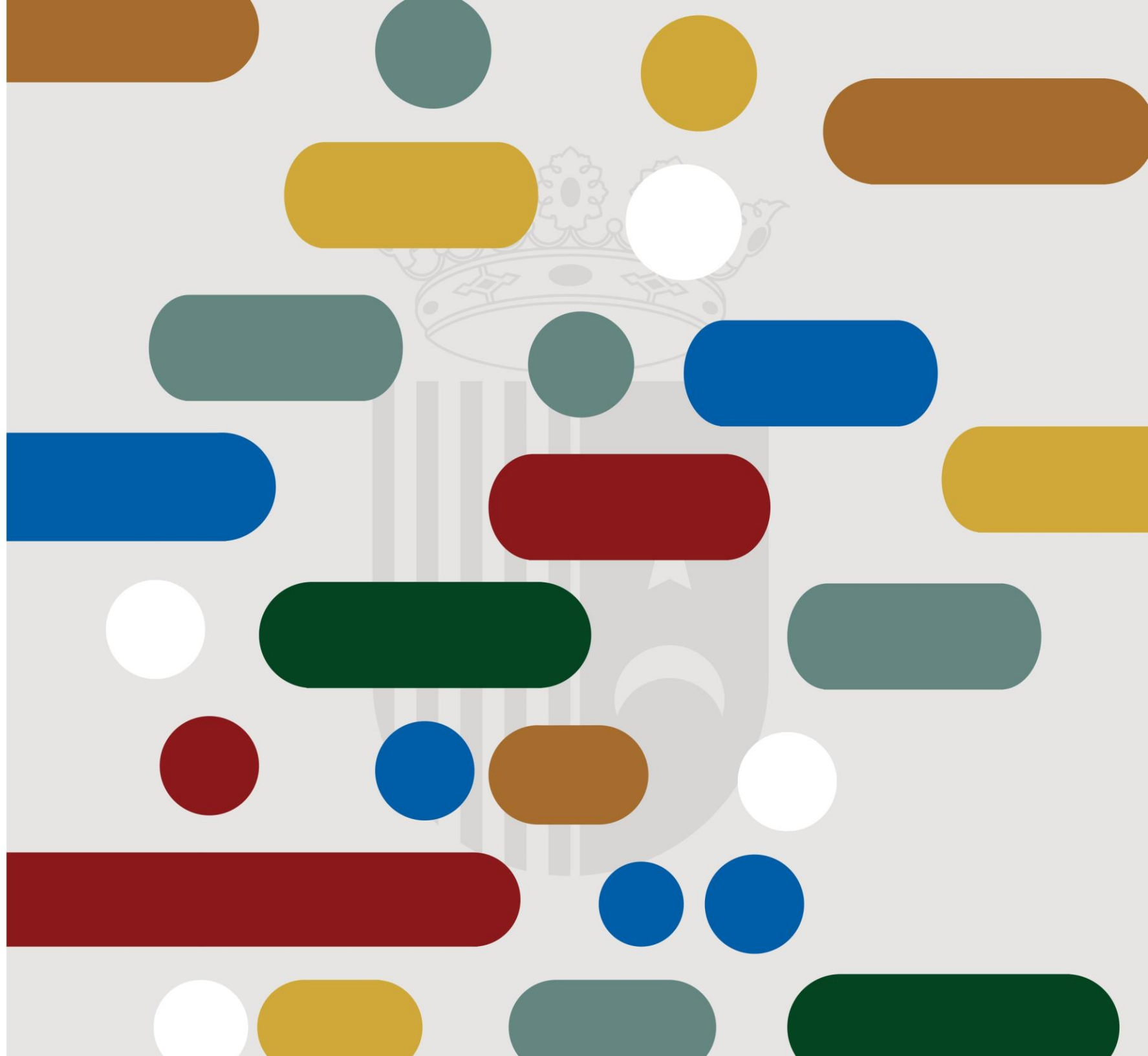


PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

2022-2023



Edita:
Ayuntamiento de Riba-roja de Túria

Edición:
Diciembre 2021

Equipo técnico:
Consultoria i Comunicació Valenciana SL.

Autoría:
Paula Baño
César Eduardo Miguel
Juan Ferrer
Eladio Jardón

Diseño y maquetación:
Equipo creativo de Consultoria i Comunicació Valenciana SL: Jesús Chávez

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin permiso debidamente autorizado y por escrito del propietario.



CAPÍTULO

I.- INTRODUCCIÓN

08

CAPÍTULO

II.- CONTEXTUALIZACIÓN

12

1.- Análisis del entorno local	15
1.1.- El municipio	15
1.1.1.- Demografía	16
1.1.2.- Actividad económica	18
1.1.3.- Tejido asociativo	22
1.1.4.- Servicios municipales	24
1.2.- La comarca	26
2.- Análisis de la institución	30
2.1.- Ayuntamiento de Riba-Roja	30
2.1.1.- Gobierno	30
2.1.2.- Presupuesto	33

CAPÍTULO

III.- OBJETIVOS

34

1.- Objetivos generales de comunicación interna.	37
2.- Objetivos generales de comunicación externa.	38

CAPÍTULO

IV.- COMUNICACIÓN INTERNA

40

1.- Introducción	42
1.1.- La comunicación interna como disciplina en auge.	42
1.2.- La comunicación interna en las administraciones PÚBLICAS.	43
2.- Análisis interno	45
2.1.- Metodología	45
2.2.- Cuestionario de opinión PÚBLICA interna	46
2.2.1.- Cuestionario y resultados	46
2.2.2.- Conclusiones generales y otros datos de la investigación	52
2.3.- Análisis de la comunicación internamunicipal	57
2.3.1.- <i>ESQUEMA de herramientas empleadas</i>	57
3.- Objetivos y PÚBLICOS	59
3.1.- Objetivos y prioridades a corto y largo plazo.	59
3.2.- PÚBLICOS principales y secundarios	62
4.- Plan de acción	64
4.1.- Roles y jerarquías: emisores y receptores	64
4.2.- Organización y planificación	64
4.3.- Protocolo de actuación del Comité de Trabajo de Comunicación Interna (CCI)	74
4.4.- Herramientas de comunicación interna	75



4.4.1.- <i>Herramientas telemáticas</i>	78
a. Correo electrónico	
b. Grupos de mensajería instantánea / listas de difusión	
c. Portal del Empleado	
d. Encuestas internas	
e. Buzón de sugerencias	
4.4.2.- <i>Herramientas impresas</i>	83
a. Newsletter interna	
b. Manual de bienvenida	
c. Tablón de anuncios	
d. Cartas personales	
e. Manual de identidad visual corporativa	
f. Manual de comunicación de crisis	
4.4.3.- <i>Herramientas relacionales</i>	89
a. Reuniones de coordinación, informativas o de feedback	
b. Equipos de proyecto	
c. Eventos internos	
d. Desayunos de trabajo	
4.5.- Acciones complementarias del plan	95
4.5.1.- <i>Campañas de sensibilización y motivación</i>	96
4.5.1.1.- <i>Identidad corporativa</i>	97
4.5.1.2.- <i>Motivación de EQUIPOS</i>	98
4.5.2.- <i>Cronograma PROPUESTO</i>	99

4.6.- Comunicación interna en contextos complejos	100
--	------------

CAPÍTULO	
V.- COMUNICACIÓN EXTERNA	102
1.- Introducción	104
1.1.-La comunicación externa en las administraciones PÚBLICAS	104
2.- Análisis	105
2.1.- Metodología	105
2.1.1.- Grupo de discusión	106
2.1.2.- Entrevistas	110
2.2.- El área de comunicación municipal	117
2.2.1.- Organigrama	117
2.2.2.- Funcionamiento del área	118
2.3.- DAFO comunicación municipal	120
2.4.- Emisores externos	122
2.5.- Estrategia corporativa y de marketing	122
2.6.- Estructura de comunicación del Ayuntamiento de Riba-Roja de Túria	123
2.6.1.- <i>Canales y herramientas de COMUNICACIÓN propios</i>	123
2.6.2.- <i>Canales y herramientas de COMUNICACIÓN externos</i>	123
2.7.- Auditoría de comunicación: acción comunicativa actual	124
2.7.1.- <i>Canales internos</i>	124
a. <i>Redes sociales</i>	



b. <i>Whatsapp</i>	
c. <i>Radio Riba-roja de Túria</i>	
d. <i>Televisión de Riba-roja de Túria</i>	
e. <i>Actos y eventos</i>	
f. <i>APP Riba-roja Info</i>	
g. <i>Página web MUNICIPAL</i>	
2.7.2.- <i>Canales externos</i>	
a. <i>Medios de COMUNICACIÓN</i>	
2.8.- Conclusiones generales de la investigación	143
3.- Objetivos y PÚBLICOS	144
3.1.- Objetivos a corto y larg plazo	144
3.2.- PÚBLICOS principales y secundarios	146
4.- Estrategia de comunicación	148
4.1.- Estrategia de comunicación y penetración en base a objetivos	148
4.2.- Mensaje y contenido	151
4.2.1.- <i>El mensaje estratégico</i>	152
4.2.2.- <i>Mensajes y canales para cada público objetivo</i>	153
4.2.3.- <i>Marca local</i>	155
4.3.- Identidad visual e imagen corporativa	155
5.- Plan de Acción	156
5.1.- Organización y planificación	156
5.1.1.- <i>El Departamento de COMUNICACIÓN</i>	156
5.2.- Procedimientos generales de actuación	157
5.2.1.- <i>Redes sociales</i>	158
5.2.2.- <i>Página web</i>	161
5.2.3.- <i>APP</i>	162
5.2.4.- <i>Boletín de Información MUNICIPAL</i>	163
5.2.5.- <i>Mensajería instantánea</i>	166

5.2.6.- <i>Medios de COMUNICACIÓN propios</i>	167
5.2.7.- <i>Medios de COMUNICACIÓN externos</i>	168
5.2.8.- <i>Eventos y actos INSTITUCIONALES</i>	169
5.2.9.- <i>Asociaciones y entidades locales</i>	171
5.2.10.- <i>Contacto personal</i>	172
5.2.11.- <i>Pantallas informativas</i>	172
5.3.- Cronograma de implementación	174

CAPÍTULO

VI.- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO 176

1.- Esquema del proceso de evaluación	179
2.- Herramientas de evaluación del Plan de Comunicación	180

CAPÍTULO

VII.- CONCLUSIONES GENERALES 182

1.- Plan de Comunicación Interna	184
2.- Plan de Comunicación Externa	185

CAPÍTULO

I INTRODUCCIÓN



En un contexto en el que todo comunica, gestionar la información sin una estrategia, supone un riesgo inasumible para cualquier organización.

El presente Plan de Comunicación Integral del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, presenta un nuevo modelo comunicativo basado en la credibilidad, la cercanía y la transparencia de las administraciones públicas en relación con la ciudadanía.

En el mismo, se detallan aspectos esenciales para el trabajo diario de las personas que componen el departamento de comunicación, así como las necesidades organizativas, personales y materiales que requieren para la mejora estratégica del contexto comunicativo de la institución.

La estrategia se convierte de esta forma, en el marco básico a partir del cual una organización puede fijar su continuidad de una forma eficiente y no agresiva con el medio, y al mismo tiempo, facilitar su adaptación a un entorno en continuo cambio, adquiriendo una ventaja competitiva que permita su crecimiento a través de un desarrollo sostenible. Pensar de forma estratégica es usar la información para generar influencias y fuerzas competitivas mediante las cuales conseguir un objeto alineado con los resultados y sostenido en el tiempo.

En este sentido, este documento pretende ser una guía básica de consulta y un plan de acción con una visión eminentemente práctica capaz de renovar las fórmulas comunicativas actuales y adaptar las dinámicas de trabajo del departamento a los nuevos retos futuros.

Todo ello, con la finalidad de reforzar la imagen del consistorio e implementar acciones que mejoren la calidad y la eficiencia de los procesos comunicativos que se desarrollan de manera interna y externa en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

CAPÍTULO

II

CONTEXTUALIZACIÓN



Riba-roja de Túria es un municipio de la provincia de Valencia perteneciente a la comarca de Camp de Túria. Situado a 20 Km. al oeste de València y con una orografía marcada por el paso del cauce del río Túria en las estribaciones orientales del sistema ibérico. Este emplazamiento, configura unos relieves de pendientes moderadas con amplios valles a 125 metros sobre el nivel del mar.

El origen de Riba-roja es incierto, aunque diversos historiadores coinciden en que debió ser un núcleo poblacional musulmán, que fue incrementando poco a poco sus habitantes hasta llegar a convertirse en Señorío.

El municipio sufre una expansión significativa a finales de los años 60 y principios de los 70 del siglo pasado, tanto de personas que se trasladan al territorio para vivir, como de residencias secundarias y de chalets de fines de semana y vacaciones. La población de Riba-roja de Túria en 1960 era de 5.781 habitantes y en 1991 aumenta su población hasta los 9.815, lo que supone un incremento del 58%.

El siguiente apartado, presenta un diagnóstico general del municipio, haciendo especial hincapié en el análisis demográfico y económico. En este sentido, el principal objetivo es identificar aquellas principales variables sociológicas que puedan afectar de manera directa o indirecta al presente Plan Estratégico de Comunicación. De ahí el interés por conocer las características de la población de Riba-roja de Túria y su situación socioeconómica.

Con esta finalidad, se han empleado datos de diversas fuentes, entre las que destacan el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana (PEGVA), o la base de datos del propio municipio de Riba-roja de Túria.

1.- Análisis del entorno local

En este apartado, se han examinado las cuestiones más relevantes a nivel local, como la demografía, la actividad económica, el tejido asociativo o los servicios municipales. Esta información de contexto, se completa con el estudio del municipio en relación a su papel principal en la comarca de Camp de Túria.

1.1.- El municipio

Riba-roja de Túria es un municipio de la provincia de Valencia que está integrado dentro de la comarca Camp de Túria. El término municipal tiene una extensión de 6.342 hectáreas, que limitan al norte con los municipios de L'Elia, La Pobla de Vallbona y Benaguasil; al este con los municipios de Manises, Paterna y Quart de Poblet; al Oeste con los municipios de Vilamarxant y Cheste y al Sur con los municipios de Chiva y Quart de Poblet. La mitad meridional del término municipal rodea al municipio de Loriguilla, quedando este último geográficamente rodeado por Riba-roja de Túria.

Al norte transcurre el cauce del río Túria. Su situación en la ladera este de la Cordillera Ibérica le confiere la altura que lo diferencia del hábitat de litoral de la costa. Sus suaves relieves son recorridos por pendientes moderadas y algunos valles.

El NÚCLEO urbano se compone de seis barrios:

- 01.- Casco histórico
- 02.- Carretera del Loriguilla
- 03.- El ensanche
- 04.- Eras Altas
- 05.- Carretera de Manises
- 06.- El Carot

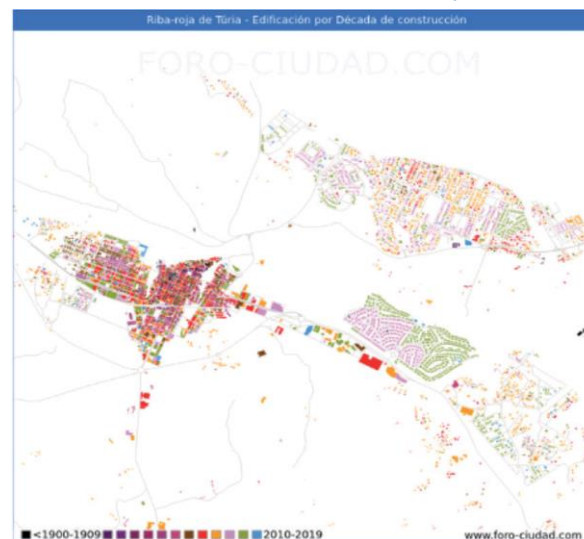
Ilustración 1. Casco urbano de Riba-roja



Fuente:
Archivo Municipal
Riba-Roja de Túria. Autor:
J.V. Calatayud

Más allá del núcleo urbano destacan las urbanizaciones. Esta distribución de las viviendas según los años de construcción, aporta información sobre el desarrollo urbanístico de la localidad en la segunda década del s. XXI en relación a las viviendas construidas.

Ilustración 2. Urbanizaciones Riba-roja



Fuente Catastro.
Elaboración www.foro-ciudad.com

1.1.1.- Demografía

La población del municipio asciende a 22.761 personas empadronadas según los datos del padrón continuo del INE 2021. De esta población, el 49'3% son mujeres mientras que el 50'7% de los habitantes son hombres.

Tabla 1. Población Riba-roja

Población Riba-roja de Túria	Mujeres	Hombres
22.761	11.220	11.541

Fuente:

Elaboración propia a partir datos INE (2021).

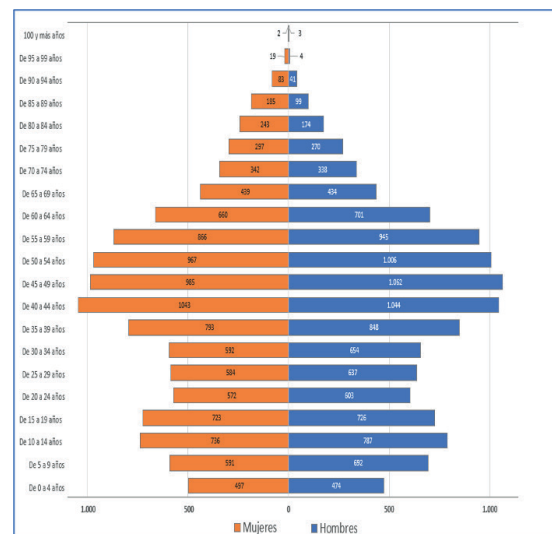
Para analizar en profundidad la demografía del territorio, se ha analizado en primer lugar la pirámide poblacional del municipio. Esta pirámide tiene una forma invertida debido a que el envejecimiento de la población no se compensa con los nuevos nacimientos.

Este fenómeno altera la evolución natural de la población (*más nacimientos que decesos*) y es predominante en el resto de la población española. Es importante considerar, que España es el país de la Unión Europea con mayor esperanza de vida, según el último informe de Eurostat y que también refleja el INE (2020). En este sentido, en la actualidad la esperanza de vida se sitúa en los 82 años (INE 2021), siendo de 79 años para los hombres y de 85 para las mujeres. Estos datos ya reflejan la incidencia en las defunciones de la COVID-19.

El aumento de la esperanza de vida y el descenso de la natalidad es un fenómeno que afecta a la mayoría de países de nuestro entorno como Portugal, Italia o Francia. Por ello, cuanto mayor es el estancamiento de la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida, más marcada es la forma de pirámide invertida representada en el gráfico.

La tendencia del descenso de la tasa de natalidad en España se recoge en este gráfico¹ y se atribuye a diversas causas. Entre las principales, la incorporación de la mujer al mercado laboral, el retraso de la edad de matrimonio o la prolongación de los estudios universitarios.

Gráfico 1. Pirámide poblacional Riba-roja de Túria



Fuente:

Elaboración propia a partir datos INE (2021).

En el caso concreto de Riba-roja de Túria, la base de la pirámide está ligeramente compensada en las franjas de edad de 5 a 19 años y por los nuevos nacimientos (0 a 4 años). Estos crecimientos son debidos a la afluencia de nuevos vecinos a finales del siglo S.XX, que duplican la población del municipio en los últimos treinta años, 1990 a 2020.

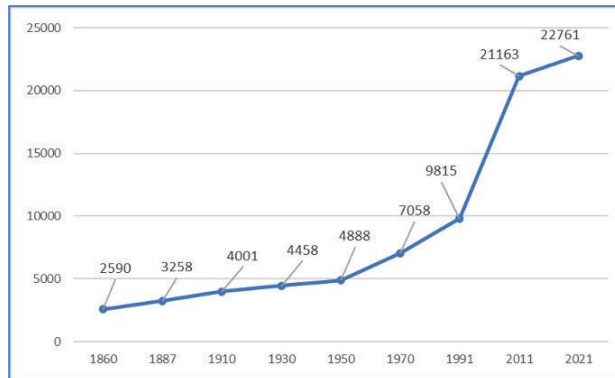
Datos históricos

Para entender la población actual de Riba-roja del Túria tenemos que remontarnos hasta los datos disponibles de los primeros censos en mitad del s. XIX. Desde entonces la población se ha mantenido en un crecimiento constante pero muy sostenido.

¹ Datos de los indicadores demográficos básicos del INE. Nacimientos por mil habitantes en junio de 2021

Esta tendencia se observa en todo el siglo s. XX hasta la última década de los ochenta. Durante las dos últimas décadas del s. XX y hasta el año 2010, la población aumenta más del doble. De aproximadamente 8.000 habitantes en 1980 pasará a más 20.000 en 2010.

Gráfico 2. Evolución población Riba-roja.



Fuente:
Elaboración propia a
partir datos INE (2021).

Esta explosión demográfica es debida a la consolidación de los polígonos industriales junto con la atractiva oferta de residencias, tanto en el casco urbano como en las nuevas urbanizaciones del municipio.

La explosión demográfica que comienza en la última década del s. XX, se produce por varias dinámicas, entre ellas la del vaciamiento del interior. La poca actividad económica de los pequeños municipios de interior provoca un éxodo a las grandes ciudades, pero también a las localidades cercanas más prósperas. El dato² del 63'9% de inmigración procedente de nacidos en la propia Comunitat Valenciana es representativo en este sentido.

Riba-roja del Túria se ha beneficiado de la actividad económica de sus polígonos para tener un saldo migratorio positivo respecto de las comarcas vecinas, especialmente de

la de los Serranos, la Hoya de Buñol o la plana de Requena-Utiel.

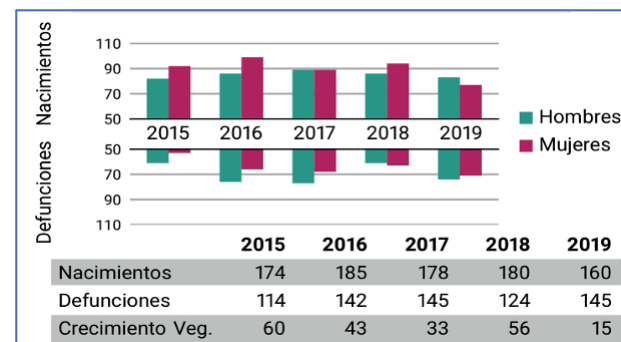
Movimiento Natural de la población

Según los datos disponibles en el portal PEGVA hasta enero de 2021 Riba-roja de Túria tiene un crecimiento al registrarse más nacimientos que decesos.

Este crecimiento es debido a que la población no está demasiado envejecida. Más de un 30% de la población se encuentra en la franja de edad entre 20 y 50 años. Este intervalo de edades es el que va aportando los nuevos nacimientos necesarios para superar el número de defunciones.

En el siguiente gráfico se aprecia que el movimiento natural se reduce cada año, lo que contribuye al envejecimiento de la población. Cuando este crecimiento es negativo la mayoría de personas se concentran en las franjas de edad superiores.

Gráfico 3. Crecimiento natural de la población Riba-roja de Túria.

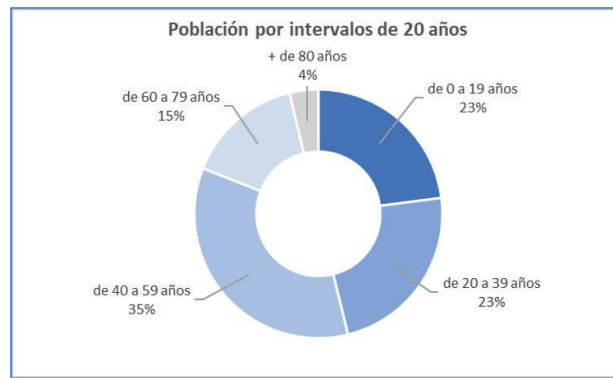


Fuente:
Elaboración propia a
partir datos INE
(2021).

