar traslados muy frecuentes en su vehículo privado tanto hacia la parroquia de

Gondomar como a Vigo, siendo el trabajo o los traslados de los niños al colegio los motivos más habituales.

1.2. LA ORGANIZACIÓN: EL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR

1.2.1. La organización municipal

La corporación municipal está compuesta por el alcalde y dieciséis concejales. El reparto de fuerzas políticas se representa en el siguiente gráfico:



Ocho son las áreas competenciales atribuidas a diferentes concejales desde las que se gestiona el municipio:

- Urbanismo, Medio Ambiente y Economía y Hacienda
- Vías y Obras
- Mercado, parques y jardines, aguas y centro de salud
- Alumbrado, recogida de basuras, empresas de limpieza
- Educación, Mujer, Servicios Sociales, Centro de Desarrollo Local y Emigración
- Juventud, Turismo y Festejos
- Cultura, Relaciones con los grupos políticos y Medios de Comunicación
- Deportes, Seguridad y Tráfico.

Además de las parroquias, cada una con su representante del alcalde, existe una Entidad Local Menor en la parroquia de Morgadans, que cuenta con un alcalde pedáneo, elegido por los vecinos, y una junta vecinal.

El total de profesionales que trabajan para la estructura administrativa del ayuntamiento es de ochenta y nueve personas, entre los que se incluye el personal funcionario y laboral. Además, unas treinta personas prestan sus servicios de forma eventual temporal.

1.2.2. Servicios Municipales

En el área de **servicios sociales** se desarrollan numerosos programas y actividades orientadas a la mejora de la calidad de vida y la participación e integración de las personas, especialmente aquellas con menos oportunidades: Servicios de emergencia social, familia y tercera edad, integración social, mayores, Plan Gallego de Inclusión Social, educación familiar, atención social, centro de información a la mujer (CIM), ludoteca, servicios de apoyo e información a la juventud...etc.

En el ejercicio del año 2003 los servicios sociales prestaron atención social a un total de 1884 personas del municipio. En los últimos años ha aumentado considerablemente el número de mujeres que acuden al CIM a solicitar información jurídica (derecho de familia fundamentalmente), sobre empleo o recursos (833 en el año 2003). También se proporcionó ayudas y asesoramiento para aquellas mujeres que tienen que ingresar en una casa de acogida.

El **área de Juventud** desarrolla una labor importante en cuanto a la concienciación existente en los poderes públicos de atender las necesidades de un segmento de la población que reclama oportunidades de desarrollo profesional y personal, así como instrumentos de información y formación. Las funciones principales de esta oficina son informar, asesorar y formar a los jóvenes del municipio. En el año 2003, no obstante, tuvieron contacto con la oficina más del 50 % de los jóvenes de Gondomar.

La oferta formativa del ayuntamiento en cuanto a cursos es variada y enfocada hacia diferentes sectores de la población. Suelen desarrollarse en un edificio correspondiente al antiguo colegio de Gondomar, en el que también se ubica el **Centro de Desarrollo Local** que lleva a cabo las siguientes actividades: Asesoramiento a la creación de empresas; Proyectos europeos; Bolsa de empleo; cursos de Formación e inserción profesional, cursos del Servicio Gallego de Igualdad; cursos de gestión empresarial, técnicas de búsqueda de empleo, artesanía...etc.

La **programación cultural** del ayuntamiento es bastante estable en cuanto a sus actividades habituales que son fundamentalmente unas

jornadas de teatro de cinco fines de semana en otoño y primavera, que constituyen una referencia habitual de cierta calidad y variedad escénica, por la que los usuarios pagan una módica cantidad y otros conciertos y actuaciones que se celebran a lo largo del año y que en la mayor parte de los casos son gratuitos. La programación cultural del verano que se centra en conciertos y actuaciones al aire libre, así como cine de verano, actividades puntuales con motivo de celebraciones singulares: Día de la mujer, día del medio ambiente...etc., exposiciones que se celebran regularmente en la Casa de Cultura, subvención y colaboración de actividades que realizan otros colectivos o asociaciones. Igualmente se celebran eventos tradicionales con motivo de la Navidad (rondallas de Reyes), el Carnaval o el Corpus (alfombras florales) o de las fiestas patronales (el 11 de julio). Existe una biblioteca y un conservatorio de música en el que se imparten los cuatro cursos de grado elemental de las especialidades de piano, violín, guitarra y viento-madera. Se encuentra ubicado en un local anexo al Auditorio municipal.

Las competencias en materia educativa del ayuntamiento se refieren básicamente al mantenimiento y conservación de los centros escolares a lo que se dedican tres trabajadores del ayuntamiento de forma completa. Sin embargo, el ayuntamiento desarrolla otras actividades de carácter educativo: mantiene una ludoteca que funciona en vacaciones y a diario en horario no escolar para acoger a los hijos de padres y madres trabajadores y organiza cursos de sensibilización con campañas de seguridad vial, certámenes literarios, informática, conciertos...etc. en colaboración con los colegios e institutos de la localidad, subvenciona la compra de material escolar y el pago del comedor a familias necesitadas...etc. Por otro lado, organiza variadas escuelas de práctica deportiva.

1.2.3. Situación económica del ayuntamiento de Gondomar

Desde el punto de vista económico la situación del ayuntamiento de Gondomar se puede describir a partir de tres rasgos básicos:

1ª.- La existencia de una moderación presupuestaria en el gasto corriente. Esta circunstancia, pese a la elevada factura del capítulo de personal, permite obtener unas cifras de resultados presupuestarios positivos y unos elevados niveles de remanente de tesorería para gastos generales.

2ª.- Una gestión razonable de los ingresos, que hace posible, junto con una prudente presupuestación de los mismos, realizar las previsiones presupuestarias de ingresos y con ello lograr un equilibrio no sólo formal sino también real de los sucesivos documentos presupuestarios.

3ª.- Un saneamiento financiero relativo desde el punto de vista del endeudamiento. Relativo en la medida en que no se pretenda, dentro del ciclo económico a medio plazo, la asunción de un nivel de deuda superior al que se amortiza. Precisamente esa circunstancia es la que ha ocasionado en el ejercicio 2005 una situación de desequilibrio o inestabilidad presupuestaria que se tendrá que corregir de acuerdo con el Plan Económico Financiero aprobado.

Las características anteriores relativas a la situación económica en general del Ayuntamiento de Gondomar tienen su reflejo en las cifras derivadas de la última liquidación presupuestaria aprobada, de la cual se extraen los siguientes datos principales:

1º.- RESULTADO PRESUPUESTARIO

1.- Derechos reconocidos netos	6.978.355,08 €
2.- Obligaciones reconocidas netas	5.630.112,26 €
3.- Resultado Presupuestario sin ajustar (1-2)	1.348.242,82 €
Ajustes:	
4.- Desviaciones positivas de financiación	1.295.511,96 €
5.- Desviaciones negativas de financiación	615.093,08 €
6.- Gastos financiados con Remanente Líquido de Tesorería	198.468,39 €

RESULTADO PRESUPUESTARIO AJUSTADO (3-4+5+6)...866.292,33 €

2º.- REMANENTE DE TESORERÍA

1.- Deudores pendientes de cobro a fin de ejercicio	488.125,83 €
2.- Acreedores pendientes de pago a fin de ejercicio	643.106,82 €
3.- Fondos Líquidos en Tesorería a fin de ejercicio	2.549.755,49 €

4.- Remanente de Tesorería afectado a Gastos con financiación afectada	976.765,76 €
5.-Remanente de Tesorería para Gastos generales	418.008, 74 €
REMANENTE DE TESORERÍA TOTAL	2.394.774,50 €
1.- Ahorro Neto	981.461,82 €
2.- Deuda Viva	2.525.903,07 €
Préstamos y Anticipos concertados	141.841,55 €
% sobre los derechos corrientes liquidados	46,25 %
3.- Carga financiera anual	
Anualidad teórica de (Amortización + Intereses), referida a los préstamos en vigor	400.643,81 €
% sobre os derechos corrientes liquidados	6,95 %

1.2.4. Medios de Comunicación

Los medios de comunicación existentes y más demandados son tres periódicos diarios de difusión provincial o regional: Faro de Vigo (con una tirada de alrededor de 40.000 ejemplares, La Voz de Galicia (con una edición local en Vigo y difusión en toda Galicia con alrededor de 100.000 ejemplares) y Atlántico Diario, dos televisiones locales de Vigo y tres emisoras de Vigo (Ondacero, Cope y Radio Vigo) que dan información puntual sobre cuestiones relacionadas con el ayuntamiento.

Como soporte comunicativo el ayuntamiento suele utilizar pancartas en la vía pública, carteles que se distribuyen en los edificios públicos, cafeterías...etc., folletos que se ponen a disposición de los vecinos y anuncios puntuales en prensa y radio fundamentalmente. A veces se organizan exposiciones sobre temas locales y se apoyan las realizadas por otras entidades, como el Instituto de Estudios Miñoranos. No cuenta con ninguna publicación periódica. Se patrocina con una cantidad fija la publicación de unos cuadernillos especiales de carácter comarcal en el que salen noticias positivas de tipo más folclórico o anecdótico que otra cosa y

la emisión de noticias sobre el ayuntamiento en la Cope y Ondacero, en las que se suele entrevistar al alcalde.

2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA A RESOLVER

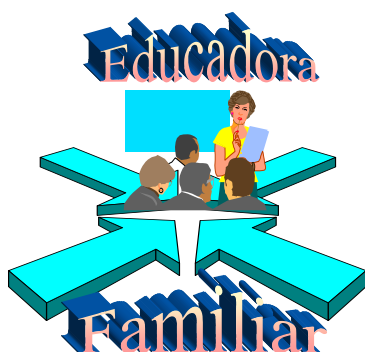
La pretensión de formular un **PLAN DE COMUNICACIÓN** para el Ayuntamiento de Gondomar parte de una realidad evidente que se caracteriza por las siguientes notas:

1. **Falta de visión de la comunicación:** No existe un posicionamiento de la organización con respecto a la comunicación externa de la institución.
2. **Falta de misión de la comunicación:** No se sabe ni lo que se quiere comunicar, ni a quién, ni cómo, ni dónde, ni para qué.
3. No se da una relación estructurada y sistematizada con los ciudadanos y con los distintos medios de comunicación, prensa y radio fundamentalmente.
4. No existe imagen corporativa:
 - a) No hay una política global de marca en relación a los servicios y actividades del ayuntamiento.
 - b) Se han registrado logos dispersos que se relacionan con diferentes servicios especialmente sociales, educativos y culturales sin que tengan ninguna relación entre ellos.
 - c) No se utilizan con ningún criterio los diferentes soportes y formatos.
5. Hay un concejal que nominalmente se encarga de la comunicación externa pero no se dedica en exclusiva al ayuntamiento y su labor se circunscribe casi exclusivamente al ámbito político y cultural.
6. No se cuenta con ningún funcionario o trabajador del ayuntamiento que tenga a su cargo ninguna tarea específica de comunicación, salvo la secretaria particular del alcalde que es periodista y, aparte de su trabajo de secretaría particular, mantiene una relación mínima con los medios de comunicación: notas de prensa, envío de convocatorias y organización de ruedas de prensa en alguna ocasión especial.
7. No hay una estrategia de comunicación que sea común a los diferentes servicios.
8. La presencia de la organización en los medios de comunicación habituales en la provincia se hace "*a trompicones*", muchas veces

propiciada por la oposición municipal y en otras como reacción a informaciones negativas o inexactas que ya han sido difundidas en los medios.

9. Más que la necesidad de mejorar lo que existe, se evidencia claramente la falta de un plan de comunicación que suponga un punto de partida y una referencia clara en relación a la política de comunicación del ayuntamiento.
10. El presupuesto dedicado a publicaciones, que no a comunicación, y que por tanto engloba anuncios cartelería, folletos....con carácter general ascendió a 49.617 euros en el año 2003, 47.357 en el 2004 y 45.320 para el 2005 si bien el presupuesto definitivo de este último año puede ser algo superior una vez que se generen nuevos ingresos. En cualquier caso, no es previsible que supere la cantidad del 2003. De ello se deduce una situación de estancamiento total en esta materia. Sin embargo, en el año 2004 se gastaron 30.694 euros en colaboraciones pagadas en los medios de comunicación, cuya forma y contenido, siempre positivo lógicamente, no tuvo en muchos casos, la mínima calidad exigible para establecer unas pautas de credibilidad con lo cual esa inversión no contribuye a mejorar en general la imagen del ayuntamiento.
11. En Gondomar, la administración electrónica no existe y, por no haber, no hay ni página Web a pesar de que el ayuntamiento tiene un nivel aceptable de informatización y una red administrativa bastante operativa.
12. En el anexo se recogen algunos ejemplos de copias de carteles, folletos y anuncios, algunos de ellos elaborados simplemente con el ordenador para anunciar algún evento puntual como un ejemplo obvio para no seguir en esa dirección. En uno de ellos, correspondiente a la final de la liga de fútbol sala, se incluyen hasta 28 logos diferentes correspondientes a otros tantos colaboradores.
13. Los logos no identifican visualmente al municipio de Gondomar. Es preciso leerlos y fijarse bien para saber que se trata de algo relacionado con alguna actividad o servicio del ayuntamiento. Aisladamente pueden ser adecuados pero no hay un estilo común. Por otro lado, su utilización es aleatoria y su tamaño depende en cada caso. Normalmente se pone el logo junto al escudo del ayuntamiento, tal y como está aprobado de manera oficial.

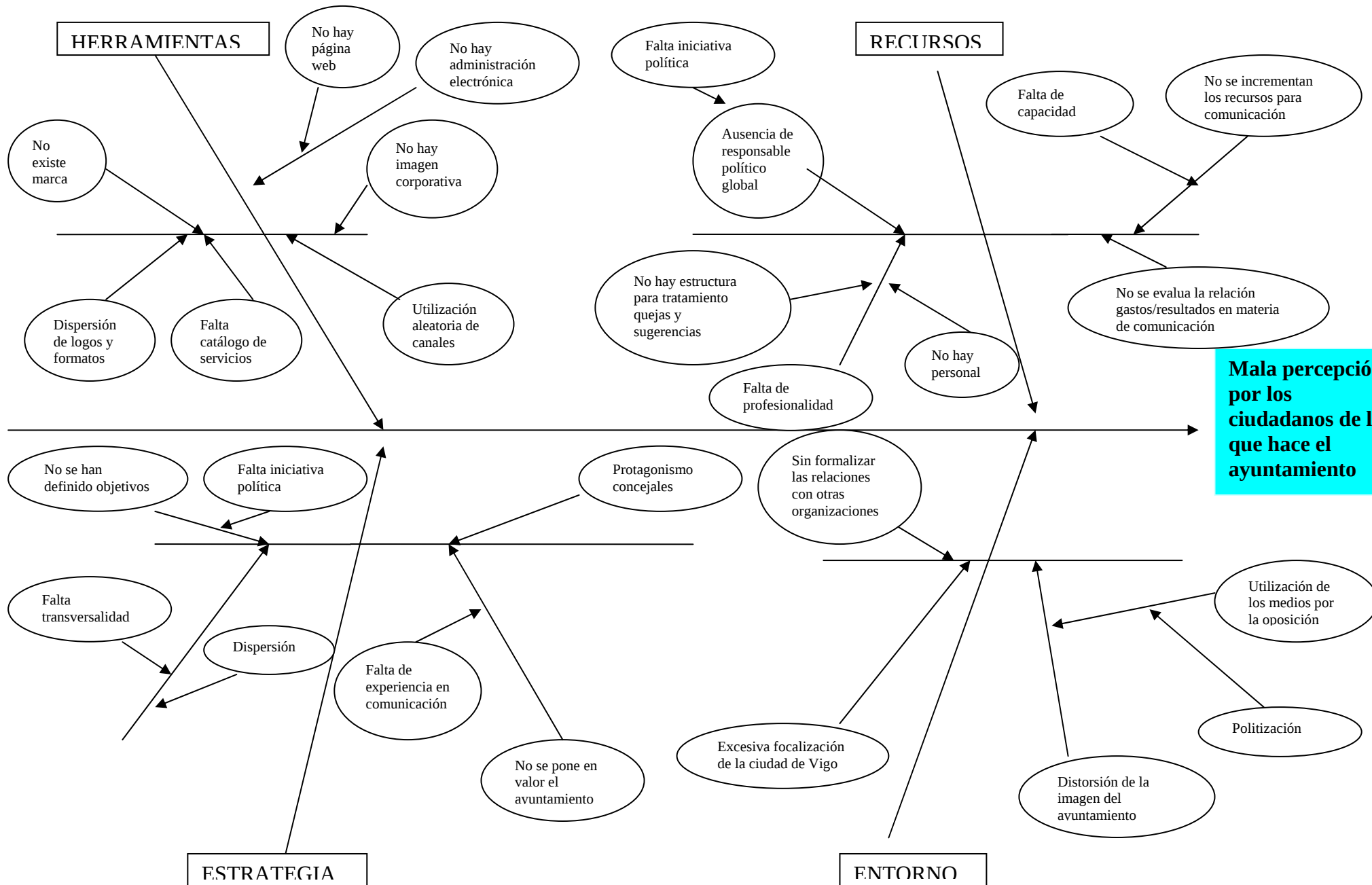
14. Véanse algunos ejemplos que han sido calificados por Toni Puig de "aberración comunicativa" o "casa de locos". Tiene mucha razón porque en realidad no se sabe si corresponden a una actividad del ayuntamiento o de cualquier otra entidad.





ANALISIS CAUSA/EFECTO. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

28



3. ¿POR QUÉ UN PLAN DE COMUNICACIÓN (PC)?

3.1. INTRODUCCION. LA COMUNICACIÓN MUNICIPAL INSTITUCIONAL

El objetivo de la información institucional es, como expresa Martínez Bargueño⁹, *"identificar y desarrollar al máximo las relaciones con los ciudadanos, con vista al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la administración, y procurar el consenso en torno a su gestión"*.

Cada cuatro años se produce en los ayuntamientos una confrontación electoral de la que resulta un gobierno local que (nuevo o no) ha de tener en cuenta que ha sido votado por una parte de los ciudadanos. El hecho de que cumpla el programa electoral que le llevó al éxito no le exime de su objetivo de lograr la cohesión a través de resultados que redunden en beneficio de toda la población. Esto no es fácil de conseguir pero más difícil aún es lograr que los ciudadanos lleguen al convencimiento de que es realmente así: vencer y convencer, gestionar y comunicar y que la comunicación llegue a las personas, que son los destinatarios de la gestión.

