

# EVOLUCIÓN DE LAS NECESIDADES Y ESTRUCTURAS COMUNICATIVAS INSTITUCIONALES DE LOS AYUNTAMIENTOS DE GALICIA (2012-2019)

**ANA BELÉN FERNÁNDEZ SOUTO**

Universidad de Vigo  
abfsouto@uvigo.es

**MÓNICA VALDERRAMA SANTOMÉ**

Universidad de Vigo  
santome@uvigo.es

**RESUMEN:** Este estudio pretende reflexionar sobre la evolución de las necesidades comunicativas de las instituciones públicas más pequeñas en España: los ayuntamientos, como entidades administrativas más próximas al ciudadano cuyas funciones se enmarcan siempre dentro de un intenso marco comunicativo.

Para ello haremos análisis comparativo entre las estructuras de comunicación de los ayuntamientos gallegos entre 2012 y 2019. Se estudiará la importancia que se le concede a la comunicación desde el punto de vista estructural y, por lo tanto, también económico, existiendo una correlación entre aquellos ayuntamientos con mayores recursos humanos y presupuestarios y los que mejores y más trabajadas estructuras de comunicación poseen. De esta forma, se recopilarán

---

*Ana Belén Fernández Souto es licenciada y doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Vigo, es profesora titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Cuenta con múltiples publicaciones científicas, participaciones en congresos y conferencias, además de haber sido profesora invitada en diversas universidades españolas y extranjeras. Cuenta con dos sexenios de investigación. Ha desempeñado varios cargos de gestión: secretaria y vicedecana de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación y Directora de Área del Vicerrectorado del Campus de Pontevedra. Actualmente es la coordinadora del programa de doctorado interdisciplinar CREA S2i, de la Universidad de Vigo.*

*Mónica Valderrama es licenciada en Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela, licenciada y doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Vigo, es profesora del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Cuenta con múltiples publicaciones científicas, participaciones en congresos y conferencias. Directora de varias tesis doctorales, ha realizado estancias en distintos centros extranjeros internacionales. Obtuvo sexenio de investigación en 2016. Además, tiene experiencia profesional en diferentes medios de comunicación gallegos. Ha desempeñado varios cargos de gestión: vicedecana de Calidad de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, coordinadora del Grado en Comunicación Audiovisual y ha dirigido el Máster de Dirección de Arte Publicitaria. Actualmente es Vicerrectora de Comunicación y Relaciones institucionales de la Universidad de Vigo.*

datos sobre el papel que juegan los profesionales en el ámbito de la comunicación institucional, su formación y sus principales funciones. Al recabar datos en dos tandas diferentes, una en 2012 y otra en 2019 analizaremos la evolución en este tipo de puestos de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación – organización – departamento – ayuntamiento – Relaciones Públicas – Galicia – concello

## EVOLUTION OF INSTITUTIONAL COMMUNICATION REQUIREMENTS AND STRUCTURE IN GALICIAN TOWN COUNCILS (2012-2019)

**ABSTRACT:** This paper studies the evolution of the communication requirements of the smallest public institutions in Spain, the town councils, as the closest administrative entities to the citizen whose functions are always framed within an intense communication framework.

We will make a comparative analysis of the communication structures of Galician municipalities between 2012 and 2019. The importance given to communication will be analysed from a structural and, therefore, economic point of view, with a correlation existing between those municipalities with greater human and budgetary resources and those with better and more elaborate communication structures. In this way, data will be collected on the role played by professionals in the field of institutional communication, their training, and their main functions. By collecting data in two different batches, one in 2012 and the other in 2019, we will analyse the evolution in these jobs.

**KEY WORDS:** Communication – organization – department – town council – Public Relations – Galicia – concello.

### INTRODUCCIÓN

La comunicación institucional es una de las claves de éxito que permite establecer un diálogo fructífero entre la institución y sus públicos. Toda organización que desee crear y mantener lazos de unión con cada uno de sus públicos (*stakeholders*) debe, necesariamente, sentar procesos de comunicación que posibiliten el intercambio de información en ambas direcciones, procurando instaurar una relación en la que el *feedback* entre ambas partes sea una realidad. Debe recordarse que todos comunicamos, incluso cuando carecemos de intención de hacerlo. Por ello, la comunicación debe ser cuidada, planificada y ejecutada atendiendo a unos objetivos estratégicos previos que permitan la consecución de los fines propuestos.

Esta necesidad es válida para todo tipo de organizaciones, de carácter público o privado, pero en el caso de las instituciones públicas es todavía más importante, dado su componente de corporación pública o empresa estatal, que le obliga a conectar forma necesaria con sus públicos. Para hacerlo, estas organizaciones cuentan con numerosos recursos, tácticas y técnicas que le permiten llegar a sus ciudadanos con la principal finalidad de informar.

Al mismo tiempo, estas instituciones cuentan con límites legales que no son vigentes en otro tipo de organizaciones, caso de las empresas privadas, tercer sector, etc. La comunicación institucional en España viene regulada por varias leyes, entre las que destacamos la Ley 29/2005, de Publicidad y Comunicación Institucional<sup>1</sup>. Esta directriz establece límites para aquellas campañas institucionales de publicidad y de comunicación promovidas o contratadas por la Administración General del Estado y por las demás entidades integrantes del sector público estatal y establece los objetivos que deben cumplir estas acciones comunicativas: a) Promover la difusión y conocimiento de los valores y principios constitucionales. b) Informar a los ciudadanos de sus derechos y obligaciones legales, de aspectos relevantes del funcionamiento de las instituciones públicas y de las condiciones de acceso y uso de los espacios y servicios públicos. c) Informar a los ciudadanos sobre la existencia de procesos electorales y consultas populares. d) Difundir el contenido de aquellas disposiciones jurídicas que, por su novedad y repercusión social, requieran medidas complementarias para su conocimiento general. e) Difundir ofertas de empleo público que por su importancia e interés así lo aconsejen. f) Advertir de la adopción de medidas de orden o seguridad públicas cuando afecten a una pluralidad de destinatarios. g) Anunciar medidas preventivas de riesgos o que contribuyan a la eliminación de daños de cualquier naturaleza para la salud de las personas o el patrimonio natural. h) Apoyar a sectores económicos españoles en el exterior, promover la comercialización de productos españoles y atraer inversiones extranjeras. i) Difundir las lenguas y el patrimonio histórico y natural de España. j) Comunicar programas y actuaciones públicas de relevancia e interés social.

La necesidad de establecer estos límites viene determinada por el hecho de que las instituciones públicas están directamente ligadas a los partidos políticos que las gobiernan tras un proceso electoral. De no existir una limitación legal, el partido que gobierna podría hacer un uso fraudulento de los presupuestos públicos llevando a cabo actividades de comunicación que favorezcan sus intereses particulares, de ahí la necesidad de diferenciar entre la comunicación institucional y la propaganda (recordemos que ésta también está fuertemente

---

<sup>1</sup> España. Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de diciembre de 2005, nº. 312, p. 1-8. Reproducido en línea en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2005/BOE-A-2005-21524-consolidado.pdf> [22 de diciembre de 2019].

regulada en nuestro país, principalmente a través de la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General).

En el caso de la Comunidad Autónoma Gallega, debemos indicar que carece de una norma específica a pesar de que aprobar una Ley de publicidad institucional para Galicia es una promesa reiterada del ejecutivo autonómico.

Más allá de la necesidad de limitar el marco de actuación de la comunicación institucional, también es necesario reflexionar sobre la propia obligación de las administraciones públicas a ser transparentes, aspecto que también aparece recogido en distintas normas a nivel nacional y regional. En el caso gallego, contamos con la Ley 1/2016, de 18 de enero que regula la transparencia y el buen gobierno en el ámbito de la administración pública de Galicia.

Además de estos límites legales, debemos constatar que existen otras muchas normativas incluso a nivel local, donde los propios ayuntamientos marcan límites a la actividad comunicativa, por ejemplo, el Concello de A Coruña<sup>2</sup> cuenta con una norma que regula la publicidad exterior en la ciudad.

Sin pretender realizar un estudio sobre los límites legales y los marcos deontológicos de actuación de la comunicación institucional, debemos ser conscientes de su existencia para poder analizar las estructuras que gestionan esta comunicación en nuestro ámbito de estudio: los ayuntamientos gallegos.

Dentro del organigrama institucional en España debemos constatar que casi todas las organizaciones de este tipo cuentan con estructuras propias y específicas que atienden las necesidades de comunicación. De esta configuración cuenta la Presidencia del Gobierno y sus ministerios, secretarías generales, etc., las presidencias y consejerías de las comunidades autónomas, las diputaciones provinciales y, por último, los ayuntamientos. A medida que descendemos en este organigrama es más habitual encontrarnos con instituciones que no gestionan de forma profesional la comunicación y que apenas plantean campañas institucionales en sus respectivos ámbitos. Así ocurre con muchas estructuras institucionales menores, que no cuentan con departamentos específicos de comunicación, con personal formado en este ámbito y con una gran improvisación en cuanto a planificación estratégica de comunicación.

## METODOLOGÍA

La metodología aplicada en este estudio es doble e interdependiente: en primer lugar, se realizó un trabajo de documentación sobre las publicaciones científicas de los últimos años, utilizando varias referencias: la comunicación institu-

<sup>2</sup> A Coruña. Ordenanza reguladora de la publicidad exterior. *BOP*, 30 de diciembre de 1988, nº. 24, reproducido en línea en [https://www.coruna.gal/descarga/9001022850866904219/1022850866904-219\\_archivo\\_es\\_publicidad\\_exterior.pdf](https://www.coruna.gal/descarga/9001022850866904219/1022850866904-219_archivo_es_publicidad_exterior.pdf) [22 de diciembre de 2019].

cional, la comunicación de los ayuntamientos en España y las estructuras de comunicación en España.