Generaciones

Para analizar las generaciones, se han realizado intervalos de edad de 20 años y se ha calculado el porcentaje de edad de cada uno de ellos. El mayor de todos ellos se corresponde con los baby boomers, que son los hijos de la gran explosión demográfica que se da tras la guerra civil española.

Gráfico 4. Población por intervalos de 20 años. Riba-roja de Túria



Fuente:
Elaboración propia a
partir datos INE (2021).

Fenómeno migratorio

Según los datos disponibles en el Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana para el 1 enero de 2021, las personas extranjeras fueron el 22'1% de la población inmigrante al municipio. El 63'9% restante fueron inmigrantes de nacidos en la propia Comunitat Valenciana y el 13% restante procedieron de otras comunidades autónomas.

Si analizamos el fenómeno migratorio, las personas extranjeras que residen en Riba-roja de Túria siempre han sido un grupo minoritario, estando por debajo del 5% de población. Ni la explosión demográfica de finales del s. XX, ni el aumento de actividad económica en sus polígonos han atraído de manera significativa a personas extranjeras.

Si bien es cierto que tras la crisis económica de 2007 hay un cambio de tendencia que hace que superen el 5% y hayan crecido hasta llegar al 8% actual.

Tabla 2. Evolución población extranjera

Año	Nacionales	Extranjeros	Porcentaje
2020	20.941	1.820	8,7
2019	20.696	1.568	7,6
2018	20.488	1.504	7,3
2017	20.326	1.300	6,4
2016	20.173	1.348	6,7
2015	20.003	1.388	6,9
2014	19.846	1.653	8,3
2013	19.711	1.809	9,2
2012	19.575	1.774	9,1
2011	19.340	1.754	9,1
2010	19.082	1.673	8,8
2009	18.849	1.619	8,6
2008	18.438	1.500	8,1
2007	17.798	1.285	7,2
2006	17.134	1.195	7,0
2005	16.300	951	5,8
2004	15.517	745	4,8
2003	14.413	586	4,1

Fuente:
Elaboración propia a
partir datos INE
(2021).

1.1.2.- Actividad económica

La actividad económica del municipio se caracteriza por el proceso de modernización que ha consolidado el sector industrial como el principal aporte económico.

La necesidad de desarrollo de suelo industrial de Valencia a partir del último tercio del s. XX, ha marcado un crecimiento radial y concéntrico en las comarcas de la huerta valenciana, pero que también ha afectado a otras comarcas como el Camp de Túria o la Hoya de Buñol-Chiva.

La tercerización de la economía hace que la industria desplace a las actividades del sector primario, que fueron el principal aporte económico de los municipios. Este efecto arrastre de la industria sobre la economía consolida el sector servicios. Estos servicios, tanto públicos como privados, han proliferado para satisfacer el aumento de población que ha experimentado el municipio.

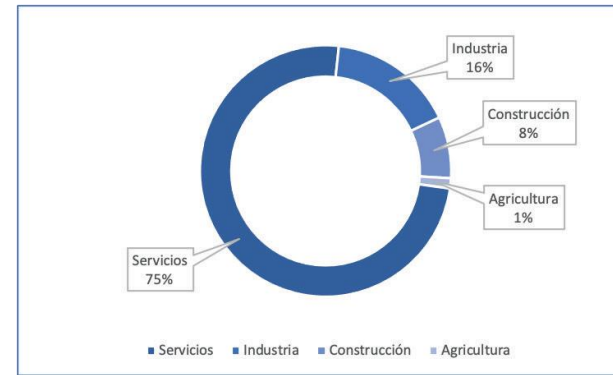
Desde la crisis financiera del año 2007, se ha producido un crecimiento y mejora de la situación económica que de nuevo se pone en jaque por los efectos de la reciente crisis de la COVID-19. En este sentido, es muy pronto para evaluar el calado de esta crisis en los tejidos económicos de Riba-roja de Túria, puesto que todavía no ha sido superada. Aun así, se han incluido algunos datos sobre empresas inscritas en la SS o empresas activas que servirán para aproximarse a estas cuestiones.

Sectores principales

Como en el resto de la Comunidad Valenciana, el sector primario ha ido perdiendo la importancia que tenía como actividad principal en el territorio. La tradicional explotación del campo se mantiene, pero ya no es tan importante como la industria, la construcción o el sector servicios.

En el siguiente gráfico se detallan las empresas inscritas en la SS por sectores. La diversidad de empresas se puede apreciar en el 74'4% de empresas dedicadas al sector servicios. También remarca la importancia del sector industrial con un 16'3% de las empresas. Le sigue el sector de la construcción con un 7'9% de empresas. Estas empresas muestran la recuperación del sector de la crisis financiera 2007 y el estallido de la burbuja inmobiliaria. Finalmente, el sector primario focalizado en la agricultura queda en un 1'3% residual de las empresas inscritas.

Gráfico 5. Sectores económicos Riba-roja de Túria



Fuente:
Elaboración propia a
partir datos INE
(2021).

Polígonos industriales

Los polígonos del Oliveral, Sector 12 y Sector 13 empiezan a operar desde el año 1989, siendo los primeros en ofrecer ubicaciones alternativas a la industria situada en la capital valenciana. Exactamente el Oliveral opera desde 1989, Sector 12 desde 1991 y Sector 13 desde 1992.

Localidades como Riba-roja, a tan solo 20 kilómetros de la capital han salido beneficiadas de este proceso que ha tenido que relocalizar la industria que acogía la urbe valenciana. En este sentido, el desarrollo industrial de Riba-roja de Túria no solo ha sabido explotar la proximidad a la capital, sino que también ha sabido ubicarse en el nudo de comunicaciones entre Madrid y Valencia. Los polígonos industriales del sureste del municipio, han consolidado una actividad logística sobre estas comunicaciones.

Las empresas logísticas han proliferado en los polígonos que explotan las necesidades ligadas a la conexión del puerto de Valencia con la España central y Madrid a través

de la autovía A3 y su confluencia con el eje mediterráneo de la A7.

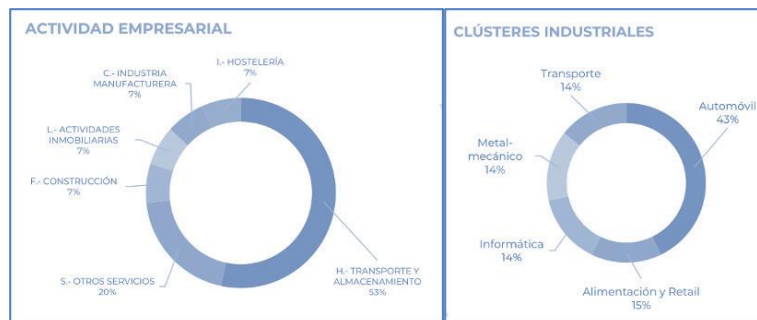
La importancia de esta actividad sitúa estos polígonos entre los siete logísticos más importantes de España. Este estatus permite que se organicen periódicas ferias logísticas para atraer más empresas a los polígonos del municipio.

Debemos tener en cuenta, que estos polígonos ingresan al municipio más de 7 millones de euros, aportación que supone más del 34% del presupuesto municipal.

Pero más allá de la actividad logística, los polígonos del municipio presentan una actividad variada que abarca una gran diversidad de sectores. Esta heterogeneidad también se da en las dimensiones de las empresas, donde abundan las PYMES.

Sobre los sectores y las dimensiones de las empresas, se presentan los siguientes datos de las empresas asociadas a ASOCREVA³ como aproximación a los sectores, volumen y facturación de las empresas de los polígonos industriales de Riba-roja de Túria.

Gráfico 6. Sectores empresas asociadas ASOCREVA



Fuente:
Elaboración propia
a partir de memoria
anual AOSCREVA.

³ Asociación de Empresarios
la Reva (ASOCREVA).

Otros sectores

En los distintos polígonos del municipio también se ubicaron las empresas ligadas al auge de la construcción. Su presencia ha disminuido, pero hoy las mejores adaptadas siguen con su actividad. Como se apreció en un gráfico anterior, constituyen un 7'9% de las empresas inscritas en la SS.

Los comercios son la principal actividad en el casco urbano del municipio. El tejido comercial del municipio sufre la competencia de las grandes operadoras de ventas digitales. Esta tendencia se ha acentuado mucho durante el periodo de la pandemia debido al auge de las compras online.

La siguiente tabla recoge la actividad comercial del municipio según los datos del portal del comerciante⁴.

Tabla 3. Comercio en Riba-Roja de Túria

ALIMENTACIÓN		COMERCIOS		GRANDES SUPERFICIES
Tradicional	Supermercados	Textil y calzado	Hogar	No hay presencia de grandes superficies como hipermercados o grandes almacenes.
35	3	13	19	

Fuente:
Elaboración propia
a partir de los datos
Portal del comerciante
Riba-roja de Túria.

Hay un mercado municipal permanente "Mercat Municipal" ubicado en la calle Mercado, número 18. También hay dos mercados itinerantes los lunes y los sábados en la Avenida de la Paz y en la Calle Mayor, respectivamente.

En el sector primario la actividad principal ha sido la agricultura. La situación geográfica de Riba-roja con el aporte fluvial del Turia ha permitido la explotación tanto de secano como regadío. En el secano han predominado los frutales, entre ellos el algarrobo y, en el regadío, el naranjo y el cultivo de hortalizas.

La pandemia en la economía local de Riba-roja de Túria

Partiendo de la situación general para la economía valenciana, el impacto de la COVID-19 durante 2020 ha sido similar a la de la española. Con una caída del VAB⁵ aproximada del 11%⁶.

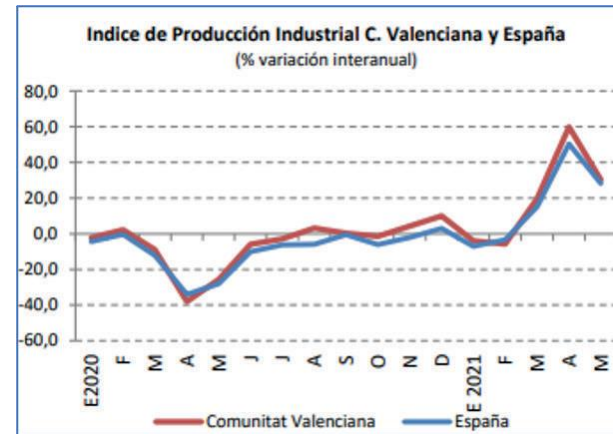
En el informe del primer cuatrimestre del año 2020 de la mancomunitat de Camp de Túria hay un repunte de los demandantes de empleo, concentrados en los meses de marzo y abril de 2020 debido a la paralización económica consecuencia de la COVID-19. Estas cifras se recuperaron paulatinamente en los meses siguientes del 2020 y el presente año 2021.

Actualmente existe una previsión de crecimiento alrededor del 6%, y la vuelta al nivel de 2019 se producirá en 2022 o 2023⁷. El impacto medio sobre el empleo ha sido del 5% y ya se ha recuperado a niveles de 2019.

Los sectores más afectados por la crisis son los relacionados con el turismo, alojamiento, restauración, agencia de viajes, ocio y actividades artísticas y culturales.

La economía del municipio no está orientada en estos sectores, por lo que la actividad económica local no se ha resentido de forma especial. En este sentido, el dato del índice de producción industrial de la Comunidad Valenciana es útil para ilustrar la recuperación de la actividad industrial que tan importante es para Riba-roja de Túria.

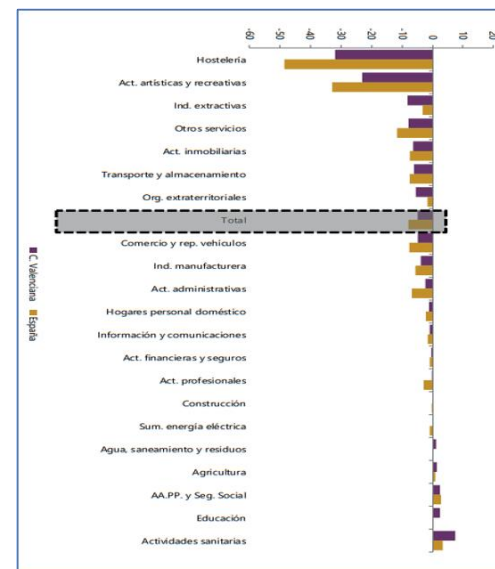
Gráfico 7. Índice de producción industrial Comunitat Valenciana.



Fuente:
Comunidad Valenciana.
I Semestre de 2021 y perspectivas a corto y medio plazo”, Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia, julio 2021

Tomando la tasa de variación del empleo efectivo en la Comunitat Valenciana entre diciembre de 2019 y diciembre 2020, los sectores menos afectados son los más extendidos en el municipio:

Gráfico 8. Variación empleo efectivo Comunitat Valenciana.



Fuente:
“Impacto económico de la covid-19 en la Comunitat valenciana: desagregación por ramas de actividad”, IVIE, febrero 2021.

⁵ VAB, Valor Agregado Bruto, es un índice económico sobre el valor de la producción en una determina área económica. La diferencia entre el PIB y el VAB es que este último sí considera el valor de los bienes y servicios en proceso de terminación.

⁶ Datos del informe “Impacto económico de la covid-19 en la Comunitat Valenciana: desagregación por ramas de actividad”, publicado por IVIE, (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas), en febrero 2021.

⁷ Siempre según la estimación del informe.

Pese a estos macro indicadores económicos positivos, la incertidumbre que genera la pandemia puede lastrar los pronósticos y retrasar la recuperación que se esperaba para finales 2021 y principios de 2022.

1.1.3.- Tejido asociativo

El tejido asociativo es muy activo y numeroso en el municipio. Está compuesto por asociaciones, clubes deportivos y colectivos, entre los que destacan los festeros.

Predominan las asociaciones lúdicas, juveniles, de tercera edad y fiestas con 53 colectivos. También son numerosas las de actividades sociales o humanitarias. Los clubs deportivos municipales también son muy numerosos, con 35 asociaciones que representan un 26% del total. Además, hay 6 asociaciones de ámbito empresarial que incluyen asociaciones de comerciantes.

Respecto de las asociaciones de vecinos hay 17. El motivo de ser tan numerosas es por la distribución de las urbanizaciones donde proliferan distintas asociaciones. También hay constituidas 7 asociaciones alrededor de las AMPAS.

Las asociaciones relacionadas con las comunidades agrícolas y de regantes son 7 en total, y finalmente hay 6 colectivos falleros constituidos en 6 asociaciones lúdico-culturales.

Tabla 4. Asociaciones Riba-roja

Asociaciones lúdicas, juveniles, tercera edad y fiestas			
001	Artistas de Riba-roja	024	Festeros Cristo 2017
002	Asia	025	Festeros Fadrins 2017
003	Adopta Salva una Vida	026	Foro per la sostenibilitat de Riba-roja
004	Agrupación de asociaciones de personas con discapacidad	027	Karate Nakadaka
005	Amas de Casa "Tyrius"	028	Movimiento Junior
006	Amics de Sant Vicent	029	Asociación Motera
007	Asociación Bolilleras	030	Asociación Cultural Taurino
008	Asociación Buñoleras	031	Riba-actua
009	Asociación contra el cáncer	032	Ribadis
010	Asociación Disc-jockeys	033	Ribamon
011	Asociación Fibromalgia	034	Sant Antoni
012	Asociación Moros i Cristians	035	UPD y Jubilados
013	Asociación Riba-roja Solidaria	036	Voluntariat Social
014	Asociación Teatro Cervantes	037	Xaranga "El Cabasset"
015	Banda Unió Musical	038	Xaranga "El Minaor"
016	Cáritas Joven	039	Riba-roja Solidaria
017	Centro Ferroviario Vaporista	040	Asociación para el desarrollo y cooperación de Togo
018	Centro Ocupacional "Camp de Turia"	041	Riba-Roja Canina
019	Diversidad Funcional	042	Plataforma Metro Riba-roja JA
020	Dones de la mediterranea	043	Riba-rock
021	Escuela de Teatro	044	Asociación Danza Urbana Riba-roja
022	Esperanza y sonrisa	045	Asociación Valenciana de las plantas medicinales
023	Asociación Cultural de Santa Cecilia	046	Xarxa Municipal de Voluntariat Social de Riba-roja de Túria

047	Asoc. El COET	074	Baloncesto Riba-Roja Camp de Turia
048	Asociación de Comerciantes del mercado municipal 66 Asociación AgroTirio	075	Biking Turia
		076	Club Balonmano Taurons
049	Joventud Precaria	077	Club Boxeo
050	Proyecto Creat	078	Club Colombicultura "Les Cuatre Plumes de Riba-roja"
051	Mirall	079	Club Cicloturista de Riba-roja
052	Coordinadora en defensa de los bosques del Túria	080	Club Deportivo bailando bailando
Asociaciones de vecinos		081	Club Deportivo de montaña y escalada
053	Valencia la Vella 1	082	Club Gimnasta de Mayores
054	Valencia la Vella 2	083	Deportivo Ribatenis
055	Ciudad Jardín	084	Deportivo Taekwondo
056	Diseminados Canya de l'Anguila	085	Escalada Itzard
057	El Clot de Navarrete	086	Fútbol Sala Riba-roja
058	El Molinet	087	Galotxa de Riba-roja
066	Pou d'Escoto	088	Gimnasia Rítmica Riba-roja
067	Reva	089	Jóvenes Promesas
068	Sta Mónica	090	Judo Judokan Riba-roja de Turia
069	Sta Rosa	091	Natación Riba-roja
Clubs municipales		092	Padel Ribarroja
070	Atletismo Metaesport	093	Peña Motera
071	Atletismo Ribapeu Ribarroja	094	Pescadores el Suret de Riba-roja
072	Aluesha Riba-Yoga	095	Polideportivo Diamante
073	Club de Ball Esportiu	096	Sociedad de cazadores "La Garza"

097	Tenis de mesa Ribarroja	Asociaciones de empresarios	
098	Tenis "El Collao"	118	AERT
099	Tiro y Caza "El Turia"	119	ASEDER
100	Triatlón Riba-roja	120	Asociación Empresarios de Reva
101	Ribarroja C.F.	121	Asociación Empresarios de Ribarroja
102	Club Karate Nakadaka	122	FEDEMCA
103	Rayo Ribarroja c.f	123	RIBA 3
104	Club Padel Riba-Roja	A.M.P.A.	
Comunidades agrícolas y de regantes		124	CE Asunción
105	Pou de Dalt	125	CEIP Camp de Túria
106	Pou de la Llobatera	126	CEIP Cervantes
107	Pou Mas d'Escoto	127	CEIP Eres Altes
108	Pozo de Valencia la Vella	128	CEIP Mas d'Escoto
109	Pozo San Pascual	129	IES Pla de Nadal
110	Pozo Virgen de los Desamparados	130	IES El Quint
111	Comunidades de regantes Lorca y Quint	<p style="text-align: center;"><i>Fuente: Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.</i></p>	
Fallas			
112	El Turia		
113	L'Amistad		
114	L'Harmonia		
115	La Pau		
116	La Unión		
117	Plaza Constitución		

Las asociaciones de vecinos se disgregan entre el núcleo antiguo y los ensanches a este y las de las urbanizaciones. Las personas que viven en las urbanizaciones en su mayoría no son originarias del municipio. Esto genera un problema de identidad que está muy extendido en la geografía valenciana. Por una parte, los foráneos no tienen una vinculación sentimental con la población. Y por otra parte la población autóctona no termina de aceptar a las personas de las urbanizaciones al no sentirla como propias.

Las fallas son las fiestas más importantes de la población. El asociacionismo fallero es muy transversal en los perfiles sociológicos del municipio como sucede en el resto del territorio.

1.1.4.- Servicios municipales

Los servicios y equipamientos públicos municipales contribuyen a fijar la población a la vez que aportan calidad de vida a las personas residentes.

Equipamientos culturales

El Auditorio Municipal es el espacio principal de la actividad cultural local, que es referente en la comarca. Esta actividad desarrolla programaciones de temporada de teatro, música, danza y cine. El espacio acoge la sede de la radio y los conservatorios de música y de danza.

Bibliotecas

Hay una biblioteca municipal y una agencia de lectura que se apoyan con diversas iniciativas como certámenes literarios, premios de poesía o programas especiales como el Biblioparc.

Equipamientos educativos

El Conservatorio Profesional de Música es un centro público gestionado por el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria. Creado en 1988, pasó de Escuela Municipal Elemental de Música a Escuela Profesional en el año 1990. El Conservatorio depende de la Concejalía de Cultura y enseña a más de 320 alumnos con un claustro de 35 docentes.

El Conservatorio Profesional Municipal de Danza (*CPMD*) comenzó su actividad en 1990 como Escuela Municipal de Danza y posteriormente se consolidó como Conservatorio Oficial. La Escuela Municipal de Danza imparte las clases de danza para niños de 3 a 7 años y para adultos con un plan de estudio profesional. También se realizan actividades para complementar la formación y la experiencia profesional del alumnado.

El Centro De Formación De Personas Adultas se encuentra en el Edificio Unión Musical, en la calle Sagunto número 14. La oferta formativa es variada y se compatibiliza con talleres de informática o idiomas.

En el periodo estival, el Ayuntamiento organiza la Escuela De Verano Municipal.

Agencia de Desarrollo Local

La Agencia de Desarrollo Local, ADL, forma parte activa de la economía del municipio abarcando propuestas para fomentar la economía local, ayuda en la búsqueda de empleo, programas para emprendedores y otros servicios relacionados con el fomento de la economía de Riba-roja de Túria.

Equipamientos Sanitarios

El Centro de Salud está situado en la calle Colón y entró en funcionamiento en el año 2002. Este centro, dota a la ciudadanía de los servicios sanitarios de primera instancia y trabajan más de 42 personas, de los que 10 son médicos de familia, 4 pediatras y el resto corresponden a enfermeros, auxiliares y personal de la administración.

Hay un equipo de guardia para las urgencias que se encarga de la atención continuada desde las 15:00 horas hasta las 08:00 horas del día siguiente. Este servicio de urgencias se extiende a Loriguilla. Además, los servicios sanitarios se completan con una unidad de rehabilitación.

Equipamientos deportivos

El Pabellón Deportivo Municipal ofrece instalaciones para practicar fútbol sala, baloncesto, balonmano, kárate, taekwondo o gimnasia rítmica, y dispone de gradas para el público asistente. El Polideportivo Municipal dispone de pistas de tenis, pádel, baloncesto, piscina descubierta y campo de fútbol con grada.

El Trinquete de Riba-roja data del 1946, y desde el año 1989 es de titularidad pública.

Centros Asistenciales

Existen diferentes centros de bienestar social de Riba-roja destinados a distintos colectivos. Hay dos residencias para mayores dependientes, un centro ocupacional para discapacitados, un centro social y un centro de día para personas mayores.

Oficina municipal de información al consumidor (OMIC)

Desde esta oficina se ayuda los consumidores en sus consultas, quejas o reclamaciones, llegando a mediar en la resolución de conflictos. Está situada en la Agencia de Desarrollo Local.

Tabla 5. Servicios y equipamientos PÚBLICOS.

Servicio y equipamientos públicos	
Servicio Municipal de aguas (suministro).	Alcantarillado
Depuradoras: EDAR Camp de Túria II, EDAR Sector13, EDAR Sector 14 y EDAR El Oliveral.	Agencia de Desarrollo Local (ADL) PARC DE VALÈNCIA LA VELLA Parque de la Pedrera Parque Bellavista I Parque Bellavista II Parque-plaza juez Heliodoro Gimeno Parque-plaza de la Constitución Parque del Lavadero Parque de la Pinada Parque El Rajolar Parque urbanización Entrenaranjos Parque Masia de Traver Parque Residencial Reva Parque calle Mayor
Parque Mas d'Alcedo. Parque Plaza del Saler Jardín Molino del Conde Jardín de la Mallà Parque carretera Vilamarxant Parque-plaza Vicent Andrés Estellés Parque de l'institut Parque de la Estación Parque-plaza Germanias Parque municipal Maldonado Parque urbanización el Molinet Parque santa Rosa Parque santa Mónica Parque urbanización Els Pous-Lliri Groc	CEIP Cervantes CEIP Mas de Escoto IES Pla de Nadal
CEIP Camp de Túria CEIP Eres Altes IES El Quint	Conservatori Professional de Dansa Ei 1er Cicle Municipal Riu Túria Biblioteca Pública Municipal

Auditori Riba-Roja del Túria Conservatori Professional de Música Centro De tformación De Personas Adultas Agencia de Lectura	Pabellón Deportivo Municipal Trinquete
Complejo Deportivo La Mallà Polideportivo Municipal	

Fuente:
Elaboración
propia.