La comunicación pública se asocia actualmente a la denominación *"marketing público"* o de servicios públicos distinguiéndose de la mera publicidad o propaganda. En el ámbito local se está introduciendo cada vez más el término *"city marketing"* al referirse a las estrategias municipales para seducir a los ciudadanos y competir con otras municipalidades. De esta competencia y de ganar esta batalla puede resultar, en su caso, la mejora de los servicios, en general, y, por añadidura, un polo de atracción de personas y recursos que redunden no sólo en la estabilidad y perdurabilidad del propio gobierno local (no hay que engañarse, dado que éste sí es un objetivo político de primer orden) sino en el fortalecimiento de las estructuras locales y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos. Hay que tener también en cuenta que la Administración, se vuelve *"cada vez más sensible y vulnerable a los juicios de la opinión pública, por lo que busca revalorizar su imagen y ganar credibilidad"*¹⁰.

⁹ Martínez Bargueño, *Información administrativa un derecho constitucional*, en AA.VV.: Información Institucional. Primeros encuentros, Ed. Generalitat Valenciana, Valencia, 1985, págs 16-17.

¹⁰ Ibidem, págs. 17-18.

Se pueden destacar cinco aspectos claves para fortalecer la comunicación local:

1. Integrar las diferencias: Si el objetivo de la comunicación municipal es llegar a las personas y hacerles partícipes de las actuaciones y los programas del ayuntamiento para mejorar su vida habrá que tener en cuenta las diferencias entre los ciudadanos para ofrecer una respuesta adecuada según se trate de: hombres y mujeres, jóvenes y adultos, organizados y no organizados, considerando muy cuidadosamente la forma de relación y llegada a ellos.

2. Fortalecimiento institucional: La identidad institucional tiene que ser construida entre todos a nivel institucional interno: trabajadores, funcionarios, concejales y alcaldes lo cual puede actuar como factor de cohesión e integración, ayudando al logro de objetivos mediante: la circulación de información, el refuerzo de valores, sentidos y prácticas, y la construcción de normas y símbolos que den identidad a la organización, todo lo cual redundará en una relación más integral con la ciudadanía.

3. Comunidad de objetivos: Se trata de lograr que ayuntamiento y ciudadanía construyan y compartan una *visión común de futuro*. Esto es posible sólo si existe la voluntad y capacidad de ambos para colocar el tema en la agenda de discusión de la opinión pública.

4. Participación ciudadana: Supone ponerse de acuerdo sobre el tipo de participación que se quiere y desarrollar las condiciones comunicativas para que se ejerza con ciudadanos informados, que sepan los temas, problemas y situaciones sobre los cuales se les propone opinar, elaborar propuestas o apoyar, con líderes capacitados para expresar y canalizar las demandas y planteamientos de su comunidad y actuar en procesos de concertación con las autoridades o con canales y espacios donde la comunicación fluya de modo tal que las propuestas, planes y perspectivas en torno al desarrollo se debatan y discutan.

5. La imagen y posicionamiento de la gestión y la institución municipal: La imagen de la gestión municipal es uno de los temas que más preocupa a las autoridades, lo cual supone una valoración de la comunicación -o un aspecto de ella- y por lo tanto de llegar mejor a sus ciudadanos. Sin embargo, toda imagen es proyección de la identidad institucional y por tanto, no cabe sustentar sólo la imagen

sino que otros aspectos igual de importantes son la comunicación interna, la atención al público y la prestación de servicios.

Con este planteamiento queremos subrayar que la comunicación debe integrarse como parte de la gestión y, por otro lado, esta gestión comunicativa municipal, heredera del pregonero en la puerta de la iglesia después de la misa dominical, tiene hoy sus propias claves e instrumentos. Sin embargo, la comunicación pública no es en realidad algo distinto de la comunicación en general y de la comunicación corporativa en particular, incluso últimamente se han desdibujado las fronteras entre la comunicación pública y la privada. En muchas ocasiones, la Administración ha recurrido a técnicas típicamente comerciales para "vender" un producto (en este caso su gestión con el objetivo último de mejorar para seguir gestionando) y también las empresas privadas han optado por "dar imagen", implicándose a veces en actividades públicas sin perder tampoco de vista su objetivo que es, efectivamente, vender más. Para Weil, la comunicación institucional "apareció para subrayar una novedad: la de un discurso que no estaba directamente destinado a vender un producto"¹¹. Añadirá que el objetivo que se persigue es dar a conocer su voluntad y suscitar la adhesión a su proyecto.

De acuerdo con el Modelo Ciudadanía MC-OCSP ¹² una Administración Local de calidad es la que construye sus relaciones con el exterior desde la posición de escuchar previamente la voz y las demandas de sus ciudadanos, de un modo abierto y transparente. La gestión de la expectativas ha de ser pieza clave en esas relaciones, potenciando la comunicación sobre hechos y datos. Por otro lado, la sociedad mediática exige una posición atenta a las demandas informativas y a las opiniones expresadas en los medios de comunicación.

3.2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE COMUNICACIÓN?

Un plan de comunicación, como instrumento fundamental de la actividad comunicativa del ayuntamiento, tiene como finalidad determinar los ejes que van a configurar la comunicación global de la institución durante un periodo de gobierno y cada acción concreta que se va a diseñar. Sus

¹¹ Weil, Pascale: *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1992, pág. 25.

¹² *Un instrumento para la evaluación de los servicios públicos*. Adaptación a la Administración Local. Federación Española de Municipios y Provincias. Publicado en la página web de la institución (www.femp.es).

objetivos deben ser realistas, posibles de conseguir, cuantificables, revisables, de acuerdo con los recursos disponibles.

Un primer objetivo del PC es, sin duda, político, pues se trata de concretar la legítima aspiración de cualquier administración de rentabilizar ante la ciudadanía sus inversiones. Un segundo objetivo tiene un contenido más técnico y se relaciona con la necesidad de informar al ciudadano para aumentar sus conocimientos, para incrementar su grado de satisfacción o para corresponsabilizarle en las actividades ciudadanas.

3.3. ¿QUÉ NO ES UN PLAN DE COMUNICACIÓN?

Un PC carece de legitimidad¹³ si:

- No es institucional, es decir, si está al servicio de un partido o de un interés particular.
- No se estructura desde y en el servicio público tanto en su conceptualización como en su implementación.
- No se dirige al conjunto de los administrados, sin exclusiones.
- La comunicación no es actualizada y cercana a los ciudadanos.
- No existe proporción entre las necesidades de los administrados, los recursos y los objetivos.

3.4. ¿PARA QUÉ SE HACE UN PLAN DE COMUNICACIÓN?

El objetivo genérico de un plan de comunicación es conseguir hacer más atractiva la ciudad, para:

- Incrementar las actividades que se generalizan en las ciudades (captando otras nuevas y asegurando el mantenimiento de las ya existentes).

¹³ Bernard Niquet, antiguo responsable de comunicación del Ayuntamiento de Paris, en la actualidad prefecto de Yvelines, ha expresado en líneas generales esta opinión en el transcurso de unas jornadas sobre "*La communication publique, utile a la democratie*", en la "Rencontre des communications institutionnelles publiques" celebrada en el mes de julio de 2005 en Paris.

- Ganar nuevos usuarios externos (visitantes, turistas, compradores, etc.).
- Hacer el municipio más atractivo para residir.

Por otro lado, hay que tener en cuenta, que la comunicación es, también una obligación para la administración en la medida en que *"Las instituciones públicas tienen obligación de comunicarse con la sociedad y, por tanto, de producir mensajes específicos dirigidos a sus diferentes públicos. En este sentido, una inadecuada información es una importante barrera para el mejor funcionamiento de la administración, de modo que la eficacia de una institución acabará dependiendo de su política comunicativa"*.¹⁴

3.5. LA FUNCION DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN UN PEQUEÑO AYUNTAMIENTO

Los grandes medios de comunicación se olvidan casi absolutamente de las pequeñas localidades a excepción de que se produzca algún suceso trascendente, casi siempre de carácter morboso o catastrófico. El ayuntamiento tiene en muchos casos que liderar la creación de un espacio informativo local que permita que los ciudadanos estén informados sobre cuestiones locales, dotar de mayor transparencia a la gestión y establecer una plataforma de participación en las cuestiones que afecten a toda la comunidad. En esta línea, un autor anónimo escribía en la Edimburg Review en 1837: *"Por baratos que sean los libros y por muy popular que sea su lenguaje, es difícil que los lean ignorantes... Pero en cambio todos los hombres leerán las noticias; y tratándose del periódico que publica la crónica de lo sucedido en el mercado de la ciudad vecina, hasta los campesinos, los mozos de cuadra y los jornaleros, no sólo lo leerán, sino que lo devorarán"*.¹⁵

La propuesta del CEUMT (Centre d'Estudis Urbanistics, Municipals i Territorials) de la Generalitat de Catalunya, para la creación de una

¹⁴ Del Castillo Hermosa, Jaime; Bayón Esteban, M^a Mercedes y Arteta Arrúe, Rosa. 1992. *La empresa ante los medios de comunicación*. Deusto, Bilbao, 1992, página 189.

¹⁵ Citado por Maciá Mercadé, Juan: *La comunicación regional y local: dinámica de la estructura de la información en la España de las autonomías*, Ed. Ciencia 3, Madrid, 1993, págs. 181-182.

estructura informativa municipal¹⁶, recoge: *"Es función de los ayuntamientos facilitar la existencia de un sistema comunicacional de ámbito local. No se trata simplemente de suministrar información del Consistorio a los ciudadanos, sino que es necesario generar comunicación ascendente y descendente, y, por tanto, también de los ciudadanos hacia el Consistorio y de los ciudadanos entre sí. La información municipal es un derecho de los administrados, no un monopolio del poder"*.

3.6. MARCO COMPETENCIAL

La Constitución recoge en su Título IV, bajo la rúbrica genérica del Gobierno y la Administración, los principios generales que inspiran la actuación administrativa, vinculándola a la legalidad expresada en su artículo 103.1, de forma que la Administración sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación con sometimiento pleno a la ley y al derecho, lo que significa el sometimiento al ordenamiento jurídico, comprensivo de toda la normativa de origen legal y reglamentaria. De ahí que el texto constitucional alumbre un nuevo concepto de Administración que, al someterlo al principio de legalidad, es más acorde con la expresión democrática de la voluntad popular, es decir, la Administración es una organización puesta al servicio de la comunidad, subrayando su artículo 103.1 como primera nota su carácter instrumental o servicial (la Administración sirve con objetividad los intereses generales), de la que se extrae su condición de subordinada, al declararse con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Partiendo de este planteamiento constitucional, se regula el procedimiento administrativo común, de aplicación general a todas las Administraciones Públicas, fijándose asimismo las garantías mínimas de los ciudadanos respecto de la actividad administrativa, ya que la múltiple realidad que supone la coexistencia de la Administración del Estado, la de las comunidades autónomas y la de las entidades locales, proyectando su actividad sobre un mismo espacio subjetivo y geográfico, hace necesario articular los mecanismos jurídicos que posibiliten un acercamiento eficaz de los servicios administrativos a los ciudadanos. Este objetivo demanda, a su vez, una fluida relación entre las distintas Administraciones Públicas y un marco jurídico de actuación común que permita a los particulares dirigirse a

¹⁶ Centre d'Estudis Urbanístics, Municipals i Territorial, *Manual de Informació Municipal*, Barcelona, CEUMT, 1983, pág 234 y ss.

cualquier instancia administrativa con la certeza de que todas actúan con criterios homogéneos.

Bajo esta perspectiva de someter a derecho las relaciones entre las Administraciones Públicas y los administrados, la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (LRJAP), parcialmente modificada por la Ley 4/1999, de 13 de enero, introduce en el Título IV, relativo a la actividad de las Administraciones Públicas, un capítulo primero (artículos 35 y siguientes) en el que, bajo el epígrafe normas generales, se regula una serie de derechos y deberes de los ciudadanos en el ámbito de dichas relaciones. Estos derechos, al igual que los demás derechos de los ciudadanos que se contemplan en el artículo 35, están relacionados directamente con la función general de la información administrativa, cuya regulación y desarrollo se abordó, a nivel de la Administración General del Estado, por el Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero de forma que se establecieron medidas de organización, funcionamiento y coordinación de los servicios administrativos que centran su trabajo en las tareas de información y orientación a los ciudadanos.

Como dice el apartado 4º de la Exposición de Motivos de la LRJAP, la múltiple y compleja realidad que supone la coexistencia de la Administración del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales, hace necesario propiciar un acercamiento eficaz de los servicios administrativos a la población en general. La posibilidad de que, desde las oficinas de información y atención ciudadana de las Entidades Locales se pueda facilitar información administrativa de otras Administraciones Públicas y se pueda acceder a los registros de otras Administraciones, es factible mediante la suscripción de los convenios interadministrativos en materia de registros. La Administración Local puede convertirse en ventanilla de las tres Administraciones que operan, la Administración General del Estado, la Administración de las Comunidades Autónomas y la propia Entidad Local, articulándose los mecanismos de comunicación necesarios para el intercambio de la información, así como la creación de oficinas integradas de información con participación de varias administraciones públicas.

La concreción legal de los derechos constitucionales a la información y participación ciudadana, por lo que se refiere al ámbito local, se contiene en el Art. 69 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, que dispone que *"las Corporaciones locales facilitarán la más*

amplia información sobre su actividad y la participación que las Corporaciones establezcan en ejercicio de su potestad de autoorganización no podrán en ningún caso menoscabar las facultades de decisión que corresponden a los órganos representativos regulados por ley". El desarrollo reglamentario en la esfera local de la información y participación ciudadana se contiene en el Capítulo 2 del Título VII del Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (ROF), aprobado por Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, que comprende los Art. 227 a 236 del citado Reglamento de Organización y que cierra dicho texto reglamentario. Por lo que respecta concretamente a las oficinas de información, su existencia se prevé expresamente en el Art. 230 del citado ROF que dispone que existirá en la organización administrativa de la entidad una oficina de información que canalizará toda la actividad relacionada con la publicidad a que se refiere el artículo anterior, así como el resto de la información que la misma proporcione, en virtud de lo dispuesto en el Art. 69.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril. La publicidad a la que se refiere el Art. 229 es la relativa a las convocatorias y órdenes del día de las sesiones del Pleno así como del resumen del contenido de las sesiones plenarias y de todos los acuerdos del Pleno y de la Comisión de Gobierno, así como de las Resoluciones del Alcalde y las que por su delegación dicten los delegados. Las oficinas de información administrativa, según determina el Art. 230.2 del ROF, realizarán de oficio las gestiones que sean precisas para que los ciudadanos solicitantes de copias y certificaciones acreditativos de acuerdos municipales o antecedentes de los mismos, así como la consulta de archivos y registros, obtengan la información requerida en el plazo más breve posible y sin que ello suponga entorpecimiento de las tareas de los servicios municipales. En cualquier caso la obtención de copias, informaciones y antecedentes se supedita al funcionamiento normal de los servicios municipales sin que se menoscabe o entorpezca el desempeño de las tareas propias. Las peticiones de información deberán ser razonadas, salvo que se refiera a la obtención de certificaciones de acuerdos o resoluciones que, en todo caso, podrán ser obtenidas mediante el abono de la tasa correspondiente.

4. ¿POR QUÉ UN PLAN DE COMUNICACIÓN (PC) EN EL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR?

4.1. DIEZ RAZONES:

1. Porque es un ayuntamiento que presta servicios y los vecinos deben saberlo, aprovecharse de ello, considerarlos parte de sus vidas y facilitar que mejoren.
2. Porque necesita unas señas de identidad que permitan su reconocimiento inmediato dentro y fuera del municipio.
3. Porque como organización debe perfeccionar la relación con los ciudadanos para que la información sea también comunicación bilateral que propicie la retroalimentación.
4. Porque sus acciones de comunicación son dispersas y desestructuradas y se realizan sin segmentar por tipologías de público.
5. Porque no hay un responsable político de la comunicación municipal.
6. Porque no hay ningún profesional que se encargue de la comunicación y no se puede quedar al margen de las nuevas tecnologías.
7. Porque no hay pautas internas de cómo se debe poner en conocimiento de los vecinos cuestiones determinadas ni cómo se debe responder a sus demandas.
8. Porque en un territorio fragmentado en 10 parroquias, el plan de comunicación municipal puede y debe convertirse en un factor de cohesión.
9. Porque la visión del ayuntamiento que ofrecen los medios de comunicación es pobre y a veces contiene errores importantes.
10. Porque necesita articular de forma eficaz sus relaciones corporativas con los diversos grupos que configuran el mapa cultural, económico y social del municipio.

4.2. ANALISIS DAFO DE LA COMUNICACIÓN EN EL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR

<u>DEBILIDADES</u> ➤ Falta infraestructura administrativa. ➤ Limitación de recursos financieros y humanos. ➤ Falta de concienciación a nivel político. ➤ Poca experiencia en materia de comunicación. ➤ Pocos hábitos y personal no cualificado en dicho ámbito.	<u>AMENAZAS</u> ➤ Implicación política (se quiere más propaganda que comunicación). ➤ Poca cualificación política y administrativa. ➤ Protagonismo de concejales encargados de área. ➤ Distorsión informativa. ➤ Rebasada mitad de la legislatura.
<u>FORTALEZAS</u> ➤ Situación económica relativamente saneada. ➤ Todo por hacer en materia de comunicación. ➤ Emergencia y demanda de servicios nuevos. ➤ Red informática operativa y servicios informáticos para el ciudadano (telecentro, punto de información catastral, aulas informáticas). ➤ La ciudad es un referente cultural en la comarca: Ciclos de teatro, conservatorio...etc.	<u>OPORTUNIDADES</u> ➤ Perspectivas de crecimiento a corto plazo del municipio. ➤ Dinamismo del ayuntamiento. ➤ Incidencia supramunicipal favorable (área metropolitana de Vigo). ➤ Población relativamente joven y presencia de emigrantes retornados. ➤ Personal en servicios de atención al público bastante motivado. ➤ Sensibilidad informática.