Una vez manejadas las fuentes documentales y justificado el aporte más teórico de la investigación, se ha procedido a realizar un trabajo de campo de tipo cualitativo, basado en la entrevista en profundidad, semiestructurada. Se ha optado por esta técnica, ya que permite detallar y rastrear por medio de preguntas y discernir cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación. Por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente<sup>3</sup>. Asimismo, siguiendo a Robles<sup>4</sup>, con la entrevista se tiene un carácter cercano y personal con el otro, logrando construir vínculos estrechos, inmediatos y fieles; en este sentido, no es casual que en ocasiones estos contactos deriven en conexiones sólidas e intensas con los entrevistados; por lo que ser sensato, prudente e incondicional, forma parte fundamental para el desarrollo de esta técnica, no sólo en el desarrollo de la entrevista, también durante la construcción de los datos.

Como decíamos, la entrevista fue diseñada de forma semiestructurada, partiendo de una batería de preguntas cerradas que podían ser ampliadas a gusto del entrevistado y el entrevistador. Esta entrevista fue realizada de forma personal (bien físicamente, vía telefónica o por correo electrónico) a los responsables de comunicación de la totalidad de ayuntamientos gallegos. La batería de preguntas que recoge la entrevista incluye las siguientes cuestiones:

- ¿Su organización cuenta con una estructura específica para gestionar la comunicación?
- ¿Qué formación específica tienen los responsables de ese departamento?
- ¿Su organización subcontrata de forma externa servicios concretos de comunicación?
- ¿Cuenta esa institución con un plan de comunicación de crisis?

Los datos recopilados a través de la entrevista han sido tratados con Microsoft Excel para tabularlos y medirlos, de forma que facilitase la labor comparativa entre los dos períodos analizados.

La muestra fue seleccionada a fecha de agosto 2019 siguiendo los datos que publica el Instituto Galego de Estatística ([www.ige.gal](http://www.ige.gal)), que incluye la totalidad de los Ayuntamientos (denominados “*Concellos*” en gallego). El trabajo de campo fue realizado entre los meses de octubre y noviembre de ese mismo año. Estos datos serán comparados con los resultados de una oleada anterior del estudio, en 2012, publicada bajo el título “El profesional de las Relaciones

---

3 S.J. TAYLOR y R. BOGDAN, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós, 1990.

4 Bernardo ROBLES, *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*, Cuicuilco, 18:52 (2011) p. 39-49.



Públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos” bajo la autoría de Ana Belén Fernández Souto y Montserrat Vázquez Gestal<sup>5</sup>. Cabe citar que este estudio anterior utilizó la misma metodología, por lo que los resultados obtenidos en uno y otro momento son perfectamente comparables.

En definitiva, tomando como base una muestra del 100% de los ayuntamientos existentes en Galicia y a través de una entrevista y al uso de métodos paramétricos, obtenemos unos resultados que nos permiten conocer el estado actual de la comunicación en estas instituciones en el territorio gallego y su evolución en los últimos años.

## OBJETIVOS E HIPÓTESIS

La hipótesis de investigación de este estudio es que la estructura comunicativa de los ayuntamientos gallegos no se ha visto mejorada en los últimos años, existiendo una importante brecha entre aquellas organizaciones institucionales más grandes (ayuntamientos con más población) y aquellas otras más pequeñas.

Además de esta hipótesis, planteamos una serie de objetivos de investigación. A saber:

- O1-Realizar una investigación académica que permita obtener datos sobre la profesionalización de la comunicación en los ayuntamientos de Galicia.
- O2-Realizar una comparación de datos obtenidos entre los años 2012 y 2019, de forma que se visualice la evolución del sector en cuanto a la comunicación.
- O3-Estudiar las principales funciones de comunicación que asumen los responsables de los respectivos departamentos de estas instituciones públicas.
- O4-Estudiar la formación de los responsables de los departamentos de comunicación de los ayuntamientos gallegos.

## MARCO TEÓRICO

En este apartado procederemos a analizar, brevemente, las principales fuentes bibliográficas y hemerográficas que hacen referencia a nuestro objeto de estudio.

Para ello, seguiremos tres epígrafes: uno referente a la comunicación institucional, donde reflexionaremos sobre la comunicación en las organizaciones y, concretamente en las instituciones públicas. Un segundo apartado sobre las

---

<sup>5</sup> Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO y Montserrat VÁZQUEZ GESTAL, “El profesional de las relaciones públicas en Galicia: El caso de los principales ayuntamientos gallegos”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4:7 (2014), p. 25-38.

estructuras de dirección de comunicación en nuestro país; en estas líneas recogeremos la controversia en la nomenclatura que se le da a la dirección de comunicación en las distintas organizaciones en España, así como referencias sobre estudios similares sobre los organigramas responsables de la comunicación en nuestro país. Finalmente, recopilaremos los datos existentes sobre la comunicación en Galicia, de forma que podamos contextualizar nuestro estudio partiendo de los ya existentes hasta ahora.

## LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación es fundamental para cualquier organización, bien sea de carácter público o privado; gracias a ella, las empresas e instituciones pueden implementar acciones que permitan desarrollar sus objetivos estratégicos.

Estos objetivos estratégicos no son los mismos para todo tipo de organizaciones, por lo que se suele diferenciar entre comunicación empresarial y comunicación institucional, pero en cualquier caso, la comunicación buscará establecer buenas relaciones con cada uno de los públicos de la organización, lo que permitirá –al mismo tiempo– desarrollar acciones que transmitan una determinada imagen y reputación.

Weil<sup>6</sup> indica que la comunicación institucional ha sido definida –por oposición a la comunicación comercial– como el discurso no dirigido a la venta de un producto, opuesta a la comunicación publicitaria de los productos y las marcas, dirigida a modificar comportamientos, actitudes o conseguir adhesiones. La noción de comunicación institucional, según la autora, apareció definida más por lo que no era que por lo que era. Si entendemos así la comunicación institucional, es decir, aquella que se planifica y ejecuta desde las instituciones, es evidente que debe tener una intencionalidad y ésta se gestiona a través del planteamiento de los objetivos comunicativos que la institución desea alcanzar y plantear las estrategias, tácticas y técnicas necesarias para conseguirlos.

Partiendo de esta definición, parece evidente que todas las instituciones deben contar con una estructura que atienda estas necesidades comunicativas. Sin embargo, la realidad es bien distinta. Son muchas las investigaciones de corte académico y científico que coinciden con esta reflexión<sup>7</sup>, pero de entre ellos quizás el

---

6 Pascale WEIL, *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión*, Barcelona: Paidós, 1990.

7 Tómense como referencias los estudios publicados por José Manuel BURGUEÑO, *Comunicación institucional para periodistas: Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*, Barcelona: Editorial UOC, 2016; Lorena BUSTO SALINAS, “Trascendencia de los gabinetes de comunicación en la práctica periodística. El caso concreto de la nota de prensa”, *Historia y Comunicación Social*, 18 (Especial Diciembre) (2013), p. 601-612; Concepción CAMPILLO ALHAMA, “Comunicación política y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural”, *Pensar la publicidad*, 4 (1/2010), p. 45-62; Berta GARCÍA OROSA, Pablo VÁZQUEZ SANDE, “Los gabinetes de prensa institucionales

más próximo en cuanto a objetivos de investigación es el trabajo de Mesa y Marfil<sup>8</sup> sobre las instituciones locales, ya que evidencian la gran diferencia existente entre instituciones de diferentes tamaños. En su investigación diseñan una herramienta para obtener los datos precisos que se requieren para estudiar la comunicación de los municipios pequeños, abarcando la mayor parte de aspectos que determinan el modelo de comunicación de los ayuntamientos estudiados. Parece fácil comprender la dificultad de investigar la comunicación institucional de las entidades más pequeñas, dado que su presupuesto y, por lo tanto, su estructura y su actividad comunicativa son mucho más difíciles de localizar y medir que en el caso de las organizaciones de mayor tamaño, ya que –como indicábamos anteriormente– éstas suelen contar con el apoyo gerencial y directivo que comprende que la inversión en comunicación no es un gasto y, por lo tanto, facilitan la creación de estructuras que permiten gestionar la comunicación de forma eficaz y efectiva.

Estas grandes organizaciones cuentan con varias alternativas para incluir la comunicación dentro de su organigrama: crear una estructura interna dentro de la institución que asuma estas tareas; subcontratar externamente estos servicios en agencias de comunicación y Relaciones Públicas o apostar por un sistema mixto, donde se crea una estructura interna que plantea los objetivos y estrategias corporativas, pero subcontratan determinados servicios de forma externa (por ejemplo, la organización de eventos, campañas publicitarias, etc.). De esta forma, se hace implícita una apuesta por la comunicación desde la dirección de la organización y ésta es más visible en aquellas instituciones con mayor presupuesto y dimensión, ya que –como recogen Mesa y Marfil– las limitaciones de aquellas instituciones más pequeñas van más allá de la propia estructura organizativa y los presupuestos que dedican al ámbito de la comunicación.

## LAS ESTRUCTURAS DE DIRECCIÓN COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

Tal y como adelantamos en el anterior epígrafe, las instituciones y empresas cuentan con distintas soluciones organizativas para gestionar su comunicación.