1.2.- La comarca

El municipio de Riba-roja de Túria se ubica dentro de la provincia de Valencia en el Camp de Túria, comarca que limita al Norte con las comarcas del Alto Palancia y el Camp de Morvedre, al Oeste con la comarca de Los Serranos; al Sur con la comarca de la tfoya de Bunyol y al Este con las comarcas de L’Horta Nord, L’Horta Oest y el Camp de Morvedre.

La comarca de Camp de Túria contiene una gran extensión de territorio, siendo la séptima en tamaño de la Comunitat Valenciana. Esta amplia extensión, acoge a municipios que tienen grandes diferencias demográficas, económicas y culturales.

El ente territorial se haya entre las estribaciones meridionales del Sistema Ibérico al noroeste y la Sierra Calderona al norte, llegando a un ecosistema casi de litoral en los municipios más al este. La comarca está atravesada por el río Túria lo que le confiere unas particularidades hídricas.

En el término comarcal, encontramos municipios en orografías de baja montaña como Lliria, Casinos, Benissanó, Olocau, Marines, Gátova, Bétera, Náquera o Serra. Por otro lado, en el curso fuvial del Túria, encontramos Benaguasil, La Pobla de Vallbona, L’Eliana, Vilamarxant y Riba-roja.

Hay dos localidades que se han incorporado más tarde que el resto: San Antonio de Benagéber y Loriguilla.

Tabla 6. Población de la comarca.

Municipio	Población	Superficie	Densidad (hab./km2)
Pobla de Vallbona	24.858	33,10	750,99
Bétera	24.604	75,10	327,61
Lliria	23.482	227,98	103,00
Riba-roja de Túria	22.761	57,49	395,91
La Eliana	18.362	8,77	2093,72
Benaguacil	11.256	25,40	443,15
Vilamarxant	9.891	71,08	139,15
San Antonio de Benagéber	9.286	8,74	1062,47
Náquera	6.897	38,71	178,17
Serra	3.187	57,29	55,63
Casinos	2.780	41,48	67,02
Benissanó	2.291	2,28	1004,82
Loriguilla	2.035	72,40	28,11
Marines	1.848	35,72	51,73
Olocau	1.828	37,40	48,88
Gátova	405	30,41	13,31
Total	165.771	823,35	201,3

Fuente:
Elaboración propia
a partir datos
INE 2020.

Si analizamos la demografía comarcal, encontramos a cuatro municipios por encima de los 20.000 habitantes: La Pobla de Vallbona, Bétera, Llíria, y Riba-roja de Túria. Otros cinco están en poblaciones entre los 5.000 y los 18.000 habitantes: L'Eliaña, Benaguasil, Vilamarxant, San Antonio de Benagéber y Náquera.

Los municipios con menos de 5.000 habitantes son Serra, Casinos, Benissanó, Loriguilla, Marines, Olocau, y Gátova. La cercanía de algunos municipios a la ciudad de Valencia es fundamental para entender las dinámicas migratorias que han beneficiado a los grandes municipios frente al resto.

La geografía de Camp de Túria

El paso del río Túria se encuentra flanqueado por dos grandes ramblas. Por la cara Norte el Barranco de Carraixet, situado en las estribaciones meridionales de la Sierra Calderona, desemboca en el mar en el término de Alboraya. Al sur se encuentra la cuenca la Rambla del Poyo que nace en la Sierra de Xest y que constituye una de las principales fuentes de alimentación de la Albufera.

Ilustración 3. Comarca de Camp de Túria

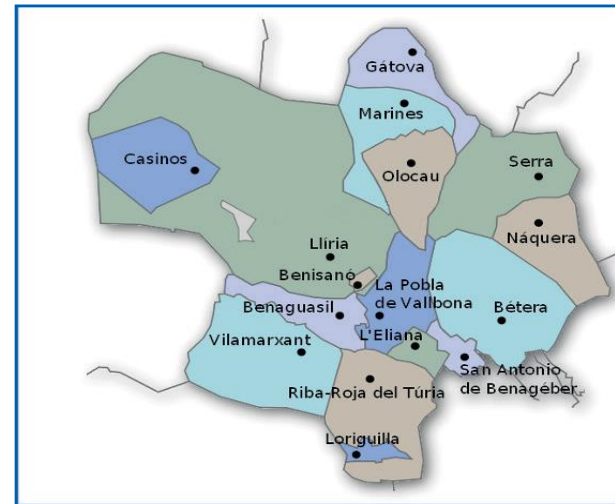


Fuente:
Ayuntamiento de
Riba-roja.

Al norte la comarca limita con la provincia de Castellón. Al oeste con los Serranos, cuyos municipios están muy afectados por el vaciamiento del interior. Al sur limita con la Hoya de Buñol. Al este limita con la Horta Nord, Horta Oest y el área metropolitana de la Ciudad de València.

La comarca tiene una gran extensión geográfica (823,4 km²) siendo la séptima en tamaño de toda la Comunidad. Sus 165.771 habitantes (INE, 2021) la sitúan en la quinceava posición en la Comunitat Valenciana. Esta diferencia afecta a la densidad de población y es debida a que parte de la comarca está afectada por las dinámicas de vaciamiento interior.

Ilustración 4. Mapa de la Comarca de Camp de Túria



Fuente:
Ayuntamiento de
Riba-roja.

La gran extensión territorial de la comarca hace que convivan municipios con realidades sociales muy distintas. Al norte y oeste municipios muy pequeños que sufren la problemática de la España vaciada. Los municipios de Gátova, Casinos o Marines sufren el influjo migratorio que los municipios más grandes Llíria, Riba-roja o Bétera

ejercen sobre ellos. El resultado de estos influjos son el envejecimiento y vaciamiento de las poblaciones pequeñas. En el centro de la comarca nos encontramos los municipios más poblados con más de 20.000 habitantes: Liria, Poble de Vallbona, Riba-roja o Bétera.

Segundas residencias

Hay varios municipios que son destino preferente para segundas residencias. Los municipios de Serra, Náquera, Olocau o Marines se ubican en las faldas de la atractiva Sierra Calderona, lo que los ha convertido en referentes de un cierto turismo interior de montaña.

Desde finales de los años 70 empieza un proceso de construcción de viviendas aisladas que han acabado configurando urbanizaciones de tamaños considerables que no siempre están sujetas a las mínimas normas de edificación. Este proceso se da con especial ímpetu en las localidades próximas a la montaña o en la costa litoral. En primer caso es el que caracteriza las múltiples urbanizaciones que encontramos en Serra, Náquera, Olocau o Marines. Este proceso, que sirve de reclamo de un turismo local, no es suficiente para detener los procesos de vaciado de municipios como Marines u Olocau.

desemboca en el mar en el término de Alboraya. Al sur se encuentra la cuenca la Rambla del Poyo que nace en la Sierra de Xest y que constituye una de las principales fuentes de alimentación de la Albufera.

Dinámicas demográficas

En la década de los sesenta del s. XX comienza un proceso migratorio a las grandes ciudades del litoral valenciano,

especialmente a València. Los motivos son variados, el principal las posibilidades de empleo, pero también los servicios tanto públicos como privados, el acceso a estudios superiores, las mejoras de infraestructuras o las suaves condiciones climáticas.

En esta etapa se vacían los Serranos, la hoya de Buñol o la plana de Utiel. En cambio, comarcas como Camp de Túria salen beneficiadas al ser zonas de “aprovisionamiento medio”.

El aprovisionamiento medio es producido por la predisposición psicológica de muchos emigrantes interiores a asentarse lo más cerca posible de las zonas de origen. Tras estos primeros emigrantes, se produce un efecto cadena que atrae a otros. Este efecto está detrás de la explosión demográfica que dobla la población de Riba-Roja de Túria a partir de 1980 en tan solo 30 años.

Este proceso es una de las causas principales de la consolidación de los tamaños actuales de las poblaciones de Bétera, Liria, La Poble de Vallbona y Riba-roja de Túria, en detrimento de poblaciones que sufren el éxodo rural como Macastre, Gestalgar, Pedralba, Olocau, Dos Aguas, Yátova, Bugarra o Cheste.

Desindustrialización del área metropolitana de Valencia

Procesos recientes como la desindustrialización del área metropolitana de Valencia redundará en la recolocación de esta industria en lugares cercanos como Riba-roja, Liria, la Poble de Vallbona o Bétera. En el caso de Riba-Roja, este proceso también se beneficia de tener parte del municipio en el nudo comunicativo Madrid-Valencia.

La industria que abandona Valencia empieza un proceso radial y concéntrico recalando en las comarcas de huerta que rodean València. Una vez el suelo industrial de estas comarcas anejas a Valencia no es suficiente para albergar la industria, pasa a ocuparse el segundo cinturón industrial. Este segundo anillo se ubica al norte y al este de Valencia en las comarcas de Camp de Morverdre, Camp de Túria y la Hoya de Buñol.

La reubicación industrial va atrayendo a residentes a estos municipios. Una parte muy importante son de municipios vecinos o cercanos que no tienen tan buenas expectativas económicas. Este proceso sostenido durante cuatro o cinco décadas, vacía los municipios pequeños en favor de los que si han atraído a la industria, pero no es el único proceso que afecta a la demografía de la comarca.

Otra parte significativa de la población ha buscado residencias alternativas para evitar los precios alcistas de las viviendas de las grandes capitales. Un proceso especialmente intenso en la primera década del este siglo hasta la explosión de la burbuja inmobiliaria.

Otra dinámica muy reciente que ha revalorizado la oferta de las urbanizaciones de estos municipios ha sido la búsqueda de viviendas horizontales en espacios abiertos, fruto del ciclo de confinamiento en los pisos de las grandes ciudades.

2.- Análisis de la institución

2.1.- Ayuntamiento de Riba-roja

La administración municipal es la más próxima a la ciudadanía, y cuenta con un gran número de competencias. Sus recursos humanos y materiales están enfocados a garantizar los derechos básicos de las personas del municipio y a mejorar su nivel de vida con los equipamientos y servicios disponibles. Estos equipamientos no son siempre de competencia municipal, por lo que suelen establecer alianzas con otras administraciones.

El Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se haya inmerso en un proceso de redimensionamiento dado el repentino crecimiento de población que ha sufrido el municipio en los últimos años. Este redimensionamiento, afecta a casi todos sus ámbitos: empleados públicos, servicios, equipamientos, etc.

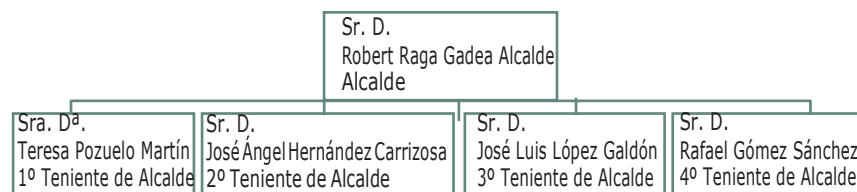
2.1.1. Gobierno

El Ayuntamiento de Riba-roja de Túria tiene los siguientes órganos de gobierno: la Alcaldía, el Pleno y la Junta de Gobierno. Se detallan a continuación los órganos, sus funciones e integrantes para el período comprendido entre las elecciones municipales de 2019 y 2023⁸.

La **Alcaldía** la ostenta Roberto Raga Gadea con las funciones y regulaciones que establece la legislación de régimen local.

La **Tenencia de Alcaldía** se compone por:

- 01º Teniente de Alcalde: M^a Teresa Pozuelo Martín,
- 02º Teniente de Alcalde: José Ángel Hernández Carrizosa,
- 03º Teniente de Alcalde: José Luís López Galdón,
- 04º Teniente de Alcalde: Rafael Gómez Sánchez.



El **Pleno** es el órgano colegiado de máxima representación. Está compuesto por todos los concejales de todos los grupos políticos y presidido por el Alcalde. Sus funciones son de decisión de los asuntos de mayor trascendencia del ayuntamiento, especialmente los presupuestos y las normas municipales, pero también de deliberación, control y fiscalización de los órganos ejecutivos del gobierno local.

En el caso de Riba-roja de Túria, el Pleno está compuesto por 21 concejales. A continuación, se detalla la composición del Pleno según adscripción a partidos políticos y por orden de listas más votadas en las elecciones municipales del 26 de mayo de 2019.

El equipo de gobierno pertenece en su totalidad al Partido Socialista Obrero Español, que gobierna con mayoría absoluta con once concejales. Sus miembros son:

⁸ Los integrantes de los distintos órganos se han recogido a fecha de noviembre de 2021 y están sujetos a los cambios que se puedan dar hasta el final de la legislatura.

- D. Robert Raga Gadea
- D^a. Teresa Pozuelo Martín
- D. Jose Luis Ramos March
- D^a. Záfira Pérez Pacheco
- D. José Ángel Hernández Carrizosa
- D^a. Lola Verdeguer Royo
- D. Jose Luis López Galdón
- D^a. Ana Cristina tfolgado
- D. Rafael Gómez Sánchez
- D^a. María Esther Gómez Laredo
- D. tfrancisco Javier García Escudero

En la oposición, pertenecientes al partido Partido Popular, sus miembros son:

- D. Santiago Navarro Zaragoza
- D. Pedro Tortajada Raga
- D^a. Paula Badía Lanaquera
- D^a. Rosa Al Sibai Giner

Del partido Ciudadanos:

- D. Salvador Evaristo tferrer Cortina
- D^a. M^a Teresa Ruiz Vendrell

Con un solo concejal, se encuentran los partidos Compromis, con D. Rafael tfolgado Navarro, EUPV con D. Rafael Gómez Muñoz, Podem con D^a. Arantxa Torres y VOX con D^a. Nuria Santamaría Garrido.

Estos órganos se complementan con otros como las comisiones informativas y las sectoriales. Todas ellas son informativas y consultivas y están regidas por las Bases de Régimen Local para municipios de más de 5.000 habitantes⁹.

Las Comisiones informativas están formadas por todos los grupos políticos según la proporción de los mismos

que tengan en el Pleno. Sus funciones están basadas en el estudio, la consulta y el informe no vinculante de los asuntos que hayan de sersometidos a la decisión del Pleno.

En Riba-roja de Túria las comisiones que se han formado se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 7. Comisiones informativas Riba-roja de Túria.

Comisiones Ayuntamiento de Riba-roja de Túria
Comisión informativa de patrimonio, turismo, fomento económico y comercio.
Comisión informativa de vía pública y obra en la vía pública, actividades, polígonos industriales y fiestas.
Comisión informativa de educación, nuevas tecnologías, parques y jardines.
Comisión informativa de deportes, juventud.
Comisión informativa de personal, cultura y urbanizaciones.
Comisión informativa de servicios sociales, seguridad ciudadana y participación ciudadana.
Comisión informativa de hacienda, sanidad y medios de comunicación.
Comisión informativa de urbanismo e infraestructuras.
Comisión informativa de servicios públicos, mujer, transporte, comunicación viaria y régimen jurídico.
Comisión informativa de medio ambiente, agricultura y fallas.
Comisión informativa especial de cuentas.

Las Áreas de Gobierno

El actual equipo de gobierno, liderado por el Alcalde D. Robert Raga, ha dividido su acción en diversas áreas asignadas a los distintos concejales. En la siguiente tabla se detallan las áreas y los concejales asignados.

Tabla 8. Comisiones informativas Riba-roja de Túria.

Concejal	Áreas de Gobierno
D. Robert Raga Gadea.	Alcaldía Planificación Estratégica Innovación y Proyectos Europeos.
D ^a . Teresa Pozuelo Martín	Planificación Urbanística Obras Públicas Servicios Municipales
D. José Luis Ramos March	Comercio Sostenibilidad Transición Ecológica Economía Circular Agricultura.
D ^a . Záfira Pérez Pacheco.	Educación Cultura Infancia y Adolescencia.
D. José Ángel Hernández Carrizosa.	Hacienda Contratación Pública Patrimonio e Inventario Áreas Industriales Edificios públicos e Infraestructuras Actividades y Fomento Económico.
D ^a . Lola Verdeguer Royo	Igualdad, Políticas Inclusivas y Derechos Sociales Mayores.

Concejal	Áreas de Gobierno
D. José Luis López Galdón	Recursos Humanos Seguridad Pública y Policía Local Servicios Generales Régimen jurídico Innovación, Tecnológica y Administración Electrónica Comunicación Bienestar animal
D ^a Ana Cristina Folgado	Fiestas Fallas Juventud
D. Rafael Gómez Sánchez	Barrios y Urbanizaciones Parques y Jardines Servicios Públicos y Transporte Movilidad
D ^a . María Esther Gómez Laredo	Transparencia Gobierno Abierto Participación Ciudadana Turismo Patrimonio histórico.
D. Francisco Javier García Escudero	Promoción de la Salud Deportes

Fuente:
Ayuntamiento
de Riba-roja.

2.1.2.- Presupuesto

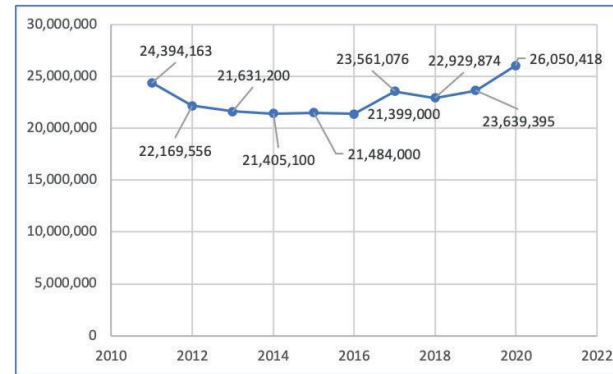
El consistorio se ha sujeto a la reforma de las administraciones contemplada en la Ley 27/2013 de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. Esta norma, con importantes cambios estructurales, se aprueba para reducir la deuda pública dado el contexto de crisis financiera de aquellos años. En este sentido, el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria ha sido ejemplar al reducir su deuda muy por debajo de los umbrales a los que obliga esta norma. Hoy la deuda del consistorio es prácticamente nula.

Los presupuestos municipales se redactan por el equipo de gobierno que envía a la concejalía para que supervise el borrador, y puedan ser llevados al pleno donde se debaten y se aprueban para su ejecución. Los presupuestos tienen un carácter anual y contienen las previsiones de gastos e ingresos del ejercicio.

Si en el momento de ejecutar el presupuesto no hay uno nuevo, se renueva el del año anterior. Los presupuestos municipales se regulan por la Orden EHA/3565/2008.

Según los datos disponibles en el Portal de Transparencia del Ayuntamiento,¹⁰ los presupuestos municipales en Riba-roja de Túria se han distribuido según muestra la siguiente gráfica.

Gráfico 9. Evolución presupuesto municipal 2010-2022



Fuente:
Elaboración propia
a partir datos INE
(2021).

Tomando el presupuesto correspondiente al ejercicio 2021, se realiza a continuación un desglose para analizar las distintas áreas en las cuales se ha invertido el presupuesto.

Tabla 9 Gasto por partidas.

Clasificación por código	Créditos
Servicios públicos básicos	7.052.040,23€
Actuaciones de protección y promoción social	3.181.563,99€
Producción de bienes públicos de carácter preferente	8.188.546,35€
Actuaciones de carácter económico	2.173.083,47€
Actuaciones de carácter general	5.455.184,45€

Fuente:
Portal de Transparencia
Riba-roja de Túria.

Como podemos observar en el gráfico anterior, la partida de producción de bienes públicos de carácter preferente es la más importante, con 8.188.546,35€. A continuación, la sigue de la partida de servicios públicos básicos, que supera los 7 millones de euros. En tercer lugar, con casi 5 millones y medio de gasto, se encuentran las actuaciones de carácter general, seguida de las actuaciones de protección y promoción social y las actuaciones de carácter económico.

CAPÍTULO

III

OBJETIVOS



El tránsito del Plan Estratégico al ámbito operativo, se realiza a través de la definición de los objetivos finales que concretan y cuantifican las estrategias básicas. El objetivo son las situaciones a las que queremos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones.

El Plan de Comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, tiene como objetivo fundamental mejorar la gestión de la comunicación institucional tanto desde la vertiente interna como la externa.

Por lo que se refiere a la vertiente interna, esta hace referencia a todos los procesos comunicativos que se establecen entre las diferentes personas que componen la plantilla municipal del Ayuntamiento. En este sentido, este Plan pretende abarcar el conjunto de acciones de comunicación que se desarrollan en el seno de la organización y dar a conocer, tras un proceso de investigación, aquellas herramientas de mayor utilidad para el consistorio.

Por otro lado, la comunicación en su vertiente externa, es complementaria de la anterior, y comparten un mismo espacio. En cambio, en referencia a sus objetivos principales, estos giran alrededor de las interacciones que las administraciones públicas mantienen con la ciudadanía.

Tras esta primera diferenciación, a continuación se recogen los principales objetivos internos y externos de carácter general que pretende conseguir este Plan de Comunicación Municipal.

1.- Objetivos generales de comunicación interna

- 01.- **Optimizar** la comunicación interna entre las diferentes áreas y departamentos del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- 02.- **Establecer** protocolos estratégicos de actuación de manera interna para cada uno de los supuestos de comunicación planteados.
- 03.- **Generar** sentimiento de orgullo y pertenencia entre el personal y la institución.
- 04.- **Incrementar** la eficiencia de la plantilla municipal tanto a nivel individual como de grupo, gracias al proceso comunicativo.
- 05.- **Mejorar** el clima laboral y el compromiso de la plantilla.
- 06.- **Reforzar** los diferentes liderazgos internos.

2.- Objetivos generales de comunicación externa

- 01.- **Promover** que el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se convierta en una institución más cercana y transparente con la ciudadanía.
- 02.- **Fomentar** la implicación y la participación ciudadana.
Mejorar la imagen del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria y la percepción
- 03.- ciudadana del mismo.
- 04.- **Lograr** un mayor posicionamiento y visibilidad en el nivel comarcal y autonómico del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- 05.- **Implementar** protocolos que faciliten el día a día del departamento de comunicación del consistorio.
- 06.- **Reforzar** la imagen del equipo de gobierno del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- 07.- **Poner** en valor el trabajo que se realiza en la institución.

CAPÍTULO

IV COMUNICACIÓN INTERNA



1.- Introducción

1.1.- La comunicación interna como disciplina en auge.

La comunicación interna es, cada vez más, una disciplina en alza por su gran potencial de generar valor añadido en las organizaciones e instituciones. A pesar de que su desarrollo se ubica en la tercera década del siglo XX con la toma de conciencia del valor de las relaciones interpersonales, la interacción entre las diferentes personas que conforman una organización siempre ha estado presente.

Algunos autores, la definen como todas aquellas acciones que desarrolla una organización para crear o mantener buenas relaciones entre sus miembros, mediante el uso de técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para que a su vez contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización (Cuenca, 2018). Sin embargo, otros autores, optan por una definición más amplia que determina que es todo aquello que sucede a modo interno en una organización y que persigue una gran cantidad de objetivos, como por ejemplo la credibilidad, la cooperación, el liderazgo, la responsabilidad o el compromiso. Con todo ello, podemos determinar que la comunicación interna comprende el conjunto de acciones de comunicación que acontecen de manera estratégica en el seno de una organización y permiten que sus públicos internos estén informados y puedan participar de una manera activa.