4.3. VISIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Con la visión se trata de responder a la pregunta de qué dirección se va a tomar en materia de comunicación en el ayuntamiento y que puede ser la siguiente:

TRANSMITIR A LOS CIUDADANOS QUE EN GONDOMAR SU CALIDAD DE VIDA MEJORA PORQUE EL AYUNTAMIENTO PROPICIA QUE:

- a) Siga conservando sus valores tradicionales dentro de una opción clara por la modernidad.
- b) Responda a las necesidades de hoy ofreciendo a sus vecinos lo que otros municipios (especialmente Vigo) no tienen o tienen en menor medida:
 - Proximidad, variedad y calidad de servicios.
 - Paisaje natural extraordinario.
 - Menor coste de la vivienda.
 - Tranquilidad.
 - Relaciones interpersonales más fáciles e intensas.

4.4. MISIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

- a) Dar a conocer a los vecinos que en su municipio es fundamental y se trabaja
 - Por mejorar la calidad de vida.
 - Por la cultura.
 - Por cubrir las necesidades de los niños, de los jóvenes y de los mayores.
 - Por preservar y mejorar el entorno.
 - Por y para todos, con todos.
- b) Establecer con qué medios y cómo se debe realizar el Plan de Comunicación.
- c) Ponerlo en práctica.

4.5. VALOR COMUNICATIVO CLAVE

1. Gondomar tiene lo que otros no pueden darte: Servicios, paisaje, cultura y proximidad. Es el mejor posible porque sintetiza los tres aspectos claves de la Misión/Visión.
2. Nos diferenciamos de otras ciudades en que la nuestra se relaciona mejor con la naturaleza, es más asequible, tiene más historia y todo está más al alcance de todos. Se sintetiza en el aforismo de **"Aquí se vive mejor"**.
3. Se pretende conseguir que los vecinos valoren Gondomar y sepan lo que su ayuntamiento hace y puede hacer por ellos y con ellos.

4.6. CONCEPTUALIZACION DEL VALOR COMUNICATIVO CLAVE

El valor comunicativo se materializa en un concepto que aparece como un paraguas para todas las actuaciones del ayuntamiento. El mensaje/valor a transmitir para el público global ciudadano nuclear **tiene que ser en gallego**, porque el gallego es la lengua del ayuntamiento, de los vecinos entre sí y del pueblo en general. Entronca la modernidad con el pasado y se enraíza profundamente en el sentir de la mayor parte de los ciudadanos.

Podría resumirse en la siguiente frase:

GONDOMAR, SEMPRE A MÁIS.

- Siempre adelante, progresando, subiendo, innovando, actualizándose más.
- Implicando a más personas, a más grupos de población.
- Siendo una ciudad atractiva para más gente.
- Impulsando un desarrollo más sostenible.
- Organizando más actividades y prestando más servicios.
- Siendo cada vez más una tarea común más de todos y más para todos.

El mensaje para públicos ciudadanos segmentados puede ser el siguiente:

NOMBRE	MENSAJE
1. Niños	Sempre + cos cativos
2. Jóvenes	Sempre + promovendo a xuventude
3. Mujeres	Sempre + coas mulleres
4. Tercera Edad	Sempre + dos maiores
5. Estudiantes/profesores	Sempre + polo ensino
6. Usuarios servicios culturales	Sempre + promocionando a cultura
7. Usuarios servicios sociales	Sempre + para vivir mellor
8. Organizaciones	Sempre + coa xente
9. Urbanismo/Medio Ambiente/Seguridad	Sempre + xestionando o benestar
10. Desarrollo Local	Sempre + polo desenvolvemento local
11. Vías y Obras	Sempre + traballando para todos

4.7. DESTINATARIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Una población de 13.704 personas, de las que un 49'68% son hombres y un 50'3% mujeres con la siguiente

Segmentación de la Población

Edades	Hombres	Mujeres
0-9	679	629
10-19	772	772
20-29	1110	1121
30-39	1228	1162
40-49	1066	1016
50-59	886	805
60-69	520	581
70-79	390	472
80-89	137	279
90-99	18	495
100-09	2	3

Total	6.808	6.896
	49'68%	50'32%
Total Población: 13.704		

Nivel de estudios de la población

- EGB o estudios primarios: 76'8%
- Bachillerato: 7'7%
- Formación Profesional: 7'5%
- Formación Universitaria: 8 %

Características de la población inactiva

- Jubilados: 24'1 %
- Pensionistas: 16'9%
- Estudiantes 19'1 %
- Tareas del hogar: 31'7%
- Otros: 8'2%

Población activa

- Ocupados: 89'2%. (Agricultura y ganadería: 2'8%; pesca: 2'2%; industria: 26%; construcción: 18'7%; servicios: 50'3%)
- Parados: 10'8%. Tasa de paro femenina: 16'3%. Del total de la población que se encuentra en paro, el 85'8%, ya había trabajado anteriormente, mientras que el resto busca su primer empleo.

Características

Los datos anteriores pueden no reflejar exactamente la realidad por cuanto hay personas que, aunque residen en el municipio, continúan empadronados en la ciudad de Vigo para tener acceso sin problemas a ciertos servicios del ayuntamiento para los que se exige estar inscrito en el Padrón de habitantes.

Gondomar es un municipio de carácter periurbano, perteneciente al área metropolitana de Vigo. En la última Estadística de Variaciones Residenciales del Instituto Nacional de Estadística se refleja que 3.512 vigueses abandonaron la ciudad en 2004 para residir en municipios del área metropolitana. Sin lugar a dudas, la salida de vecinos hacia el entorno de la ciudad es un fenómeno creciente ya que tienden a buscar pisos más baratos

y viviendas unifamiliares. Si en 1998 sólo 2.191 personas se trasladaron a municipios del área metropolitana, el pasado año la cifra fue un 60 por ciento más alta.

La tendencia en los últimos siete años refleja una constante evolución en cada informe del INE. El perfil del vigués que se traslada a los ayuntamientos limítrofes es el de una persona joven, aunque en un segmento en el que ya está asentado económicamente. Así, el tramo de edad mayoritario está entre 25 y 44 años, lo que supone el 50,4 por ciento de los casos. Les siguen los niños -el 13,9% son menores de 16 años-, en buena parte explicado por el desplazamiento de familias enteras, con hijos pequeños. Un 12,3 por ciento tienen entre 16 y 24 años, mientras que en el tramo entre 45 y 54 años el porcentaje baja hasta el 9,3%.

Así pues, apenas hay mayores entre los que cambian Vigo por un municipio limítrofe, pues sólo el 6,9 por ciento tiene más de 65 años. Las razones del éxodo es que los vigueses prefieren residir en una vivienda unifamiliar, que se encuentra más fácilmente fuera del municipio. En un estudio realizado por la facultad de Sociología de la Universidad de la Coruña de una valoración de 1 a 10 puntos, los ciudadanos dan un 8,5 a vivir en una casa unifamiliar de piedra y un 5,7 por ciento a tener un chalé adosado, mientras suspenden el vivir en un piso de reciente construcción (4,6) o en la zona centro (3,7). Entre los municipios del entorno de Vigo, los más puntuados son los del Val Miñor. Así, Baiona logra 6,2 puntos y Nigran, 6,1. Le siguen en la clasificación Gondomar con 5,3, cosa bastante lógica si se tiene en cuenta que los otros dos son municipios con numerosas playas, especialmente valorados por su atractivo turístico.

4.8. LINEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

L.A.1: Incorporar la actividad de comunicación como instrumento relevante en la mejora de la calidad de los servicios de la organización implantándose una cultura de la comunicación de tal manera que se configure un gobierno municipal transparente y una opinión pública objetiva y participativa con el gobierno municipal.

L.A.2: Crear empatía entre el ayuntamiento y los ciudadanos de tal forma que identifiquen al mismo como una organización cercana, prestadora de servicios y pieza clave en el bienestar de la comunidad.

L.A.3: Mantener informada a la ciudadanía de las acciones del gobierno municipal, diseñando los materiales gráficos de difusión de acciones municipales y produciendo materiales informativos tanto para difundirla en medios electrónicos y de comunicación como para propiciar una personalización de los servicios, así como captar y analizar la información publicada por los medios de comunicación.

4.9. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para desarrollar estas líneas de actuación se configuran unos objetivos específicos, cuya función es materializar en la práctica el PC. Se trata de un paso previo necesario para determinar las estrategias concretas de comunicación. Su identificación permitirá la puesta en marcha del plan de comunicación.

1. **Objetivo específico 1:** Mejorar la **eficacia y eficiencia de las actividades de comunicación** del ayuntamiento de Gondomar.
2. **Objetivo específico 2:** Establecer **canales y pautas de comunicación** entre el ayuntamiento y los vecinos, así como entre los distintos servicios municipales.

El Plan de Comunicación deberá, por tanto, definir las estrategias de comunicación con los recursos, las acciones, las personas implicadas, los mecanismos de control y los resultados a conseguir para la consecución de esos objetivos.

4.10. CANALES DE LA COMUNICACIÓN MUNICIPAL

Con carácter general, cada acción comunicativa derivada de la implantación del plan de comunicación, realizará una elección ponderada de los canales a utilizar en función del tipo de público al que vaya dirigido. En principio y partiendo de la implantación relativa de los canales existentes, el planteamiento podría ser el siguiente:

PUBLICO GLOBAL CIUDADANO

CANAL PRINCIPAL	CANALES SECUNDARIOS
Diario Faro de Vigo	Diario La Voz de Galicia
Pancartas vía pública	Atlántico Diario
Carteles en lugares públicos	Página Web
Folletos informativos	Televisiones Locales: Localia y Televiso
Emisoras de radio: Ondacero, Cope y Radio Vigo	Libros y monográficos
Megafonía pública	Exposiciones

PUBLICOS SEGMENTADOS

1. Niños y jóvenes

CANAL PRINCIPAL	CANALES SECUNDARIOS
Pancartas y carteles en lugares públicos	Diarios
Charlas y actividades en centros escolares	Emisoras de radio
Folletos informativos	Televisiones Locales
Página Web y mensajes SMS	Libros y monográficos

2. Usuarios Servicios Sociales

CANAL PRINCIPAL	CANALES SECUNDARIOS
Emisoras de radio	Página Web
Información personalizada por agentes sociales	Exposiciones
Pancartas y carteles en lugares	Televisiones Locales

públicos

Charlas sobre cuestiones puntuales Libros y monográficos

Folletos informativos

Diarios

3. Usuarios Servicios Culturales

CANAL PRINCIPAL

CANALES SECUNDARIOS

Diarios	Televisiones locales
Página Web	Exposiciones
Emisoras de radio	Libros y monográficos
Pancartas y carteles en lugares públicos. Megafonía	
Folletos informativos	

4. Organizaciones

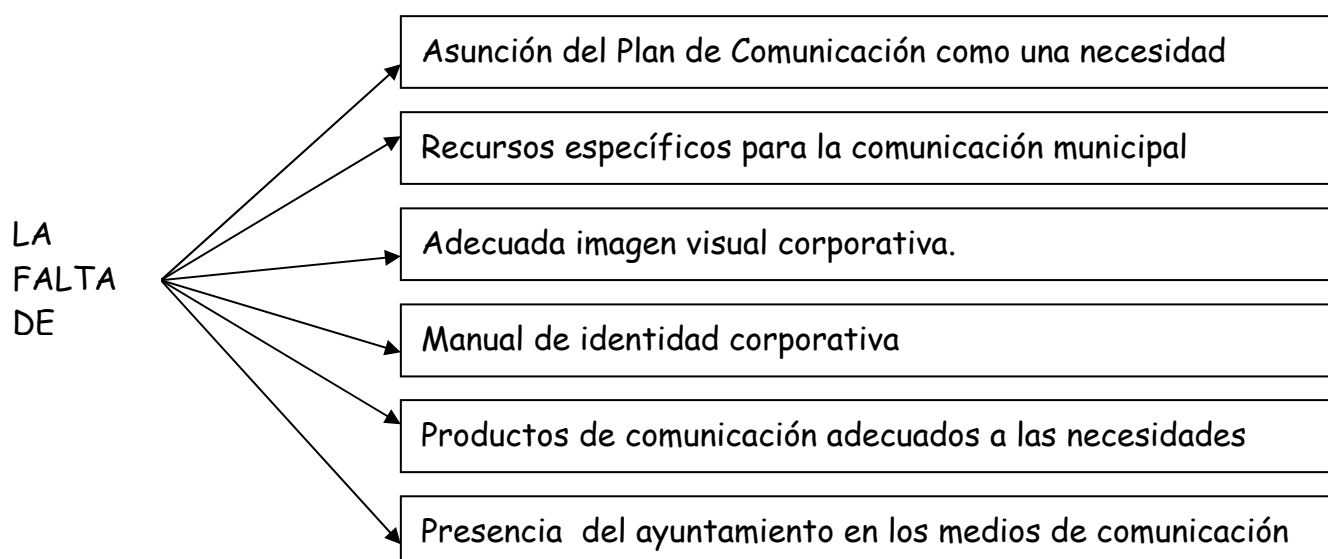
CANAL PRINCIPAL

CANALES SECUNDARIOS

Información personalizada a través de reuniones periódicas o puntuales.	Televisiones locales
Página Web	Exposiciones
Diarios	Libros y monográficos
Folletos informativos	Carteles
	Emisoras de radio

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

MEJORAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR.

Problema a resolver**Causas**

I. Para elaborar un plan de comunicación y que éste sea factible, es necesario que alguien con poder de decisión asuma que ello es necesario para que la organización, en este caso el ayuntamiento de Gondomar, funcione mejor, y logre convencer al resto de la corporación de que debe ser así. Hasta ahora, puede decirse que en Gondomar no se ha valorado seriamente la posibilidad de dedicar una parte de los recursos a actividades de comunicación, quizá porque no se ha considerado como una necesidad o nadie se ha preocupado de que se vea como tal. Sin embargo sí se perciben las consecuencias de una falta de estrategia en este aspecto: no hay una identidad corporativa, no se identifica al ayuntamiento con ninguna marca concreta, no se han potenciado cauces de relación y comunicación efectiva con los vecinos y se está al margen de canales tan importantes para los ayuntamientos y la administración pública en general como una página Web.

II. El presupuesto dedicado a publicaciones, que no a comunicación, y que por tanto engloba anuncios cartelaría, folletos....con carácter general

ascendió a 49.617 euros en el año 2003, 47.357 en el 2004 y 45.320 para el 2005 si bien el presupuesto definitivo de este último año puede ser algo superior una vez que se generen nuevos ingresos. En cualquier caso, no es previsible que supere la cantidad del 2003. De ello se deduce una situación de estancamiento total en esta materia. En el presupuesto de 2005 tampoco se prevé nada en esta línea en el anexo dedicado a inversiones. Sin embargo, en el año 2004 se gastaron 30.694 euros en colaboraciones pagadas en los medios de comunicación, cuya forma y contenido, siempre positivo lógicamente, no tuvo en muchos casos, la mínima calidad exigible para establecer unas pautas de credibilidad.

III. En cuanto al aspecto concreto de la imagen corporativa, existe un escudo oficial que se utiliza para documentos y soportes de carácter oficial y, además, se utilizan otros logosímbolos, particulares de determinados servicios, que se han recogido en un apartado anterior de este trabajo para su identificación. Son muy diferentes entre sí y no está claro el criterio de su utilización, ya que algunas veces aparecen junto al mismo escudo del ayuntamiento y otras no¹⁷. Tampoco hay una marca seductora que transmita un valor determinado que promueva cierta empatía entre los vecinos y su ayuntamiento a través de elementos puramente visuales.

IV. El diario de más difusión en la zona, Faro de Vigo, cuenta con una página diaria dedicada a la comarca del Val Miñor en la que aparecen informaciones relativas a los ayuntamientos de Baiona, Nigrán y Gondomar. Si bien la presencia de este último es habitual, hay posibles noticias relacionadas con actividades del ayuntamiento que no cuentan con reflejo adecuado en los medios de comunicación, simplemente porque no se facilitan o porque se publican otras a instancia de denuncias, muchas veces de tipo político, por lo que quedan reflejadas de forma parcial o incorrecta. Como el resto de los ayuntamientos de la zona, se mantiene una promoción regular, lo más parecido a una publicidad pagada, con los dos diarios más importantes y las emisoras de más difusión, cuyos contenidos tienen una calidad bastante discutible y que realmente, no cumplen ninguna función. Incluso se mantiene también esa ayuda con otros medios de nula incidencia en el municipio.

Consecuencias

I. Como no existe un área concreta en la que trabajen personas que se responsabilicen de las funciones relativas a la comunicación ésta se realiza

¹⁷ Vid. Anexo .

desde la Alcaldía y desde los distintos servicios sin coordinación aparente y protocolizada. Por otro lado, como tampoco está previsto que ninguna persona asuma la tarea concreta de atender e informar al ciudadano, la información que se ofrece es fragmentaria, desestructurada y, normalmente, se facilita por el primero que aparece al que pregunta en el mostrador por lo que no se cuenta con pautas para atender las reclamaciones, quejas, sugerencias o simples peticiones de los ciudadanos a los que no siempre se contesta.

II. Por añadidura si la imagen corporativa que se percibe dispersa y sin orden en cuanto a diseño, soportes y mensajes, sin criterios estructurados, producto de una reflexión ponderada entre medios y resultados, la imagen que se ofrece de la propia organización resulta ciertamente caótica y dificulta la consecución de empatía entre los vecinos y su ayuntamiento.

III. La presencia en los medios de comunicación aparece en ocasiones distorsionada y alejada de la realidad. Aparece una información predominantemente política y fragmentaria que no responde a la necesaria vocación de los recursos públicos que se invierten en la misma.

ESTRATEGIAS

Estrategia 1. 1: Conseguir una base funcional y operativa que garantice la mejora en las acciones de comunicación de la organización.

Estrategia 1. 2: Realizar las acciones necesarias para mejorar las relaciones con los medios de comunicación existentes, de tal modo que las informaciones que se difundan en los mismos sean veraces y contribuyan a fomentar la cohesión entre la organización y los vecinos.

ESTRATEGIAS	PROYECTOS
1.1. Conseguir una base funcional y operativa que garantice la mejora en las acciones de comunicación de la organización.	1.1.1. Asunción política y dotación de una mínima infraestructura de recursos para actividades de comunicación. 1.1.2. Generación de una imagen visual corporativa que identifique la ciudad

	y la organización municipal en torno a una marca potente, fiable e innovadora.
1.2. Realizar las acciones necesarias para mejorar la presencia del ayuntamiento en los medios de comunicación.	1.2.1. Establecimiento pautas y buenas prácticas para las relaciones con los medios de comunicación.