---

de los ayuntamientos españoles en internet”, *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18 (Especial octubre) (2012), p. 405-412; Lluís COSTA, *La comunicación local*, Barcelona: UOC, 2015; Blas SUBIELA HERNÁNDEZ, “Perfiles profesionales en el área de la Comunicación corporativa” en María del Carmen AGUSTÍN LACRUZ, Carmen MARTA-LAZO, María Isabel UBIETO ARTUR (coord.), *Perfiles profesionales y espacios de empleo en Información y Comunicación*, Madrid: Icono 14, 2013, p. 109-137; Marc SUREDA PONS, Lourdes TORRES PLANA, *Manual de comunicación para ayuntamientos pequeños (y no tan pequeños)*, Barcelona: UOC, 2016; Justo VILLAFANE, *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid: Pirámide, 2004; Justo VILLAFANE, *La gestión profesional de la imagen corporativa* (4ª ed.), Madrid: Pirámide, 2011.

8 Óscar MESA-MEDINA, Rafael MARFIL-CARMONA, “Diseño y propuesta de un modelo de análisis para la gestión de la comunicación corporativa local”, *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 3:42 (2018), p. 18-39.



Existen multitud de definiciones académicas sobre el concepto de departamento/gabinete de comunicación, así como una gran controversia en cuanto a su denominación. Para el académico Txema Ramírez<sup>9</sup>, “los gabinetes de comunicación son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública”. Es verdad que “en la estructura de las grandes organizaciones —en las pequeñas una sola persona ejerce todas las funciones— suele haber un jefe de prensa y cuando esto ocurre, éste reporta al director de comunicación, pero el primero es el equivalente al camarero que sirve la comida, mientras que la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), el responsable de ese gabinete, es más bien el chef, el que define las estrategias y dirige su concreción táctica en conjunto<sup>10</sup>”.

Desde la perspectiva de la comunicación corporativa, en España, la asociación Dircom ha contribuido a definir la función del director de comunicación en sendas publicaciones monográficas<sup>11</sup>, así como también lo han hecho el Corporate Excellence y muchos académicos del ámbito universitario<sup>12</sup> y todo

---

9 Txema RAMÍREZ, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona: Edit. Bosch, 1995.

10 Luis ARROYO y M. YUS, *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*, Madrid: ESIC, 2011.

11 Dircom, *Anuario de la Comunicación*, (2016), reproducido en línea en [http://www.dircom.org/anuario16/Dircom\\_anuario\\_2016.pdf](http://www.dircom.org/anuario16/Dircom_anuario_2016.pdf) [10 de julio de 2019]; Dircom, “El estado de la comunicación en España 2015” en *Anuario de la Comunicación*, (2015), p. 20-28, reproducido en línea en <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf> [10 de julio de 2019]; Dircom, “IBEX 35: el reto de comunicar en las empresas más mediáticas de la Bolsa” en *Anuario de la Comunicación*, (2015), p. 120-121, reproducido en línea en <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf> [10 de julio de 2019]; Dircom, *Manual de la Comunicación*, reproducido en línea en <http://www.dircom.org/publicaciones/manual-de-la-comunicacion> [10 de julio de 2019]; Dircom, *El estado de la comunicación en España*, (2010), reproducido en línea en <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-la-comunicación-en-españa-2010> [10 de julio de 2019]; Dircom, *El Estado de la Comunicación en España*, (2018), reproducido en línea en <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/9745-el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018> [10 de julio de 2019]; Dircom, *La dirección de comunicación en las administraciones públicas. Retos y oportunidades*, reproducido en línea en (<http://www.dircom.org/images/stories/docs/doc48563a168be512.27726153.pdf>) [10 de julio de 2019].

12 Son los casos de Juan BENAVIDES, *Director de comunicación*, Madrid: Edipo, 1993; María Victoria CARRILLO DURÁN, “Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones”, *El Profesional de la Información*, 25 (2/2016), p. 272-278; Joan COSTA, *El ADN del Dircom: Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*, Barcelona: cpc Editor, 2011; Luis COSTA, *La comunicación local*, Barcelona: UOC, 2015; Ramón FREIXA, “El Director de Comunicación” en José Ignacio BEL (coord.), *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación*

ello inmerso en el contexto contemporáneo en torno al debate sobre el cambio continuo al que están sometidas las profesiones de la comunicación. El dircom es quien asume la responsabilidad de diseñar y gestionar las políticas de comunicación corporativa de las organizaciones para generar un ecosistema de estados de opinión favorables entre sus públicos relevantes, así como relaciones de confianza, a largo plazo, con sus públicos internos y externos, contribuyendo a consolidar su capital de intangibles –marca y reputación corporativas<sup>13</sup>.

La definición en sí de director de comunicación engloba la figura del responsable máximo de la organización en materia comunicativa. Sin embargo, la denominación del puesto y también de la estructura que gobierna es objeto de constantes controversias en cuanto a su nomenclatura.

Comprendiendo que esta discusión sigue activa y que da lugar a foros y debates de expertos, tanto del ámbito académico como del profesional, en el presente artículo tomaremos como base del departamento de comunicación –independientemente de su nombre en la idiosincrasia organizativa de la iden-

---

en las organizaciones, Pamplona: EUNSA, 2004, p. 125-128; Magda MUT-CAMACHO, “El director de comunicación del cambio”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2:1 (I/2011), p. 107-118, reproducido en línea en <http://revistarelationespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/34/40> [10 de octubre de 2019]; Magda MUT-CAMACHO, “Rumbo tras la perspectiva comparada del Director de Comunicación”, *FISEC-Estrategias*, V:14 (2010), p. 25-39, reproducido en línea en [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec\\_estrategias\\_n14m4pp25\\_39.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_n14m4pp25_39.pdf) [10 de noviembre de 2019]; Magda MUT-CAMACHO, “El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura”, *FISEC-Estrategias*, II:5 (2006), p. 3-23, reproducido en línea en [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec\\_estrategias\\_m7\\_pp3\\_23.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_m7_pp3_23.pdf) [10 de noviembre de 2019]; Ángel ALLOZA, J. Manuel GARCÍA-PERROTE y Goyo PANADERO, “Hacia una nueva dirección de comunicación. De la orquesta a la banda de jazz” en Justo VILLAFÁÑE, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid: Pirámide, 2007, p. 219-225; Elena GUTIÉRREZ GARCÍA, “Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?”, *Palabra Clave*, 3, (I/2010), p. 147-160, reproducido en línea en <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1640/2158> [10 de noviembre de 2019]; Elena GUTIÉRREZ GARCÍA, Jordi RODRÍGUEZ VIRGILI (coord.), *El futuro de la Comunicación*, Madrid: LID, 2015; Francisca MORALES, Ana María ENRIQUE, “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”. *Anàlisi*, 35 (2007), p. 83-93, reproducido en línea en <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf> [10 de noviembre de 2019]; Kathy MATILLA, Salvador HERNÁNDEZ, “Las asignaturas de relaciones públicas en los grados universitarios de Cataluña (España): curso 2013-2014” en *Cambio social y relaciones públicas*, Barcelona: UOC, 2004, p. 195-228; Kathy MATILLA, et al., “Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España”, *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 22 (2018), p. 129-156; Pedro FARIAS BATLLE, Francisco Javier PANIAGUA ROJANO y Sergio ROSES CAMPOS, “El perfil del DIRCOM. Presente y futuro” en *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: La Comunicación Social, en estado crítico: entre el mercado y la comunicación para la libertad*, La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, 2010, p. 25, reproducido en línea en [https://www.academia.edu/782526/El\\_perfil\\_del\\_DIRCOM.\\_Presente\\_y\\_futuro](https://www.academia.edu/782526/El_perfil_del_DIRCOM._Presente_y_futuro) [10 de noviembre de 2019].

13 Anastasio URRA-URBIETA, Antonia MOHEDANO-SUANES, Vicente SAFÓN-CANO, “El papel de la reputación del Consejero Delegado en la reputación de la empresa española”, *Revista Venezolana de Gerencia*, 14:48 (2009), p. 518-536, reproducido en línea en [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400004](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400004) [10 de noviembre de 2019].

tividad— aquella estructura de la institución pública, en nuestro caso, máxima responsable de las tareas de comunicación de la organización.

## **EL CASO GALLEGO**

Galicia, como comunidad autónoma en España, cuenta con cuatro provincias y es una de las regiones con mayor número de ayuntamientos, por detrás de Castilla y León, Castilla la Mancha, Cataluña, Andalucía, Aragón y Valencia<sup>14</sup>. En esta realidad, nuestro estudio pretende reflexionar sobre el papel que tiene la comunicación en estas organizaciones institucionales. Es evidente que de entre los 313 ayuntamientos que existen en Galicia no todos tienen las mismas necesidades comunicativas, puesto que 114 de ellos cuentan con menos de 2000 habitantes y su actividad institucional dista mucho, de forma necesaria, con respecto a los grandes ayuntamientos (solamente 3 de los 313 ayuntamientos de Galicia sobrepasan los 100.000 habitantes)<sup>15</sup>.

Partiendo de este panorama, es necesario reflexionar sobre cuáles son las necesidades de comunicación intrínsecas a estas organizaciones. Para ello, se ha realizado un vaciado bibliográfico y hemerográfico sobre estudios académicos que han analizado la realidad gallega desde distintos prismas de la comunicación.

La estructura institucional y empresarial están muy vinculadas a la idiosincrasia cultural. Existen artículos científicos que abordan el papel que la comunicación juega en las pequeñas y medianas empresas afincadas en Galicia<sup>16</sup> que indican que —en el año 2003— menos del 15% de las organizaciones empresariales de la región contaban con un departamento específico de comunicación y RRPP y tan sólo el 7% de ellas tenía personal específicamente formado para realizar este tipo de acciones. Una segunda oleada del estudio llevada a cabo por Fernández Souto y Puentes Rivera<sup>17</sup> no muestra una gran evolución y constata que los datos siguen siendo prácticamente los mismos diez años después.