La comunicación interna representa un recurso muy valioso que es necesario gestionar”

(Puyal, 2001)

En la actualidad, la situación de la comunicación interna en las instituciones sigue estando un poco indefinida, aunque es habitual que forme parte del departamento de comunicación o de recursos humanos de la organización. En cada uno de los casos, se priorizarán una serie de temas o aspectos, pero el hecho que marcará su relevancia y funcionamiento será el compromiso que tengan con la misma los cargos directivos y de responsabilidad. Es importante mencionar que se está convirtiendo en una especialidad en sí misma y la persona que la lidera tiene un gran peso en la organización, ya que al ser un departamento cuya naturaleza implica estar en permanente contacto con el personal, se convierte en socio clave para que los objetivos de la institución se cumplan.

En este sentido, y teniendo en consideración que se encuentra en un contexto de crecimiento, son muchas las tendencias que dentro de esta área empiezan a emerger e implementarse de manera disruptiva.

1.2.- La comunicación interna en las administraciones PÚBLICAS.

La comunicación interna se considera una herramienta clave en las instituciones, ya que cuanto mejor informada y motivada esté una persona, más eficaz será su trabajo y su labor en la organización a la que pertenece.

Es importante destacar que tanto la comunicación externa como la interna son complementarias y comparten un mismo espacio, por lo que es indispensable que se planifiquen de manera coordinada. La interacción entre ambas es permanente: se complementan, comparten tareas y deben apoyarse para conseguir los objetivos marcados. No obstante, en una gran mayoría de administraciones públicas, los departamentos de comunicación gestionan exclusivamente la comunicación externa, ya sea tanto por una carencia de recursos humanos o por un desconocimiento de la relevancia de la comunicación interna.

En el caso particular de las administraciones públicas, es habitual que entre los departamentos o las direcciones no exista un elevado grado de cooperación y coordinación interna. En algunos casos, este hecho concreto viene motivado por la casuística propia de un tipo de organización que combina la estabilidad de la plantilla (*personal funcionario*) con la movilidad del equipo directivo (*personal político*). De este modo, es imprescindible que este proceso sea asumido tanto por el personal funcionario como por la dirección, ya que se trata de un proyecto a largo plazo, cuya estrategia debe sobrevivir en el tiempo con independencia de los cambios que se puedan producir en el equipo de gobierno.

A pesar de que esta lógica individualista y hermética sigue instalada en gran medida en las instituciones, se está generando un avance notable en la actitud de apertura de la administración pública, donde las estructuras fuertemente jerarquizadas empiezan a dar paso a organigramas mucho más horizontales y con unos nexos comunicativos bidireccionales.

En este contexto, nuevos modelos de gestión organizacional empiezan a tomar forma gracias a conceptos como el talento, la calidad o la cocreación.

Una de estas tendencias, la de la cocreación, ha supuesto para las personas encargadas de gestionar la comunicación interna, una redistribución del poder en la comunicación gracias a la involucración de una serie de facilitadores que han pasado a formar parte de una manera directa o indirecta en la creación y difusión de contenidos e informaciones de interés para el público objetivo. Este hecho, que trae consigo una serie de riesgos y de oportunidades, significa ante todo un desafío para el sector.

El reto de la comunicación interna es lograr exprimir todo el potencial que esta tendencia puede suponer para el sector y, sobre todo, ser capaz de capitalizar todos los diálogos que van a surgir alrededor de la misma para convertir a estos públicos objetivo (*antes meros receptores*), en agentes en activo en pro de los objetivos de la organización, que son los mismos que los objetivos de la comunicación interna. Gracias a esta apropiación de toda la plantilla, se pretende empoderar a compañeras y compañeros de trabajo para que se conviertan en personas aliadas en pro de nuestra estrategia.

Esta experiencia personal, pasa por una humanización de las prácticas y de los diálogos bidireccionales que se logren promover entre ambas partes como un conjunto que promueva la cooperación con una finalidad estratégica. Una vez más, las personas ocupan el centro de las políticas de comunicación, y lograr que se conviertan en auténticas embajadoras de nuestra marca puede estar más cerca gracias a acciones que utilicen la cocreación como sistema de impulso de la participación de todos los públicos internos.

En este sentido, lo que conocemos por cultura organizacional, se abre paso mediante un proceso de aprendizaje sustentado por la socialización y la comunicación que afecta a toda la estructura de la institución. En este sentido, la comunicación interna desempeña un rol imprescindible en un proceso de evolución que facilita el cambio de la organización hacia un modelo mucho más participativo y cooperativo. Una transformación basada en la credibilidad, la transparencia y el compromiso bajo las directrices del apoyo decidido del gobierno municipal de Riba-roja de Túria.

2.- Análisis interno

El siguiente análisis interno recoge un diagnóstico exhaustivo actual de comunicación interna del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* en base al trabajo de campo realizado en colaboración con el equipo de comunicación municipal.

2.1.- Metodología

El contexto particular del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, evidenciaba la necesidad de establecer un Plan de Comunicación Interna que analizara los flujos de información, los contenidos y los medios que se empleaban desde el consistorio en relación con la comunicación interna. En este sentido, el crecimiento estructural de la plantilla en los últimos años y la dispersión física de los diferentes espacios de trabajo, ponía de manifiesto la conveniencia de elaborar un documento estratégico que ofreciera diversas líneas de actuación con el objetivo de mejorar los flujos comunicativos internos de la administración pública.

¿POR QUÉ NECESITAMOS UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA?

Para gestionar nuestro capital humano desde el reconocimiento y el compromiso

Para fomentar la coordinación y la colaboración interdepartamental

Para lograr una administración más eficiente y cohesionada

Para mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía

Para crear un clima laboral favorable en el Ayuntamiento

Con el objetivo principal de conocer de una manera objetiva el estado de la comunicación interna en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, en primer lugar, se llevaron a cabo una serie de entrevistas y reuniones de trabajo con las principales personas responsables de la comunicación y de la gestión del personal en la institución. De este modo, y tras evaluar los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de las mismas, se procedió a la elaboración de un cuestionario en línea dirigido a toda la plantilla del ayuntamiento.

Este cuestionario, puesto a disposición de la plantilla desde el 17 de septiembre hasta el 8 de octubre de 2021, evaluó 10 dimensiones diferentes relacionadas con el estado de la comunicación interna en la institución.

Dimensiones a evaluar a través del cuestionario interno:

- 01.- Clima comunicacional
- 02.- Imagen institucional
- 03.- Comunicación entre departamentos
- 04.- Perspectiva organizacional
- 05.- Reconocimiento y orgullo de pertenencia
- 06.- Adecuación y uso de los canales
- 07.- Calidad de la comunicación interna
- 08.- Adecuación comunicativa
- 09.- Organización y estructura interna
- 10.- Estilo de comunicación empleado

2.2.- Cuestionario de opinión PÚBLICA interna

Uno de los puntos esenciales para la elaboración del diagnóstico en profundidad del estado de la comunicación interna en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, pasaba por conocer cuál era la opinión de las diferentes personas que componen la plantilla de la institución.

Con esta finalidad, se elaboró un cuestionario compuesto por **40 preguntas** tanto cerradas como de respuesta libre que se puso a disposición del personal mediante un enlace en el Portal del Empleado. De entre estas, a continuación, se desglosan las **26 cuestiones** más relevantes que se plantearon en el mismo, junto a los resultados obtenidos tras la consulta.

2.2.1.- Cuestionario y resultados

PREGUNTA 01

GÉNERO	
Femenino	66%
Masculino	32%
Prefiero no contestar	2%

PREGUNTA 02

EDAD

40 a 49 años de edad	43%
50 a 59 años de edad	36%
30 a 39 años de edad	9%
60 años o más	8%
18 a 29 años de edad	4%

PREGUNTA 03

NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS FINALIZADO

Estudios superiores (Universitarios/FP2)	47%
Estudios secundarios (Bachillerato/FP)	21%
Estudios oficiales de máster o doctorado	17%
Estudios primarios	15%

PREGUNTA 04

LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL

Riba-roja de Túria	72%
Otros	28%

PREGUNTA 05

ANTIGÜEDAD EN EL AYUNTAMIENTO DE RIBA-ROJA DE TÚRIA

Más de 7 años de ANTIGÜEDAD	43%
De 2 a 7 años de ANTIGÜEDAD	36%
De 0 a 2 años de ANTIGÜEDAD	9%

PREGUNTA 06

¿CUÁL CREE USTED QUE ES EL TIPO DE COMUNICACIÓN EXISTENTE EN EL AYUNTAMIENTO?

Transversal (vertical descendente/ ascendente + horizontal)	43%
Vertical descendente (de responsable a empleado/a)	37%
Vertical ascendente (de empleado/a a responsable)	11%
Horizontal (entre rangos similares)	9%

PREGUNTA 07

SELECCIONE LA AFIRMACIÓN QUE REFLEJE SU OPINIÓN SOBRE LAS INFORMACIONES QUE RECIBE POR PARTE DEL AYUNTAMIENTO COMO MIEMBRO DE LA PLANTILLA MUNICIPAL

El Ayuntamiento nos mantiene bastante bien informados	47%
El Ayuntamiento nos da solo una cantidad limitada de información	38%
El Ayuntamiento nos mantiene plenamente informados	11%
El Ayuntamiento no nos traslada prácticamente información	4%

PREGUNTA 08

¿DE CUÁLES DE LAS SIGUIENTES FUENTES DE COMUNICACIÓN RECIBE MÁS INFORMACIÓN SOBRE LO QUE PASA EN EL AYUNTAMIENTO?

Por orden de importancia:

Portal del empleado
Correo electrónico
Comunicación directa de supervisores o responsables de departamento
Comunicación informal entre compañeras y compañeros
Redes sociales institucionales
Reuniones y grupos de trabajo
Grupos de Whatsapp o Telegram
Tablón de anuncios

PREGUNTA 09

¿CÓMO DEFINIRÍA LA INFORMACIÓN INTERNA QUE RECIBE POR PARTE DEL AYUNTAMIENTO?

Generalmente es una información de bastante interés e importancia	47%
Generalmente es una información poco interesante y de escasa importancia	38%
Generalmente es una información de mucho interés e importancia	47%
Generalmente es una información nada interesante y de ninguna importancia	38%

PREGUNTA 10

¿SOBRE QUÉ ELEMENTOS LE GUSTARÍA RECIBIR MÁS INFORMACIÓN POR PARTE DEL AYUNTAMIENTO?

Por orden de importancia:

Cursos y formaciones de interés para la plantilla	
Nuevos proyectos que se van a desarrollar desde el Ayuntamiento	
Programas y proyectos que se estén desarrollando en otros departamentos	
Noticias de actualidad sobre Riba-roja de Túria	
Agenda cultural y de ocio del municipio y la comarca	
La presencia de Riba-roja de Túria en los medios de comunicación	

PREGUNTA 11

¿CÓMO PERCIBE LA COMUNICACIÓN DEL AYUNTAMIENTO?

En general es fiable, aunque ocasionalmente los rumores distorsionan el contenido	43%
En ocasiones es cierta y en ocasiones ambigua	37%
La información siempre es rigurosa y fiable	11%
Poco fiable, a menudo incierta	9%

PREGUNTA 12

¿QUÉ MEDIO EMPLEA LA MAYORÍA DE VECES PARA COMUNICARSE A NIVEL INTERNO?

Personalmente	43%
Correo electrónico	36%
Por teléfono	19%
A través de una persona intermediaria	2%

PREGUNTA 13

¿CÓMO CALIFICARÍA LA COMUNICACIÓN CON SU SUPERIOR/RESPONSABLE EN REFERENCIA AL DÍA A DÍA DE SU TRABAJO?

Muy buena	58%
Buena	19%
Escasa	19%
Inexistente	4%

PREGUNTA 14

¿CUÁNTAS VECES POR SEMANA INGRESA AL PORTAL DEL EMPLEADO?

Una o dos veces	72%
Ninguna	19%
De tres a cinco	5%
Más de cinco	4%

PREGUNTA 15

¿CUÁL ES LA SECCIÓN QUE MÁS VISITA DEL PORTAL DEL EMPLEADO?

Saldo de vacaciones o permisos	36%
Nómina y certificados	26%
Mi calendario	19%
Noticias recientes	19%

PREGUNTA 16

¿CUÁL ES LA SECCIÓN QUE MÁS VISITA DEL PORTAL DEL EMPLEADO?

Actividades de formación **74 %** *Delas personas marcaron esta opción.

Otro tipo de eventos encaminados a la motivación de la plantilla
Cenas/comidas de empresa

La celebración de fechas especiales

PREGUNTA 17

VALORAR DEL 1 AL 5

Me convocan a reuniones de trabajo **2'9**

El NÚMERO de reuniones de trabajo es adecuado **2'7**

Las reuniones siempre son productivas **3'2**

Mis funciones en el Ayuntamiento son claras y están definidas **3'4**

Se me comunica a tiempo la información necesaria para desempeñar mi trabajo **3**

Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en el Ayuntamiento **2'9**

Conozco las funciones del resto de compañer@s de mi departamento **3'7**

Mis propuestas e ideas son tenidas en consideración por parte de mi responsable **3'5**

Recibo capacitación adecuada y oportuna para desarrollar el trabajo que realizo **3'2**

Mi esfuerzo tiene una retribución justa **2'9**

Puedo conciliar mi vida laboral y personal **3'9**

Me gusta mi trabajo **4'4**

Me siento orgulloso/a de decirle a la gente dónde trabajo **4'2**

PREGUNTA 18

¿CREE QUE LOS RESPONSABLES DEL AYUNTAMIENTO DE RIBA-ROJA DE TÚRIA SE PREOCUPAN PORQUE LA INFORMACIÓN RELEVANTE LLEGUE A TODA LA PLANTILLA?

Sí	43%
A veces	38%
No	13%
NS/NC	6%

PREGUNTA 19

¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL AYUNTAMIENTO?

Bastante satisfecho	51%
Poco satisfecho	32%
Muy satisfecho	11%
Nada satisfecho	6%

PREGUNTA 20

EL PRINCIPAL PROBLEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL AYUNTAMIENTO SE DEBE PRINCIPALMENTE A...

A pesar de que la comunicación interna es buena, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación	36%
El hermetismo entre departamentos, que hace que no fluya la comunicación	25%
Falta de comunicación entre responsables y subordinados	21%
No hay problemas de comunicación interna	11%
La inexistencia de canales formales de comunicación	4%

PREGUNTA 22

EL PRIMER DÍA QUE EMPECÉ A TRABAJAR EN EL AYUNTAMIENTO...

Recibí alguna indicación, pero no fue suficiente para conocer mis funciones	45%
Recibí todas las indicaciones pertinentes para desarrollar mis funciones	40%
Es poco importante, no se le presta demasiada atención	9%
Es una herramienta fundamental que se utiliza tanto para coordinar e informar a la plantilla como para motivarlos, involucrarlos y reconocerlos en su trabajo	6%

PREGUNTA 21

EN EL AYUNTAMIENTO, LA COMUNICACIÓN INTERNA....

Es un medio para transmitir la información necesaria a la plantilla	34%
Es una herramienta eficaz que permite mantener informada y coordinada a la plantilla	32%
Es poco importante, no se le presta demasiada atención	19%
Es una herramienta fundamental que se utiliza tanto para coordinar e informar a la plantilla como para motivarlos, involucrarlos y reconocerlos en su trabajo	15%

PREGUNTA 23

¿CÓMO DEFINIRÍA EL CLIMA LABORAL EN EL AYUNTAMIENTO?

Bastante favorable	57%
Poco favorable	22%
Muy favorable	17%
Nada favorable	4%

PREGUNTA 24

¿EN QUÉ NIVEL SE SIENTE RECONOCIDO Y VALORADO EN SU TRABAJO?

Bastante reconocido	41%
Poco reconocido	30%
Muy reconocido	18%
Nada reconocido	11%

PREGUNTA 25

CUANDO SE TOMA UNA DECISIÓN IMPORTANTE DIRECTAMENTE RELACIONADA CON SU PUESTO DE TRABAJO, ¿SE TIENEN EN CUENTA LAS OPINIONES DE LA PLANTILLA?

Casi siempre	32%
Algunas veces	26%
Casi nunca	21%
Siempre	17%
Nunca	4%

PREGUNTA 26

¿CONSIDERA QUE TIENE OPORTUNIDADES PARA CRECER PROFESIONALMENTE EN EL AYUTAMIENTO DE RIBA-ROJA DE TÚRIA?

Bastante reconocido	41%
Poco reconocido	30%
Muy reconocido	18%
Nada reconocido	11%

2.2.2.- Conclusiones generales y otros datos de la investigación

Para favorecer la claridad de las conclusiones del cuestionario planteado al personal del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, y tras haber analizado de manera individualizada las cuestiones más relevantes en el mismo, se plantea la siguiente estructura basada en temáticas de cara al análisis final:

Temáticas a analizar con los resultados del cuestionario:

- Percepción de la comunicación interna
- Conocimiento de la institución, de los objetivos y las funciones propias del puesto
- Tipología de comunicación: relación con superiores e iguales
- Herramientas de comunicación interna
- Clima laboral en la institución
- Reconocimiento profesional y personal
- Sentimiento de orgullo y pertenencia

A nivel general, podemos extraer las siguientes conclusiones tras la investigación derivada del cuestionario planteado al personal del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*:

Percepción de la comunicación interna

En términos generales, podemos determinar que la comunicación interna en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* se percibe como un medio para transmitir la información necesaria a la plantilla, aunque únicamente un porcentaje muy estrecho de los participantes en el cuestionario reconocen su utilización como una herramienta que motiva, involucra y reconoce a las personas trabajadoras.

En este sentido, la mitad de la plantilla considera sentirse “*bastante satisfecha*” con la comunicación interna del Ayuntamiento, considerándola de bastante interés e importancia, a pesar de que se pone en evidencia la necesidad de explotar más las herramientas y los mecanismos de comunicación que en la actualidad se emplean desde el consistorio para transmitir información a la plantilla. Otro de los aspectos que han sobresalido a lo largo de la encuesta es el hermetismo entre departamentos, que no permite que los proyectos sean compartidos de una manera transversal.

En referencia a la imagen de los responsables de comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, podemos determinar que cuentan con un nivel de aceptación considerable, ya que un *81%* de la plantilla considera que se preocupan siempre o a veces porque la información relevante llegue a toda la plantilla. A pesar de este dato, en algunas cuestiones llama la atención que los receptores de la información la consideran limitada o distorsionada

principalmente por la existencia de rumores. Este hecho, pone de manifiesto que se carece de una estructura sólida que garantice la transmisión de la información de una manera equilibrada en todos los departamentos.

Otra de las causas de la presencia de rumores es la falta de una persona responsable que gestione de manera directa y exclusiva la comunicación interna en la institución, ya que solo un *19%* considera que la información siempre es rigurosa y fiable.

Conocimiento de la institución, de los objetivos y de las funciones propias del puesto

Las cuestiones que hacen referencia al conocimiento que tiene la plantilla en referencia a la propia institución y a las funciones que desempeñan a diario en la misma, ponen en evidencia que, a nivel general, el personal del consistorio conoce sus funciones y las de sus compañeros, además de los objetivos estratégicos que cada departamento tiene asumidos.

A pesar de estos datos, el cuestionario evidencia que existe una falta de información cuando nuevos trabajadores y trabajadoras se incorporan a la administración pública, únicamente siendo reconocido por un *9%* de los encuestados que recibieron un proceso de introducción completo que les permitió conocer sus tareas y el funcionamiento del Ayuntamiento. En este sentido, y como se planteará con posterioridad, puede ser recomendable la elaboración de un pequeño manual de bienvenida para las incorporaciones de personal que se vayan a realizar en el futuro.

Tipología de comunicación: relación con superiores e iguales

En referencia a la tipología de comunicación existente en el Ayuntamiento de **Riba-roja de Túria**, en primer lugar es interesante destacar que el 43% de los participantes en el cuestionario consideran que la comunicación imperante en el consistorio es transversal, es decir, que sucede tanto de manera vertical (*ascendente y descendente*) como horizontal. Este dato es un indicador fundamental para analizar que los diferentes miembros de la plantilla entienden que pueden comunicarse con facilidad tanto con sus superiores como con personas que se encuentran en un rango similar al propio.

Uno de los aspectos con más posibilidades de mejora, si nos basamos en los resultados del cuestionario, es la asiduidad y la efectividad de las reuniones de trabajo. Este aspecto, que se desarrollará en apartados posteriores de este plan

municipal de comunicación interna, pone en evidencia que existe una carencia de reuniones y encuentros tanto dentro de un mismo departamento como interdepartamentales.

Además de las cuestiones presentadas de manera cerrada, se plantearon una serie de preguntas con respuesta abierta para que aquellas personas que lo consideraran pudieran opinar de una manera más extensa sobre algunos aspectos de la organización que resultaran de interés para la investigación.

En este sentido, un 77% de la plantilla considera que la relación con su superior o responsable es buena o muy buena. Sin embargo, es interesante remarcar que ante el cuestionamiento a aquellas personas de la plantilla que califican la comunicación con sus superiores de escasa

o inexistente, entre los motivos que manifiestan los participantes, destacan que para que esta información llegue al resto del departamento, tiene que solicitarse de una manera reiterada y que, en numerosas ocasiones, se presenta de una manera sesgada.

Ejemplos literales extraídos de preguntas abiertas del cuestionario:

“ *La información solo llega si la solicito y de manera*

sesgada” (Participante perteneciente al departamento de JUVENTUD)

“ *Hay un exceso de carga de trabajo diaria”*

(Participante perteneciente al departamento de ADL)

“ *El responsable no se pasa nunca por el departamento”*

(Participante perteneciente al departamento de registro)



Herramientas de comunicación interna

En referencia a las herramientas que actualmente se

emplean desde el consistorio para transmitir información a la plantilla, un elevado número de los participantes en el cuestionario han manifestado que reciben la mayor parte de la información a través del Portal del Empleado y el correo electrónico, además de la comunicación directa que se intercambia entre supervisores o responsables del departamento. Esta visión más individual y personalizada de la comunicación, se refleja también en la forma en la que se comunican entre sí las personas trabajadoras del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. En este sentido, un 43% afirman priorizar la comunicación personal y directa.

El Portal del Empleado merece una mención aparte dentro de las herramientas actuales de comunicación interna en el consistorio. A pesar de ser un instrumento de implementación reciente, cuenta con una gran aceptación dentro de la plantilla, ya que un 72% reconoce ingresar de una a dos veces por semana para consultar principalmente el saldo de las vacaciones o permisos y la nómina o certificados en línea.

Esta asiduidad de acceso entre las personas empleadas, pone de manifiesto la gran oportunidad de potenciar este portal para que con una estructura más intuitiva y dinámica, facilite procesos de intercambio de información entre los diferentes departamentos que componen la administración. Además, puede ser un gran canal para transmitir noticias de actualidad directamente relacionadas con los temas que generan más interés entre la plantilla.

En este sentido, otro de los datos más representativos que nos permite conocer el cuestionario es acerca de las temáticas que generan un mayor interés entre las personas trabajadoras del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. De manera reiterada, y en diferentes preguntas, un porcentaje bastante elevado de los participantes manifiestan que les gustaría

recibir más información por parte del consistorio de cursos y formaciones de interés que complementen su formación y les permita mantenerse actualizados a nivel profesional. Incluso, en una de las preguntas que se planteaban sobre el impulso de nuevos eventos internos, un 74% de las personas marcaron la opción de las actividades de formación por delante de cenas o comidas de empresa.

En este punto, es importante destacar también el interés manifestado por la realización de algún tipo de evento encaminado a la motivación de la plantilla.

Clima laboral en la institución

Según la encuesta realizada a la plantilla, un 74% considera que el clima laboral es favorable o muy favorable, frente al 26% que considera que es poco o nada favorable.