PROYECTO 1.1.1: ASUNCIÓN POLÍTICA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN Y DOTACIÓN DE UNA MÍNIMA INFRAESTRUCTURA DE RECURSOS PARA ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN.

Objetivo específico 1.

MEJORAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR.

Estrategia 1.1.

Conseguir una base funcional y operativa que garantice la mejora en las acciones de comunicación de la organización.

Proyecto 1.1.1.

ASUNCIÓN POLÍTICA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN Y DOTACIÓN DE UNA MÍNIMA INFRAESTRUCTURA DE RECURSOS PARA ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN.

La plena incorporación de las actividades de comunicación como una parte más e indisoluble de la gestión, requiere en primer lugar dar los pasos para que la asunción del PC por parte de la dirección política del ayuntamiento sea una realidad. En un primer momento el objetivo es crear un departamento específico que asuma las tareas de comunicación y contar con al menos un profesional-aunque sea a tiempo parcial- que domine las técnicas básicas de comunicación y que sepa estimular al resto del personal municipal a trabajar en esa dirección. Esta área tiene una función que se ha de separar claramente de la comunicación de tipo político o de otras actividades que son más propias de asesores personales de los alcaldes y de sus gabinetes de soporte.

Objetivos del proyecto

1. Crear el sustrato que materialice la asunción política del plan de comunicación por el gobierno municipal tomando la decisión de crear en el organigrama del ayuntamiento un nuevo servicio de comunicación.
2. Establecer en el presupuesto una dotación presupuestaria específica para actividades de comunicación.

3. Incorporar al ayuntamiento de personal cualificado para desarrollar esta nueva área.

4. Crear un servicio de información y atención al ciudadano

ACTIVIDADES PROYECTO 1.1.1.

1.1.1.1. Asunción política del Plan de Comunicación

- Liderazgo del PC por parte del Alcalde que lo presentará al equipo de gobierno y a los responsables de los distintos servicios.
- Creación de la concejalía de comunicación. Nombramiento del concejal responsable que asumirá, por delegación, las funciones de decisión en sus aspectos relevantes, del plan de comunicación.

1.1.1.2. Dotación presupuestaria específica para actividades de comunicación

- Emisión de informe por intervención sobre posibilidades presupuestarias de incrementar las partidas destinadas a comunicación.
- Establecer un objetivo a tres años al término del cual se recoja en el presupuesto una partida de al menos el 2% de los gastos corrientes para gastos ordinarios de comunicación, publicaciones...etc. De acuerdo con el presupuesto consolidado del año 2004, la dotación sería de 173.010,98 euros con lo que se incrementaría la dotación actual en 127.690 euros. Como supone prácticamente triplicar la partida actual se propone un incremento paulatino de alrededor de 40.000 euros por año hasta llegar a aquel porcentaje.
- También se tendrá que prever otra partida en inversiones para gastos iniciales de creación y lanzamiento de la imagen corporativa y página Web.

1.1.1.3. Incorporación de personal cualificado para tareas de comunicación municipal

- Se modificara la plantilla y la relación de puestos de trabajo del personal laboral del ayuntamiento creando y dotando presupuestariamente dos puestos: Jefe del área de comunicación (titulación universitaria superior

y en principio en jornada parcial de 21 horas semanales en tres días más cierta disponibilidad para eventos o circunstancias especiales) y otra de auxiliar de información a jornada completa.

- Convocatoria de las plazas para su cobertura urgente con carácter interino.
- Desarrollo de los procesos selectivos correspondientes.
- Incorporación efectiva de los seleccionados a sus puestos.

Comentarios

Por lo que se refiere al personal al servicio de estas unidades, deberían seleccionarse de acuerdo con el puesto de trabajo a desempeñar y no ser las propias oposiciones a puestos de auxiliar de la administración general, sino que debiera valorarse entre las características del personal a seleccionar, no sólo sus conocimientos administrativos, el exponer o recitar temas de contenido únicamente jurídico-administrativo, sino debería considerarse también, y sobre todo, su capacidad y disposición para el trato con el público, su receptividad a cuestiones de valoración de la calidad del servicio prestado, de la mejora continua del servicio y, en definitiva, su capacidad para adaptarse a situaciones que no son regladas, sino que en muchas ocasiones se trata de adoptar comportamientos psicológicos adecuados tales como una buena acogida, la escucha eficaz, la escucha activa, la capacidad de respuesta, el cuidado en la despedida y, en suma, la empatía de los empleados encargados de esta oficina que permitan adaptarse a las características de la población que acude en demanda de información o de servicios a la administración .

1.1.1.4. Creación de un servicio de atención e información al ciudadano

- Definición del servicio: (discusión previa, política y técnica sobre funciones, objetivos, horarios...etc.) Se realizará por una comisión específica integrada por representantes de los distintos grupos políticos de la corporación, jefe de comunicación y responsables de los servicios del ayuntamiento para establecer las bases fundamentales del mismo.
- Creación física de la oficina en la planta baja del ayuntamiento, dotándola de una centralita telefónica y de un ordenador. Resulta necesario dotar de medios materiales suficientes y adecuados tecnológicamente a la

función de información y atención pública. Además de la dotación propia de cualquier unidad administrativa, será necesaria la dotación de bases de datos de información, de acceso a Internet, fax, correo electrónico propio y medios materiales en cuanto a mobiliario y espacio adecuado para desempeñar una función adecuada. En este servicio quedaría integrado el Registro General del ayuntamiento que también actúa como *"portelo único"* de la Xunta de Galicia y puede extender sus funciones a ventanilla única de la administración del Estado. Este servicio está atendido por un administrativo que también realiza las tareas de gestión del Padrón de Habitantes y del censo electoral, cuestiones que focalizan en gran medida las demandas de los ciudadanos que acuden al ayuntamiento por lo que resulta coherente que estos tres servicios: información al público, registro general y padrón de habitantes, se ubiquen juntos, compartan información y aparezcan como fácilmente accesibles a los ciudadanos.

- Establecimiento de pautas de actuación para la tramitación de quejas, sugerencias, trámites sencillos...etc. (Proyecto 2.1.3.) con las necesarias conexiones comunicativas con el resto de los servicios municipales.
- Difusión del servicio: Notas de prensa, página Web, carteles anunciadores a distribuir en todos los centros sociales parroquiales, escrito de presentación de la oficina a todas las asociaciones...etc.

PROYECTO 1.1.1 CREACION DE UN AREA ESPECÍFICA DE COMUNICACION
CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	1º mes		2º mes		3º mes	
	1ª quincena	2ª quincena	1ª quincena	2ª quincena	1ª quincena	2ª quincena
Presentación del PC y nombramiento de un concejal delegado de Comunicación						
Informe de Intervención						
Inclusión partida para fines de comunicación en el presupuesto						
Inclusión en RPT puestos de Jefe de Comunicación y auxiliar de información						
Convocatoria de los puestos y desarrollo procesos selectivos correspondientes						
Incorporación seleccionados a sus puestos						
Creación del servicio de información y atención al ciudadano						A partir de esta fecha

Recursos

- o Dotación presupuestaria incremento en 40.000 euros sobre el presupuesto del año 2004 para actividades de comunicación hasta llegar en 3 años a una dotación del 2% del presupuesto que, en términos actuales, de acuerdo con el presupuesto consolidado del año 2004, sería de 173.010,98 euros lo que prácticamente supondría triplicar el presupuesto actual.
- o Dotación presupuestaria de una partida específica de inversión con una cuantía de 24.000 euros para creación y lanzamiento de una nueva imagen corporativa y página Web.
- o Modificación de la RPT:
 - a) Incorporación de un Jefe de Comunicación, con jornada de 21 horas semanales y con la misma retribución que otro trabajador del ayuntamiento con titulación superior y similar jornada, la abogada del centro de información a la mujer.

Total retribuciones brutas anuales: 13.729,50 euros más 2000 euros por disponibilidad en circunstancias y eventos especiales.

Si las actividades de comunicación se van incrementando y supone un aumento de las funciones a desarrollar se realizará la correspondiente novación del contrato a jornada completa.

b) Incorporación de un auxiliar de información, plaza que puede reservarse para personas con minusvalía que no afecte al normal desarrollo de la función. Jornada completa: Atenderá el servicio de atención al ciudadano en una dependencia accesible de la casa consistorial, así como la centralita telefónica y prestará apoyo administrativo al jefe de comunicación. La retribución será la misma que la de los auxiliares administrativos del ayuntamiento:

Total retribuciones brutas anuales: 17.238 euros.

c) Creación del servicio de atención e información al ciudadano: Mobiliario y centralita telefónica 010/fax: 2000 euros. Se habilitará un ordenador ya

existente para esa oficina concreta conectado a la red informática del ayuntamiento.

d) Difusión oficina: Se haría a través de la página Web; anuncios en prensa y radio y edición de un cartel a distribuir en los centros sociales de las distintas parroquias, edificios públicos...etc.: 2000 euros

PROYECTO 1.1.2.: GENERACION DE UNA IMAGEN VISUAL CORPORATIVA

Objetivo específico 1.

MEJORA DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR.

Estrategia 1.1.

Conseguir una base funcional y operativa que garantice la mejora en las acciones de comunicación de la organización.

Proyecto 1.1.2.

GENERACIÓN DE UNA IMAGEN VISUAL CORPORATIVA QUE IDENTIFIQUE LA CIUDAD Y LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL EN TORNO A UNA MARCA POTENTE, FIABLE E INNOVADORA Y UN LOGOSÍMBOLO NUEVO.

El primer propósito de este proyecto es identificar la ciudad, situarla en el mapa y crear elementos simbólicos que permitan reconocerla con facilidad. Selame y Selame¹⁸ definen la identidad corporativa como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros.

Por un lado se trata de que el ayuntamiento de Gondomar transforme su imagen para contar con una identidad propia diferenciada de otras organizaciones a fin de que la institución municipal cuente con una personalidad definida y una imagen global que la identifique en cualquier circunstancia en la que esté presente de modo que los ciudadanos reconozcan de forma inmediata esa presencia. Este aspecto se complementa con una faceta interna al objeto de que mediante esa imagen tanto los trabajadores como los miembros de la corporación entiendan la imagen institucional como un empeño común en una filosofía compartida de modernidad y mejora en la prestación de los servicios. La identidad corporativa, que da soporte al conjunto de símbolos, elementos gráficos e imágenes corporativas, deberá ser coherente, inequívoca y homogénea. La

¹⁸ Selame, Elinor and Joe : *The company image: building your identity and influence in the marketplace.*: John Wiley & Sons. New York,1988 , pág 20.

consistencia será un factor determinante en la construcción de la identidad, que deberá ser independiente del soporte.

Por otro lado, la marca deberá expresar lo que es y lo que hace el ayuntamiento y se define por un conjunto de cualidades, atributos y rasgos que, a través de un tiempo predeterminado, se asocian únicamente con una organización o servicio en particular. Una marca identifica una *"entidad"* y ayuda a diferenciarla; cuanto más fuerte sea la marca, mayor ventaja diferenciadora tendrá. La marca entraña una propuesta de ciudad para un plazo concreto dado que la marca también tiene fecha de caducidad. Desde el punto de vista emocional, una marca representa la relación entre la entidad o servicio y sus *"clientes"*, los ciudadanos y es evaluada constantemente por su relevancia, credibilidad, unicidad, confianza y permanencia.

Según Toni Puig la marca *"o el corazón de la organización"*, expresa lo que somos y lo que haremos¹⁹. La imagen corporativa está constituida por la forma gráfica, textual, de ubicación, de estilo y de uso de la marca. Una vez decidida, una buena estrategia de marca puede emplear diferentes submarcas y ser adaptable a diferentes funciones y a diferentes usuarios.

Objetivos proyecto 1.1.2.

1. Elección de la marca corporativa y logotipo
2. Elaboración de un manual de identidad corporativa en el que se establezcan tanto las pautas de su utilización como el diseño de los elementos base de la identidad visual.
3. Lanzar esa nueva imagen para que sea conocida y reconocida por todos, dentro y fuera del municipio.

¹⁹ Puig Picart, T., *La comunicación municipal, cómplice con los ciudadanos*, Paidós Comunicación, Barcelona 2003, página 41.

ACTIVIDADES PROYECTO 1.1.2.**1.1.2.1. Elección de la nueva marca y logotipo del ayuntamiento****ALTERNATIVA A): EXTERNALIZACION DEL TRABAJO**

Este trabajo puede externalizarse, contratando a una empresa especializada en diseño gráfico. Supondría negociar con varias empresas que hubieran realizado trabajos similares y el contrato englobaría también la realización del manual de identidad corporativa.

ALTERNATIVA B): CONCURSO PUBLICO ENTRE ESTUDIANTES DE DISEÑO GRÁFICO

También puede realizarse un concurso entre estudiantes, preferentemente de la rama de diseño gráfico de la facultad de Bellas Artes de Pontevedra o centros que impartan ciclos superiores de diseño , más aconsejable por varias razones:

- Mayor valor simbólico del elemento identificativo modernidad/jóvenes/ayuntamiento de Gondomar.
- Repercusión mediática positiva.
- Menor coste que si se contrata externamente.

Para la convocatoria del concurso habría que realizar las **siguientes actividades**:

1. Aprobar bases del mismo y realizar convocatoria (Premio: 2.000 euros y dos accésit de 300).
2. Difusión del concurso (rueda de prensa, envío de las bases a las facultades o centros educativos, periódicos y emisoras de radio)
3. Constitución del jurado con el alcalde, representantes de todos los grupos políticos (3), un profesor de diseño, un representante de las asociaciones culturales del municipio y un experto designado por el alcalde.
4. Fallo del concurso que, en todo caso, podrá declararse desierto si la calidad de las propuestas no alcanza un mínimo nivel.

Comentarios

La marca incluirá el logotipo y el diseño tipográfico del nombre del municipio y su aplicación a diferentes servicios y modalidades así como su integración con un valor conceptual que identifique al ayuntamiento. De la combinación de estos elementos surgirá un estilo de comunicación concreto que servirá de soporte homogéneo a la relación con los vecinos durante aproximadamente cuatro años. La identidad visual no es sino un conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos deberán regularse por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y de los elementos de la identidad visual corporativa.

La formación de la imagen corporativa es, por otro lado, un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. En este caso, se ha elegido como base del presente plan de comunicación la propuesta de valor: ***"Gondomar, sempre a máis"*** que se mantendrá o no en función de las decisiones que al respecto adopte la corporación municipal y de las propuestas que se puedan contener en el concurso de ideas que se convoque.

El logotipo puede ser una abstracción realizada sobre el escudo, con atributos de modernidad y dinamismo que permita expresar que Gondomar cambia y progresa, renueva su imagen, sin renunciar a su historia, su cultura y sus raíces. Se utilizará en todas aquellas actuaciones en las que esté presente el ayuntamiento y que entrañen una relación directa con los vecinos. De este modo, el uso del escudo oficial se reservará para actuaciones de tipo más institucional o protocolario, en los que haya que preservar la imagen visual histórica. La fijación de la marca para cada servicio supone que no se utilizarán otros logos aislados actualmente existentes decisión que sin duda habrá que tomar, aún contando con alguna resistencia.

En este trabajo se formulan dos propuestas a partir de las espadas cruzadas presentes en el escudo oficial y en colores que también están en el mismo, para llegar a un símbolo que represente punto de encuentro, cruce, confluencia de intereses, contraste de ideas para un fin común, teniendo en

cuenta que Gondomar siempre fue un cruce de caminos que llevaban a Portugal, Vigo y Santiago.

**PROPUESTAS LOGOSIMBOLO :
IDEA DEL TECNICO MUNICIPAL ALFONSO SOLIÑO**



UNA VARIANTE





PROPUESTA SOBRE UNA IDEA DE TONI PUIG



1.1.2.2. Aprobación de un Manual de Identidad Corporativa

- Establecimiento de las condiciones para la elaboración del manual.
- Encargo a una empresa especializada de entre varias que conozcan el sector y que presente suficientes referencias en relación a trabajos similares.
- Aprobación del manual. En principio y en la medida en que se desee dotarlo de fuerza normativa habrá que aprobarlo por el pleno del ayuntamiento.
- Difusión y publicación en página Web. También es fundamental darlo a conocer formalmente a todos los servicios municipales con la obligación de que se utilice en papelería y en todas las publicaciones de cualquier tipo la imagen visual aprobada con los criterios y condiciones que aparezcan en el manual.

Comentarios

Un manual de identidad corporativa es el instrumento que define de forma clara y completa todos y cada uno de los elementos de identidad gráfica de la organización. De este modo se dispone cómo debe usarse la imagen del ayuntamiento para que ésta sea homogénea y fácilmente reconocible. Se establecen también las aplicaciones de uso más generalizado de los símbolos de la institución. Es un instrumento actualizable a medida que se vayan presentando nuevos supuestos y necesidades. El objetivo que se persigue es la transmisión correcta de la imagen del ayuntamiento de tal forma que se genere una identidad corporativa adecuada a las necesidades de la organización y las decisiones adoptadas al respecto.

A través del manual se definirán los **ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA** que, como mínimo, serán los siguientes:

1. Escudo oficial de Gondomar

El escudo oficial de Gondomar refleja sobre fondo azul, el cañón de oro con el carro y las ruedas de plata. Encima de él se cruzan dos sables de caballería en forma de aspa, de plata guarnecida en oro. Bajo el cañón, figuraban dos ramas de olivo y la corona real como timbre. Su divisa fue siempre: "Libertad e independencia" si bien el último diseño aprobado por la Xunta de Galicia la ha eliminado así como también las ramas de olivo. Con esta decisión el escudo que se venía usando tradicionalmente se ha aligerado y estilizado.



Lo aconsejable es utilizar este escudo para uso institucional, la bandera del municipio, actos de protocolo y representación y a partir del mismo crear un símbolo secundario con un diseño nuevo, más ligero de carácter urbano y más actual que permita el reconocimiento inmediato de la ciudad, un símbolo de uso secundario o no propiamente protocolario o institucional.

La **imagen institucional oficial** está constituida por el nombre del ayuntamiento con los caracteres que específicamente se definan y el escudo. Se establecerán las versiones del escudo, las formas en que se puede utilizar, colores, utilización en fondos, los caracteres tipográficos...etc.