Frente a los datos de origen empresarial, el propio estudio de Fernández-Souto y Corbacho indica que en 2003 las instituciones públicas de la pro-

---

14 Instituto Nacional de Estadística, *Número de habitantes por provincias*, reproducido en línea en [https://www.ine.es/daco/daco42/codmun/cod\\_num\\_muni\\_provincia\\_ccaa.htm](https://www.ine.es/daco/daco42/codmun/cod_num_muni_provincia_ccaa.htm). [22 de diciembre de 2019].

15 Instituto Galego de Estatística, *Concellos por número de habitantes*, reproducido en línea en [https://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?paxina=001&c=0201001002&cruta=verPpalesResultados.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=4592&R=0\[all\]&C=9928\[all\];1\[all\]&F=T\[1:0\]&S=](https://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?paxina=001&c=0201001002&cruta=verPpalesResultados.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=4592&R=0[all]&C=9928[all];1[all]&F=T[1:0]&S=) [22 de diciembre de 2019].

16 Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Juan M. CORBACHO VALENIA, “Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra: Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales” en VV.AA., *Libro de Actas Congreso AIRP*, Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas, 2005, p. 91-101.

17 Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Iván PUENTES RIVERA, “Relaciones públicas en la pequeña y mediana empresa de Galicia: El Caso de la Zona Franca de Vigo” en Kathy MATILLA (coord.), *Cambio social y relaciones públicas*, Barcelona: Editorial UOC, 2014, p. 105-126.

vincia de Pontevedra escasamente contaban con departamentos específicos de Relaciones Públicas o comunicación (tan sólo el 21% de las analizadas) y su personal estaba formado específicamente en comunicación en un 52% de los casos. Estos datos se complementan con los de 2014<sup>18</sup> sobre el personal de comunicación de las instituciones públicas gallegas con referencias similares en cuanto a los datos de los máximos responsables de los principales ayuntamientos de Galicia, indicando que todavía existían ayuntamientos (del listado de los 25 *Concellos* con mayor número de habitantes) sin estructuras específicas de comunicación y con responsables que no tenían formación específica en este ámbito.

En esta misma línea, el estudio sobre la comunicación en las instituciones en Galicia, realizado por Túñez, Costa y Míguez<sup>19</sup> que recoge datos de un total de 426 organizaciones, indica que el 99% de las entidades encuestadas aseguran que tiene un departamento, independientemente de cómo se denomine y de quien lo integre, que asume las funciones de comunicación. A este dato llegan los investigadores a través del análisis de la realidad comunicativa de gobiernos, sindicatos, partidos políticos, grupos parlamentarios, ONG's, ayuntamientos, diputaciones, parlamentos, ministerios o consejerías autonómicas, que “interactúan en un contexto sistémico en el que, por definición, todos se relacionan con todos y los efectos de lo que unos hacen dependen en parte de lo que hacen los otros”. Sin embargo, su estudio no recoge datos de los pequeños ayuntamientos donde ellos entienden que es posible que se concentre la mayoría de las instituciones que no disponen de equipo de comunicación ni tiene externalizadas esas tareas.

Esta realidad debe ser entendida sin olvidar la realidad universitaria de Galicia, que oferta titulaciones especializadas en comunicación en todas sus universidades: la Universidade de Santiago de Compostela cuenta con el grado en Periodismo, siendo la primera universidad del sistema gallego en contar con una especialidad en comunicación. La Universidade de Vigo cuenta con el título de Publicidad y Relaciones Públicas y ambas, junto con la Universidade de A Coruña, ofertan el grado en Comunicación Audiovisual. Además de Masters y programas de doctorado en Comunicación, estos grados, específicamente el de Periodismo y el de Publicidad y RRPP, llevan impartándose en esta comunidad autónoma desde hace más de veinticinco años y sacando al mercado laboral una media de casi 300 alumnos anuales. Con estos datos parece lógico pensar que la profesionalización de los departamentos de comunicación de las organizaciones

18 Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Montserrat VÁZQUEZ GESTAL, “El profesional de las relaciones públicas...”, *op. cit.*, p. 25-38.

19 Miguel TÚÑEZ LÓPEZ, Carmen COSTA SÁNCHEZ, María Isabel MÍGUEZ GONZÁLEZ, “Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional”, *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24 (1/2018), p. 921-940.

gallegas se habrá visto mejorada en los últimos años, dado que el propio sistema educativo gallego oferta esta formación y debería reflejarse en el panorama laboral. Este es uno de los objetivos de investigación a desarrollar con este estudio.

## RESULTADOS

Una vez analizados la totalidad de ayuntamientos de Galicia en 2019, se han recopilado datos de 91 *Concellos* de la provincia de A Coruña, 66 de Lugo, 92 de Ourense y 60 de Pontevedra. Estos datos se complementan con los de las siete principales ciudades de Galicia en 2012 (Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra, Ferrol, Vigo y Vilagarcía de Arousa).

Ante la pregunta formulada de si cuentan con un departamento específico de comunicación que atienda este tipo de necesidades institucionales, vemos que la mayor parte de los *Concellos* analizados confirman no contar con una estructura específica para estos menesteres. Como podemos observar en el Gráfico 1, tan sólo el 25,5% de los entrevistados corroboran que sus instituciones tienen un departamento/gabinete de comunicación.

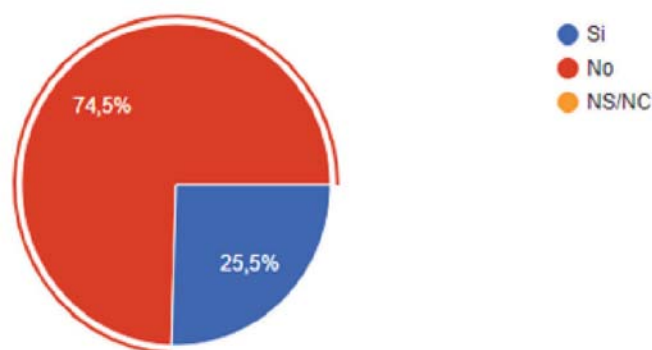
### Gráfico 1

#### Concellos gallegos con estructuras específicas de comunicación en 2019

(Elaboración propia)

Cuenta con departamento específico de comunicación?

310 respuestas



No debe sorprender este dato teniendo en cuenta el número de habitantes de cada uno de los *Concellos*, ya que tal y como se adelantó, muchos de ellos cuentan con menos de 1000 habitantes y sus necesidades comunicativas y, sobre todo, sus presupuestos limitan la creación de este tipo de estructuras internas.

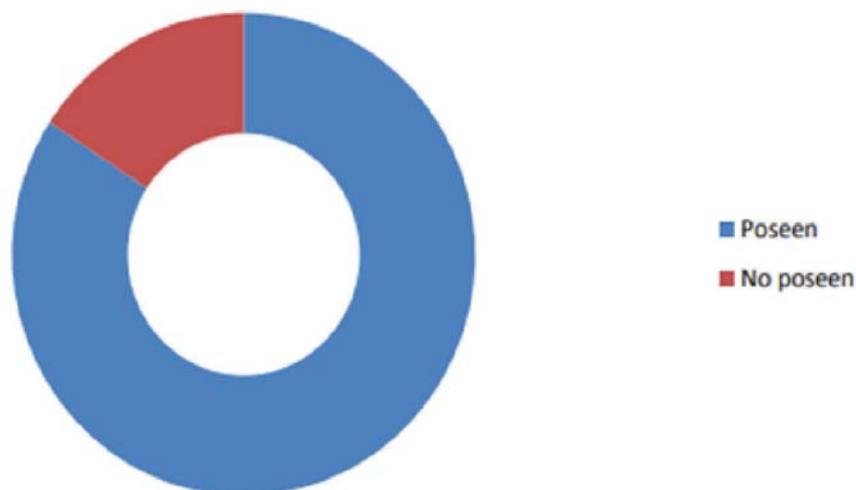
Frente a este dato situamos el obtenido con datos de 2012 sobre las principales ciudades gallegas y sus estructuras de comunicación, donde comprobamos que la gran mayoría atienden estas necesidades desde gabinetes específicos:



## Gráfico 2

### Concellos gallegos con mayor número de habitantes y sus estructuras específicas de comunicación en 2012

(Elaboración propia)



También este dato redunda en el comentario anterior, puesto que de las siete ciudades gallegas más importantes, solamente una carecía de departamento de comunicación en 2012. Cabe salientar que con los datos de 2019 se puede verificar que esta situación ha cambiado ya que todas estas ciudades atienden la comunicación institucional de forma profesionalizada y bajo estructuras internas específicas.

Esta radiografía sobre la existencia o no de departamentos y/o gabinetes de comunicación en los ayuntamientos gallegos nos lleva a cuestionar la profesionalización de sus responsables. Si los *Concellos* cuentan con estructuras internas específicas de comunicación, ¿qué formación tienen los individuos que trabajan en ellas?

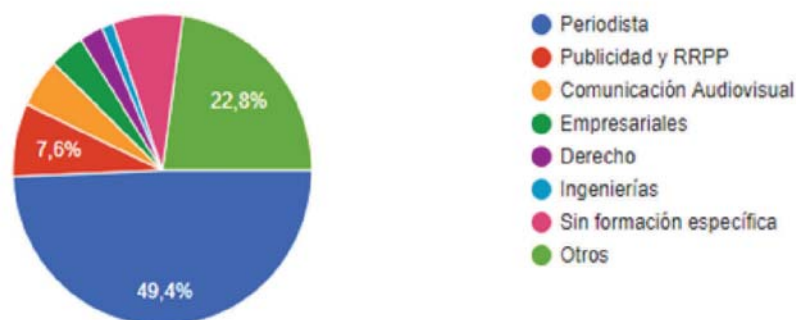
## Gráfico 3

### Formación de los responsables de los departamentos de comunicación en Concellos gallegos en 2019

(Elaboración propia)

Cuál es la formación de sus responsables?