Por otro lado, también es interesante destacar las respuestas abiertas de aquellas personas que consideran que el clima laboral en el Ayuntamiento es poco o nada favorable (26% del total de la plantilla). De este modo, se destaca principalmente, la falta de compañerismo, el escaso reconocimiento por parte de los superiores o la falta de comunicación entre departamentos o áreas. De entre las respuestas que se han obtenido en el cuestionario, podemos destacar las siguientes:

“**Existe demasiado favoritismo
hacia algunos trabajadores”**

*(Participante perteneciente al
departamento de deportes)*

“**El Ayuntamiento ha crecido mucho
al igual que el municipio y está muy
compartmentado, por lo que no existe
fluidez de comunicación”**. *(Participante perteneciente al
departamento de oficinas).*

“**Impera más el egoísmo y los beneficios
que se puedan sacar a nivel personal, que trabajar
como equipo en objetivos claros mediante una
organización y una programación dirigida a
objetivos a largo plazo”** *(Participante perteneciente al
departamento de JUVENTUD)*

De otro lado, y tomando en consideración a aquellas personas que consideran que el clima laboral es muy favorable o bastante favorable (74%), destacan aquellas que pertenecen al departamento de urbanismo y de educación.

Reconocimiento profesional y personal

En referencia a estos indicadores, una de las preguntas del cuestionario mide de manera directa el nivel de reconocimiento que perciben las personas en el desempeño de su trabajo. En este sentido, los datos obtenidos reflejan que no existe una clara tendencia que pueda determinar a niveles generales la percepción de la plantilla en este sentido. Esta escasa diferencia entre aquellos que se sienten muy o bastante reconocidos y los que se sienten poco o nada reconocidos, pone de manifiesto la necesidad de impulsar acciones que redirijan esta percepción y puedan generar una opinión más cohesionada con independencia del departamento al que pertenezcan.

Por otro lado, encontramos la cuestión relativa a la retribución salarial. Ante la pregunta de si se considera justa, en una escala del 1 al 5, la plantilla se sitúa en el 2'9. En cambio, sí que se valora muy positivamente (*con un 3'9/5*) la posibilidad que les ofrece su puesto de trabajo de conciliar su vida laboral y personal.

Otro de los aspectos importantes dentro de esta temática es la valoración de las personas que han participado en la encuesta sobre las oportunidades que perciben para poder crecer a nivel profesional dentro del consistorio. En este sentido, solo el 7% considera tener muchas oportunidades de crecimiento. Otro aspecto que se deberá tratar con el objetivo de reforzar el compromiso de la plantilla y evitar la fuga del talento.

Reconocimiento profesional y personal

La plantilla del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* tiene una fuerte vinculación personal con el consistorio, ya que en su gran mayoría manifiestan sentirse orgullosos de decirle a la gente dónde trabajan. Además, a la pregunta de que valoren del 1 al 5 lo que les gusta su trabajo, estos sitúan la puntuación en el 4,4, siendo una de las respuestas con más aceptación dentro de esta gráfica.

2.3.- *Análisis de la comunicación interna municipal*

Tras una primera aproximación al contexto de la comunicación interna municipal del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* a través del cuestionario, es importante destacar algunos aspectos adicionales que nos permitan comprender cuál es el alcance de la misma en el consistorio.

Con esta finalidad, se han realizado diversas reuniones de trabajo con los principales responsables de comunicación y de recursos humanos del Ayuntamiento.

2.3.1.- Esquema de herramientas empleadas

El *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* emplea a nivel interno los canales de comunicación que se presentan en el siguiente esquema.

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL AYUNTAMIENTO DE RIBA-ROJA DE TÚRIA



Herramientas telemáticas

- 01.- *Correo electrónico*
- 02.- *Portal del Empleado*
- 03.- *BUZÓN de SUGerencias*

Herramientas impresas

- 01.- *Tablón de ANUNCIOS*
- 02.- *Cartas personales*

Herramientas relacionales

- 01.- *REUNIONES de coordinación*
- 02.- *Eventos internos*



Herramientas telemáticas

•Correo electrónico

Esta herramienta de comunicación es la más utilizada a nivel interno por la plantilla del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. De hecho, y en base al cuestionario realizado, un 36% del personal reconoce que se trata de la herramienta que más utiliza para comunicarse a diario, solo por detrás de la palabra. En referencia a su uso como canal de comunicación interna por la propia institución, se limita a su uso desde alcaldía para convocar minutos de silencio, circulares de comunicaciones, desde el departamento de informática para informar sobre incidencias técnicas o desde recursos humanos, muy ocasionalmente.

En la actualidad, existe un organigrama de correos electrónicos.

•Portal del Empleado

El Portal del Empleado es de reciente creación, pero tiene una buena acogida. En este sentido, más del 80% de las personas que forman parte de la plantilla afirman que acceden al Portal del Empleado de manera semanal para consultar informaciones como su nómina, el saldo de sus vacaciones o realizar algún tipo de solicitud por esta vía.

•Buzón de sugerencias

Existe esta herramienta dentro del ecosistema de herramientas del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* gestionado por el departamento de personal, aunque en la actualidad cuenta con un escaso uso entre la plantilla.



Herramientas impresas

•Tablón de anuncios

Mayoritariamente recoge información colgada por los sindicatos o por recursos humanos.

•Cartas personales

Su uso es muy reducido, empleándose únicamente para agradecimientos a personas que se jubilan y que tienen una amplia trayectoria profesional en la institución.



Herramientas relacionales

•Reuniones de coordinación

Las reuniones de coordinación existentes en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* son, según los datos que se han extraído del cuestionario, escasas y en algunas ocasiones poco productivas. En la actualidad, el departamento de participación está desarrollando encuentros entre áreas.

•Eventos internos

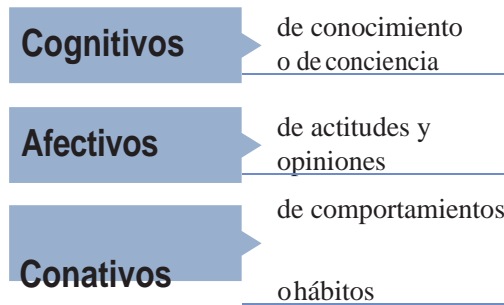
El *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* no acostumbra a emplear los eventos internos como herramienta de comunicación. En este sentido, únicamente se celebra de manera anual la tradicional cena de navidad, a la que suele acudir cerca del 70% de la plantilla.

Una de las tipologías más importantes de eventos son las llamadas jornadas de capacitación o motivación. Se trata de uno de los puntos que aparecen en el cuestionario como de mayor interés para la plantilla. En este caso concreto, en la actualidad únicamente se dirigen al equipo de gobierno.

3.- Objetivos y PÚBLICOS

3.1.- Objetivos y prioridades a corto y largo plazo

Los objetivos del Plan de Comunicación Interna pueden establecerse a lo largo de una escala basada en tres diferentes tipologías de objetivos:



A partir del análisis interno realizado previamente, y haciendo especial hincapié en las conclusiones del cuestionario realizado a las personas trabajadoras del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, podemos determinar aquellos objetivos de comunicación interna que se pretenden alcanzar con la implementación del presente plan estratégico.

En este sentido, con la finalidad de establecer los objetivos en concordancia con la estrategia general del plan de comunicación integral del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, se establece una división entre aquellos objetivos que se pretenden cumplir en un espacio corto o medio de tiempo y aquellos que, por el contrario, requieren de un mayor período para poder considerarse realizados

o alcanzados. A su vez, los objetivos a corto plazo se jerarquizan en generales o específicos, dependiendo de su grado de concreción.

OBJETIVOS PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA		
CORTO PLAZO	Generales	<p>01.- Optimizar la comunicación interna entre las diferentes áreas y departamentos</p> <p>02.- Establecer protocolos estratégicos de actuación de manera interna a nivel comunicativo</p>
	Específicos	<p>01.- Designar a una persona como responsable de la comunicación interna municipal</p> <p>02.- Generar una comunicación online más eficaz a través de APP</p> <p>03.- Capacitar a la plantilla municipal en los procedimientos de actuación del Plan</p> <p>04.- Establecer de manera periódica una publicación o newsletter interna</p> <p>05.- Fomentar la participación interna de la plantilla en toma de decisiones</p>
LARGO PLAZO	Generales	<p>01.- Mejorar la imagen del Ayuntamiento de Riba-roja y la percepción ciudadana del mismo</p> <p>02.- Generar sentimiento de orgullo y pertenencia entre el personal y la institución</p> <p>03.- Incrementar la eficiencia de la plantilla municipal tanto a nivel individual como de grupo</p> <p>04.- Mejorar el clima laboral y aumentar el compromiso de la plantilla</p> <p>05.- Reforzar los diferentes liderazgos internos</p>



Objetivos a corto plazo (6 meses)

Generales

- 01.- Optimizar la COMUNICACIÓN interna entre las diferentes áreas y departamentos del AYUNTAMIENTO de Riba-roja de Túria.**

Mejorar y favorecer los flujos de comunicación directos e indirectos entre los departamentos del consistorio, de modo que sirva para lograr una plantilla más informada y con una mayor capacidad de convertirse a su vez en emisores dentro de las diferentes áreas.

- 02.- Establecer protocolos estratégicos de ACTUACIÓN de manera interna para cada UNO de los SUPUESTOS de COMUNICACIÓN planteados.**

Se trata de que el personal del Ayuntamiento sea capaz de interiorizar los diferentes protocolos de actuación propuestos en el Plan de Comunicación Interna e incorporen los nuevos procesos a las rutinas de la institución de una forma sostenida en el tiempo.

Específicos

- 01.- Designar a UNA persona como responsable de la COMUNICACIÓN interna MUNICIPAL**

Promover la designación de una persona responsable de la gestión de la comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria. Deberá estar en constante coordinación con el departamento de comunicación externa y de recursos humanos, principalmente.

- 02.- Generar UNA COMUNICACIÓN online más eficaz a través del Portal del Empleado.**

Lograr que el Portal del Empleado del consistorio sirva como herramienta esencial para canalizar las diferentes informaciones y comunicaciones que se quieran transmitir a la plantilla. Además, promover dentro de la misma nuevos soportes que la doten de mayor visibilidad, relevancia e interés para el personal.

- 03.- Capacitar a la plantilla MUNICIPAL en los procedimientos de ACTUACIÓN del Plan de COMUNICACIÓN Interna, para QUE los asimile y los UTILICE en SU día a día.**

Lograr que la plantilla municipal interiorice los protocolos y conozca el Plan de Comunicación Interna de una manera sencilla y dinámica a través de una serie de jornadas de capacitación por departamentos.

- 04.- Establecer de manera periódica UNA PUBLICACIÓN o newsletter interna.**

Creación y puesta en marcha de una newsletter interna que haga partícipes y protagonistas a las personas trabajadoras y ponga en conocimiento de las mismas los principales proyectos que se están llevando a cabo por el consistorio. Además, puede ayudar a afianzar el acceso de la plantilla al Portal del Empleado.

- 05.- Fomentar la participación interna de la plantilla en la toma de decisiones técnicas U ORGANIZACIONALES.**

Mediante acciones internas que garanticen el acceso a la información y promuevan una actitud colaborativa interdepartamental que aproveche el potencial humano de la organización.

Objetivos a largo plazo (2021-2023)

01.- Mejorar la imagen del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria y la percepción CIUDADANA del mismo.

La percepción precede al comportamiento, y todo comportamiento comunica. Uno de los objetivos de la comunicación interna es que pueda ayudar a la estrategia de comunicación externa. En este sentido, los cambios actitudinales de la plantilla repercutirán en la percepción que la ciudadanía de **Riba-Roja de Túria** tiene de la gestión y el funcionamiento del Ayuntamiento.

02.- Generar sentimiento de ORGULLO y pertenencia entre el personal y la INSTITUCIÓN.

Lograr, a través de las diferentes acciones llevadas a cabo, que la plantilla de los diferentes departamentos comprenda y asimile su papel como personal al servicio de la ciudadanía y se sienta reconocido en su trabajo como parte de un equipo. La retención del talento también será un elemento a tener en consideración tras la consecución de este objetivo, al lograr que la institución se convierta en un puesto atractivo para profesionales de alto nivel.

03.- Incrementar la eficiencia de la plantilla MUNICIPAL tanto a nivel INDIVIDUAL como de GRUPO gracias al proceso COMUNICATIVO.

La mejora de las redes de comunicación interna y las estrategias derivadas de la aplicación del Plan de Comunicación, deben servir para garantizar una mejora en la eficiencia de los procesos y en la consecución de los objetivos generales y los propios de cada departamento. Una de las principales consecuencias de este objetivo será el progreso y mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía de Riba-roja de Túria.

04.- Mejorar el clima laboral y AUMENTAR el compromiso de la plantilla.

La mejora del clima laboral interno entre las personas trabajadoras vinculadas al **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria** repercute de una manera directa en aspectos de relevancia como: una baja rotación del personal, incremento de la productividad, mayor satisfacción personal y profesional, puntualidad, fomento de la innovación, etc.

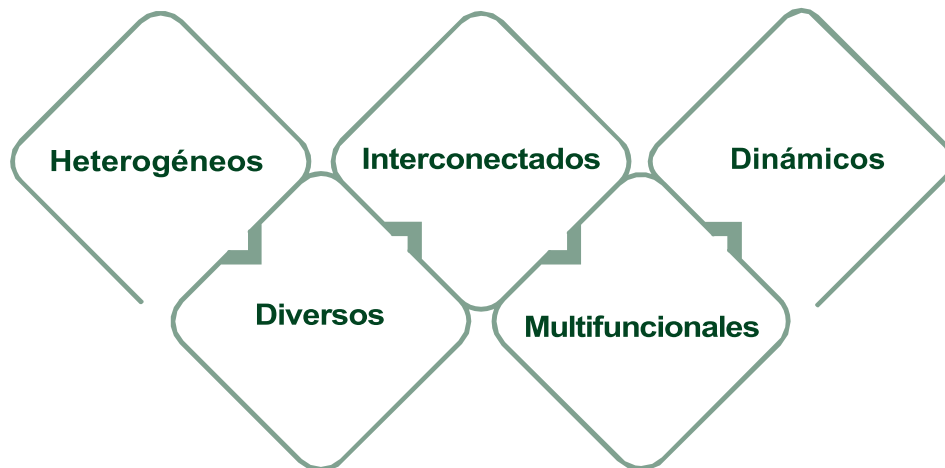
05.- Reforzar los diferentes liderazgos internos.

Sacar el mayor partido posible al capital humano de la organización, reforzando la búsqueda de talento interno e incentivando nuevas responsabilidades entre aquellas personas que destaquen dentro de su propia área o departamento.

3.2.- PÚBLICOS principales y secundarios

Una vez determinados los objetivos, es necesario analizar qué personas van a estar implicadas en el proceso. Como se ha manifestado en anterioridad, es en el público interno donde reside la particularidad de esta materia. Es decir, aquel grupo de personas que conforman la institución y están vinculadas de una manera directa con la misma. A pesar de conformar todos un mismo grupo, dada su conexión con la administración pública en cuestión, se trata de un público heterogéneo que cuenta con necesidades de información desiguales.

Los PÚBLICOS internos se caracterizan por ser:



En este sentido, y como se tratará más adelante en el plan de acción, estas características exigen que se requieran de estrategias diferenciadas basadas en la segmentación. Así pues, es imprescindible analizar los diferentes públicos internos en base a sus prioridades, sus necesidades y sus relaciones entre los diferentes miembros que componen la plantilla del consistorio.

En referencia a los diferentes públicos a los que se dirige este Plan de Comunicación Interna, es importante distinguir entre aquellos que consideraremos principales y los secundarios.

PÚBLICOS principales del Plan de Comunicación Interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

•Mandos de gobierno:

Son aquellos públicos que dirigen la acción política en el consistorio y que conforman jerárquicamente la parte superior del organigrama. Dado que son los encargados de dar las directrices, tendrán un papel fundamental como público objetivo del plan.

•Mandos intermedios:

Son aquellos que ostentan las mayores responsabilidades en el ámbito de la comunicación interna, dada su vinculación tanto con los mandos de gobierno, con sus iguales en otros departamentos y con las personas que tienen a su cargo o bajo su responsabilidad y dirección. Suelen ser colaboradores estrechos de los mandos de gobierno.

•Departamento de Recursos Humanos y Comunicación:

Como principales responsables de poner en funcionamiento el Plan de Comunicación Interna del Ayuntamiento y establecer las acciones que van a llevarse a cabo para su seguimiento.

•Colaboradores sin personal a cargo:

Se trata de aquellos públicos que dependen de manera directa de una persona con un rango superior dentro de su departamento.

PÚBLICOS secundarios del Plan de Comunicación Interna del Ayuntamiento de Riba-roja de TÚRIA:

•Representantes sindicales:

Se trata de un colectivo que puede tener una notable influencia dadas sus responsabilidades en la defensa de los intereses de la plantilla.

•Colaboradores externos que no pertenecen a la plantilla:

Hacemos referencia a colaboradores externos en un plan de comunicación interna ya que, a pesar de encontrarse fuera de las dependencias municipales, cuentan con una relación muy estrecha con las mismas. Se trata de personal externo que no está directamente contratado por el Ayuntamiento y no pertenece

a la plantilla. De un modo más o menos directo, este público interactúa con las personas trabajadoras de la institución y desempeñan un papel clave en ciertos procesos internos será necesario valorar su grado de implicación.

4.- Plan de acción

El siguiente plan de acción que se presenta contempla los retos, los problemas y las oportunidades identificadas en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria y las traslada a acciones concretas para que aceleren el cumplimiento de los objetivos iniciales.

4.1.- Roles y jerarquías: emisoras y receptores

El primer paso en la elaboración de un plan de acción es analizar a las personas que componen la organización en base a los diferentes roles que adoptan en el contexto institucional. En este sentido, cabe destacar que toda la plantilla está de alguna manera implicada en los mensajes y discursos que emanan del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, por lo que no podemos limitar este análisis únicamente al departamento de comunicación.

Todas las personas que pertenecen a nuestra institución son a su vez receptores y emisores, es decir, generan información, impactan en los diferentes mensajes, influyen en el clima laboral y forman parte de una red de relaciones. Por ello, podemos afirmar que, si todas las personas influyen, todas son a su vez responsables del funcionamiento. A pesar de esta afirmación, es evidente que no toda la organización cuenta con un mismo grado de responsabilidad de cara a afrontar el reto de mejorar la comunicación interna desde la

perspectiva orgánica que trata este Plan de Comunicación.



4.2.- Organización y planificación

Una vez establecidos los objetivos del Plan de Comunicación Interna e identificados los principales roles de emisores y receptores dentro de nuestra institución, es necesario determinar cuáles van a ser los pasos a seguir para que la puesta en marcha de la estrategia de comunicación interna sea lo más efectiva posible. En este sentido, y teniendo en

Una vez establecidos los objetivos del Plan de Comunicación Interna e identificados los principales roles de emisores y receptores dentro de nuestra institución, es necesario determinar cuáles van a ser los pasos a seguir para que la puesta en marcha de la estrategia de comunicación interna sea lo más efectiva posible. En este sentido, y teniendo en consideración la casuística concreta del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, se propone para tal efecto la siguiente planificación en cuatro fases.

FASE 1:

ESTRUCTURA Y EQUIPO DE TRABAJO

• El departamento de comunicación

Lo más recomendable será que su diseño, ejecución y coordinación recaiga de una manera profesionalizada dentro del departamento de comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, pero desarrollando un perfil concreto de comunicación interna. Además, no podemos obviar la estrecha relación que deberá tener con el departamento de personal o recursos humanos de la institución.

Como mencionábamos anteriormente, la comunicación interna no es únicamente responsabilidad del área de comunicación de un ayuntamiento, sino que implica a todas aquellas personas que forman parte de esta administración pública. El hecho de que deba conseguir ser un elemento transversal en una institución u organización, viene principalmente justificado por su carácter abarcador. Es decir, debe llegar a todos los públicos internos de una manera directa y eficaz, sea tanto a un departamento directivo como al último escalón de la jerarquía. Bajo esta premisa, es importante

destacar que debe gestionarse bajo una misma línea conductora y ser coherente con los valores y los objetivos de la organización.

Con esta finalidad, una vez identificada la persona responsable del área, se establecerá un comité de trabajo con los diferentes responsables de cada departamento.

• El Comité de Comunicación Interna (CCI)

La pirámide organizacional del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, pone de manifiesto que existe una clara jerarquía departamental en la que debemos basarnos para determinar las funciones comunicativas o el grado de implicación de cada persona. En este sentido, es necesario determinar dentro de cada departamento una figura responsable de la comunicación interna que sea el enlace directo con el departamento de comunicación y que facilite en cierta medida la labor del mismo.

De este modo, será necesario establecer un comité de trabajo compuesto por unas 10-12 personas: una por cada departamento (o una que agrupe dos departamentos) y los responsables del área de comunicación del consistorio. Sería preferible que estas personas colaboradoras contaran con habilidades de comunicación y compartieran la visión de los mandos de gobierno para facilitar y promover la consecución de los diferentes objetivos marcados.

Cabe destacar que estas nuevas responsabilidades deberán ser aceptadas por las personas propuestas por el equipo de comunicación.



Un primer escalón muy relevante en el momento de gestionar la comunicación interna y de construir el relato de la institución, pasa por asegurarnos que todas las personas implicadas en el proceso se encuentran alineadas en sus estrategias y sus objetivos. De este modo, será mucho más sencillo lograr establecer los mecanismos necesarios para conseguir la efectividad del plan.

Estos nuevos roles de emisores interdepartamentales deberán ser conocidos por el resto de la plantilla para favorecer las relaciones bidireccionales entre los mismos y los receptores asignados. La credibilidad y la confianza serán elementos esenciales para el óptimo desarrollo de esta red interna.

FASE 2:

CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE RUTINAS

La segunda fase del proceso será clave para determinar el éxito de la implementación y su perdurabilidad en el largo plazo. Una vez determinado el equipo responsable de esta nueva área dentro del *Ayuntamiento de Riba-Roja de Túria*, es necesario dar a conocer en profundidad el Plan de Comunicación Interna a los mismos, haciendo especial hincapié en los objetivos que se persiguen y la metodología que se va a llevar a cabo para su correcta puesta en funcionamiento.

•Presentación del Comité de Comunicación Interna (CCI)

Con esta finalidad, se convocará un primer encuentro entre todas las personas que componen el **CCI** para que expongan sus inquietudes y conozcan al resto de personas que van a formar parte del equipo. Además, esta primera toma de contacto servirá para que la dirección del área pueda dar a conocer a grandes rasgos su proyecto y convoque al comité a una jornada de capacitación que se desarrollará posteriormente en las dependencias municipales y en horario laboral.

•Capacitación en el establecimiento de protocolos internos entre el CCI

Esta jornada estará dirigida por la persona encargada de la dirección del Comité y máxima responsable de la comunicación interna dentro del consistorio.

Tras la primera toma de contacto, se citará de nuevo al Comité para una jornada de capacitación que servirá para dar a conocer en profundidad la apuesta por la comunicación interna del equipo de gobierno del *Ayuntamiento de Riba-Roja de Túria* y los diferentes protocolos que se van a seguir a partir de la puesta en marcha del plan entre las personas que componen el **CCI**. Además de estos protocolos de actuación, se determinará el modo de funcionamiento del **CCI**, estableciendo de manera periódica reuniones de coordinación para ajustar y poner en marcha las diferentes acciones propuestas en el plan.

En referencia a la periodicidad de las reuniones del **CCI**, esta dependerá en gran medida de la fase en la que nos encontremos y de la capacidad de las diferentes personas que lo componen para asimilar los protocolos. En este sentido, se recomienda que durante los tres primeros meses desde la puesta en marcha del **CCI**, estas reuniones se convoquen de manera quincenal o mensual, en su caso. A partir del cuarto mes (*siempre dependiendo del grado de aceptación y consolidación de las rutinas*), pueden espaciarse en el tiempo y convocarse de manera bimensual.

No podemos obviar que se trata de un equipo heterogéneo que en muchos casos no cuenta con formación en materias de comunicación, por lo que la jornada deberá tener siempre un carácter divulgativo y abierto a la participación de todas las personas implicadas en el misma, con un espacio reservado para preguntas. Además, para facilitar la comprensión y la interiorización de los diferentes protocolos de actuación, se repartirá de manera física entre las personas del **CCI** de cada área una pequeña guía de comunicación interna del consistorio que contenga los siguientes apartados:



(Ilustración 5)

Ejemplo de GUÍA DE COMUNICACION INTERNA

FASE 3: EJECUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN

Una vez configurado y capacitado el equipo de trabajo en el establecimiento de protocolos internos, el plan de acción del Plan de Comunicación Interna pasará a desarrollarse en una tercera fase de ejecución y consolidación. Esta fase, cuya duración se extenderá hasta el término marcado para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, requerirá la implicación de todas las personas que forman parte del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. En este sentido, se proponen los siguientes pasos para asegurar la consolidación del mismo.