2.Símbolo secundario (logosímbolo)

Es una síntesis del escudo, con atributos de modernidad y dinamismo. Se debe definir y explicar. Con esta simbología se quiere expresar que Gondomar cambia y progresa, renueva su imagen, sin renunciar a su historia, su cultura y sus raíces. Se utilizará para todas aquellas actuaciones que entrañen una relación directa con los vecinos.

3.Marca institucional

La constituyen el conjunto del símbolo (escudo o logosímbolo) y el nombre del ayuntamiento. Se aplican en los casos y de la forma que establezca el manual.

La marca institucional primaria, constituida por el escudo oficial y el logotipo se utilizarán en banderas, actos de protocolo y cuestiones de carácter estrictamente oficial, mientras que la marca institucional secundaria se utilizará en campañas publicitarias, papelería, folletos informativos, relaciones ciudadanas y comunicaciones de carácter popular editados por el propio ayuntamiento o por otras instituciones en las que éste colabore en conjunción o no con el valor conceptual elegido como base de la marca.

El manual definirá también las submarcas o el logotipo de cada concejalía o servicio del ayuntamiento que será igual que el del ayuntamiento más en proporción de $\frac{1}{2}$ el del servicio o concejalía correspondiente y, en su caso, el símbolo, suprimiéndose la utilización de todos los logosímbolos existentes en la actualidad.

4.Definición de la tipografía complementaria y auxiliar

Se definirán las características tipográficas a utilizar en todas aquellas aplicaciones que se refieran al ayuntamiento dentro de los elementos de identidad corporativa. Igualmente, se definirán las características tipográficas a utilizar en todo tipo de escritos, cartas, documentos, a realizar con procesador de textos o autoedición.

5.Colores y tamaños

Se establecerá un color corporativo, sus matices y su utilización. El tamaño mínimo y máximo de los símbolos, la zona de protección con respecto a los textos.

6. Papelería elemental

Se establecerán las normas de maquetación de los diversos elementos de papelería del ayuntamiento, la definición de la primera hoja y siguientes de cartas e informes, diseño de los sobres, tarjetas de visita, saluda y sobres de saluda, plantilla para hoja de fax, bandos, impresos normalizados, carpetas de expedientes...etc.

7. Normas para el diseño de publicaciones

Aunque el diseño de las publicaciones del ayuntamiento puede variar mucho en función de su carácter, sí se deben establecer las condiciones de la utilización coherente de la imagen corporativa del ayuntamiento. Todas las publicaciones serán no obstante revisadas por el jefe de comunicación, que deberá dar el visto bueno.

Todos los anuncios oficiales o campañas del ayuntamiento, folletos, trípticos, carteles...etc., deben incluir una de las dos marcas institucionales con independencia del soporte en el que se realicen. Se pueden disponer distintos formatos para su utilización según el soporte.

8. Señalización

El objetivo de todo sistema de señalización es orientar e informar y un buen sistema de señalización transmite también una buena imagen de calidad del servicio. La información que se desea transmitir tiene que facilitar con rapidez el mensaje que se quiere transmitir y se hace con imágenes gráficas y tipográficas.

El manual puede establecer una serie de normas que sirva como base y referencia para las distintas actuaciones en señalización si bien su aplicación en cada caso concreto debe considerarse cuidadosamente. La señalización municipal se divide, básicamente, en dos aspectos: señalización urbana y señalización de edificios y se considerará de distinta forma según se vaya a observar a corta, media o larga distancia. Se utilizará básicamente la tipografía y el cromatismo corporativo, se definirán los pictogramas a utilizar,

los fondos. El manual dispondrá también la señalización específica de distintos edificios municipales (ayuntamiento, casa de la cultura, auditorio...etc.) o de especial interés (Pazo de Gondomar, centro de salud, institutos...etc.) del término municipal.

Se definirán los criterios generales para la información que se contendrá en las señalizaciones de las obras municipales, incluyendo los datos administrativos que se consideren pertinentes por razones de interés público o exigencias normativas.

También se procurará la integración con la señalización normal de tráfico que tiene sus propias pautas normativas.

En la señalización de los edificios debe tenerse en cuenta tres aspectos principales en función de su carácter y las funciones que cumplen en cada caso. Se establecerán unos criterios generales que deberán adaptarse a las características de cada edificio pero que, en la medida de lo posible mantendrán la marca, el cromatismo y la tipografía autorizada.

Un ejemplo de posible señalización "in situ":



9. Vehículos

Los vehículos del parque móvil del ayuntamiento deben rotularse o pintarse siguiendo una única norma, adaptable a todos los formatos, para fijar unas señas de identidad fácilmente reconocibles. Estas normas afectan también a los vehículos pertenecientes a las empresas concesionarias de los vehículos municipales y, en la medida en que se pueda, por sus características peculiares, a los de la Policía Local.

10. Vestuario

En el vestuario, la identificación suele reducirse a la marca corporativa serigrafiada sobre las prendas en la gama de colores que se disponga. La imagen corporativa también se transmite a través del propio vestuario de los empleados municipales que debe ser adecuado y uniforme de acuerdo a la tarea a realizar y, sobre todo, mantenerse en unas condiciones mínimas de pulcritud, limpieza y estado.

1.1.2.3. Lanzamiento de la nueva imagen corporativa

- El lanzamiento de la nueva imagen debe ir paralelo a la puesta en marcha de la página Web del ayuntamiento (proyecto 2.1.1) con una campaña específica (proyecto 2.1.2)
- Se procederá a la adquisición de material publicitario (agendas(al comienzo del año), camisetas, bolígrafos y gorras) con la nueva imagen corporativa incluyendo la marca y el logotipo nuevos. Se hará con un criterio moderado, de austeridad, sin gran ostentación. Se pueden confeccionar también algunos más específicos, como paraguas, chándales o chubasqueros, destinados preferentemente a los usuarios de las escuelas deportivas o equipos locales patrocinados que se venderían prácticamente a precio de coste .
- Distribución: Escuelas y actividades municipales, actos públicos (fiesta de la bicicleta, eventos deportivos o culturales...etc.).
- Implantación paulatina de la nueva imagen en edificios y dependencias municipales, página Web, carteles, señalización, anuncios, papelería, publicaciones, carpetas. Es aquí donde la introducción progresiva de la nueva imagen visual puede ser más efectiva en la medida en que sea constante y sistemática sin que perduren los antiguos logos ni imágenes municipales.

PROYECTO 1.1.2.GENERACION DE UNA IMAGEN VISUAL CORPORATIVA

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	2º mes	3ª mes	4mes	5º mes	6mes	7º mes
<u>ALTERNATIVA A): externalización</u>						
Redacción pliego , convocatoria, negociación y adjudicación						
Entrega trabajo y aprobación						
<u>ALTERNATIVA B): Concurso entre estudiantes de diseño</u>						
Convocatoria concurso y difusión						
Constitución del jurado y fallo						
Aprobación						
Elaboración Manual de Identidad Corporativa						
Lanzamiento nueva imagen corporativa						Proyecto 2.1.2

Recursos

Elección de logotipo y marca

Alternativa A): Coste de la externalización del trabajo: 4.000 euros.

Alternativa B): Concurso : 2.000 euros de premio más dos accésit de 300 euros más otros 600 euros más para gastos asociados: atenciones al jurado y anuncios en prensa y radio, principalmente. TOTAL: 3.200 euros.

Elaboración Manual de Identidad Corporativa

El coste de la externalización de la confección del Manual será de aproximadamente 6.000 euros por lo que al tratarse de un contrato menor existe amplia libertad para elegir a la empresa que realizará el trabajo de asistencia técnica.

Lanzamiento nueva imagen visual corporativa

Gadgets: Gorras , camisetas, calculadoras, agendas, bolígrafos...etc.: 3.000 euros.

Material de oficina, carteles, señalización y otros elementos base soporte de la nueva imagen: 4.000 euros.

Resto: Proyecto 2.1.2

PROYECTO 1.2.1.: ESTABLECER PAUTAS PARA LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACION

Objetivo específico 1.

MEJORA DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR.

Estrategia 1.2.

Realizar las acciones necesarias para mejorar la presencia del ayuntamiento en los medios de comunicación

Proyecto 1.2.1

ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS PARA LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

El servicio de comunicación deberá coordinar y facilitar la información del ayuntamiento a los medios de comunicación social a fin de proyectar una imagen positiva en el conjunto de la sociedad. Como base se plantea la necesidad de ofrecer a los medios un flujo de información regular y constante, lo cual es necesario para dotar a la institución de transparencia informativa. Para llevar a cabo esta función de relación con los medios que incluye la coordinación de los contenidos de los mensajes de carácter institucional se utilizarán diferentes instrumentos cuya oportunidad será preciso valorar en cada caso: notas de prensa para informar de la celebración de un acontecimiento puntual; comunicados que ofrecen información sobre los distintos temas noticiosos que son de interés general; ruedas de prensa, cuando se requiere la presencia física de los periodistas en el momento de ofrecer información sobre un evento o informe importante; declaraciones; entrevistas; dossiers etc.

El servicio no debe actuar como portavoz de la institución, sino emitir mensajes emanados de los distintos servicios del ayuntamiento tratados periodísticamente, de una manera profesional y técnica, para que el mensaje sea recibido por los medios de comunicación con la necesaria eficiencia a efectos de lograr su máxima y mejor difusión en los canales habituales tanto de radio, como prensa o televisión y en los medios digitales. Se trata, en definitiva, de estar en contacto permanente con los medios, para situar en ellos la información que sea de interés, garantizando que será recibida por los ciudadanos, y conseguir que el ayuntamiento sea una fuente de

información fidedigna y accesible para los medios y los ciudadanos, de la que siempre recibirán respuesta.

El proyecto incluye la necesidad de realizar un seguimiento cotidiano de las noticias que en relación al ayuntamiento de Gondomar o al municipio en general aparecen diariamente en los medios de comunicación al objeto de facilitárselas a los corporativos y a los encargados de los distintos servicios y promover, cuando sea necesario por cuanto determinada información se considere parcial, incorrecta o incompleta, la respuesta de la organización.

Objetivos proyecto 1.2.1.

1. Generar noticias de interés y realizar un seguimiento de los contenidos informativos sobre la organización a fin de proyectar una imagen positiva en el conjunto de la sociedad.
2. Establecer buenas prácticas de relación con los medios de comunicación que contribuyan a generar confianza, fluidez y credibilidad a las acciones que se reflejen en los mismos. Ello incluye la atención y disponibilidad a los medios de comunicación y el enlace entre los responsables del ayuntamiento con los medios informativos.
3. Racionalizar la inversión en *información pagada* que se realiza actualmente en medios de comunicación, teniendo en cuenta que el control sobre los contenidos es muy relativo aunque, lógicamente, suelen ser siempre de carácter positivo.

ACTIVIDADES PROYECTO 1.2.1.
1.1.2.1. Generar noticias de interés.
➤ Coordinar que por el Alcalde, concejales delegados y correspondientes servicios se informe regularmente al servicio de comunicación de actuaciones, programas y proyectos de interés para la población en general y para determinados sectores o colectivos en particular. Para ello, el jefe del servicio de comunicación se reunirá con los responsables de las diferentes áreas para establecer criterios y redes comunicativas con las mismas que eviten tanto que se escape información que deba ser conocida por los ciudadanos como que se

comunique defectuosamente.

- De acuerdo con su importancia, se elaborarán con criterios exclusivamente técnicos y profesionales comunicados o notas de prensa que se remitirán a los medios de comunicación de forma telemática y por fax, comprobando en todos los casos su recepción e interesando su difusión.
- Se mantendrá un archivo estructurado de todo el material que se envía a los medios realizando un control pormenorizado de su repercusión.

1.1.2.2. Realizar un seguimiento de las informaciones que sobre la organización y el municipio aparezcan en los medios.

- Se llevará a cabo un seguimiento cotidiano de las noticias que en relación al ayuntamiento de Gondomar o al municipio en general aparecen diariamente en los medios de comunicación al objeto de facilitárselas a los corporativos y a los encargados de los distintos servicios y promover, cuando sea necesario y por cuanto determinada información se considere parcial, incorrecta o incompleta, la respuesta de la organización, respuesta que siempre será proporcionada, medida y técnicamente bien confeccionada, sin descalificaciones ni valoraciones de tipo político.
- Se procederá al archivo y clasificación de esas noticias en función de su contenido.
- Se controlará el contenido y la forma de las colaboraciones especiales (pagadas) del ayuntamiento en los medios de comunicación para que sean informativas y se adecuen a criterios de calidad. En concreto se propone suprimir la colaboración con el medio "Informe", "A Rúa" e "Kiss FM" por considerar que carece de justificación su mantenimiento, lo que supondrá un ahorro de 3.485,80 euros, 1.856 euros y 672,34 euros, respectivamente, con respecto al año 2004. En cuanto al resto de las *colaboraciones* y al objeto de no afectar a las relaciones con los medios se propone su mantenimiento, siempre y cuando se controle, con criterios de calidad técnica, veracidad e interés general, su contenido

1.1.2.3. Establecer buenas prácticas de relación con los medios.

- Con ocasión de las sesiones plenarias en las que se trate algún asunto o

proyecto de especial interés se llevarán a cabo ruedas de prensa a las que se invitará telefónicamente y por fax a todos los medios de comunicación y, particularmente, a las personas que suelen encargarse de elaborar la información en la comarca.

➤ Se mantendrá un criterio general de accesibilidad a los medios de comunicación y de veracidad en las informaciones que se faciliten a instancia de los mismos generando un clima de confianza mutua y propiciando el encuentro con los concejales o funcionarios responsables de los servicios cuando así se interese por los profesionales de los medios de comunicación. Si se considera necesario se organizarán encuentros con el Alcalde o concejales, no tan formales como las ruedas de prensa, al objeto de dar a conocer proyectos de importancia para la comunidad, actividades....etc.

➤ También, sobre asuntos de especial interés o relevancia para el municipio se pueden preparar dossiers informativos con amplia documentación sobre el tema en cuestión

**PROYECTO 1.2.1: ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS PARA LAS
RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	1º año	2º año	3º año
Generar noticias de interés			
Seguimiento de las informaciones			
Buenas prácticas de relación con los medios de comunicación.			

Recursos

- La supresión de las colaboraciones con "Informe", "A Rua" y "Kiss FM" entrañan un ahorro de 6.013,34 euros.

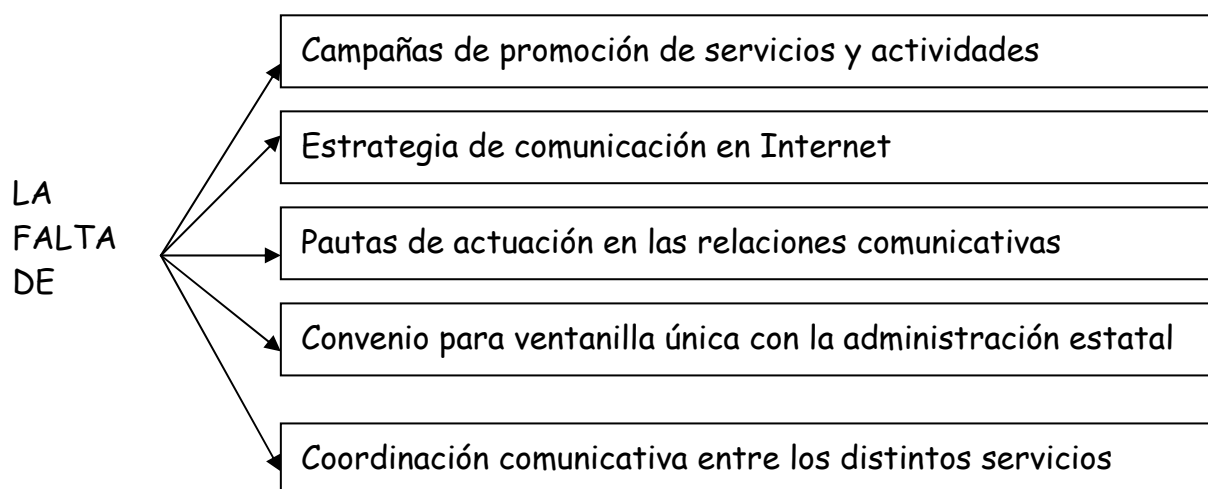
- Se considera aconsejable mantener el resto de las colaboraciones lo que supone aproximadamente 26.000 euros al año, tal y como se venía invirtiendo hasta ahora y ya figuraba en el presupuesto.

- En cuanto al resto de las actividades sólo se necesita, además del personal adecuado con el que ya contaría el servicio (Jefe de Comunicación y Auxiliar) una dotación presupuestaria de 3.000 euros para posibles atenciones puntuales a los representantes de los medios de comunicación en alguna rueda de prensa especial con ocasión de la Navidad, o algún evento de tipo lúdico o festivo, regalo de agendas....etc.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

ESTABLECIMIENTO DE CANALES Y PAUTAS DE COMUNICACIÓN ENTRE EL AYUNTAMIENTO Y LOS VECINOS Y ENTRE LOS DISTINTOS SERVICIOS MUNICIPALES

Problema a resolver



Causas

I. El hecho de que sea una comunidad relativamente pequeña hace que el boca a oreja sea el modo habitual de comunicación de los servicios, eventos y actividades. No se ha elaborado un catálogo de los mismos. Normalmente, parece que un pequeño cartel colocado en los centros sociales y en algunos puntos estratégicos es suficiente para su difusión.

II. No existe una página Web corporativa, a pesar de que son muchas las personas que llaman al ayuntamiento preguntando por ella y tiene mucho interés para la colonia de emigrantes, sobre todo en Uruguay y Argentina. Esta sí es una necesidad de la que parece plenamente consciente el equipo de gobierno, toda vez que cada vez va a ser un vehículo de comunicación más fundamental y permite una gran versatilidad tanto para difundir contenidos como para acercar el ayuntamiento tanto a personas del mismo que se encuentran fuera como para suplir la falta de un espacio informativo propio en el municipio.

III. La ausencia de pautas claras de las que resulte la forma de abordar las relaciones con los ciudadanos, en clave comunicativa, provoca situaciones problemáticas, solicitudes no atendidas, quejas que se pierden y sugerencias que dependen de la buena voluntad del que en un determinado momento las recoge o las lee. No hay un servicio propio de atención al ciudadano ni una política estructurada de relación con las asociaciones del municipio.