79 respuestas

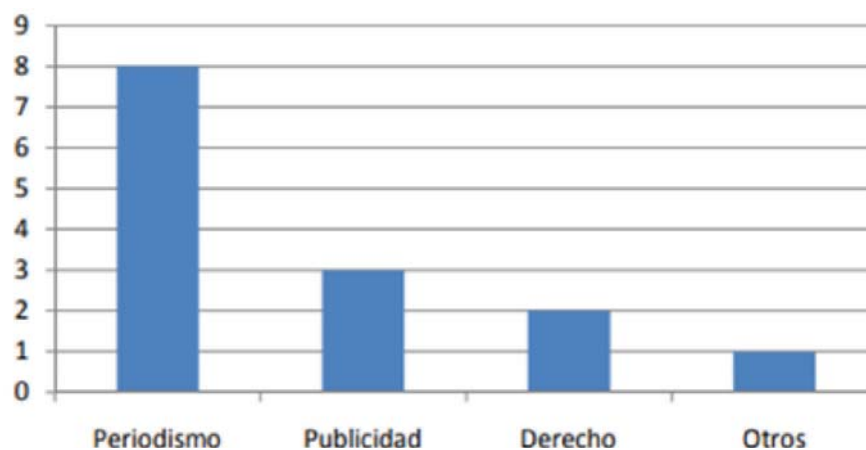


De los ayuntamientos que cuentan con departamentos específicos de comunicación, constatamos que la mayor parte de sus responsables tienen formación en el ámbito de la comunicación, fundamentalmente son periodistas, aunque también aparecen licenciados y graduados en Publicidad y RRRP y en Comunicación Audiovisual. Este dato coincide con los que aporta el estudio “Gestión y profesionalización de las relaciones públicas en las diputaciones provinciales y forales”, que recoge que el 72% del personal trabajador de los departamentos de comunicación en estas organizaciones cuenta con estudios universitarios, siendo la mayor parte de ellos formados en periodismo, seguidos de los licenciados en comunicación audiovisual y los de Publicidad y RR PP. No se trata, por tanto, de un dato novedoso, pero ¿ha habido evolución en los últimos años?

#### **Gráfico 4**

#### **Formación de los responsables de los departamentos de comunicación en los principales Concellos gallegos en 2012**

(Elaboración propia)



Teniendo en cuenta el Gráfico 4, parece que la radiografía sobre la profesionalidad de los responsables de la comunicación en los ayuntamientos gallegos no se ha visto modificado en los últimos 7 años, dado que la mayor parte de los directivos de estos departamentos tienen formación en Periodismo. Este dato coincide con el que recoge el último estudio de Dircom sobre el Estado de la Comunicación en España 2018<sup>20</sup> que indica que “la mayoría de los profesionales (55.8%) tiene formación de máster o postgrado, preferentemente en comunicación (47’5%) y el 33,9% son graduados o licenciados, mayoritariamente en Periodismo (55’6%) y en Publicidad y RRPP (17’6%)”.

<sup>20</sup> Dircom, *El Estado de la Comunicación en España*, (2018), reproducido en línea en <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/9745-el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018> [10 de julio de 2019].

Este aspecto resulta llamativo en cuanto al desfase entre la oferta laboral recogida a través de este trabajo de campo y la oferta académica universitaria existente en nuestro país. En España<sup>21</sup> hay 23 universidades que ofertan el grado en Periodismo, una de ellas (Universidade de Santiago de Compostela) en Galicia, frente a 21 que cuentan con el grado en Publicidad y RRPP (también existente en Galicia en la Universidade de Vigo). Por tanto, las universidades españolas aportan al mercado laboral unos 4500 graduados en estas especialidades por año, 200 en el caso de Galicia (aplicando sumatorio para egresados en periodismo y en publicidad y RRPP), sin embargo, en el ámbito laboral de carácter institucional, sí existe un importante desfase entre graduados en una y otra especialidad, siendo más llamativo aún, el hecho de que el trabajo de dirección de comunicación de una organización es propio de un RRPP más que de un periodista.

Algunos expertos justifican este hecho dado que históricamente las instituciones públicas comenzaron gestionando su comunicación desde Gabinetes de prensa, y no desde departamentos o gabinetes de comunicación. Esos iniciales gabinetes de prensa emitían comunicados en los que los responsables de comunicación –periodistas– se limitaban a actuar como intermediarios entre la organización y los medios de comunicación. Este tipo de puestos, en el caso de las instituciones públicas, solían asimilarse como “cargo de confianza” de forma que los desempeñaban personas seleccionadas bajo criterios discrecionales por parte del máximo responsable de la organización (en nuestro caso, el alcalde). Con el paso del tiempo, las actividades del responsable de prensa se fueron ampliando más allá de la intermediación a los medios de comunicación y asumiendo tareas más propias de las relaciones públicas, incluyendo desde la planificación estratégica de los objetivos institucionales hasta la selección de tácticas, técnicas e instrumentos para llevarlos a cabo. Esta mayor asunción de tareas por parte del responsable del gabinete de prensa implicaba una mayor formación en el ámbito comunicativo, más allá de la propia de un periodista, por lo que el mercado laboral en este sentido se ampliaba a los licenciados y graduados en publicidad y relaciones públicas. Pese a todo, como venimos indicando, en nuestro país es una constante el hecho de que los responsables de comunicación de las instituciones sigan teniendo formación de Periodismo y no en Publicidad y Relaciones Públicas, a pesar de que el número de egresados en las universidades para una y otra titulación son bastante similares.

Por último, el presente estudio recopila datos sobre los servicios de comunicación que subcontratan los ayuntamientos en Galicia. Partiendo de la realidad que dibujábamos antes en la que no todos los *Concellos* tienen los mismos presupues-

---

21 “Notas de Corte 2019”, El País (Madrid), reproducido en línea en <https://elpais.com/especiales/universidades/titulacion/notas/publicidad-y-relaciones-publicas/398> [12 de enero de 2020].

tos ni las mismas necesidades en esta materia, cabe destacar que aún el 55% de los entrevistados afirma no subcontratar ningún tipo de servicio de comunicación. Este dato debe ser interpretado desde la perspectiva de que muchos de los responsables no son especialistas en comunicación y limitaban el alcance de la pregunta a la contratación de grandes campañas de publicidad, promoción y/o relaciones públicas, con lo que su respuesta es negativa. Sin embargo, al explicar que servicios que ellos consideraban “menores” (como la ejecución y mantenimiento de una página web, de redes sociales, de organización de eventos, etc.) sí entrarían en la categoría de servicios subcontratados externamente, muchos de los entrevistados cambiaban su respuesta. En este sentido, el dato recogido no parece muy relevante debido a la limitada veracidad, pero sí sirve para reflexionar sobre la escasa formación de muchos responsables de comunicación en los ayuntamientos.

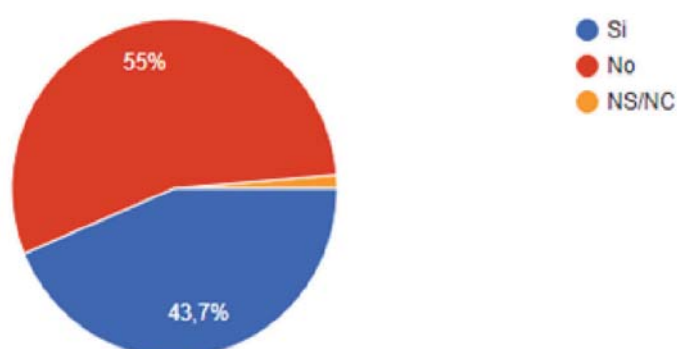
### Gráfico 5

#### Subcontratación de servicios externos de comunicación en los Concellos gallegos en 2019

(Elaboración propia)

Subcontratan servicios de comunicación?

309 respuestas



Esta realidad es una constante en todos los estudios que analizan si las organizaciones, públicas o privadas, subcontratan servicios de comunicación, y no es un dato que quede limitado a las instituciones objeto de estudio en esta investigación. Muestra de ello es el trabajo publicado por Fernández Souto, Puentes Rivera y Vázquez Gestal<sup>22</sup> sobre la profesionalización de la comunicación en los clústeres profesionales en España, de donde se extrae el dato de que el 48% de los entrevistados confiesan subcontratar servicios de comunicación, frente al 50% que indica que no.

<sup>22</sup> Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Iván PUENTES RIVERA, Montserrat VÁZQUEZ GESTAL, “Clústeres y Relaciones Públicas: Comunicación de los conglomerados de empresas en España”, *Revista Prisma Social*, 22 (2018), p. 91-112.

Este hecho pone de manifiesto también que, además del desconocimiento generalizado de las tareas que abarca la comunicación en una organización, existe mucho intrusismo, ya que las acciones y actividades se realizan igualmente lo que obliga a que sean ejecutadas por personal que no tiene formación específica para ello. Así nos encontramos con que son los propios alcaldes, concejales, secretarios y secretarías o incluso personal administrativo los que asumen muchas tareas de comunicación como la actualización de la página web y las redes sociales o la organización de eventos. Este hecho parece aún más grave al implicar que en esas organizaciones no existe una planificación estratégica en el ámbito de la comunicación y, por lo tanto, la consecución de los objetivos—de existir— es pura casualidad.