•Presentación del Plan de Comunicación Interna a toda la plantilla del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria

Con la finalidad de que los diferentes públicos implicados en el proceso tengan conocimiento de la puesta en marcha del Plan de Comunicación Interna, será necesaria la organización de una jornada de presentación en las dependencias municipales.

Este evento, deberá garantizar la asistencia de los siguientes grupos:

- Equipo de gobierno del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.
- El Comité de Comunicación Interna (CCI)
- Responsables de comunicación y de recursos humanos del consistorio

- Mandos intermedios
- Representantes sindicales
- Colaboradores sin personal a cargo

 <p>AYUNTAMIENTO <i>de</i> RIBA-ROJA DE TÚRIA</p>	FICHA TÉCNICA DEL EVENTO
Día: Horario: Lugar: Duración: Asistentes: Esquema del evento:	
Presentación del PCI Importancia de la CI: Conclusiones encuesta personal: Objetivos: Herramientas y acciones:	
Intervenciones:	
Preguntas:	
Recursos necesarios:	

(Ilustración 6)
Ejemplo de FICHA TÉCNICA DEL EVENTO

• Reuniones departamentales

Tras la realización de la jornada de presentación del Plan de Comunicación Interna, es conveniente realizar una primera reunión departamental entre el responsable de comunicación interna (*miembro del CCI*) y las diferentes personas que pertenecen a su departamento en cuestión. En este encuentro se volverán a remarcar los objetivos concretos del departamento y su relación con los objetivos de comunicación interna establecidos en el plan.

El hecho de tratarse de una reunión mucho más minoritaria que la presentación del Plan de Comunicación Interna,

puede favorecer la colaboración y fomentar la participación interna, lo que generará un mayor sentimiento de pertenencia que puede provocar una mayor implicación del equipo.

Para evitar que estas reuniones supongan un añadido al trabajo del día a día de la plantilla, se calendarizarán de manera mensual y coincidiendo con otras reuniones departamentales de organización o planificación previamente establecidas. En caso de que no exista una costumbre de que el *Ayuntamiento de Riba-roja* tenga establecidas reuniones o encuentros departamentales, será esencial consensuar como mínimo estos encuentros con carácter mensual para tratar, además de aspectos de comunicación interna, aspectos organizativos o evaluativos.

En este sentido, y como paso esencial en la consolidación del proyecto de comunicación interna, se propone, a modo de ejemplo, el siguiente calendario de reuniones (*interdepartamentales e intradepartamentales*) de cara al primer mes de implantación del Plan de Comunicación Interna.

Enero



FASE 4:

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La última fase de la puesta en funcionamiento del plan de acción del Plan de Comunicación Interna del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* se desarrollará a su vez en dos etapas diferenciadas: el seguimiento y la evaluación del proceso.

• Seguimiento de los objetivos

El seguimiento del Plan de Comunicación Interna y su implementación, se realizará tanto en las reuniones departamentales (vistas en el punto anterior), como en los encuentros del CCI para poner en común los avances o gestionar los diferentes problemas que han surgido en los primeros pasos de su implementación.

Es importante tener en consideración que los objetivos siempre deben estar presentes, ya que, además de ser el pilar fundamental del trabajo de comunicación interna en el consistorio, nos ayudarán a evaluar el grado de eficacia del plan y a reorientar, en su caso, las acciones propuestas.

•Evaluación, revisión y aplicación de mecanismos de mejora

La evaluación de la comunicación interna se sustenta en dos premisas fundamentales: determinar el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos marcados en el inicio del proceso y comprobar la eficiencia de la metodología empleada durante el período en cuestión. Es importante destacar que son pocas las organizaciones que

ponen en funcionamiento este proceso evaluador, pero está demostrado que es esencial medir a través de una propuesta firme si los resultados se ajustan a las expectativas iniciales.

La clave, como hemos tratado con anterioridad, será correlacionar la comunicación interna con la estrategia corporativa y los objetivos estratégicos definidos en el **PCI**. Para generar estos indicadores de una manera objetiva y confiable, como consecuencia de los procesos de comunicación implementados, es necesario recurrir a una serie de herramientas de investigación social aplicadas a nuestra propia organización.

La evaluación debe contar con tres fases o procesos:

01 ESTUDIO CUANTITATIVO

- Sistemas de recepción
- Encuesta interna

02 ESTUDIO CUALITATIVO

- *Feedback* informal de la plantilla
- Entrevistas semi estructuradas y focus group segmentados

03 CONCLUSIONES DEL PROCESO EVALUATIVO Y PROPUESTAS DE MEJORA

- Este proceso puede ser realizado tanto por un miembro del equipo con conocimientos sobre métodos de investigación social, por un profesional externo o por una consultora especializada. Además, es interesante que se realice habiendo transcurrido, al menos, un año desde la presentación del PCI.

Herramientas de evaluación:



Sistemas de recepción

El análisis de los sistemas de recepción dentro del proceso

de evaluación, se basan en la recopilación de datos e información extraída de diferentes soportes y canales que permitan comparar la situación previa a la implementación del plan y la actual.

De este modo, será interesante la recepción de datos como:

- El número de entradas en la APP del personal del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.
- La cantidad de descargas de la Newsletter interna.
- Los clicks en la intranet.
- El porcentaje de apertura de correos electrónicos procedentes del área de comunicación interna.
- El grado de participación de la plantilla en las iniciativas propuestas.
- El nivel de asistencia a eventos internos.



Encuesta interna a todo el personal:

Encuesta sobre el estado de la comunicación interna tras la implantación del Plan de Comunicación Interna. En este caso, y basándonos en el cuestionario propuesto de manera inicial en la auditoría de comunicación interna, el canal más adecuado para su realización será a través del Portal del Empleado que tiene en funcionamiento el **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**.

El objetivo principal de esta encuesta es evaluar si se han producido cambios significativos en la percepción de las personas que trabajan en el consistorio en relación con los aspectos tratados por el área de comunicación interna.

Para ello, podrán utilizarse algunas de las cuestiones que se plantearon en el cuestionario inicial, para de este modo poder establecer una comparativa entre ambas. Es importante destacar que este cuestionario puede cambiar los focos que habíamos establecido previamente, por lo que en su caso, debería readaptarse o incorporarse nuevas acciones que puedan cubrir estas nuevas demandas o necesidades de la plantilla.



Feedback informal de la plantilla

Este sistema cualitativo de recopilación de información, se basa en el procedimiento de la escucha activa u observación por parte de los responsables del área de comunicación interna y de las personas que forman parte del **CCI**.

Esta técnica pretende suplir algunas de las carencias que podemos encontrar tanto en los procedimientos cuantitativos como en los focus group o las entrevistas, ya que al no preguntar o interpelar directamente a las diferentes personas que conforman la plantilla, estas se pueden sentir más cómodas en el momento de compartir sus impresiones con sus responsables.

A pesar de tratarse de un feedback informal, es necesario que estas impresiones o informaciones se recojan de un modo estructurado mediante fichas que contengan, como mínimo, la siguiente información:

- Nombre del informante
- Cargo dentro de la institución
- Temática general
- Información recibida



Entrevistas semi estructuradas y focus groups segmentados

A pesar de que la importancia de las encuestas y los métodos cuantitativos son incuestionables, en muchas ocasiones no son suficientes para reflejar ciertas complejidades que pueden generarse dentro del ámbito de la comunicación interna municipal. En este sentido, es necesario la utilización de métodos de investigación social basados en entrevistas y focus group segmentados.

En el caso concreto de la evaluación del Plan de Comunicación Interna del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* se proponen los siguientes:

•**tfocus group Departamental:**

Dirigido por la persona responsable de comunicación interna del consistorio y por la persona designada en el área en cuestión y miembro del CCI. Deberá contar con la participación de entre 6 y 10 personas y las conclusiones se plasmarán en un documento de trabajo.

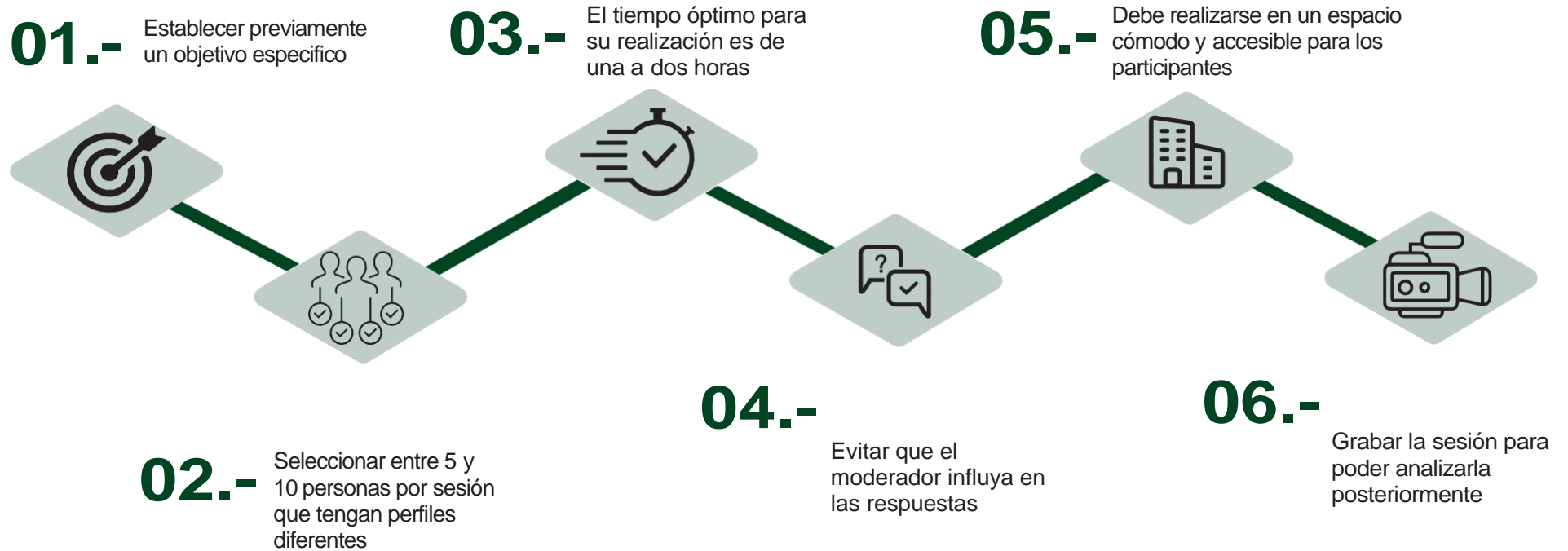
•**tfocus group del Comité de Comunicación Interna (CCI):**

Dirigido por la persona responsable de comunicación interna del consistorio y todas las personas que conforman el CCI y que previamente han realizado los focus departamentales previstos en la evaluación.

•**Entrevistas Personales**

Entre el responsable de comunicación interna del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* y las personas responsables de cada departamento y miembros del **CCI** (*mismos públicos implicados que en el focus group anterior*). Este método pretende recabar información más concreta y personalizada de casos particulares de cada área bajo la dirección de la persona entrevistadora.

Recomendaciones prácticas para realizar un Focus Grup



4.3.- Protocolo de actuación del Comité de Trabajo de Comunicación Interna (CCI)

Una vez determinadas las personas que conforman el **CCI** del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* es necesario establecer de una manera clara y sencilla cuál va a ser el protocolo de actuación en cuestión entre el **CCI** y la dirección de comunicación interna. En este sentido, es importante recordar que a pesar de ser parte del Comité y tener un rol activo en el proceso de implementación del plan, las acciones de comunicación interna que se desempeñen dentro de cada uno de los departamentos seguirán las directrices marcadas por la persona responsable a nivel general.

Los principales canales de comunicación entre los miembros del comité serán los siguientes:

•Reuniones del CCI

De manera periódica, como hemos visto en el apartado anterior, se convocarán reuniones generales del **CCI** bajo la supervisión de la dirección de comunicación interna municipal.

Objetivos de las reuniones del CCI:

- Puesta en común de los resultados de las acciones implementadas.
- Propuesta de contenidos para la Newsletter.
- Resolución de dudas y cuestiones relacionadas con el CCI.

- Valoración de sugerencias y propuestas.
- Generación de nuevos conocimientos o ideas.
- Establecimiento de nuevas líneas estratégicas.
- Compartir temas o proyectos de interés con el resto del equipo.

Estos encuentros serán la principal vía de comunicación entre los miembros del **CCI** y la dirección, pero se deberán tener en consideración otras vías más ágiles y directas para hacer frente a las diferentes situaciones relacionadas con la comunicación interna que puedan surgir en el día a día del consistorio.

•Comunicación directa de la dirección de comunicación interna vs. responsable departamental de comunicación interna

En el caso de que las reuniones del **CCI** no logren resolver las dudas concretas o se considere necesaria una comunicación más directa con alguno de los departamentos, será importante agendar reuniones ejecutivas entre la dirección de la comunicación interna municipal y las personas que conformen el **CCI** de manera individual y que requieran tratar temas concretos de su área o departamento en relación con la comunicación interna municipal.

Al tratarse de encuentros más esporádicos y a demanda de cualquiera de las dos partes, no se establecerá una periodicidad determinada.

Objetivos:

- Resolución de dudas y cuestiones concretas del departamento en cuestión.
- Valoración de los procedimientos de manera individualizada.
- Retroalimentación personal evaluativa.
- Dar apoyo en la ejecución de las iniciativas.

•Comunicación entre la persona responsable del departamento y el personal a su cargo

El último nivel a tratar en este apartado, hace referencia a las comunicaciones entre la persona responsable de comunicación interna dentro del departamento en cuestión y el resto de personal a su cargo. Este intercambio de información debe producirse de manera diaria o casi diaria y formar parte de las rutinas que en el día a día se desempeñan en la administración.

Objetivos:

- Facilitar la comunicación interna entre las personas del departamento.
- Recabar las demandas y sugerencias de las personas del departamento en relación con la comunicación interna.
- Reconocimiento al trabajo realizado, soporte emocional.
- Promover una comunicación horizontal que fomente la participación.

- Trasladar información y obtener retroalimentación.
- Generación de nuevos conocimientos o ideas.

4.4.- Herramientas de comunicación interna

Como paso previo a la selección de los canales que vamos a emplear dentro del Plan de Comunicación Interna, es necesario analizar aquellos parámetros que influirán de manera directa en cada uno de ellos. Los atributos de cada tipo de medio se vinculan entre sí y se potencian o limitan en función de sus capacidades, por este motivo es esencial lograr sinergias a través de una planificación centrada en el uso adecuado de los diferentes canales.

En este sentido, es importante reflexionar acerca de los siguientes conceptos:

01.- Alcance

El factor alcance hace referencia a los destinatarios que pueden recibir nuestro mensaje. ¿A qué destinatarios puedo llegar?, ¿qué porcentaje del personal del Ayuntamiento puede acceder a este medio?, ¿el público objetivo puede acceder de una manera sencilla al canal o la acción?

02.- Frecuencia

La frecuencia es la regularidad con la que debemos publicar contenido a través de un determinado canal. Existen medios de uso ordinario (*newsletter, correo electrónico, etc.*) y de uso extraordinario (*eventos, campañas concretas, etc.*), por lo que es imprescindible medir la frecuencia para publicar en un determinado canal o llevar a cabo una determinada acción. En este sentido, será interesante mantener el uso de ciertos

canales de una manera especial o reservada para transmitir informaciones de especial interés o repercusión.

03.- Atención

La atención mide el grado de impacto de nuestra información o nuestra acción en las personas receptoras de la misma. Es evidente que no todos los canales ejercen el mismo nivel de impacto o de atención en nuestra audiencia, por lo que es interesante saber qué canal utilizar en función de las expectativas. Por ello, se deberán equalizar los recursos y los golpes de efecto en función de los objetivos establecidos.

04.- Estilo

Notodos los canales se ajustan a todos los estilos, por lo que es imprescindible adaptar el discurso tanto a las personas receptoras como a los medios que vamos a emplear para llegar a ellas. En este sentido, hablamos de formalidad e informalidad, pero también de la adecuación de un estilo periodístico, publicitario o digital.

05.- Inversión

La inversión mide el dinero, el equipo humano y el tiempo disponible para desarrollar un determinado canal o proponer una acción. Se trata de un parámetro esencial que debe tenerse en consideración de una manera inicial para seleccionar aquellas iniciativas que logren un mayor impacto con el menor coste posible para el **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**. Establecer la mejor fórmula entre los costes, los impactos y la estructura es una de las partes más importantes en el momento de determinar el ecosistema de medios.

Esta red que conforman los diferentes canales utilizados, dada su dependencia e interconexión existente entre todos ellos, se denominará ecosistema de medios. Dentro de este sistema, cada herramienta debe organizarse en función del cumplimiento de los diferentes objetivos generales del Plan estratégico de comunicación interna.

En referencia a la estrategia recomendada para la gestión de la comunicación interna del **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**, esta se enfocará en la complementariedad de los diferentes canales analizados. Esta configuración, alejada de una estrategia centralizada en un único medio central y diferentes canales, prevé el uso de diferentes plataformas de una manera coordinada y simultánea.

Una vez determinadas las cinco variables anteriores, en consonancia con los objetivos previamente planteados en el plan y teniendo en consideración la investigación interna realizada en el **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**, se propone la siguiente relación de herramientas para la consecución del Plan de Comunicación Interna municipal. De este modo, se han dividido las mismas en tres tipologías diferentes, siendo clasificadas como herramientas telemáticas, herramientas impresas y herramientas relacionales.

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL AYUNTAMIENTO DE RIBA-ROJA DE TÚRIA



Herramientas telemáticas

- 01.-** Correo electrónico
- 02.-** GRUPOS de mensajería instantánea
- 03.-** Portal del empleado
- 04.-** ENCUESTAS internas
- 05.-** BUZÓN de SUGERENCIAS



Herramientas impresas

- 01.-** Newsletter interna
- 02.-** MANUAL de Bienvenida
- 03.-** Tablón de ANUNCIOS
- 04.-** Cartas personales
- 05.-** MANUAL de Identidad VISUAL Corporativa
- 06.-** MANUAL de COMUNICACIÓN de Crisis



Herramientas relacionales

- 01.-** REUNIONES de coordinación, informativas o de feedback
- 02.-** EQUIPOS de proyecto
- 03.-** Eventos internos
- 04.-** Desayunos de trabajo

Herramientas propuestas para el Plan de Comunicación Interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria

4.4.1.- Herramientas telemáticas

a.- Correo electrónico

El correo electrónico es la herramienta digital más empleada dentro de cualquier institución u organismo para comunicarse entre las diferentes personas que componen la plantilla. De hecho, como hemos podido analizar anteriormente, su uso dentro del *Ayuntamiento de Riba-roja del Túria* está muy extendido, siendo utilizado de manera diaria o casi diaria por un elevado porcentaje de la plantilla.

Teniendo en consideración el diagnóstico realizado de manera previa, ya existe un organigrama de correos electrónicos en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, por lo que es interesante que este mismo se mantenga actualizado y que esté disponible de una manera sencilla para toda la plantilla.

Es importante recordar que el correo electrónico es un canal que por sus peculiaridades propias (*inmediatez, accesibilidad, grado de conocimiento*), supone un sistema de interacción muy eficaz para difundir e intercambiar información con las personas que componen un equipo de trabajo en una administración. Dentro del contexto que nos ocupa en este Plan de Comunicación Interna municipal, únicamente centraremos el análisis en dos tipologías de correos electrónicos: el correo profesional y el correo institucional.

Correo profesional

El correo profesional hace referencia a la correspondencia interna entre las diferentes personas que forman parte de un equipo de trabajo. Su contenido versa sobre temas laborales o profesionales y su uso suele ser diario.

Correo institucional

El correo institucional en el ámbito de la comunicación interna municipal, se inscribe en el marco de una relación de correspondencia entre un organismo o institución y los diferentes miembros de esta, siendo su contenido de carácter oficial y generalmente unidireccional. Esta tipología es la que centrará el interés del presente plan, al ser los emisores tanto el departamento de comunicación interna del consistorio como el propio gabinete de alcaldía, dependiendo de la información a tratar. Su función principal es informar de una manera rápida y sencilla, por lo que evitaremos su uso para tratar asuntos de mayor extensión y complejidad o los que tengan un carácter confidencial o reservado.

En la actualidad, y según el diagnóstico previo realizado, esta herramienta está en gran parte infrautilizada desde el consistorio, ya que principalmente se emplea para emitir correos desde el departamento de alcaldía para convocatorias específicas de minutos de silencio o circulares de comunicaciones.

Desde el gabinete de comunicación interna del ayuntamiento haremos uso de este canal para trasladar informaciones como las siguientes:

- Circulares con información de interés general para la plantilla.
- Convocatorias para reuniones o eventos de carácter interno.
- Newsletter interno del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- Agenda de actividades culturales y de ocio en Riba-roja de Túria.

Son numerosas las **ventajas** que presenta la utilización del correo electrónico frente a otros canales que también se emplean en el entorno institucional. Entre estas, podemos destacar las siguientes:

- Facilita la recuperación de mensajes y su archivo.
- Agiliza la comunicación de la institución por su inmediatez.
- Posibilita el envío a varios destinatarios a la vez
- Reduce el consumo de papel

Entre los principales **inconvenientes** que podemos encontrar en el uso del mismo, destacan:

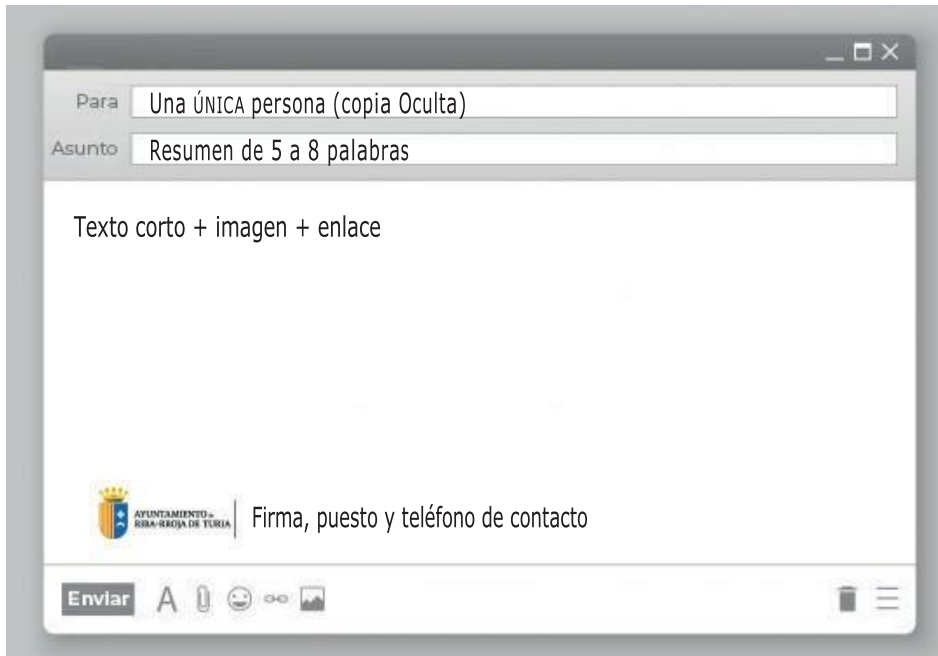
- La posibilidad de problemas técnicos.
- Saturación del buzón por otros envíos no deseados.
- Su recepción no equivale siempre a su lectura.
- Falta de seguridad en contenidos confidenciales.

Estos datos ponen de manifiesto la necesidad de establecer pautas que optimicen el envío de correos internos e incrementen la tasa de lectura de los mismos. Con este objetivo, se proponen los siguientes consejos para la mejora de los envíos.