IV. En un ayuntamiento pequeño como Gondomar, las relaciones personales entre los titulares de los distintos servicios hacen que la comunicación no se configure sino que se establece de forma prácticamente espontánea. Pero el hecho de que los servicios se incrementen cada vez más y estén en muchos casos espacialmente dispersos, hace que esa espontaneidad no responda a las necesidades y, por lo menos en el ámbito comunicativo, sea preciso coordinar las acciones para no confundir a los vecinos y presentar una imagen compacta y eficaz a la hora de prestar los servicios.

Consecuencias

I. Algunos servicios se conocen mal o no se conocen, circunstancia a la que contribuye en gran medida la dispersión territorial del municipio en 10 parroquias. De esta forma, resulta difícil convencer a los ciudadanos de que pueden y deben sentir el ayuntamiento como algo propio.

II. La comunicación por Internet es una necesidad en los tiempos actuales y, si no se establece, Gondomar, que realmente es un municipio moderno y dinámico, queda al margen de uno de los instrumentos con más proyección de futuro para innovar la propia organización, teniendo en cuenta que aproximadamente un 23 por ciento de la población cuenta con servicio de Internet en su domicilio y la cifra se irá incrementando progresivamente.

III. El ciudadano al que no se responde o atiende es un ciudadano defraudado que se considerará maltratado por su ayuntamiento y desarraigado con respecto al mismo.

IV. Se prestan servicios que tal vez no conocen las propias personas que pueden estar interesadas en los mismos. Falta segmentación en función de los públicos y consideración de que se trata de una comunidad dispersa desde el punto de vista territorial.

ESTRATEGIA

Crear nuevos canales de comunicación, acercar a los ciudadanos el catálogo de servicios del ayuntamiento a través de campañas de comunicación, y establecer pautas de actuación en las acciones comunicativas del ayuntamiento.

Una vez que se ha proyectado lograr la base funcional y operativa que garantice la mejora en las acciones de comunicación de la organización y realizar las acciones necesarias para mejorar las relaciones con los medios de comunicación existentes con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades de comunicación del ayuntamiento de Gondomar (Objetivo específico 1), nos podemos adentrar en proyectos cualitativos que hagan verdaderamente efectivas las acciones comunicacionales en beneficio siempre del interés general.

Los ayuntamientos tienen que convencer de su gestión ante el creciente escepticismo de los ciudadanos por todo lo público. Por eso y en primer lugar habrá que tener presente que es preciso diferenciar entre comunicación política y corporativa. Para ganar credibilidad hay que demostrar buena fe por conocer y atender las necesidades reales y expectativas de los usuarios, y éstas no siempre corresponden a los intereses políticos y electorales. Deben mejorar su propia realidad frente al contribuyente: más interactivo y real con éste, con una gestión más transparente.

En una palabra ganarse la credibilidad como institución a través de una comunicación eficaz, ascendente, descendente con sus distintos públicos. Se trata de demostrar y convencerse de que lo público puede ser también efectivo y a la vez beneficioso para el contribuyente y para la sociedad.

ESTRATEGIA	PROYECTOS
2.1. Crear nuevos canales de comunicación, acercar a los ciudadanos el catálogo de servicios del ayuntamiento a través de campañas de comunicación, y establecer pautas de actuación en las acciones comunicativas del ayuntamiento.	2.1.1. Establecer una estrategia de comunicación por Internet 2.1.2. Diseñar y poner en práctica campañas de promoción de servicios y actividades 2.1.3. Crear pautas de actuación para comunicaciones con los vecinos, con asociaciones y entre los servicios del ayuntamiento y otras organizaciones.

PROYECTO 2.1.1.: ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN POR INTERNET

Objetivo específico 2.

ESTABLECIMIENTO DE CANALES Y PAUTAS DE COMUNICACIÓN ENTRE EL AYUNTAMIENTO Y LOS VECINOS Y ENTRE LOS DISTINTOS SERVICIOS MUNICIPALES

Estrategia 2.1.

Crear nuevos canales de comunicación, acercar a los ciudadanos el catálogo de servicios del ayuntamiento a través de campañas de comunicación, y establecer pautas de actuación en las acciones comunicativas del ayuntamiento.

Proyecto 2.1.1

ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN POR INTERNET

Objetivos del proyecto

Con este proyecto se pretende abordar el diseño y desarrollo del portal Web del Ayuntamiento y del municipio de Gondomar, en base a una estrategia de comunicación en Internet. Una Web corporativa es una ventana al mundo y, con ella, el ayuntamiento de Gondomar se situará en el ámbito de lo global aportando sus valor local (pensar globalmente y actuar localmente). En nuestros días, más que nunca, la información es poder, ya que se ha convertido en el motor del sistema económico y social de los países más desarrollados. El crecimiento de Internet ha creado una forma de comunicación de masas distinta a las demás. El sitio Web de una institución combina gráficos, textos, sonidos e imágenes y consiste en un medio de presentación, promoción y en ocasiones de venta de servicios de cara al contribuyente. Internet es un instrumento más dentro de la estrategia de comunicación de la institución, con unas características propias que hay que tener en cuenta²⁰.

²⁰ Vid. Sancho Royo, David, *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*, Tecnos Madrid, 1999, página 125.

Hay que tener en cuenta que el alcance de este tipo de canal comunicativo se limita al segmento poblacional con acceso a la red (en Gondomar aproximadamente el 23 por ciento de la población), lo que supone un condicionamiento claro si quiere accederse a determinados grupos sociales. Por otro lado, el público de este canal está especialmente motivado en la búsqueda de información, lo que posibilita conectar al ciudadano con un gran volumen de datos relativos al tema de comunicación. La información establecida de forma jerarquizada permite al usuario de este medio decidir el nivel de profundidad con que quiere conocer el tema. La posibilidad de combinar imágenes, sonidos y texto confiere a este canal una gran capacidad creativa en el diseño de los mensajes y es muy útil como complemento o referente de ampliación de la información que aparece en otros canales²¹.

La página se plantea con acceso a múltiples canales de información, así como la publicación de la información tanto estática como dinámica que en éstos pueda publicarse. Se entiende por información dinámica, la que puede ser publicada y retirada automáticamente por su responsable, mediante herramientas proporcionadas ad-hoc. Implementar una estrategia de comunicación municipal en Internet lo cual incluye el diseño integral de la solución definitiva (visual, arquitectural y funcional), la selección e implantación de un gestor de contenidos y de sus herramientas de publicación, el desarrollo e implementación del proyecto integral, documentación y formación del usuario administrador y del usuario final de mantenimiento de contenidos del portal. Herramientas de calidad y análisis estadísticos de usabilidad.

ACTIVIDADES PROYECTO 2.1.1.

2.1.1.1. Establecer criterios para la creación de una página Web corporativa

Dado que el ayuntamiento carece de medios para la realización de estas actuaciones, resulta obvio que éstas tienen que externalizarse encomendándolas a una empresa especializada que demuestre experiencia en
--

²¹ Vid. Camacho Markina, Idoia, *Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local*, en Revista Latina de Comunicación Social, número 44, de septiembre-octubre-noviembre de 2001, La Laguna (Tenerife), 2001, página 9.

el sector y que actúe como proveedor de servicios diseñando la página Web y proporcionando su alojamiento en sus servidores si bien manteniendo el ayuntamiento el control en todo momento por lo que debe por tanto fijar los criterios mínimos que servirán de base para la adjudicación y sobre los mismos, los posibles licitadores podrán plantear sus propias propuestas de mejora.

Especificaciones funcionales y requisitos de contenidos

- Inicialmente todos los contenidos del sitio serán en castellano, gallego e inglés, accesibles desde la página principal. La navegación entre todos los componentes deberá de ser rápida, sencilla y estructurada temáticamente hablando. Se creará un Mapa de la Web acorde con la temática mostrada. Las herramientas o elementos de navegación comunes, deberán de ser fácilmente accesibles desde todas las pantallas.
- Todos los elementos deberán de cumplir con las disposiciones establecidas por la Ley de Servicios Sociedad de la Información en cuanto a las normas de accesibilidad, así mismo deberá de cumplir en materia de seguridad todo lo dispuesto por la Ley Orgánica de Protección de Datos en cuanto a normas de protección de datos de carácter personal, y cuanta legislación sea aplicable en materia de publicación y comunicación de información en Internet.

El portal del Ayuntamiento de Gondomar puede organizarse de la siguiente forma:

- **El municipio:** Datos de ciudadanía, comercio, industria, cultura, historia, deportes, participación ciudadana, servicios sociales, educación, directorios, urbanismo, parroquias, centros sociales.
- **El Ayuntamiento:** organización municipal (alcalde, pleno, junta de gobierno), servicios de información ciudadana, calendario fiscal, ordenanzas municipales, portal del licitador (pliegos, concursos, registro de licitadores), presupuestos municipales, enlace al plan general de ordenación municipal, centro de desarrollo local, instalaciones municipales, ofertas de empleo público.
- **Servicios municipales:** Descripción de los servicios y de la forma de contactar con los mismos, ubicación, horas de atención al público, modelos de impresos para solicitudes y datos que puedan ser de

interés...etc.

- **Visita Gondomar:** Información turística: Cómo llegar, dónde dormir...etc. Directorio de servicios, centros de información, teléfonos. Rutas de senderismo. Foros de opinión, encuestas, galería de imágenes, descarga de postales, fondos de escritorio, lugares de interés: Recorridos por el municipio y por el Val Miñor. Breve descripción de las parroquias de Gondomar y sus puntos de interés más importantes.
- **Gabinete de Comunicación:** El objetivo de esta sección es mostrar la información que el gabinete genera a diario al objeto de crear una línea directa con los ciudadanos, facilitando información de primera mano, lo cual redundará en más transparencia. Igualmente será un instrumento útil para los medios informativos, permitirá el acceso a archivos documentales, canalizar la demanda de datos de los ciudadanos y servir de vehículo de comunicación con los medios informativos.
- **Trámites on line:** En una primera fase se pueden realizar trámites sencillos, fundamentalmente referidos a solicitudes de información, presentación de denuncias, descarga de impresos...etc. para ir implantando a continuación trámites más complejos que requerirán autentificar la identidad de los interesados: Solicitud de certificaciones, información sobre expedientes en tramitación, pago de tributos, presentación instancias para ofertas de empleo público...etc.

Como desarrollos a medida con base de datos y tecnología estándar, se contemplará la inclusión de:

- Boletines de Noticias y Novedades.
- Libros de Visitas.
- Foros de Participación Ciudadana.
- Encuestas.
- Sistema de avisos, quejas o sugerencias.
- Contadores de visitas y estadísticas.
- Tablones de anuncios.
- Correo electrónico
- Callejero: Acceso interactivo por calles, por accesos, por lugares de interés.
- Acceso a acuerdos de Pleno y de Juntas de Gobierno.
- FAQ (preguntas más frecuentes)
- etc...

- Deberá incluir la tecnología y todos los elementos necesarios para el establecimiento de comunicaciones seguras con los usuarios, mediante el uso y aceptación de certificados digitales así como todos los elementos necesarios para el desarrollo de servicios de e-Administración, así como herramientas que permitan el desarrollo de extranets con el objetivo de crear zonas de acceso restringido a información personalizada y securizada, con medios y tecnologías estándares así como para la incorporación de soluciones de comercio electrónico, con su integración en los distintos contenidos de gestión o e-administración. Deberá de ser abierto, flexible y escalable, adaptable a las necesidades y previsiones de crecimiento del mismo.
- El portal deberá ser visible en cualquier plataforma, sistema operativo y navegador de internet, sin necesidad de descargar ningún complemento externo, si esto fuera necesario, deberá de confeccionarse un apartado de descargas actualizado, desde el cual proceder a realizar la descarga de dicho software. Se deberá valorar en el apartado técnico la visibilidad y adaptación a dispositivos complementarios como Puntos de Información o Kioscos, organizadores personales, telefonía móvil, lectores braille, etc. es decir la accesibilidad integral.
- La Web deberá de poder ser visualizada, con una velocidad de presentación razonable en aquellas páginas que sean dinámicas. El software de desarrollo y administración de la Web, deberá de poder manejarse desde cualquier plataforma.
- La estructura total de los contenidos, será desarrollada durante la ejecución del contrato, dado lo cambiante de la información de la Web, ésta será diseñada conjuntamente entre el personal de la empresa adjudicataria y personal del Ayuntamiento de Gondomar encargado para tal función. Todos los contenidos del sitio Web podrán ser modificados y publicados por el ayuntamiento de Gondomar, de forma sencilla, y por personas sin conocimientos de lenguajes de programación, de modo que se preserve el diseño y la calidad global del sitio. Será necesario un breve curso de formación para el personal responsable del mantenimiento de los contenidos del sitio.

2.1.1.2. Prestaciones a exigir del adjudicatario del contrato

- a) Análisis de la funcionalidad y contenidos previstos para la consecución de la mejor solución acorde al presupuesto previsto.

- b) Diseño de la arquitectura de la información: Definición de la estructura de contenidos, de la navegación y del modelo de datos, como resultado del análisis del mapa completo de contenidos.
- c) Diseño técnico de la solución. Estructura tanto de equipamiento como de funcionamiento del Site.
- d) Desarrollo del proyecto. Creación de equipos de trabajo, ejecución por etapas del proyecto completo, búsqueda y propuesta de posibles mejoras (respecto a los mínimos exigidos dentro del presente proyecto).
- e) Selección e implantación de un gestor de contenidos y de las herramientas de mantenimiento de los mismos.
- f) Documentación y formación a los distintos usuarios finales para el mantenimiento técnico del portal y para el mantenimiento de los contenidos del mismo.
- g) Proporcionar herramientas o acceso a la mismas en temas de seguimiento del proyecto, análisis continuo de la calidad de site y de medición de usabilidad del mismo.
- f) Una vez aprobado su contenido y estructura la página quedará alojada en el servidor y la empresa continuará prestando el soporte técnico necesario para su mantenimiento y mejora.

**PROYECTO 2.1.1 ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN POR INTERNET**

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	3º mes		4º mes		5º mes	
	1ª quincena	2ª quincena	1ª quincena	2ª quincena	1ª quincena	2ª quincena
Redacción pliego de cláusulas administrativas para contrato de elaboración página web						
Negociación ofertas con varias empresas especializadas.						
Adjudicación y ejecución contrato						
Aprobación y alojamiento en internet						
Mantenimiento contenidos						A partir de su alojamiento
Mejora utilidades						A partir del primer semestre

Recursos

.Inversión inicial en el contrato de ejecución de la página web: 12.000 euros.
.Inversión en mejoras a partir del primer semestre desde su funcionamiento: 6.000 euros un año y 4.000 euros los siguientes.

PROYECTO 2.1.2.: DISEÑAR Y PONER EN PRÁCTICA CAMPAÑAS DE PROMOCION DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

Objetivo específico 2.

ESTABLECIMIENTO DE CANALES Y PAUTAS DE COMUNICACIÓN ENTRE EL AYUNTAMIENTO Y LOS VECINOS Y ENTRE LOS DISTINTOS SERVICIOS MUNICIPALES

Estrategia 2.1.

Crear nuevos canales de comunicación, acercar a los ciudadanos el catálogo de servicios del ayuntamiento a través de campañas de comunicación, y establecer pautas de actuación en las acciones comunicativas del ayuntamiento.

Proyecto 2.1.2

DISEÑAR Y PONER EN PRÁCTICA CAMPAÑAS DE PROMOCION DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

Las campañas de comunicación son el instrumento más directo y tal vez el más eficaz de contacto comunicativo entre una administración y sus ciudadanos para informar y movilizar voluntades en el proyecto común para la mejora del funcionamiento y el bienestar de la comunidad.

La tipología de las campañas de comunicación puede resumirse de la siguiente forma:

- a) Informativas: facilitan al ciudadano elementos informativos para tomar decisiones: señalización de calles y edificios, recordatorio de obligaciones, paradas de transporte..etc.
- b) De oferta de productos y servicios: Dan cuenta de los servicios para que los ciudadanos los utilicen: conciertos, escuelas artísticas, servicios sociales.

- c) De marca: Entraña la identificación de la ciudad con unos valores positivos para aumentar el sentido de pertenencia y proyectar la imagen al exterior.
- d) De civismo: Tratan de que el comportamiento de los ciudadanos en general o de un grupo en particular se adecue al interés general: recogida selectiva de basura, limpieza en las calles y parques...etc
- e) De balance de gestión: Se basan en el principio democrático de información al ciudadano para la toma de decisiones políticas en las elecciones, al final del mandato aunque en muchas ocasiones es difícil distinguirlas de la pura propaganda política.

Las campañas se pueden estructurar en tres niveles:

1. Campañas **globales**: Campañas de tipo general en las que se lanza un mensaje que afecta a sectores o bloques importantes y estratégicos de la organización. Responden a criterios de generalidad. Los soportes a utilizar serán amplios e impregnan el resto de las campañas de la organización.
2. Campañas **específicas**: Campañas sectoriales, dirigidas generalmente a públicos concretos y que vienen presididas por criterios de oportunidad.
3. Campañas **puntuales**: Campañas que responden a necesidades de comunicación concretas, en ocasiones periódicas pero también responden a una situación emergente o no prevista.

Objetivos proyecto 2.1.2.

1. Difundir el catálogo de servicios de la organización. Se trata de difundir un discurso sobre el valor conceptual base del Plan de Comunicación, pero, aunque positivo, no debe ser triunfalista. El lenguaje tiene que ser claro, sencillo y persuasivo, estimulando aspectos emotivos que faciliten la adhesión a la campaña.
2. Diseñar campañas específicas para informar a los ciudadanos de determinados asuntos de interés o actividades concretas. Estas campañas

tienen objetivos más concretos. Según el público al que vayan dirigidas se utilizarán medios y soportes distintos.

ACTIVIDADES PROYECTO 2.1.2.

2.1.1.1. Realización de una campaña global de lanzamiento de nueva imagen y catálogo de servicios

Sugerencias para campaña global:

EL AYUNTAMIENTO DE GONDOMAR CAMBIA SU IMAGEN E INAUGURA SU PAGINA WEB .