Esta misma situación se repite al preguntar si desde sus instituciones cuentan o no con un plan de crisis por escrito (Gráfico 6). Muchos de los entrevistados confiesan confundir el plan de comunicación de crisis con un plan de emergencia. En ese sentido, el entrevistador ha dado las explicaciones oportunas, intentando alcanzar los objetivos de investigación y que el entrevistado entendiese la pregunta que se le hacía. La explicación simple que se les facilitó fue que el Plan de Emergencias Municipal es un documento escrito que recoge los principales peligros que pueden amenazar un pueblo o ciudad y describe los protocolos de actuación al respecto, es decir, recoge los mecanismos que se utilizarán en caso de emergencia para movilizar los recursos materiales y humanos necesario para la protección de personas y bienes en caso de grave riesgo colectivo. Todos los municipios deben contar con este documento, por ley. Frente a ello, el plan de comunicación de crisis es un documento que diseña el departamento de comunicación para hacer frente a una crisis desde el punto de vista de actuación de la comunicación, haciendo especial hincapié en el control de la reputación (qué se dice de nosotros, cómo se dice y qué se debe hacer al respecto).

A pesar de esta explicación por parte del entrevistados, se ha recogido el dato de que más del 93% de los ayuntamientos no tienen en su haber este documento. Es curioso que solamente uno de los *Concellos* entrevistados han indicado que están trabajando para crear este plan de crisis; la actividad comunicativa del ayuntamiento en cuestión está gestionada por una doctora en Publicidad y Relaciones Públicas, que sí comprendía la importancia del plan de comunicación de crisis y no lo achacaba al plan de emergencias. En este caso concreto, la entrevistada mostró su disponibilidad a trabajar en este documento, que especialmente le parecía necesario en su caso dado que trabajaba para un ayuntamiento con varios polígonos industriales y es sede de una de las empresas más contaminantes a nivel europeo, ya que el *Concello* en cuestión es As Pontes de García Rodríguez y la organización es la eléctrica ENDESA.



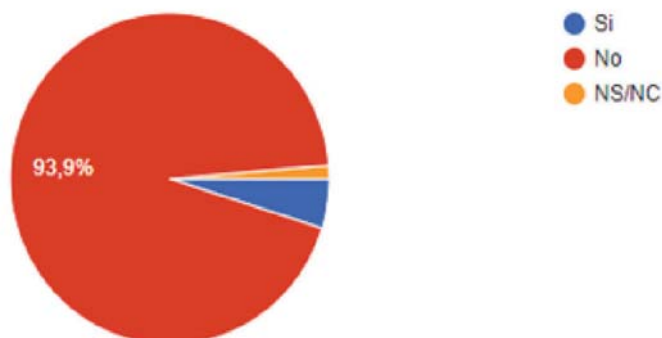
## Gráfico 6

### Concellos gallegos con plan de comunicación de crisis en 2019

(Elaboración propia)

Cuentan con un plan de crisis escrito?

311 respuestas



Como venimos indicando, una vez más este dato tampoco debe sorprender al lector, ya que parece una constante en las organizaciones españolas<sup>23</sup>. Como muestra, cabe destacar el resultado del estudio publicado por Ana Belén Fernández Souto, Iván Puentes Rivera y Montse Vázquez Gestal<sup>24</sup> en el que indica que tan sólo un 35'8% de las empresas altamente contaminantes de Galicia<sup>25</sup> cuentan con un plan de crisis y este dato no se ha visto mejorado en los últimos cuatro años.

## CONCLUSIONES

Tal y como hemos visto hasta el momento, con esta investigación se ha pretendido dar continuidad a una serie de estudios anteriores que han sido desarrollados por diferentes académicos del ámbito de la comunicación, aplicados a distintos subsectores (instituciones públicas, clústeres, empresas contaminantes, pymes, etc). Por tanto, este artículo pretende contribuir al conocimiento ya existente en este campo, realizando una aportación muy concreta del ámbito gallego a través del caso de estudio de sus ayuntamientos y también, mediante la comparación en el tiempo de sus estructuras comunicativas.

23 Carlos Paniagua GALLART, et al., “Una historia de la comunicación de crisis en España”, *ICONO 14, Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8 (2/2010), p. 3-24; Pilar PÉREZ SAURA, Francisco GARCÍA GARCÍA, “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial”, *ICONO 14, Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8 (2/2010), p. 42-56.

24 Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Iván PUENTES RIVERA, Montserrat VÁZQUEZ GESTAL, “Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis” en *Casos de Estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático*, Barcelona: UOC, 2016. p. 33-57.

25 Con datos recogidos del Registro Español de emisiones y fuentes contaminantes, <http://www.prtr.es.es/>, dependiente del Ministerio de Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Así pues, tras haber realizado un vaciado bibliográfico que nos ha permitido enmarcar el estudio dentro del ámbito de la comunicación institucional, de la dirección de comunicación y su estructuración y del análisis de la comunicación en las organizaciones en Galicia, se llevado a cabo un trabajo de campo que ha permitido recopilar información de la totalidad de los ayuntamientos (*Concellos*) existentes en Galicia a fecha de 2019. Mediante una entrevista en profundidad, llevada a cabo de forma presencial, telefónica o a través del correo electrónico, dependiendo de las necesidades particulares de cada entrevistado, se obtuvieron una serie de resultados en referencia a la existencia o no de departamentos específicos de comunicación en cada uno de los ayuntamientos analizados; sobre la profesionalización de los responsables del área de comunicación en esas organizaciones; sobre la subcontratación de servicios comunicativos y también en lo que se refiere la gestión de la comunicación de crisis a través de la existencia o no de planes de comunicación de crisis. Una vez llevado a cabo el trabajo de campo, se han tabulado los datos recopilados y se han extraído una serie de resultados a partir de los cuales, llegamos a las siguientes conclusiones:

- Galicia es una de las comunidades autónomas de España con más ayuntamientos, un total de 313, de los cuales más de un centenar tienen con menos de 1000 habitantes. Este panorama es importante matizarlo ya que existe una gran diferencia en cuanto a la capacidad y necesidades comunicativas de los grandes y pequeños ayuntamientos. Así se pone de manifiesto en los resultados de la investigación que indican que son muchos los *Concellos* que –pese a tener necesidades de comunicación– no cuentan con estructuras específicas que la atiendan. Frente a ellos, las principales ciudades sí cuentan con departamentos de comunicación que son atendidos y gestionados por profesionales del ámbito. De todo ello, queda claro que existe una gran brecha social entre los grandes y pequeños ayuntamientos que, a pesar de su necesidad intrínseca de comunicarse, no cuentan con los mismos recursos humanos ni económicos para gestionar este campo estratégico. También podríamos presuponer que en esta brecha influye mucho la percepción que los responsables de la gestión institucional tienen sobre la necesidad de la comunicación, ya que constatamos la existencia de ayuntamientos pequeños que no cuentan con estructuras específicas destinadas al ámbito comunicativo pero que sí realizan intencionalmente acciones de comunicación y que, en muchos casos, son responsabilidad de los propios dirigentes (alcaldes, concejales...).
- Algunos de estos ayuntamientos más pequeños son conscientes de la necesidad de atender a sus ciudadanos a través de estrategias de comunicación planificadas, pero no cuentan con los recursos necesarios y, en muchas ocasiones, son los y las administrativos y administrativas los que asumen estas tareas. Para paliar este hecho, algunas de las Diputaciones provincia-

les gallegas ofertan servicios de apoyo en el ámbito de la comunicación destinado a los *Concellos* con menos recursos. Es el caso de la Diputación de Pontevedra, que a través de una convocatoria anual denominada “Plan Concellos” realiza aportaciones en tres líneas: una destinada a inversión; la segunda se centra en la amortización, pago de deudas y gastos corrientes, así como el financiamiento de actos culturales, sociales, deportivos y educativos y; una tercera línea destinada al fomento del empleo para la conservación y el funcionamiento de bienes y servicios municipales<sup>26</sup>. Todas estas líneas implican una inversión en comunicación, pero de forma especializada las dos últimas. La Diputación de Lugo cuenta con el denominado “Plan único 2019”, algo similar al anterior, más centrado en la realización de nuevas obras y atención profesional a mayores, pero también con aportaciones a los ayuntamientos para que ellos mismos dispongan de la financiación para financiar eventos turísticos, culturales, deportivos, de protección civil, etc.<sup>27</sup>. Frente a estos dos casos, tanto la Diputación de A Coruña (cuya actuación en este sentido se centra en las ayudas a obras) como la de Ourense (limitada a la asistencia económica dirigida a los ayuntamientos en cuanto asistencia económica, técnica y jurídica en materia de servicios sociales) carecen de esta línea presupuestaria destinada a los *Concellos*.

- En nuestro estudio también se constata la existencia de otros ayuntamientos, generalmente de tamaño mediano, que optan por integrar estos servicios de comunicación dentro de alguna concejalía (sobre todo aquellas las vinculadas con cultura, promoción y/o turismo) e incluso, tal y como adelantábamos, hay algún ayuntamiento donde es el propio alcalde o alcaldesa el que asume estas tareas, a pesar de no tener formación específica para ello. Por supuesto, también existe el caso intermedio de ayuntamientos que se mueven entre uno y otro caso, es decir, cuentan con una o, en el mejor de los casos, dos personas que realizan tareas de comunicación y, de forma simultánea, se suman a la iniciativa que oferta la diputación o subcontratan externamente servicios específicos.
- Se constata que hay mucho intrusismo en la profesionalización de la comunicación institucional de los ayuntamientos en Galicia. Además de las personas que asumen esta tarea sin estar integradas en departamentos específicos, también observamos que hay un importante número de *Concellos* que confían las labores en personal que no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo con éxito, tal y como comentábamos en el párrafo anterior, ya que en numerosos casos estas tareas recaen en secre-

26 Pontevedra. Plan Concellos 2018-2019. *BOPPO*, 18 de diciembre de 2018 reproducido en línea en <https://www.depo.gal/plan-concellos-2018-2019> [20 de enero de 2020].