Recomendaciones para mejorar los correos electrónicos desde el departamento de comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria

- 01.-** Brevedad, claridad y corrección en su redacción. Incluir menos contenido y priorizar la utilización de imágenes, gráficos o infografías. Mejor más breves y con mayor frecuencia, que largos y espaciados en el tiempo. Los e-mails que contienen de 400 a 500 palabras son los más efectivos.
- 02.-** Crear una rutina de envíos para mejorar la tasa de lectura. Los correos electrónicos enviados a primera hora de la mañana son los más efectivos, así como los que enviamos los primeros días de la semana.
- 03.-** El asunto debe contener de manera breve el "TITULAR" del correo electrónico. Preferiblemente entre 5 y 8 palabras.
- 04.-** Enviar ÚNICAMENTE correos necesarios o imprescindibles para no saturar las bandejas de entrada de la plantilla y generar un mayor interés. Sobrecargar a los receptores es contraproducente.
- 05.-** Evitar el uso del correo electrónico como herramienta de conversación, ya que puede retrasar gestiones que se resolverían de una manera más eficiente por teléfono o en persona.

- 06.-** Es mejor que el remitente sea una persona que un correo corporativo. La plantilla tiende a ignorar aquellos e-mails que se envían desde una dirección genérica del Ayuntamiento.
- 07.-** Establecer de manera general para toda la plantilla una firma institucional para todos los correos electrónicos.



Ejemplo esquema de correo electrónico

b.- Grupos de mensajería instantánea / listas de difusión

Hoy en día, tanto *Whatsapp* como *Telegram* son dos de los canales de comunicación más importantes que existen. Las personas tienden a evitar o descuidar la comunicación si esta proviene de un canal en el que no se sienten cómodos. Por este motivo, los grupos de mensajería instantánea y las listas de difusión, son herramientas con un elevado grado de aceptación por parte de las plantillas dada su inmediatez y su facilidad de acceso a la información publicada.

Según el diagnóstico realizado con la colaboración del equipo de comunicación del consistorio, en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* no se emplean de una manera corporativa estas herramientas de comunicación. Sin embargo, hay que tener en consideración, que el uso de esta aplicación en comunicación interna elimina el obstáculo de que la plantilla se adapte a un sistema que les pueda resultar complejo o desconocido.

Beneficios de utilizar WhatsApp o Telegram en nuestra institución:

- El servicio no tiene coste.
- Existe una alta probabilidad de apertura del mensaje por parte de las personas usuarias.
- La ratio de cancelación de las suscripciones es muy bajo.
- Es el canal más cercano.
- Tiene muy fácil uso y accesibilidad.
- Los mensajes se revisan con regularidad

Uno de los elementos a valorar en esta herramienta es la posibilidad de la bidireccionalidad de los mensajes. En este sentido, y teniendo en consideración que se trata de un canal de uso institucional, aunque la plantilla pueda tener otros grupos de mensajería instantánea más informales, es importante destacar que tanto las listas de difusión como los grupos de mensajería son dos opciones que se pueden implementar como herramientas estratégicas de comunicación en el caso planteado.

Listas de difusión

Para difundir contenidos desde el departamento de comunicación interna, será preferible optar por una lista de difusión unidireccional que transmita puntualmente informaciones a las personas suscritas. A esta lista de difusión institucional, se podrán dar de alta de manera voluntaria todas las personas que pertenecen a la plantilla del consistorio.

Con el objetivo de no saturar a las personas usuarias y dotar a la herramienta de una mayor atención por parte de los receptores, se evitará en la medida de lo posible enviar más de 2 o 3 publicaciones semanales. Estas publicaciones serán gestionadas directamente por el departamento de comunicación interna del ***Ayuntamiento de Riba-roja de Túria***.

Se recomienda su uso para difundir contenido como el siguiente:

- Agenda cultural y de ocio del municipio.
- Resumen de prensa semanal, con las principales noticias e informaciones sobre el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria que hayan salido en medios de comunicación.

- Información de interés: eventos sociales o convocatorias.
- El newsletter interno.
- Cuestionarios de interés para la institución.
- Mensajes positivos o motivadores que unan a la plantilla.
- Alertas o notificaciones urgentes.
- Eventos de formación o capacitación de interés.

Grupos formales de mensajería instantánea

En referencia a los grupos de mensajería instantánea, y teniendo en consideración el uso mayoritario de Whatsapp entre la plantilla, se propone disponer de un chat interno que agilice, en la medida de lo posible, el intercambio de información entre equipos de trabajo del ***Ayuntamiento de Riba-roja de Túria***. Será fundamental establecer unas claras normas de uso para evitar tanto la saturación en los mensajes como la utilización de este canal para transmitir contenidos no profesionales.

c.- Portal del Empleado

El Portal del Empleado del ***Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*** es un canal de comunicación interna con un amplio potencial para aglutinar diferentes plataformas y funcionalidades.

La Intranet es una herramienta que puede brindar soluciones rápidas y eficaces a problemas concretos a la vez que puede evitar ciertas duplicidades si se trabaja de una manera continua y estratégica. Es decir, la herramienta por sí misma requiere de constante revisión y actualización de

contenidos si pretendemos que además de ser una mera herramienta de consulta (*nóminas, vacaciones, etc.*) se convierta en una herramienta de comunicación en sí misma.

Según el cuestionario realizado a la plantilla, las personas usuarias reconocen que se trata de un canal de utilidad al que recurren con asiduidad. Los datos extraídos evidencian que, a pesar de ser una herramienta de reciente implementación en el nivel municipal, los empleados la reconocen como la principal fuente de información para enterarse de todo aquello que sucede en el ayuntamiento. De hecho, más del **80%** de las personas que forman parte de la plantilla afirman que acceden al Portal del Empleado de manera semanal.

Este hecho, y el mostrado interés por esta herramienta, demuestra que existe un amplio margen de mejora que debería ser tomado en consideración. En este sentido, puede ser interesante replantear la estructura actual y valorar la ampliación de su contenido, aunque para ello sea necesario que exista una persona encargada de publicar de una manera periódica.

d.- Encuestas internas

Las encuestas son otra de las herramientas que suponen una gran oportunidad para medir y analizar las necesidades y las expectativas de la plantilla del consistorio. Estas encuestas permiten conocer un amplio abanico de información que puede ser clave para mejorar aspectos como el clima laboral, el grado de satisfacción con la comunicación recibida por el departamento o incluso pueden incluir votaciones de cara a la organización de algún acto o evento pensado para las personas trabajadoras.

Cada vez más, las instituciones deben dotarse de

herramientas proactivas que fomenten la transparencia y la participación pública. En este sentido, y dado que el ***Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*** dispone de una plataforma perfectamente adaptada para esta herramienta, como es el caso del Portal del Empleado, sería interesante impulsar de manera regular encuestas de opinión con el objetivo de optimizar la comunicación interna. Así, y como ejemplo, se proponen realizar consultas de satisfacción, votaciones sobre temáticas de interés para actividades de capacitación, etc.

Para promover la participación de las diferentes personas que componen la plantilla, será importante que los resultados se publiquen y que las decisiones votadas por la mayoría, se realicen en la mayor brevedad posible, dotando de credibilidad a una herramienta que se encuentra infrutilizada en la actualidad.

e.- Buzón de sugerencias

Uno de los principales objetivos de la comunicación interna es el de construir puentes entre personas y equipos. Con esta finalidad, y dentro de este listado de herramientas que se propone mejorar o implementar en el ***Ayuntamiento de Riba-roja de Túria***, es importante destacar el buzón de sugerencias como una invitación al diálogo. Una propuesta interesante que en muchas ocasiones está infravalorada e infrutilizada en contextos institucionales como el que nos ocupa en la actualidad.

Con la finalidad de fomentar la participación a través de este medio, es esencial que todas las propuestas tengan una respuesta por parte del consistorio, que además de dar una solución, justifique su aceptación o el rechazo de la misma. Este feedback será fundamental de cara a que las personas empleadas sigan viendo en esta herramienta un canal eficaz

para presentar sus quejas, dudas o sugerencias. Además, es un medio que puede estimular al cooperativismo dentro de nuestra organización, mejorando el clima de diálogo e incrementando la implicación de los equipos en los proyectos del consistorio.

Consejos para mejorar el buzón de sugerencias del Ayuntamiento de Riba-roja de TÚria:

- 01.-** Incorporar, en la medida de lo posible, las sugerencias que lleguen a través del buzón.
- 02.-** Responder, en la mayor brevedad posible, a todas las comunicaciones que se reciben mediante este canal de una manera concreta.
- 03.-** Agradecer siempre la participación de la plantilla.
- 04.-** Realizar un seguimiento de las ideas presentadas a través del buzón de sugerencias por si pueden implementarse en un futuro.
- 05.-** Permitir una participación anónima o peticiones realizadas en grupo. La visibilidad individual o de equipo es uno de los motivos de mayor peso para la utilización de este medio.
- 06.-** Explicar de una manera didáctica a toda la plantilla cuál es la función concreta del buzón de sugerencias, de modo que se comprenda que no se trata únicamente de un medio de quejas, sino que se pueden plantear sugerencias o incluso felicitaciones.

4.4.2.- Herramientas impresas

A pesar de que las herramientas digitales son las más accesibles, en plena era digital se hace más imprescindible que nunca poder combinar el formato en línea con el papel. Dicho de otro modo, son muchos los beneficios que nos puede aportar la impresión cuando hablamos de herramientas de comunicación corporativas o institucionales.

a.- *Newsletter* interna

En ocasiones anteriores, ya hemos hablado de la importancia de las personas trabajadoras como embajadoras de la institución. Las *newsletter* vinculadas a la comunicación interna tienen como finalidad principal establecer una relación más cercana y humana con la plantilla de la institución y construir la marca del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túrria* desde dentro.

Ventajas de crear una *newsletter* interna en nuestra institución:

- 01.-** Impulsa el sentimiento de pertenencia con la institución y mejora el clima laboral.
- 02.-** Permite a la plantilla compartir el contenido con sus círculos sociales.
- 03.-** Es una herramienta muy eficaz para visibilizar los logros de los diferentes departamentos.
- 04.-** Conecta personas de todas las jerarquías y dependencias municipales.

- 05.-** Sirve como canal de información para actividades o novedades relacionadas con el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

En el caso del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, y según el diagnóstico de comunicación interna realizado para la elaboración de este plan estratégico, en la actualidad la institución no dispone de una newsletter interna. Sin embargo, el cuestionario permite extraer datos que reflejan que existe una buena predisposición de gran parte de la plantilla para asimilar nuevos canales de comunicación que mejoren los flujos comunicativos actuales, por lo que consideramos que sería interesante valorar su implementación. Además, en caso de crisis, las newsletter se convierten en una herramienta muy eficaz para dar a conocer la versión de la institución y promover una visión unificada y cohesionada de los responsables.

Para ello, el departamento de comunicación interna (*propuesto para su nueva creación*) será el responsable de la ejecución y puesta en marcha de este proyecto, teniendo en consideración las siguientes recomendaciones prácticas:

Newsletter interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria

Características generales

•Responsables:

El departamento responsable de la *Newsletter* interna de la institución será el de comunicación interna, sin embargo, requiere de la implicación y participación activa del resto de departamentos del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. Además, la plantilla debe tener participación

directa en la creación de contenidos para generar un mayor interés y expectación sobre esta herramienta.

•Periodicidad:

Mensual

•Lenguaje:

Redacción cercana y sencilla

•Extensión:

Debe ser breve para que pueda ser leída en una pausa laboral, aunque debe aportar toda la información necesaria. En este sentido, se recomienda una extensión de entre 6 y 8 páginas.

•Diseño:

Corporativo y periodístico, utilizando el formato de pirámide invertida para la presentación de la información.

- Utilización de fotografías reales con un elevado protagonismo de la plantilla.

- Infografías para informaciones más complejas.

- Encoherencia con la identidad corporativa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria (*manual de identidad visual corporativa*). Con colores, logos, etc.

Proponemos un diseño con un formato de impresión manejable (DIN A5).

•Coste:

Además de la accesibilidad, otro de los factores más beneficiosos para el consistorio es su bajo coste.

•Difusión:

Online:

Del correo electrónico, de los grupos de mensajería instantánea y en el Portal del Empleado.

En papel:

La principal ventaja de la newsletter impresa sobre la digital es su capacidad de visibilidad. Por ello, se propone la distribución directa de ejemplares entre los diferentes departamentos y dependencias municipales.

Contenido:

Para que la nueva newsletter del **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria** se convierta en una herramienta efectiva para contribuir al cumplimiento de los objetivos marcados en el Plan de Comunicación Interna, deberá contener la siguiente estructura.

Editorial:

A cargo de una de las concejalías del consistorio (*cada edición una diferente*). Haciendo un breve resumen de actualidad o poniendo en valor aspectos internos del consistorio.

Noticias de actualidad:

Cada departamento enviará al responsable de la newsletter las noticias que desde su departamento considere de relevancia y que hayan tenido lugar en el último mes.

Agenda interna:

La newsletter deberá contar con un apartado en el que aparezcan las diferentes actividades previstas para el mes siguiente y que afecten a la plantilla del **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**, tales como: cursos de formación, eventos internos, actividades culturales o de ocio, eventos de interés, etc.

Entrevistas:

Con el objetivo de implicar a la plantilla y de garantizar el interés en esta nueva publicación, las personas que trabajan en el consistorio deberán tener un papel relevante en esta herramienta. Es por ello que se propone la realización de entrevistas mediante una sección fija que visibilice a una persona o a un grupo de trabajo como *“protagonista o protagonistas del mes”*.

Eventos internos:

Dentro de la estrategia de comunicación propuesta en este Plan Interno, y como se especifica más adelante en el apartado de herramientas relacionales, se propone la organización de un evento interno al mes. Dado que la periodicidad de esta newsletter es mensual, cada publicación deberá recoger un apartado sobre el evento realizado desde la pasada publicación. Es importante que esta sección contenga información y fotografías reales del evento organizado por el **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**.

Nuevos proyectos:

Con el objetivo de visibilizar y poner en común de manera interdepartamental nuevos proyectos que se vayan a desarrollar en el consistorio, se establecerá una sección con este mismo nombre en la newsletter.

Conoce el departamento:

En cada una de las ediciones de nuestra newsletter, se escogerá un departamento concreto del consistorio para dar a conocer a las personas que lo componen, sus principales funciones y algunos aspectos que se consideren relevantes del desarrollo de su trabajo.

Artículos:

Este apartado pretende dar la posibilidad a la plantilla de escribir artículos que puedan ser de interés para el resto, tanto de carácter más profesional o técnico como personal o de aspectos relacionados con el liderazgo, la motivación en el ámbito laboral, etc.

Otro contenido:

Una de las principales características de toda newsletter es su carácter dinámico y su capacidad de adaptación en cada una de sus ediciones. De este modo, puede contener, a nivel de ejemplo, un especial de navidad, o incorporar secciones con información relativa a nuevas incorporaciones, jubilaciones, reconocimientos, aniversarios, etc.

*Ejemplo para enviar
la newsletter.*



b.- Manual de bienvenida

Se trata de un protocolo de actuación para dar la bienvenida de una manera amable a las personas que se van a incorporar a la institución. Teniendo en consideración los resultados del cuestionario realizado a la plantilla del **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**, este manual de bienvenida para las personas que se incorporan a la plantilla del consistorio, podría ser una solución efectiva de cara a mejorar el proceso de incorporación de nuevos empleados.

Esta ausencia de un protocolo de bienvenida, conlleva a que solo un **9%** de los participantes en el cuestionario remitido, admita haber recibido un proceso de introducción completo que le permitiera conocer cuáles eran sus tareas y el funcionamiento de la institución.

El manual de bienvenida es una herramienta que, dentro de cualquier institución, cumple con el objetivo principal de dar a conocer al personal que se incorpora a nuestra institución, de una manera rápida, aquellos aspectos que consideremos de importancia para el correcto desarrollo de sus funciones.

Las funciones del manual de bienvenida serán las siguientes:

- Resolver dudas sobre procedimientos internos del consistorio.
- Promover la incorporación de las personas como parte de la institución de una manera amable y cercana.

En este sentido, dicho manual deberá ser una guía práctica que contenga los siguientes aspectos:

01.- Mensaje de bienvenida.

02.- Información general del municipio.

03.- El Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

- a.- Composición del equipo de gobierno
- b.- Directorio de contactos
- c.- Dependencias
- d.- Organigrama por departamentos
- e.- Protocolos de seguridad
- f.- Calendario laboral
- g.- Vacaciones y permisos

04.- Derechos y obligaciones de los empleados PÚBLICOS.

05.- Información relativa al puesto a cubrir.

- a.- Responsables
- b.-Funciones
- c.-Objetivos del departamento

c.- Tablón de anuncios

A pesar de ser una herramienta unidireccional y de características bastante sencillas, es esencial que el tablón de anuncios se emplee de una manera eficaz si queremos que cumpla con su principal cometido: trasladar de una manera directa a la plantilla informaciones de interés.

Para ello, debe estar colocado en un emplazamiento estratégico, de manera que sea de fácil acceso para cualquier persona que forme parte del consistorio. En este sentido, y teniendo en consideración la casuística particular del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* y los diferentes emplazamientos que componen la administración pública municipal, es necesario que cada uno de ellos cuente con un tablón de anuncios propio.

Mantener la información actualizada y ordenada, es un buen método para atraer la atención de los receptores. Aunque la información colgada provendrá en gran medida de los responsables de comunicación interna o de representantes sindicales, es interesante mantener un espacio vacío para que las personas trabajadoras puedan colgar asuntos personales en forma de pequeños anuncios que puedan ser de interés. Además, es interesante anunciar los eventos internos que se organicen o incluso incorporar algún mensaje como instrumento de motivación de la plantilla, como por ejemplo, algún objetivo conseguido por un departamento, felicitaciones a empleados, bienvenida de nuevas personas a la plantilla, etc.

d.- Cartas personales

Dadas sus peculiaridades propias, estas cartas personales tienen un grado de lectura cercano al **100%**, por lo que es una herramienta con elevados porcentajes de garantía. Sin embargo, no se debe abusar de su utilización si no queremos que pierda su grado de relevancia.

Dentro del ámbito de la comunicación interna, podemos encontrar las cartas de agradecimiento, de felicitación, de bienvenida, de invitación o de condolencia.

En el caso del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, su utilización es escasa, limitándose por parte de alcaldía a la felicitación por jubilaciones. Sin embargo, existe una amplia oportunidad en su uso, que, entre otros beneficios, serviría para acercar las diferentes jerarquías del ayuntamiento y transmitir una imagen de cercanía y de reconocimiento a toda la plantilla.

e.- Manual de identidad visual corporativa

Dentro de las herramientas impresas que se recomienda poner en marcha por parte del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* en materia de comunicación interna, encontramos la guía de uso del manual de identidad visual corporativa.

A pesar de no ser una herramienta de comunicación como tal, sí que se trata de un material de trabajo imprescindible para lograr una coherencia de imagen de marca. En este sentido, y teniendo en consideración que, según el diagnóstico

inicial, el consistorio no dispone de un manual completo, sería recomendable poder elaborar un manual que sirviera como guía para todas las comunicaciones que se transmiten a la plantilla desde el departamento correspondiente.

De esta manera, se lograría unificar los criterios para el uso de los diferentes elementos que componen la imagen visual del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. Además, sería necesario promover una aplicación obligatoria de las recomendaciones de uso que aparecieran en el manual para toda la plantilla, sea cual fuera su departamento.

Este manual deberá contemplar, entre otros muchos aspectos, los siguientes:

- Formatos del logotipo.
- Directrices para el uso de los diferentes logotipos.
- Colores corporativos.

f.- Manual de comunicación de crisis

Del mismo modo que el manual de identidad visual corporativa, es imprescindible que el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* promueva la redacción de un documento estratégico para hacer frente a situaciones de crisis que afecten de una manera directa o indirecta a la institución. Contextos adversos gestionados de manera incorrecta, como por ejemplo la crisis derivada del Covid19, pueden poner en juego la reputación de la institución y generar situaciones de incertidumbre, rumorología y falta de credibilidad.

Objetivos del Manual de Comunicación de Crisis:

- 01.-** Minimizar, en la medida de lo posible, el impacto negativo de una crisis sobre el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- 02.-** Establecer de una manera clara, una estructura de responsabilidades y tareas a desarrollar por los miembros que formen parte del comité.
- 03.-** Redactar un procedimiento general de actuación ante crisis.
- 04.-** Facilitar la gestión de la incertidumbre y el estrés, ayudando a actuar de una manera rápida y eficaz.
- 05.-** Mejorar la coordinación entre departamentos para garantizar una resolución ágil e igual entre todas las personas y jerarquías implicadas.
- 06.-** Conocer todos los escenarios posibles y previsibles que puedan afectar a la gestión o la imagen PÚBLICA del consistorio.

4.4.3.- Herramientas relacionales

a.- Reuniones de coordinación, informativas o de feedback

El cuestionario realizado a la plantilla del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, ha permitido extraer una serie de conclusiones sobre el grado de satisfacción de las reuniones de trabajo que se convocan en los diferentes departamentos de la institución. En este sentido, y a grandes rasgos, podemos determinar que el número de reuniones a las que se convoca al personal es escaso y no siempre son consideradas productivas. Dicha carencia dificulta la cohesión y visión de equipo ante posibles propuestas que se realicen.

Teniendo en consideración esta situación previa, es necesario valorar una serie de aspectos funcionales para lograr que las reuniones de coordinación, informativas o de *feedback* se conviertan en una herramienta de utilidad para el funcionamiento diario del consistorio, y se basen en la agilidad, la pertinencia y la eficacia.

Para optimizar la comunicación interna del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* y conseguir un elevado grado de coordinación entre toda la plantilla municipal, es necesario establecer una comunicación continua a través de las diferentes tipologías de reuniones que se proponen a continuación.

Reuniones de áreas, servicios o departamentales

Se propone la realización de reuniones de áreas, servicios o departamentos con una periodicidad semanal o quincenal. El objetivo principal será el de compartir las novedades y los nuevos proyectos que vayan surgiendo, así como poner en común posibles problemas o deficiencias que surjan durante su ejecución.

Además, y con carácter trimestral, sería recomendable organizar reuniones entre todos los responsables de cada departamento para poner en común los grandes proyectos interdepartamentales que se estén llevando a cabo en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

Reuniones de coordinación

Se trata de aquellos encuentros propuestos a instancia de un superior jerárquico para distribuir o coordinar el trabajo a desarrollar en un proyecto determinado. Para ello, será imprescindible que acuda el mayor número posible de personas implicadas en el mismo y que se desenvuelva de una manera clara, ordenada y sintética.

Estas reuniones son aconsejables al inicio de cualquier proyecto, ya que clarifica aquellos aspectos de la organización que pueden ocasionar retrasos o malos entendidos entre los diferentes miembros del equipo. A pesar de que su convocatoria dependerá en gran medida del volumen de trabajo y de la casuística particular de cada departamento, estas deberán convocarse, al menos, con una periodicidad mensual.

Para garantizar la asistencia a estas reuniones de coordinación y dotarlas de una mayor relevancia entre las personas asistentes, se recomienda que cuenten con un orden del día de los temas a tratar, para de este modo, facilitar a aquellas personas implicadas que puedan aportar sus avances o estado del proyecto.

Reuniones informativas

Las reuniones informativas, como su propio nombre indica, tienen como objetivo informar a la plantilla de algún hecho o acontecimiento de interés. Por ello, se convocan de una manera vertical y generalmente no conllevan un intercambio de información bidireccional, sino que únicamente se trata de la exposición de una información determinada y una posible resolución de dudas.

Por sus particularidades, se convocarán únicamente cuando la situación lo requiera, por lo que no deben establecerse con una determinada periodicidad en el calendario. Sin embargo, deberán convocarse de manera anual a final de año para dar cuenta de la memoria de la gestión del departamento durante todo el periodo.