Campaña para el lanzamiento de la nueva imagen del ayuntamiento: marca y nuevo logosímbolo. Su objetivo es dar a conocer esa imagen y, paralelamente, publicitar el catálogo de servicios del ayuntamiento, estableciendo los contactos precisos para el acceso a los mismos

Gondomar, sempre a máis (w.w.w. Gondomar.net)

SEMPRE + PARA VIVIR MELLOR.

*Porque los mayores, las familias y las personas que lo necesiten pueden acudir a los **SERVICIOS SOCIALES** del ayuntamiento que les ayudarán a solucionar sus problemas.*

Están en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + COS XOVES

*Porque los jóvenes tienen su espacio en el servicio de **JUVENTUD** para informarse de ofertas de empleo, voluntariado, premios, estudios y todo lo que les atañe.*

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + COS CATIVOS

*Porque el ayuntamiento cuida los **CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS**, colabora en sus actividades y mantiene una **LUDOTECA** en la que los niños disfrutan y aprenden. Pronto contaremos con la primera **GUARDERIA***

INFANTIL pública de Gondomar.

Están en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + XESTIONANDO O BENESTAR

*Porque el ayuntamiento cuenta con un servicio de **URBANISMO Y MEDIO AMBIENTE** en el que se tramitan solicitudes, se ofrece información y se recogen las denuncias que sobre estas cuestiones se puedan plantear.*

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + PARA VIVIR MELLOR

*Porque la **POLICIA LOCAL** cuida que el tráfico mejore y está ahí, para ofrecer seguridad y apoyo, cuando sea necesario.*

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + COAS MULLERES

*Porque existe un servicio específico de **INFORMACION A LA MUJER** donde una abogada está a disposición de todas las que lo necesiten.*

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE+ PROMOCIONANDO A CULTURA

*Porque el **CONSERVATORIO, LA BIBLIOTECA Y EL AUDITORIO** están a disposición de todos con su oferta de actividades para un ocio + creativo.*

Están en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + POLO DEPORTE

*Porque contamos con **INSTALACIONES Y ESCUELAS DE PRÁCTICA***

DEPORTIVA donde todos, niños, jóvenes y mayores, pueden ejercitarse para una vida más saludable.

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + POLO DESENVOLVEMENTO LOCAL

Porque el **CENTRO DE DESARROLLO LOCAL** cuenta con amplia oferta formativa, programas de apoyo a futuros empresarios que comienzan, orientación y asesoramiento para la búsqueda de empleo y soporte técnico para puesta en marcha de iniciativas.

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + TRABALLANDO PARA TODOS

Porque os equipos de **VIAS Y OBRAS y ALUMBRADO** trabajan a diario para que todo esté a punto y tratan de llegar y cubrir todas las necesidades.

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

SEMPRE + XESTIONANDO O BENESTAR

Porque hay empresas que colaboran con el ayuntamiento para la prestación de servicios tan básicos como la **RECOGIDA DE RESIDUOS SOLIDOS o el AGUA Y ABASTECIMIENTO**

RESIDUOS: Geseco

SERVICIO DE AUGAS: Espina y Delfin

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

Está en:

Y en los siguientes teléfonos:

Horario:

E-mail:

Soportes principales:

Catálogo de servicios: Folleto y página web, principalmente.

Nueva imagen: Según lo previsto en el Proyecto 1.1.2.

Acciones:

Presentación en rueda de prensa y envío por correo y en sobre personalizado a todas las familias de Gondomar (1 folleto por familia según la inscripción en el Padrón de habitantes, aproximadamente 4.000), aparte de su distribución en centros sociales, asociaciones y demás colectividades.

Contenido:

Aparte de la descripción de los servicios y los contactos, el folleto se planteará como una herramienta de utilidad para que los vecinos conozcan los servicios y puedan acceder a los mismos. Se estructurará con criterios de creatividad, con fotos de personas en zonas identificables del municipio. En color y, sobre todo, de forma que el contenido informativo, lo que se quiere hacer llegar a los vecinos, aparezca claramente, con caracteres muy legibles y visibles.

Duración:

No tiene una duración concreta porque su vigencia permanece mientras se mantengan los servicios y se modificará cuando éstos también lo hagan. En principio puede tener vigencia de tres años.

2.1.2.2. Campañas específicas

Siempre dentro del paraguas conceptual de *Gondomar, sempre a máis* se proponen las siguientes campañas:

1) CAMPAÑA ESPECIFICA DE LIMPIEZA Y CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE Y MOBILIARIO URBANO.

Dirigida a:

Público en general

Duración:

Seis meses

Contenido:

Promoción de comportamientos cívicos para el cuidado de lo que es de todos y sirve para que todos vivamos mejor. En colaboración con asociaciones o colectivos especialmente sensibilizados se pueden organizar acciones concretas, voluntarias y colectivas, de recuperación de determinadas zonas con especial valor

medioambiental.

Soportes principales:

Rueda de prensa. Tríptico. Notas periódicas de que se realiza la campaña. Bandos, página web y carteles informativos; colaboraciones pagadas de los medios de comunicación. Cartas a las asociaciones de vecinos y otras asociaciones locales para que colaboren en la campaña difundiendo su filosofía. Presentación de la campaña en centros escolares.

2) CAMPAÑA ESPECÍFICA DE DISCIPLINA URBANISTICA

(cuando se apruebe el nuevo Plan General de Ordenación Municipal a fin de que sirva como soporte informativo del Plan y para invitar a los ciudadanos a cumplir las normas urbanísticas).

Dirigida a: Adultos

Duración: Seis meses

Contenido:

Se informará a los ciudadanos de la aprobación de la normativa urbanística y de lo importante que es para todos que se cumpla a fin de revalorizar el entorno y mejorar la calidad de vida de todos. También se dará publicidad al régimen de disciplina urbanística y sanciones que se despliega en el caso de que se realicen infracciones urbanísticas y se publicitarán ejemplos de actuaciones no deseables desde el punto de vista urbanístico.

Soportes principales:

Exposición sobre el Plan General de Ordenación con paneles, maquetas...etc a facilitar por el propio equipo redactor del plan de acuerdo con el contrato. Tríptico. Bandos, reuniones informativas en los centros sociales de cada parroquia organizadas en colaboración con las asociaciones de vecinos, página web . Notas de prensa. Colaboraciones en prensa y radio. Carteles.

3) CAMPAÑA ESPECÍFICA DE USO CREATIVO DEL OCIO

utilizando los recursos culturales, artísticos y deportivos con los que cuenta el ayuntamiento.

Dirigida a: Particularmente niños y jóvenes

Duración: Seis meses

Contenido:

Se organizarán actividades de conocimiento de las escuelas municipales (artísticas y deportivas), biblioteca; exposición sobre posibilidades lúdicas del aula informática entre los niños y jóvenes a través de los centros educativos.

Soportes principales:

Tríptico. Página web y carteles informativos. Pancartas. Contactos con los centros educativos a través de profesores y asociaciones de padres.

2.1.2.3. Campañas puntuales

Responden a necesidades puntuales: APERTURA DE UN PLAZO PARA PAGO DE IMPUESTOS, CICLO DE TEATRO, EXPOSICIONES....etc

Dirigida a: A determinar según el contenido de la campaña

Duración: Aproximadamente de uno a tres meses, dependiendo de su contenido concreto.

Contenido: A determinar según el contenido de la campaña

Soportes principales:

Página web, bandos, pancartas en la vía pública, carteles, libros conmemorativos, actos públicos..... En cada caso habrá que ponderar el soporte más adecuado en función de su contenido.

PROYECTO 2.1.2.DISEÑAR Y PONER EN PRÁCTICA CAMPAÑAS DE PROMOCION DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	1º año		2º año		3º año	
	1ª semes	2ª semes	1ª semes	2ª semes	1ª semes	2ª semes
Campaña global de marca y catálogo de servicios						
Campaña específica de limpieza, medio ambiente y cuidado del mobiliario urbano						
Campaña específica de disciplina urbanística	Según cuando se apruebe el Plan General de Ordenación					
Campaña de uso creativo del ocio						
Resto campañas	Según necesidades puntuales					

Recursos

El montante total de los recursos necesarios va a depender mucho de la calidad del material en el que las campañas se van a configurar ya que no es lo mismo elaborar un folleto a todo color que uno utilizando sólo determinados colores; el importe varía según el tipo de papel, el número de ejemplares...etc por lo que en cada caso será necesario aquilatar el importe total de la campaña de acuerdo con los recursos disponibles.

Campaña global de marca y catálogo de servicios: 9.000 euros.

Campaña de disciplina urbanística: 3.000 euros.

Campaña de limpieza, cuidado medio ambiente y mobiliario urbano: 2000 euros.

Campaña de uso creativo del ocio: 2000 euros.

Campañas puntuales: Entre 1000 y 2000 euros según la campaña.

PROYECTO 2.1.3.: ESTABLECER PAUTAS DE ACTUACIÓN PARA COMUNICACIONES CON LOS VECINOS, CON ASOCIACIONES Y ENTRE LOS SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO.

Objetivo específico 2

ESTABLECIMIENTO DE CANALES Y PAUTAS DE COMUNICACIÓN ENTRE EL AYUNTAMIENTO Y LOS VECINOS Y ENTRE LOS DISTINTOS SERVICIOS MUNICIPALES

Estrategia 2.1.

Crear nuevos canales de comunicación, acercar a los ciudadanos el catálogo de servicios del ayuntamiento a través de campañas de comunicación, y establecer pautas de actuación en las acciones comunicativas del ayuntamiento.

Proyecto 2.1.3

ESTABLECER PAUTAS DE ACTUACIÓN PARA COMUNICACIONES CON LOS VECINOS, CON ASOCIACIONES Y ENTRE LOS SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO.

Como punto de partida hay que tener en cuenta , tal y como afirman López Camps y Gadea Carrera²², que *"la información a tiempo, dada de forma voluntaria al ciudadano, da siempre mayor satisfacción que cuando tiene que obtenerse como favor. En cuántas ocasiones nos hemos encontrado, como ciudadanos que utilizamos algunos servicios municipales, con que hemos deseado saber el porqué de una demora en el servicio y nuestra irritación ha alcanzado cotas elevadas al recibir el silencio como respuesta"*

Objetivos del proyecto

Establecer pautas para que:

- a) El ciudadano se sienta y sea atendido siempre por el ayuntamiento de forma sencilla, comprensible y eficiente.

²² López Camps, Jordi y Gadea Carrera, Albert. 1995. *Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública*. Ediciones Gestión, Barcelona 2000.

- b) El vecino sea tenido en cuenta en el momento en que el ayuntamiento va a poner en marcha una iniciativa que le beneficie o le interese especialmente, le cause molestias, o pueda implicar un cambio en su situación particular en relación al municipio.
- c) Las asociaciones reciban información sobre temas e su interés, se comuniquen con el ayuntamiento y entre sí.
- d) Los servicios municipales se comuniquen internamente para propiciar una mejor prestación de los mismos en general y una mejor atención al ciudadano en particular.

ACTIVIDADES PROYECTO 2.1.3.

2.1.3.1. Crear y poner en marcha la oficina de atención al ciudadano

(Se relaciona con el proyecto 1.1.1.)

Esta oficina canalizará todas las consultas que se reciban directamente, de personas que se personen en el ayuntamiento y las que se presenten por correo electrónico o por teléfono.

La ubicación o el emplazamiento de la oficina de información administrativa deberá estar en la planta principal, junto a la entrada del ayuntamiento, para lo cual estará debidamente señalizada a fin de que se canalice a los vecinos hacia la oficina de información y atención al ciudadano sin necesidad de ir preguntando por el resto de las oficinas. Deberá estar exenta de cualquier barrera arquitectónica que impida o dificulte el acceso de personas con movilidad disminuida o con sillas de bebés.

En esta oficina se integrará el servicio actual de registro general, ventanilla única y padrón. La oficina de información al ciudadano, estará atendida de forma permanente en el horario que se establezca, que deberá ser lo más amplio posible. En sus funciones se comprenderá, con carácter general la atención tanto personal como vía telefónica o internet, a los vecinos que planteen sus consultas que normalmente serán:

- a) **Información general**, la relativa a fines, competencia, funcionamiento y servicios prestados por los distintos órganos y unidades administrativas. Asimismo, comprenderá cuanto se refiera a la organización de los servicios, localización de dependencias, horario de oficina, horas de visita, tramitación

de los distintos tipos de expedientes, documentación que se exija, forma de gestión, listas públicas y, en general, cuantas aclaraciones y requerimientos sirvan de ilustración a quienes hayan de relacionarse con el Ayuntamiento.

b) **Información particular**, referida al conocimiento en cualquier momento del estado de tramitación de un expediente administrativo y a aquellas orientaciones más especializadas que necesariamente hayan de ser atendidas por el servicio correspondiente de forma personalizada y, a la que se accederá a través de un sistema que se acuerde, conciliando la no distracción o perturbación del normal desempeño de la función administrativa y la comodidad y facilidad para el interesado. En cualquier caso, las informaciones que se suministren a los consultantes serán claras y sucintas y tendrán exclusivamente carácter ilustrativo e informativo para quienes lo soliciten.

2.1.3.2. Establecer claramente pautas de atención al vecino

➤ Pautas básicas de atención al ciudadano:

a) Se le responderá **siempre** por el mismo canal que ha utilizado para dirigirse al ayuntamiento y se hará con educación, claridad y máxima eficacia, de forma instantánea en caso de ser posible y en un plazo razonable cuando sea necesario recabar alguna información adicional.

b) Cuando no se trate de un expediente que se ha de tramitar (como una licencia urbanística), en cuyo caso, habrá que respetar los plazos previstos en la normativa legal, será preciso establecer un plazo máximo de respuesta al ciudadano de 15 días desde que se presenta la solicitud, y la respuesta debe facilitarse por el servicio de atención al ciudadano previo informe del servicio correspondiente.

c) Siempre que se realice una obra o actividad que cause molestias o perjudique de forma singular a determinados vecinos se hará una "*relación de afectados*" a los que se dirigirá por escrito haciéndoles saber las circunstancias de la misma, el tiempo probable de duración, medidas complementarias a adoptar...etc. Igualmente se exigirá que tal obligación se cumpla por los contratistas que realicen obras o actividades por cuenta del ayuntamiento y por los particulares que lleven a cabo actuaciones que se ubiquen o afecten a zonas de uso público general.

d) Se comunicará también a los ciudadanos aquellas actuaciones u obras que les beneficien particularmente.

Ejemplo de tratamiento comunicativo de obras públicas municipales

La especificidad y diferente incidencia de las obras sobre un conjunto o sector de los vecinos aconseja acciones informativas diversas. Las mas habituales son las siguientes:

1. *Presentación la obra a los vecinos afectados.*

- Carta con invitación formal del alcalde
- Utilización de imágenes y videos virtuales
- Utilización de vocabulario asequible y comprensible por todos los vecinos.

2. *Presentación a la prensa.*

- Mantener el flujo informativo regular con la prensa

3. *Acto de colocación de la primera piedra.*

- Acto simbólico de inicio de las obras presencia del alcalde

4. *Contactos con los afectados.*

- Reuniones informativas
- Teléfono de información
- Comisión de seguimiento de la obra (administración, constructora y vecinos afectados)
- Visitas de obras

5. *Exposición informativa*

- Para que los vecinos puedan consultar
- Como punto de información

Productos de comunicación.

Concreción de las acciones de comunicación. Hay que seleccionar las más adecuadas a la obra. Las más usuales son:

- Carta personalizada firmada por el alcalde (al principio y al final de la obra)
- Cartel de aviso en la escalera de vecinos
- Folleto (según envergadura e importancia de la obra)
- Panel de obra (objetivo y calendario, instituciones que pagan y empresa constructora)
- Anuncios en prensa
- Cartel de inauguración (con el objetivo de motivar la participación popular)

- Invitación a la inauguración
- Nota de prensa (información concreta y breve)
- Dossier de prensa (máxima información)
- Rueda de prensa (casos especiales)

2.1.3.3.Reconocimiento y puesta en práctica de las pautas por el personal de todos los servicios del ayuntamiento fortaleciendo la comunicación entre los mismos

- Para ello será necesario difundirlas y generar una corriente de comunicación vía intranet entre todos los servicios coordinada desde el área de comunicación a fin de que se comparta toda la información necesaria para atender las demandas vecinales y se despache con criterios de atención y eficacia.
- El principal objetivo de la comunicación interna en la organización es conseguir la implicación de los distintos componentes del ayuntamiento en una filosofía global del mismo para potenciar la identidad de grupo. Hay varios que garantizan el éxito de la buena comunicación en el entorno municipal: Liderazgo político de la alcaldía o del concejal delegado de comunicación, en la medida en que las autoridades municipales deben mostrarse comprometidas con la idea de que la comunicación es esencial para conseguir los objetivos de la corporación. Además, deben procurar transmitir ellas mismas los mensajes comunicacionales, para que los trabajadores del ayuntamiento sean consciente de que las ideas de cambio y de mejora de la gestión tienen un rostro y responden a una iniciativa de gobierno²³.
- Por otro lado también internamente se tratará de comunicar en dos sentidos. La comunicación bidireccional es esencial para dar fiabilidad al plan de comunicación por lo que los trabajadores municipales deben disponer de instrumentos para ejercer su opinión. El cara a cara es la principal estrategia de comunicación, especialmente útil cuando los temas a tratar son conflictivos. La comunicación debe descentralizarse al máximo para que todos los niveles de dirección sean agentes comunicativos activos y que, a través de ellos, la información llegue a todas las unidades de la organización. Igualmente, se compartirán las malas noticias porque gracias a la circulación de las malas noticias, la organización municipal puede aprender sobre sus errores y fallos, innovando sus prácticas, sus comportamientos y sus servicios, siempre en beneficio de los ciudadanos.

²³ Vid. López y Gadea, op. cit. página 203.