27 Lugo. Plan único 2019. *BOP*, 2 de marzo de 2019, nº. 052, reproducido en línea en [http://deputacionlugo.gal/es/temas/cooperacion\\_concellos/plan\\_unico/2019](http://deputacionlugo.gal/es/temas/cooperacion_concellos/plan_unico/2019) [20 de enero de 2020].

tarios y secretarías o en administrativos y administrativas que desempeñan este trabajo sin contar con los conocimientos necesarios. Incluso en aquellos casos en los que cuentan con un responsable de comunicación, observamos que son licenciados y/o graduados en áreas ajenas a la comunicación: ingenierías, turismo, historia, derecho, empresariales, ADE, etc. En el mejor de los casos, generalmente en aquellos *Concellos* de más tamaño, la mayor parte de los responsables de comunicación son periodistas, en un porcentaje mucho mayor que los especializados en Publicidad y Relaciones Públicas. El intrusismo sigue siendo una constante en este tipo de instituciones, donde además se suele hablar de puestos de confianza para los responsables de comunicación, que cambian a medida que los regidores varían, lo cual impide establecer una estrategia que pueda ser desarrollada a medio y largo plazo.

- La mayor parte de los ayuntamientos analizados no cuentan con un plan de comunicación de crisis y la gran mayoría no entienden la necesidad de este documento y lo confunden con un plan de emergencias (recogido en la Ley 31/1995 de Prevención de riesgos laborales y en la Orden de 29 de noviembre de 1984 del Ministerio de Interior). El dato más preocupante a este respecto no es que los responsables de comunicación entrevistados confiesen no contar con un plan de comunicación de crisis, sino que en su inmensa mayoría no saben qué es. A pesar de que no hay ninguna obligación legal de que las instituciones públicas cuenten con un plan de comunicación de crisis, parece necesario concienciar de su utilidad. Entendemos que esta carencia viene determinada –en gran medida– por el hecho de que la comunicación y su planificación estratégica no esté en manos de profesionales y que, en la mayor parte de las ocasiones, no puedan dar una continuidad en el tiempo al desarrollo de esas estrategias.

- Ocurre lo mismo con la subcontratación de servicios de comunicación, ya que muchas de las organizaciones contactadas confiesan no hacerlo, pero desconocen el alcance de la pregunta. Esta afirmación se constata por el hecho de que el entrevistador ha explicado la cuestión en el 99% de las ocasiones, indicándoles a los entrevistados lo que significa subcontratar servicios de comunicación de forma externa y poniéndoles ejemplos, para que pudieran visualizarlo mejor. Al dar esta explicación, muchos de los entrevistados afirman que sí subcontratan el diseño y planificación de la página web del *Concello*, alguna actividad de diseño publicitario y, también organización de eventos, especialmente aquellos que tienen una dimensión importante para la realidad del ayuntamiento.

Los entrevistados no consideran que acogerse a la oferta de los servicios complementarios que ofertan las Diputaciones provinciales sea una subcontratación de un servicio, por lo que tampoco se ha tenido en cuenta para los objetivos de esta investigación.

- Queda mucho camino por andar a la hora de profesionalizar el sector de la comunicación en este tipo de instituciones. A pesar del estudio de Dircom sobre el Estado de la Comunicación en España 2018<sup>28</sup>, que concluye que la dirección de comunicación se consolida, convirtiéndose en un área de relevancia al estar, cada vez en mayor medida, a cargo del primer nivel ejecutivo y que prácticamente todos los profesionales son licenciados o graduados y que además, casi 7 de cada 10 han cursado másteres o posgrados, preferentemente en comunicación.

También el estudio de Dircom sobre “La dirección de comunicación en las administraciones públicas. Retos y oportunidades”<sup>29</sup> recoge que “parece claro que las administraciones públicas españolas reconocen la trascendencia que la función de comunicación tiene para sus objetivos, y en esa línea, han consolidado en sus organigramas la figura de un responsable de su gestión. Esta tendencia tan positiva, a nivel general en España, incluyendo organizaciones públicas y privadas, no resulta tan inequívoca en el caso de las instituciones públicas más pequeñas, los ayuntamientos, donde se constata que no existe una estructura que atienda las necesidades comunicativas (ni a nivel interno y a modo de subcontratación) y donde, hay un gran intrusismo en los responsables de asumir estas funciones. Este intrusismo es mayor a medida que disminuye el tamaño de los ayuntamientos, pues si bien en los de mayor número de habitantes es más habitual que exista una estructura de comunicación liderada por un experto en comunicación (sobre todo, periodistas, aunque también hay casos de licenciados y graduados en comunicación audiovisual o en publicidad y Relaciones Públicas), a medida que el *Concello* va disminuyendo en tamaño (y, por lo tanto, en recursos) es más habitual encontrar directores de comunicación con formación ajena a este ámbito (ingenieros, abogados...) e incluso con casos en los que los propios trabajadores del ayuntamiento (desde el caso de administrativos y secretarios, hasta el caso de concejales e incluso alcaldes y alcaldesas) asumen esta tarea.

- Pese a ello, queremos subrayar que hay esperanza en cuanto a la profesionalización ya que la relevancia de la comunicación estratégica en la nueva gestión organizacional no está en duda, aun cuando muchas empresas e instituciones mantengan una visión eminentemente inmediatista en lo relativo a su expresividad institucional. De las entrevistas realizadas, se desprende que los responsables de la comunicación en los ayuntamientos, hay muchos con

---

28 Dircom, *El Estado de la Comunicación en España*, (2018), reproducido en línea en <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/9745-el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018>) [10 de julio de 2019].

29 Dircom, *La dirección de comunicación en las administraciones públicas. Retos y oportunidades*, reproducido en línea en (<http://www.dircom.org/images/stories/docs/doc48563a168be512.27726153.pdf>) [10 de julio de 2019].



interés en la comunicación, aunque no hayan tenido formación en el área, e incluso algunos han indicado su intención de implementar más recursos y acciones comunicativas. Ciertamente es que para poder llevar a cabo esta inversión estratégica sería necesario que desde la propia gestión de las instituciones se aposte por la profesionalización de los directores de comunicación y su equipo, evitando los denominados “cargos de confianza” y apostando por la creación de puestos estables de trabajo que favoreciesen una continuidad en el tiempo asociada más allá de la perduración en el poder del candidato elegido. El hecho de contar con profesionales con una mayor estabilidad laboral aportaría el conocimiento necesario y, sobre todo, el tiempo preciso para poder desarrollar acciones estratégicas a medio y largo plazo.

Según lo expuesto en estas conclusiones, este estudio ha confirmado la hipótesis de partida, ya que, la evolución de los datos obtenidos en las dos oleadas del trabajo de campo indican que la estructura comunicativa de los ayuntamientos gallegos no se ha visto mejorada en los últimos años, existiendo una importante brecha entre aquellas organizaciones institucionales más grandes (ayuntamientos con más población) y aquellas otras más pequeñas.

Igualmente, la investigación planteaba unos objetivos de investigación que han sido alcanzados en el desarrollo de este trabajo. A saber:

- Se ha realizado una investigación académica para obtener datos sobre la profesionalización de la comunicación en los ayuntamientos de Galicia (O1).
- Se ha llevado a cabo un estudio comparativo entre los datos obtenidos en los trabajos de campo ejecutados en los años 2012 y 2019, de forma que se ha visualizado la evolución del sector en cuanto a la comunicación (O2).
- Se han estudiado las principales funciones de comunicación que asumen los responsables de los respectivos departamentos de estas instituciones públicas, independientemente de su tamaño (O3).
- Se ha estudiado la formación de los responsables de los departamentos de comunicación de los ayuntamientos gallegos (O4) conformando los resultados de otros estudios similares en diferentes sectores institucionales y empresariales en España.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ángel ALLOZA, J. Manuel GARCÍA-PERROTE y Goyo PANADERO, “Hacia una nueva dirección de comunicación. De la orquesta a la banda de jazz” en Justo VILLAFANE, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid: Pirámide, 2007, p. 219-225.
- Luis ARROYO y M. YUS, *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*, Madrid: ESIC, 2011.