- Dada la diversidad de los trabajadores municipales, el gabinete de comunicación debe adaptar los mensajes a las diferentes características de los receptores. Hay varios elementos importantes en la estrategia comunicativa de las corporaciones locales: comunicar lo que pasa, por qué y cómo pasa; informar puntualmente; comunicar de forma continua; ligar la información concreta con la visión global del ayuntamiento; no imponer lo que los empleados locales tienen que pensar o sentir sobre lo que se les dice.
- Cada uno de los empleados municipales deberá recibir información básica sobre la organización a la que pertenece, así como sobre las decisiones importantes que se toman en la misma. Mediante la comunicación interna entre los miembros del *ayuntamiento* *"se logra disminuir el efecto de uno de los vicios más enraizados en la mayoría de las culturas municipales: el uso del rumor como única vía de comunicación interna y siempre como precedente a la política de hechos consumados"*.²⁴
- El servicio de comunicación debe difundir la información entre los integrantes de la administración local. Una de las herramientas más utilizadas es el **boletín interno**, cuya periodicidad, contenido y calidad deberá decidirse por el servicio pero en el caso de Gondomar podría plantearse mensualmente. Como afirma Álvarez y Caballero *"El órgano interno de una entidad o colectividad sirve para establecer una conexión habitual entre los integrantes de la misma, fomentando los sentimientos de pertenencia a un grupo, orientando las preocupaciones del mismo e informando de las actividades y circunstancias en las que se desarrolla la organización"*.²⁵
- El boletín interno debe programar adecuadamente su contenido, con el fin de que la información que transmite esté en sintonía con los objetivos y la política de la administración local. Debe ser, además, lo suficientemente atractivo como para dar buena imagen del ayuntamiento y con un enfoque periodístico que posibilite que el personal de la organización lo lea y, a ser posible, lo difunda y lo conserve.

2.1.3.4. Explorar la creación de nuevos canales de comunicación

²⁴ Ibídem página 136

²⁵ Álvarez Domínguez, Tomás y Caballero Hueso, Mercedes. *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*.: Paidós, Barcelona, 1997, página 109.

A partir de todo lo que antecede y de cara a una fase posterior la actividad del área de comunicación debe incorporar la posibilidad de que se utilicen canales de comunicación sino nuevos, novedosos para los fines que pretende el ayuntamiento con su actividad.

Una muestra de las posibles "*nuevas utilidades*" de los canales comunicativos es la siguiente:

- **Correo electrónico:** puede utilizarse para enviar mensajes individuales y boletines informativos, transmitir comunicados de prensa y cartas de lanzamiento, así como despachar y recibir copias de documentos entre la organización y los usuarios. En cualquier caso, este servicio será siempre previamente autorizado o demandado por los interesados.
- **Sitios web específicos:** este recurso es un medio de exponer públicamente lo que hace el ayuntamiento, de divulgar sus proyectos y de defender sus políticas.
- **Ciberfolletos:** muchos sitios web se vienen utilizando como una versión on line de los folletos y material complementario que la organizaciones suministran a sus públicos.
- **Chats:** Los individuos preocupados por las consecuencias que genera la actuación de la organización debaten sobre el tema enviando sus comentarios y leyendo las respuestas de otras personas. Este tipo de intercambio también recibe el nombre de "tablón de anuncios electrónico". Los grupos de debate se utilizan también para investigaciones sobre el público, en la que uno de los participantes pide opiniones y hechos, y el resto de miembros contestan.
- **Lista de distribución:** internet se puede utilizar para enviar mensajes masivos a los diferentes públicos, con fines comunicativos.
- **Blog:** es un sitio web donde aportan opiniones y reflexiones, escritas con un estilo informal. Estos blogs son gestionados por profesionales de la comunicación. Es una auténtica fuente de información y una herramienta que difunde la actualidad de forma fluida y eficiente. Es una excelente estrategia de comunicación y sirve para la promoción de servicios.

➤ **Sms. Móviles.**

➤ **Encuestas:** vía web, correo electrónico.

Sus ventajas son evidentes:

1. Rapidez: transmisión de mensajes en tiempo real.
2. Interactividad.
3. Multidifusión: transmisión simultánea del mismo mensaje a varios destinatarios.
4. Facilidad de fijación al destinatario: el mensaje es transmitido a quien tiene derecho a recibirlo en su "buzón informático".
5. Confidencialidad: el usuario debe marcar su código personal para abrir el buzón.
6. El gasto en consumo de papel y en conferencias telefónicas es inexistente.

2.1.3.5. Actividades para mejorar la relación comunicativa entre el ayuntamiento y los colectivos vecinales.

➤ Las relaciones entre el ayuntamiento y los colectivos vecinales deben articularse a través del reglamento de Participación Vecinal que dispondrá los mecanismos para hacer efectiva la participación. En cualquier caso en el aspecto comunicativo hay actividades que pueden contribuir a que esa relación sea más fluída:

- a) Mantener actualizado el registro de asociaciones y los contactos (direcciones/teléfonos/e-mail) con las mismas.
- b) Comunicarles todos aquellos acuerdos, obras y actuaciones del ayuntamiento que puedan ser de su interés con anterioridad a la toma de decisiones sobre las mismas.
- c) Consulta previa (antes de la aprobación del presupuesto) de las inversiones previstas por el ayuntamiento para el siguiente ejercicio en la medida en que puedan afectarles o ser de su interés.

d)El contacto con los colectivos se realizará preferentemente por e-mail o fax.

2.1.3.6.Ventanilla única con la Xunta de Galicia y la Administración del Estado

➤ Por su cercanía territorial, el ayuntamiento puede facilitar la relación entre los vecinos y sus colectivos y otros entes administrativos. Si bien en Gondomar funciona desde hace ya años el "portelo único" con la administración autonómica, todavía no se ha hecho del mismo modo con la administración estatal , principio elemental para dar el servicio a los vecinos. Para ello, habrá que suscribir el correspondiente convenio al amparo del Real Decreto 208/1996.

➤ El establecimiento de la ventanilla única será difundido a través de notas de prensa a distribuir entre todos los medios de comunicación y anuncios en los centros sociales y en dependencias municipales .

PROYECTO 2.1.3. ESTABLECER PAUTAS DE ACTUACIÓN PARA COMUNICACIONES CON LOS VECINOS, CON ASOCIACIONES Y ENTRE LOS SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO.

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	1º año		2º año		3º año	
	1er semes.	2º semes.	1er semes.	2º semes.	1er semes.	2º semes.
Creación oficina atención al ciudadano						
Establecer pautas para las relaciones con los ciudadanos						
Difusión entre los servicios municipales para su aplicación						
Mejora actividades comunicativas con asociaciones						
Ventanilla única						

Recursos

Los recursos necesarios, aparte del trabajo del jefe de Comunicación y del auxiliar, son mínimos y económicamente se pueden valorar en unos 3000 euros para cuestiones puntuales, gestiones, teléfono, fotocopias, faxes...etc aparte de los ya citados con motivo del proyecto 1.1.1.

5. EVALUACION DE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA DEL PLAN DE COMUNICACION

El proceso de seguimiento del Plan de Comunicación se referirá a la progresiva consecución de los objetivos propuestos en el mismo de conformidad con el cronograma previsto y los recursos que a tal efecto se apliquen. En este sentido hay cuestiones fácilmente observables y medibles: Si se contrata a un Jefe de Comunicación, a un auxiliar, si se aprueba una nueva imagen visual corporativa, si se aprueba el manual de identidad corporativa, si se establece la página web, si se realiza una campaña de promoción de los servicios con el uso de los elementos aprobados, si se atiende a los ciudadanos a través de la oficina de información.

Para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos se controlará la realización efectiva de las actividades propuestas en cada proyecto al término del plazo previsto para las mismas en los correspondientes cronogramas, tratando de determinar las causas por las que no se han desarrollado, en su caso. En cada actividad se elaborará a tal efecto una ficha en la que figure la fecha de comienzo y finalización y los recursos consumidos.

Sin embargo otro aspecto más interesante de la evaluación debe referirse a la efectividad real del Plan de Comunicación: se comunica, sí, pero ¿se comunica adecuadamente?, ¿se mejora el conocimiento de los servicios y actividades de la organización por parte de los vecinos?, ¿sirve para algo establecer buenas prácticas de comunicación con los medios, con los vecinos en general, con las asociaciones y entre los servicios entre sí?, ¿se usa la ventanilla única? ¿se conoce y valora la nueva imagen del ayuntamiento?.

Para responder a estas cuestiones se ha configurado la siguiente batería de indicadores a partir de cuyos resultados se obtendrá una valoración cualitativa de la implementación del plan.

INDICADORES PROYECTO 1.1.1: ASUNCIÓN POLÍTICA Y DOTACIÓN DE UNA MÍNIMA INFRAESTRUCTURA DE RECURSOS PARA ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN.

1. Partida presupuestaria para gastos ordinarios de comunicación

Descripción	Cantidad en que se incrementa la partida dedicada a esos gastos
Cálculo	%
Periodicidad	Anual
Tendencia deseable	Incremento mínimo hasta el 2% del presupuesto a los tres años por lo que se calculará el incremento progresivo año a año.
Fuente información	Intervención

2. Candidatos/as al puesto de Jefe de Comunicación

Descripción	Número de candidatos, ya que cuantos más haya más fácil será elegir a la persona más adecuada para el puesto
Cálculo	Unidades
Periodicidad	Puntual
Tendencia deseable	Mínimo de 8 candidatos
Fuente información	Personal

3. Candidatos/as al puesto de Auxiliar de Comunicación

Descripción	Número de candidatos, ya que cuantos más haya más fácil será elegir a la persona más adecuada para el puesto
Cálculo	Unidades
Periodicidad	Puntual
Tendencia deseable	Mínimo de 15 candidatos/as
Fuente información	Personal

4. Consultas resueltas por el servicio de información y atención al ciudadano

Descripción	Consultas formuladas y contestadas.
Cálculo	Relación entre las formuladas y las resueltas o contestadas.
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Entre el 70 y el 100% pero menos del 60% se consideraría necesario tomar medidas
Fuente información	Servicio de atención e información

INDICADORES PROYECTO 1.1.2: GENERACIÓN DE UNA IMAGEN VISUAL CORPORATIVA.

5. Mayoría corporativa con la que se aprueba el nuevo logotipo

Descripción	Número de votos que obtiene la propuesta del logotipo
Cálculo	Según votos
Periodicidad	Puntual
Tendencia deseable	Unanimidad = consenso en torno a la nueva imagen corporativa
Fuente información	Acta del pleno

6.Utilización de las prescripciones del Manual de Identidad Corporativa

Descripción	Elementos en los que se utiliza incorrectamente la imagen corporativa
Cálculo	Número de elementos
Periodicidad	Trimestral
Tendencia deseable	Que la utilización incorrecta que se detecte no sea superior al 10 %.
Fuente información	Servicio Comunicación

7. Elementos de identidad visual modificados

Descripción	Elementos ya existentes que se modifican como consecuencia de la aprobación del manual de identidad corporativa.
Cálculo	Número de elementos (papelería, señalización, vestuario...etc)
Periodicidad	Trimestral
Tendencia deseable	Que se acerque lo más posible al total.
Fuente información	Servicio de Comunicación

8. Aceptación de la nueva imagen

Descripción	Venta de materiales no gratuitos.
Cálculo	Número total
Periodicidad	Trimestral
Tendencia deseable	Incremento progresivo ventas. Un 10% al trimestre.
Fuente información	Servicio de comunicación

INDICADORES PROYECTO 1.2.1: ESTABLECIMIENTO PAUTAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**9. Número de informaciones positivas que se publican sobre servicios, proyectos o actividades de la organización.**

_Descripción	Noticias positivas que se publican o difunden en medios escritos
Cálculo	Número de noticias
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Al menos 10 al mes
Fuente información	Archivo del servicio

10. Relación entre el número de comunicados y notas de prensa que se remiten a los medios de comunicación y los que se publican

Descripción	Relación entre materiales informativos distribuidos y los publicados
Cálculo	%
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Del 90 al 100%
Fuente información	Archivo del servicio

11. Relación entre el número de informaciones que se rectifican/desmienten/responden y las respuestas que se publican.

Descripción	Se mide la capacidad de reacción de la organización y la difusión de las respuestas.
Cálculo	%
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Del 90 al 100%
Fuente información	Archivo del servicio

12. Ruedas de prensa o encuentros con alcalde y concejales celebradas

Descripción	Ruedas de prensa o encuentros celebrados
Cálculo	Número total
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	1 o más al mes
Fuente información	Archivo del servicio

INDICADORES PROYECTO 2.1.1: ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN POR INTERNET

13. Número de accesos a la página web

Descripción	Cómputo accesos al portal
-------------	---------------------------

Cálculo	Cómputo total
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Que se incremente paulatinamente. Un 10% al mes.
Fuente información	Página web

14. Número de correos electrónicos recibidos a través de la página web

Descripción	Cómputo correos electrónicos
Cálculo	Cómputo total
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Que se incremente paulatinamente. Un 10% al mes.
Fuente información	Página web

15. Anuncios que cuelgan los vecinos en el tablón de anuncios del portal web

Descripción	Cantidad de anuncios
Cálculo	Cómputo total de los anuncios
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Que se incremente paulatinamente, un 20% cada trimestre.
Fuente información	Página web

INDICADORES PROYECTO 2.1.2: DISEÑAR Y PONER EN PRÁCTICA CAMPAÑAS DE PROMOCION DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

16. Personas que manifiestan conocer la nueva imagen el ayuntamiento

Descripción	Se trata de determinar si la nueva imagen es conocida por los vecinos
Cálculo	%
Periodicidad	Cada 3 meses a partir de campaña
Tendencia deseable	Entre el 70 y el 100 %

Fuente información	Encuesta a un número significativo de personas
--------------------	--

17. Grado de aceptación de esa imagen

Descripción	Se trata de determinar si la nueva imagen gusta a los vecinos
Cálculo	%
Periodicidad	Cada 3 meses a partir de campaña
Tendencia deseable	Entre el 70 y el 100 %
Fuente información	Encuesta a un número significativo de personas

18. Efectos concretos que ciertas campañas específicas producen

Descripción	Menos expedientes por infracciones medio ambientales
Según campañas específicas	Mayor uso de las ofertas culturales del ayuntamiento
	Menos expedientes de infracción urbanística
Cálculo	Disminución o incremento en cifras absolutas.
Periodicidad	Cada 3 meses a partir de campaña
Tendencia deseable	Cuanto mayor/menor en un 20%
Fuente información	Servicios concretos del ayuntamiento

INDICADORES PROYECTO 2.1.3.: CREAR PAUTAS DE ACTUACIÓN PARA COMUNICACIONES CON LOS VECINOS, CON ASOCIACIONES Y ENTRE LOS SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO Y OTRAS ORGANIZACIONES.

Algunos son comunes con el proyecto 1.1.1

19. Reuniones que se celebran con los colectivos asociativos con anterioridad a la adopción de decisiones que les afecten

Descripción	Número de reuniones que se celebran.
Cálculo	Número global de reuniones
Periodicidad	Trimestral
Tendencia deseable	Incremento paulatino
Fuente información	Jefe comunicación

20. Comunicaciones por correo electrónico que se realizan del Ayuntamiento a las asociaciones

Descripción	Número de correos electrónicos que se envían a las asociaciones
Cálculo	Número de e-mails
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Incremento paulatino
Fuente información	Jefe comunicación

21. Utilización ventanilla única autonómica

Descripción	Usuarios que utilizan la ventanilla única para comunicaciones con la Xunta de Galicia
Cálculo	Número de usuarios
Periodicidad	Mensual
Tendencia deseable	Incremento paulatino
Fuente información	Jefe de comunicación

22. Utilización ventanilla única administración del Estado

Descripción	Usuarios que utilizan la ventanilla única para comunicaciones con la Administración del Estado.
Cálculo	Número de usuarios
Periodicidad	Mensual

Tendencia deseable	Incremento paulatino
Fuente información	Oficina de información

BIBLIOGRAFIA

Álvarez Domínguez, Tomás y Caballero Hueso, Mercedes. *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*.: Paidós, Barcelona, 1997.

Camacho Markina, Idoia, *Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local*, en Revista Latina de Comunicación Social, número 44, de septiembre-octubre-noviembre de 2001, La Laguna (Tenerife), 2001

Cárdenas Rica, María Luisa, *Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales* en Revista Latina de Comunicación Social, número 15, de marzo de 1999, La Laguna (Tenerife), 1999.

Centre d' Estudis Urbanistics, Municipals i Territorial, *Manual de Informació Municipal*, Barcelona, CEUMT, 1983

Del Castillo Hermosa, Jaime; Bayón Esteban, M^a Mercedes y Arteta Arrúe, Rosa. 1992. *La empresa ante los medios de comunicación*. Deusto, Bilbao, 1992.

Holtz, Shel. *Intranet como ventaja competitiva*. Anaya Multimedia. Madrid, 1997.

Klein, Naomi. *No logo. El poder de las marcas*, Paidós, Barcelona, 2002.

Kotler , Philip y Trias de Bes, F., *Marketing lateral: Nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*, Pearson, Madrid, 2004.

López Camps, Jordi y Gadea Carrera, Albert. *Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública*. Ediciones Gestión, Barcelona, 2000

Maciá Mercadé, Juan: *La comunicación regional y local: dinámica de la estructura de la información en la España de las autonomías*, Ed. Ciencia 3, Madrid, 1993

Martinez Bargueño, " *Información administrativa un derecho constitucional*", en AA.VV.: *Información Institucional. Primeros encuentros*, Ed. Generalitat Valenciana, Valencia, 1985

Peters, Tom, *La excelencia empresarial en una era perturbadora*, Pearson, Madrid, 2004.

Peters, Tom, *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Deusto, Bilbao, 1005.

Puig Picart, T., *La comunicación municipal, cómplice con los ciudadanos*, Paidós Comunicación, Barcelona 2003

Puig Picart, T., *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos*, Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía, 2004.

Ramos Fernández, Fernando, *Informar desde el Ayuntamiento, una materia por desarrollar* en Estudios de Periodística V. Pontevedra, Sociedad Española de Periodística, Servicio de Publicaciones de la Diputación de Pontevedra, páginas 227 a 237.

Sancho Royo, David., *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*, Tecnos Madrid, 1999.

Sebastián Fernández, Carmen. *Principios generales de la comunicación en organizaciones*. Capital Humano, abril 1998, nº 110, pp. 44-46, Madrid, 1998, página 44.

Selame, Elinor and Joe : *The company image: building your identity and influence in the marketplace*.: John Wiley & Sons. New York,1988

Weil, Pascale: *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1992

Un instrumento para la evaluación de los servicios públicos. ,Adaptación a la Administración Local. Federacion Española de Municipios y Provincias. Publicado en la página web de la institución(www.femp.es).

ANEXO DOCUMENTAL

Algunos ejemplos de pésima comunicación por parte del ayuntamiento.