- Juan BENAVIDES, *Director de comunicación*, Madrid: Edipo, 1993.
- José Manuel BURGUEÑO, *Comunicación institucional para periodistas: Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*, Barcelona: Editorial UOC, 2016.
- Lorena BUSTO SALINAS, “Trascendencia de los gabinetes de comunicación en la práctica periodística. El caso concreto de la nota de prensa”, *Historia y Comunicación Social*, 18 (Especial Diciembre) (2013), p. 601-612.
- Concepción CAMPILLO ALHAMA, “Comunicación política y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural”, *Pensar la publicidad*, 4 (1/2010), p. 45-62.
- María Victoria CARRILLO DURÁN, “Importancia del profesional se la información en la dirección de comunicación de las organizaciones”, *El Profesional de la Información*, 25 (2/2016), p. 272-278. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.14>.
- Joan COSTA, *El ADN del Dircom: Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*, Barcelona: cpc Editor, 2011.
- Luis COSTA, *La comunicación local*, Barcelona: UOC, 2015.
- Dircom, *Anuario de la Comunicación*, (2016), reproducido en línea en [http://www.dircom.org/anuario16/Dircom\\_anuario\\_2016.pdf](http://www.dircom.org/anuario16/Dircom_anuario_2016.pdf) [10 de julio de 2019].
- Dircom, “El estado de la comunicación en España 2015” en *Anuario de la Comunicación*, (2015), p. 20-28, reproducido en línea en <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf> [10 de julio de 2019].
- Dircom, “IBEX 35: el reto de comunicar en las empresas más mediáticas de la Bolsa” en *Anuario de la Comunicación*, (2015), p. 120-121, reproducido en línea en <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf> [10 de julio de 2019].
- Dircom, *Manual de la Comunicación*, reproducido en línea en <http://www.dircom.org/publicaciones/manual-de-la-comunicacion> [10 de julio de 2019].
- Dircom, *El estado de la comunicación en España*, (2010), reproducido en línea en <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2010> [10 de julio de 2019].
- Dircom, *El Estado de la Comunicación en España*, (2018), reproducido en línea en <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/9745-el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018>) [10 de julio de 2019].
- Dircom, *La dirección de comunicación en las administraciones públicas. Retos y oportunidades*, reproducido en línea en (<http://www.dircom.org/images/stories/docs/doc48563a168be512.27726153.pdf>) [10 de julio de 2019].
- Pedro FARIAS BATLLE, Francisco Javier PANIAGUA ROJANO y Sergio ROSES CAMPOS, “El perfil del DIRCOM. Presente y futuro” en *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: La Comunicación*

- Social, en estado crítico: entre el mercado y la comunicación para la libertad*, La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, 2010, p. 25, reproducido en línea en [https://www.academia.edu/782526/El\\_perfil\\_del\\_DIRCOM.\\_Presente\\_y\\_futuro](https://www.academia.edu/782526/El_perfil_del_DIRCOM._Presente_y_futuro) [10 de noviembre de 2019].
- Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Juan M. CORBACHO VALENIA, “Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra: Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales” en VV.AA., *Libro de Actas Congreso AIRP*, Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas, 2005, p. 91-101
- Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Iván PUENTES RIVERA, “Relaciones públicas en la pequeña y mediana empresa de Galicia: El Caso de la Zona Franca de Vigo” en K. MATILLA (coord.), *Cambio social y relaciones públicas*, Barcelona: Editorial UOC, 2014, p. 105-126.
- Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO y Montserrat VÁZQUEZ GESTAL, “El profesional de las relaciones públicas en Galicia: El caso de los principales ayuntamientos gallegos”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4:7 (2014), p. 25-38.
- Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Iván PUENTES RIVERA, Montserrat VÁZQUEZ GESTAL, “Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis” en *Casos de Estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático*, Barcelona: UOC, 2016. p. 33-57.
- Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Iván PUENTES RIVERA y Montserrat VÁZQUEZ GESTAL, “Clústeres y Relaciones Públicas: Comunicación de los conglomerados de empresas en España”, *Revista Prisma Social*, 22 (2018), p. 91-112.
- Ana Belén FERNÁNDEZ SOUTO, Iván PUENTES RIVERA y Montserrat VÁZQUEZ GESTAL, “Management and professionalization of Public Relations in Spanish Provincial Governments”, *Gestión y política pública*, 28 (2/2019), p. 541-568.
- Ramón FREIXA, “El Director de Comunicación” en José Ignacio BEL (coord.), *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2004, p. 125-128.
- Carlos Paniagua GALLART, et al., “Una historia de la comunicación de crisis en España”, *ICONO 14, Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8 (2/2010), p. 3-24.
- Berta GARCÍA OROSA, Pablo VÁZQUEZ SANDE, “Los gabinetes de prensa institucionales de los ayuntamientos españoles en internet”, *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18 (Especial octubre) (2012), p. 405-412.
- Elena GUTIÉRREZ GARCÍA, “Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?”, *Palabra Clave*, 3, (1/2010), p. 147-160, reproducido en línea en <http://pala>

- braclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1640/2158 [10 de noviembre de 2019].
- Elena GUTIÉRREZ GARCÍA, Jordi RODRÍGUEZ VIRGILI (coord.), *El futuro de la Comunicación*, Madrid: LID, 2015.
- Instituto Nacional de Estadística, *Número de habitantes por provincias*, reproducido en línea en [https://www.ine.es/daco/daco42/codmun/cod\\_num\\_muni\\_provincia\\_ccaa.htm](https://www.ine.es/daco/daco42/codmun/cod_num_muni_provincia_ccaa.htm). [22 de diciembre de 2019].
- Instituto Galego de Estatística, *Concellos por número de habitantes*, reproducido en línea en [https://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?paxina=001&c=0201001002&cruta=verPpalesResultados.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=4592&R=0\[all\]&C=9928\[all\];1\[all\]&F=T\[1:0\]&S=](https://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?paxina=001&c=0201001002&cruta=verPpalesResultados.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=4592&R=0[all]&C=9928[all];1[all]&F=T[1:0]&S=) [22 de diciembre de 2019].
- Kathy MATILLA, Salvador HERNÁNDEZ, “Las asignaturas de relaciones públicas en los grados universitarios de Cataluña (España): curso 2013-2014” en *Cambio social y relaciones públicas*, Barcelona: UOC, 2004, p. 195-228.
- Kathy MATILLA, et al., “Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España”, *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 22 (2018), p. 129-156, DOI: <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4939>
- Óscar MESA-MEDINA, Rafael MARFIL-CARMONA, “Diseño y propuesta de un modelo de análisis para la gestión de la comunicación corporativa local”, *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 3:42 (2018), p. 18-39.
- Francisca MORALES, Ana María ENRIQUE, “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”. *Anàlisi*, 35 (2007), p. 83-93, reproducido en línea en <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf> [10 de noviembre de 2019].
- Magda MUT-CAMACHO, “El director de comunicación del cambio”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2:1 (I/2011), p. 107-118, reproducido en línea en <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/34/40> [10 de octubre de 2019].
- Magda MUT-CAMACHO, “Rumbo tras la perspectiva comparada del Director de Comunicación”, *FISEC-Estrategias*, V:14 (2010), p. 25-39, reproducido en línea en [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec\\_estrategias\\_n14m4pp25\\_39.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_n14m4pp25_39.pdf) [10 de noviembre de 2019].
- Magda MUT-CAMACHO, “El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura”, *FISEC-Estrategias*, II:5 (2006), p. 3-23, reproducido en línea en [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec\\_estrategias\\_m7\\_pp3\\_23.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_m7_pp3_23.pdf) [10 de noviembre de 2019].
- Pilar PÉREZ SAURA, Francisco GARCÍA GARCÍA, “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial”, *ICONO 14*,



*Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8 (2/2010), p. 42-56.

Txema RAMÍREZ, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona: Edit. Bosch, 1995.

Bernardo ROBLES, *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*, Cuicuilco, 18:52 (2011) p. 39-49.

Blas SUBIELA HERNÁNDEZ, “Perfiles profesionales en el área de la Comunicación corporativa” en María del Carmen AGUSTÍN LACRUZ, Carmen MARTA-LAZO, María Isabel UBIETO ARTUR (coord.), *Perfiles profesionales y espacios de empleo en Información y Comunicación*, Madrid: Icono 14, 2013, p. 109-137.

Marc SUREDA PONS, Lourdes TORRES PLANA, *Manual de comunicación para ayuntamientos pequeños (y no tan pequeños)*, Barcelona: UOC, 2016.

S.J. TAYLOR y R. BOGDAN, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós, 1990.

Miguel TÚÑEZ LÓPEZ, Carmen COSTA SÁNCHEZ, María Isabel MÍGUEZ GONZÁLEZ, “Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional”, *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24 (1/2018), p. 921-940.

Anastasio URRÁ-URBIETA, Antonia MOHEDANO-SUANES, Vicente SAFÓN-CANO, “El papel de la reputación del Consejero Delegado en la reputación de la empresa española”, *Revista Venezolana de Gerencia*, 14:48 (2009), p. 518-536, reproducido en línea en [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400004](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400004) [10 de noviembre de 2019].

Justo VILLAFANE, *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid: Pirámide, 2004.

Justo VILLAFANE, *La gestión profesional de la imagen corporativa* (4ª ed.), Madrid: Pirámide, 2011.

Pascale WEIL, *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión*, Barcelona: Paidós, 1990.

## NORMATIVAS

A Coruña. Ordenanza reguladora de la publicidad exterior. BOP,30 de diciembre de 1988, nº. 24, reproducido en línea en [https://www.coruna.gal/descarga/9001022850866904219/1022850866904-219\\_archivo\\_es\\_publicidad\\_exterior.pdf](https://www.coruna.gal/descarga/9001022850866904219/1022850866904-219_archivo_es_publicidad_exterior.pdf) [22 de diciembre de 2019].

España. Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de diciembre de 2005, nº. 312, p.



1-8. Reproducido en línea en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2005/BOE-A-2005-21524-consolidado.pdf> [22 de diciembre de 2019].

Lugo. Plan único 2019. *BOP*, 2 de marzo de 2019, nº. 052, reproducido en línea en [http://deputacionlugo.gal/es/temas/cooperacion\\_concellos/plan\\_unico/2019](http://deputacionlugo.gal/es/temas/cooperacion_concellos/plan_unico/2019) [20 de enero de 2020].

Pontevedra. Plan Concellos 2018-2019. *BOPPO*, 18 de diciembre de 2018 reproducido en línea en <https://www.depo.gal/plan-concellos-2018-2019> [20 de enero de 2020].

ARTÍCULO RECIBIDO: 21-04-2020, ACEPTADO: 01-06-2020