Reuniones de *feedback*

A pesar de ser en muchos casos las menos empleadas, son una herramienta participativa muy eficaz para aprovechar al máximo el potencial del capital humano de una institución. Más que reuniones, se trata de encuentros con un carácter más informal cuyo objetivo principal es el de conocer la opinión o las ideas del equipo referentes a un tema o un proyecto concreto, o incluso abrir la posibilidad de poder hacer un brainstorming conjunto para dotar al departamento de nuevas ideas o visiones.

Además de servir para recabar información o ideas, son un escenario óptimo para trabajar la motivación del equipo o la implicación del mismo para la consecución de los objetivos que se hayan marcado previamente desde el equipo de gobierno.

En algún caso particular, estas reuniones pueden realizarse de manera individual si el objetivo es proporcionar un *feedback* personalizado sobre la ejecución de algún aspecto personal del trabajo ejecutado.

A continuación, se presenta un **esquema para optimizar las reuniones:**

Convocatoria

- Preparar los medios necesarios y la información previamente.
- Convocar con antelación y, si es posible, tener un calendario trimestral con todas las reuniones previstas.
- Lugar, participantes y objetivo.

Inicio

- Orden del día.
- Establecer los roles que se van a desempeñar durante la reunión.

Desarrollo

- Concretar tareas y responsables.
- Utilizar materiales que acompañen las exposiciones.

Cierre

- Cumplir con los horarios previstos.
- Abrir la participación a las personas asistentes.
- Poner la fecha de la siguiente reunión.

Seguimiento

- Cumplir con lo acordado en la reunión.
- Enviar un acta de la reunión en caso de ser necesario.

b.- Equipos de proyecto

Los equipos de proyecto son una herramienta con una escasa implementación en el ámbito municipalista de la comunicación interna. Se trata de una figura para promover la innovación y la colaboración entre diferentes equipos de trabajo del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. El cuestionario realizado al personal del consistorio,

permitió entrever que entre la plantilla existe una notable predisposición en colaborar de una manera más estrecha en otros proyectos que requieran de la implicación de varios departamentos o secciones.

En este sentido, se trata de crear nuevos cauces de participación en la gestión de los recursos y la toma de decisiones. Estos equipos multidisciplinares, compuestos por personal de diferentes departamentos, son idóneos para proveer al equipo de gobierno de nuevas ideas o detectar necesidades o inquietudes que puedan mejorar la vida de la ciudadanía de nuestro municipio.

Se trata de equipos estacionales de carácter transitorio que únicamente responden a la necesidad de desarrollar un proyecto o idea y se disuelven cuando se ha completado su cometido. Dadas estas particularidades, existe un amplio abanico en cuanto a sus características propias, pudiendo variar en número de componentes o en duración del equipo.

c.- Eventos internos

Una de las herramientas más interesantes con las que cuenta cualquier departamento de comunicación interna es la organización de eventos de carácter interno. En el caso del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, existe una gran deficiencia en la puesta en valor de este instrumento. De este modo, y siguiendo con las conclusiones obtenidas del cuestionario realizado a la plantilla, podemos constatar que existe una demanda notable de eventos internos relacionados con la formación y la capacitación (*un 74% de las personas marcaron esta opción en el cuestionario*), así como un destacable interés en eventos encaminados a la motivación de la plantilla.

Con estos resultados, se pone de manifiesto que existe una gran oportunidad para el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* de cubrir esta demanda y de utilizarla en pro de lograr los objetivos marcados en la estrategia de comunicación interna del consistorio.

Clasificación de eventos internos recomendados para el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria

1.- Jornadas de capacitación y formación

Uno de los datos más significativos que podemos extraer del cuestionario, es que existe un gran interés en la formación o capacitación que pueda ofrecer el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* de manera interna de cara al personal que compone los diferentes departamentos. Este hecho denota, además de una actitud favorable hacia la posibilidad de reciclar los conocimientos en una determinada área o especialidad, el interés de la plantilla en su particular puesto de trabajo. Además de servir para proporcionar a las personas que forman parte del Ayuntamiento diferentes herramientas de cara a mejorar en el desempeño de su trabajo, es una oportunidad para fomentar el espíritu corporativo y el sentimiento de pertenencia.

Según el diagnóstico previo realizado, en la actualidad el consistorio únicamente realiza jornadas de capacitación o motivación de la plantilla destinado al equipo de gobierno, pero existe una carencia de esta tipología de evento de cara al resto de la plantilla municipal. Sin embargo, y como hemos destacado anteriormente, un **74%** de las personas que participaron en el cuestionario manifestaron que les gustaría participar en más eventos de capacitación organizados desde la institución.

En este sentido, es importante considerar que la capacitación del personal interno de una organización o institución puede planificarse a nivel general, con contenidos generalistas que puedan ser de interés para toda la plantilla, o en un nivel más específico, involucrando únicamente a un sector del

personal. Según esta clasificación, sería interesante que el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* ofreciera una programación anual de capacitación para la plantilla que se presentara a principio de año y que combinara formaciones generales y otras específicas.

Temáticas generales propuestas para la capacitación:

- Paquete office.
- Fundamentos de la administración pública.
- Innovación pública.
- Cursos de idiomas.

Temáticas específicas propuestas para la capacitación

- Liderazgo público.
- Planificación y comunicación estratégica.
- Contabilidad analítica.
- Las TIC aplicadas a la comunicación pública.
- Diplomacia, protocolo y eventos.
- El presupuesto como instrumento de gestión pública.
- Contratación pública.
- Planeamiento urbano para un desarrollo sostenible.
- Novedades del régimen local y sus consecuencias.
- Gestión económico-financiera y control presupuestario.
- Transparencia y rendición de cuentas.

2.- Eventos de motivación para la plantilla

De manera paralela a los eventos de capacitación programados, sería interesante organizar, al menos de manera anual, un evento o actividad cuyo objetivo principal sea el de motivar a la plantilla del consistorio.

Este tipo de eventos, deberán contemplar a todo el personal del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, aunque por el número de personas trabajadoras deba celebrarse en diferentes sesiones.

La tipología de eventos destinados a la motivación de un equipo de trabajo es muy diversa, y contempla desde actividades de ocio o lúdicas hasta conferencias o talleres. Dependiendo del objetivo que se pretenda alcanzar, será necesario analizar la pertinencia de cada una de ellas. En este sentido, proponemos la realización como mínimo de una de estas actividades con carácter anual.

3.- Cenas/ comidas de empresa

A pesar de ser uno de los eventos más recurrentes en cualquier organización o institución, las cenas o comidas de empresa son una herramienta de comunicación interna muy potente.

Según el diagnóstico realizado, el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria únicamente celebra una cena anual coincidiendo con las fechas navideñas a la que asiste aproximadamente el **70%** de la plantilla. En este sentido, consideramos que no es necesario que se añadan nuevos eventos de esta tipología al calendario, aunque sí que puede ser interesante aprovechar el actual para dotarlo de mayor relevancia y utilizarlo como

herramienta de cara a lograr los objetivos de comunicación interna previamente establecidos.

De este modo, la cena de navidad del consistorio puede ser el escenario idóneo para planificar una serie de acciones a desarrollar durante el transcurso de la misma. Por ejemplo, podría realizarse un pequeño reconocimiento a las personas que se jubilen el próximo año o a las nuevas incorporaciones que hayan tenido lugar desde la anterior cena de navidad. En este sentido, la capacidad de sorprender a la plantilla o la de generar expectación alrededor de la actividad, siempre serán elementos clave de cara a este tipo de eventos.

4.- Celebración de fechas especiales

Siguiendo la misma línea que las cenas o comidas de empresa, encontramos la celebración de fechas que sean consideradas relevantes a nivel local o que quieran destacarse por parte del equipo de gobierno. Entre ellas, podemos destacar, por ejemplo, el inicio del curso político (*la vuelta de las vacaciones, en el mes de septiembre*), u otras de carácter más excepcional como puede ser algún aniversario o conmemoración del municipio.

e.- Desayunos de trabajo

Los desayunos de trabajo son una acción de comunicación que puede adaptarse a la idiosincrasia del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* y convertirse en una herramienta eficaz de cara a la consecución de los objetivos de este Plan de Comunicación Interna.

Se trata de una reunión de trabajo planteada de una manera más distendida y ofrece la posibilidad de organizarse tanto por departamentos como de manera transversal.

- Desayunos de trabajo departamentales

Se trata de un acto breve celebrado a primera hora de la mañana en las mismas instalaciones de trabajo del departamento en cuestión. A pesar de que su uso está más extendido en encuentros con medios o con colectivos específicos, en el ámbito de la comunicación interna, es una forma diferente de reunir a todo el equipo en un ambiente más ameno que en una reunión convencional.

Estos eventos deben organizarse por el propio consistorio y para mantener su carácter especial no deberán realizarse más de tres o cuatro veces al año.

Es importante recordar que no se trata de un evento meramente lúdico, sino que se trata de aprovechar el encuentro como una herramienta de trabajo. En este sentido, será importante dejar espacio suficiente en la mesa para que las personas asistentes puedan traer un ordenador portátil, bolígrafo, libreta, etc.

Otra de las recomendaciones a seguir pasa por asegurarnos que todas las personas pueden consumir el desayuno que tengamos previsto preparar, preguntando, si es necesario, si tienen alguna intolerancia o alergia a algún alimento.

- Desayunos de trabajo interdepartamentales

Los desayunos de trabajo interdepartamentales mantienen la misma estructura que los departamentales, por lo que es importante considerar las mismas recomendaciones de espacio y materiales que en el caso anterior. Sin embargo, la principal particularidad de esta tipología es que reúnen a personas de diferentes departamentos para compartir de una manera más transversal proyectos o ideas que se estén desarrollando en la institución.

La clave del éxito de estos actos pasa por la gestión que se realice de los mismos. Es decir, de la organización en la convocatoria y de la explicación que se realice a los participantes previamente al evento.

Si la finalidad de los desayunos de trabajo departamentales era reunir a todo el equipo en un ambiente distendido, la de esta modalidad pasa por el intercambio de información y la puesta en valor del capital humano del Ayuntamiento. La selección de los participantes deberá ser aleatoria e implicar a los diferentes departamentos municipales. En este sentido, podrán intercambiar impresiones o ideas personas que previamente no habían tenido contacto a nivel laboral o ser el contexto idóneo para que prosperen grupos de trabajo con un carácter más estable y duradero en el tiempo.

Beneficios de organizar desayunos de trabajo interdepartamentales:

- 01.-** Favorece el desarrollo personal y profesional de la plantilla.
- 02.-** Mejora la calidad de las decisiones de las personas responsables.

03.- Aporta credibilidad gracias al *feedback*.

04.- Fomenta el compromiso y la vinculación de las personas con la institución.

05.- Impulsa el trabajo cooperativo.

06.- Genera un ambiente de trabajo constructivo y positivo.

07.- Permite evaluar proyectos de manera transversal.

08.- Pone en el mismo nivel diferentes jerarquías y departamentos.

09.- Posibilita medir el impacto de decisiones y acciones pasadas.

10.- Posibilita la creación de equipos de trabajo interdepartamentales.

4.5.- Acciones complementarias del Plan

Una vez finalizada la recogida de datos, realizado el diagnóstico y determinadas las herramientas que se van a emplear para conseguir los resultados deseados, es importante establecer una serie de acciones complementarias con posterioridad a la presentación del Plan.

Como se mencionó en el apartado correspondiente a la fase 2: capacitación e implementación de rutinas, el primer paso es dar a conocer a toda la plantilla el plan y capacitar a los miembros del *CCI* de las nuevas dinámicas que se van a implementar en el corto plazo en la institución. Sin embargo, y de manera paralela, es conveniente realizar acciones que afiancen la estrategia y que sirvan de apoyo para lograr una mayor implicación de la plantilla municipal. De este modo, el impulso de campañas de comunicación en los meses posteriores al arranque del Plan puede ser un buen aliado en la consecución de los objetivos marcados por el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

4.5.1.- Campañas de sensibilización y motivación

Las campañas de sensibilización y motivación son una herramienta muy utilizada en comunicación interna con el objetivo de impulsar un cambio actitudinal en la plantilla de cualquier organización o institución.

A nivel teórico, entendemos una campaña como un plan de actuación dirigido a través de una serie de mensajes y acciones coordinadas para la consecución de una serie de objetivos marcados previamente. De este modo, la movilización interna será esencial para generar un entorno de apoyo y respaldo a los cambios que van a producirse en el seno de la institución con motivo de la aplicación del nuevo plan interno. Además, promueven el aprendizaje de nuevos conocimientos, prácticas y actitudes individuales o colectivas en entornos de trabajo.

Estas campañas están específicamente diseñadas y planificadas para sensibilizar a la plantilla sobre la importancia de la comunicación interna y de cómo esta puede mejorar el día a día de su trabajo. Por ello, tratan de reforzar tres aspectos que se consideran esenciales para el éxito en la puesta en marcha del plan propuesto. Sin embargo, solo son un ejemplo de acciones que puede desarrollar el departamento de comunicación interna municipal, siendo interesante que de manera continua se valore la realización de nuevas campañas o acciones que refuercen los cambios actitudinales y los impactos concretos que se pretenden.

Fases para la puesta en marcha de una campaña

01.- Análisis

- Contexto general
- Factores estructurales
- Puntos de vista aliados / oponentes

02.- Objetivos y metas

- Medibles
- Alcanzables
- Específicos
- Relevantes

03.- Audiencia

04.- Medios y herramientas

- Recursos y limitaciones
- Mensajes

05.- Plan de trabajo

06.- Monitorización y evaluación

Teniendo en consideración esta estructura de fases, se propone la realización de dos campañas diferenciadas en base a los siguientes enfoques:

- La identidad corporativa de la institución
- La motivación de equipos

4.5.1.1.- Identidad corporativa

La primera de las tres campañas propuestas en este Plan de Comunicación Interna hace referencia al refuerzo de la identidad corporativa del **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**.

La comunicación interna no depende únicamente del departamento de comunicación o de recursos humanos de una institución, sino que implica a todas aquellas personas que trabajan en la administración pública, ya que todas ellas comunican en mayor o menor grado. Por ello, la participación del conjunto de la organización es esencial para que los objetivos se alcancen en el medio plazo.

Como hemos nombrado en diversas ocasiones a lo largo de este documento estratégico, la percepción interna de la plantilla sobre la propia institución será clave para la imagen pública que se traslade al exterior. Las casi **400** personas que componen el personal del consistorio son una gran oportunidad para vender nuestra institución de una manera indirecta.

La falta de sentimiento de pertenencia es uno de los principales problemas que encontramos en cualquier administración pública, dado el carácter temporal de la dirección (*equipos de gobierno*) y las particularidades propias del personal funcionario. En este sentido, no es de extrañar que la sensación de falta de coordinación e individualismo sea una máxima de lo más habitual en ayuntamientos u organismos públicos.

Por ello, esta campaña de identidad pone en valor desde dentro el trabajo realizado por todos ellos en beneficio de la ciudadanía de Riba-roja de Túria, generando un valor extra a la marca.

Objetivos:

- 01.-** Generar una marca corporativa fuerte, positiva y equilibrada.
- 02.-** Fortalecer el sentimiento de pertenencia de la plantilla municipal.
- 03.-** Transmitir una imagen sólida y competente de cara al exterior.
- 04.-** Proyectar de manera interna las cualidades y los objetivos de la institución.
- 05.-** Obtener mayor implicación de los mandos directivos

Acciones propuestas:

- Elaboración de un organigrama de toda la plantilla del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- Fomento de la newsletter interna entre los diferentes departamentos.
- Creación de grupos de trabajo interdepartamentales.
- Contenido en redes sociales que visibilicen la labor del personal de la institución.
- Impulsar la utilización de logo de la institución en todas las comunicaciones que se realicen de manera interna entre el personal.
- Promover el feedback individual sobre la adecuación y ejecución de un proyecto o trabajo.
- Sondear las opiniones de la plantilla en referencia a los cambios derivados de la aplicación de este plan estratégico.

4.5.1.2.- Motivación de equipos

Según los datos que se han extraído del cuestionario realizado a la plantilla del **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**, podemos concluir que la motivación del personal es esencial para el éxito de cualquier proyecto.

Como hemos expresado en numerosas ocasiones a lo largo de este documento, si es importante conseguir la implicación de todas las personas que componen la plantilla del **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria**, mucho más importante es lograr que el equipo directivo sea consciente de esta necesidad y ponga todas las medidas a su alcance para poder implementar la estrategia de comunicación que marca este Plan Interno.

En este sentido, la desconfianza, la desmotivación y la falta de entusiasmo son las principales barreras a las que se enfrentará el departamento encargado de la comunicación interna para implementar e impulsar las medidas que se plantean.

Podemos afirmar que la comunicación interna es clave en la consolidación de este sentimiento de equipo, siendo en muchas ocasiones el nexo de unión entre los diversos departamentos que componen una organización, facilitando el intercambio de información y conocimiento entre ellos y visibilizando la labor que cada uno de sus componentes aporta al conjunto.

Objetivos:

- 01.-** Motivar a la plantilla en el desarrollo de sus funciones.
- 02.-** Atraer talento y mantenerlo en nuestra institución.
- 03.-** Propiciar un clima laboral positivo.
- 04.-** Generar espacios de debate que promuevan una estructura cooperativa .
- 05.-** Aprovechar el capital humano del consistorio.
- 06.-** Facilitar la mejora de resultados corporativos.
- 07.-** Impulsar las relaciones interpersonales y de grupo.

Acciones propuestas:

- Habilitar espacios para conversar o aprovechar las pausas del almuerzo en puntos de encuentro compartidos.
- Promover un plan de actividades para desarrollar fuera del horario laboral (*teatro, cine, conciertos, visitas culturales, senderismo, etc.*) abiertos a amigos o familiares de la plantilla.
- Concurso de felicitaciones navideñas para hijas e hijos de personas que trabajan en el consistorio.
- Grabación de un vídeo con la participación de la plantilla para felicitar las fiestas.
- Impulsar acciones de formación y capacitación en horario laboral.
- Elaboración de banners y cartelería con frases motivacionales para espacios físicos comunes en las instalaciones públicas.
- Difundir públicamente los logros reconocidos o méritos profesionales o personales de la plantilla.

4.5.2.- Cronograma propuesto

Las sesiones de capacitación del personal y las diferentes campañas internas de sensibilización y motivación propuestas, deben enmarcarse dentro de un cronograma general que tenga en consideración la paulatina incorporación de las herramientas expuestas en el presente Plan de Comunicación Interna.

Estas actuaciones, deberán desarrollarse siguiendo el cronograma estratégico que se detalla a continuación.

Cronograma Acciones Complementarias

Acciones	2022											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COMUNICACIÓN INTERNA												
Capacitación personal interno en el nuevo plan	■	■										
Campaña identidad corporativa				■	■	■	■					
Motivación de equipos										■	■	■

Fuente:
Elaboración propia.

En primer lugar, se establecen las sesiones de formación y capacitación del personal interno en el nuevo Plan de Comunicación coincidiendo con el inicio de año.

La campaña de identidad corporativa, tendrá lugar durante los meses de abril, mayo, junio y julio, que a su vez, ayudará a afianzar los protocolos que se empezarán a poner en marcha en el consistorio. Una vez finalizada esta campaña, y en el último trimestre del año (*de octubre a diciembre*), tendrá lugar la campaña de motivación de equipos, que culminará con la cena de navidad del consistorio.

4.6.- Comunicación Interna en contextos complejos

La crisis del Covid-19 ha supuesto para las organizaciones un reto de unas dimensiones nunca antes conocidas. Tanto el personal directivo como el resto de personas de la organización se enfrentaban a una situación desconocida que generaba una gran cantidad de interrogantes entre la plantilla referentes principalmente al teletrabajo y a los protocolos de seguridad que se estaban implementando en la organización. En este sentido, contar con un buen equipo y un Plan Estratégico de acción frente a crisis es determinante para que el papel del departamento de Comunicación Interna sea lo más eficaz posible.

Ante el estallido de una crisis se debe poner en funcionamiento un protocolo de actuación que, a través de un Comité de Crisis con actores previamente definidos, sea capaz de generar información de una manera transparente, ágil y ordenada para ganar en efectividad y comprensión.

En un entorno de crisis es importante habilitar canales de escucha para que las personas se puedan expresar, compartir sensaciones y se ponga en valor el trabajo de los empleados. Esta cultura de proximidad o *“engagement”* genera un espíritu de comunidad y de equipo cada vez más valorado en las organizaciones. Hay que recordar que todo comunica, y que en muchas ocasiones es interesante ponerse del otro lado, es decir, pensar en qué me gustaría escuchar, qué me interesaría saber, cómo y por qué canales.

La flexibilidad del personal y del departamento encargado de gestionar la Comunicación Interna y la implicación de la alta dirección, serán dos factores determinantes para gestionar de manera exitosa la crisis a la que nos enfrentemos. La credibilidad del personal del departamento será muy valorada y un elemento clave para que se valore positivamente su labor.

En este sentido, y como hemos señalado en apartados anteriores, es imprescindible para el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* contar con un Manual Estratégico de Comunicación de Crisis que suponga una guía de referencia práctica para saber cómo actuar de una manera rápida en la toma de decisiones de cada una de las fases del conflicto.

CAPÍTULO

V COMUNICACIÓN EXTERNA



1.- Introducción

1.1.- La comunicación externa en las administraciones PÚBLICAS

La comunicación se entiende dentro de las administraciones públicas como una herramienta fundamental para transmitir a la ciudadanía la información relevante relacionada con la gestión municipal. De hecho, es la comunicación política la que posibilita el acercamiento de las administraciones a la sociedad. Un vehículo de transmisión entre aquello que un determinado gobierno quiere contar sobre su gestión y la propia ciudadanía.

Las nuevas herramientas comunicativas suponen una oportunidad para transformar la forma de relacionarse entre emisores y receptores, y están definiendo una nueva realidad basada en la rapidez, la atención y la capacidad de escucha. La clave pasa por lograr una comunicación estratégica, ágil, relevante, emotiva y participativa. En este sentido, las personas, como eje central de toda acción de gobierno, deben contar con la información necesaria para regular los procesos de comunicación social que aumenten la participación y el conocimiento de las mismas sobre las instituciones públicas.

Es este valor, el que exige a los responsables públicos su utilización ética y responsable basada en la veracidad, la calidad y la accesibilidad. Una proximidad que permite acortar distancias entre la ciudadanía y sus representantes públicos y acercar una nueva narrativa que haga frente a la desafección política actual.

Además de este aspecto, la comunicación externa en una institución pública será clave para la consecución de los objetivos marcados por la organización. Para ello, es esencial que el equipo de comunicación conozca el proyecto de gobierno, su estrategia y los objetivos a corto y largo plazo marcados para la legislatura.

Para que la comunicación funcione de una manera eficiente y exitosa, además de un equipo bien dimensionado y profesionalizado, será necesario contar con un Plan de Comunicación que, además de los objetivos generales y específicos, contenga un plan de acción detallado y alineado con la visión y los valores de la institución.

En este punto, es necesario aclarar que la comunicación externa de cualquier administración pública será efectiva siempre y cuando se desarrolle de manera coordinada y paralela a la comunicación interna de la institución.

2.- Análisis

El siguiente análisis recoge el diagnóstico actual de la comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* en base al trabajo de campo realizado para la elaboración del presente Plan de Comunicación. En este sentido, el apartado actual, trata de contextualizar de una manera exhaustiva la situación del consistorio, considerando tanto los recursos de los que dispone como la interacción con los diferentes actores que intervienen en el proceso comunicativo

2.1.- Metodología

Para la elaboración de este Plan de Comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, y con el objetivo principal de conocer en profundidad el ecosistema actual de medios que se emplean en el nivel comunicativo en la institución, se ha realizado una labor de investigación tanto cuantitativa como cualitativa.

En primer lugar, se llevaron a cabo una serie de reuniones y encuentros de trabajo tanto con las personas responsables de la comunicación del consistorio, como con aquellas que, con un grado mayor o menor de implicación, colaboran en los diferentes canales que utiliza el Ayuntamiento para informar a la ciudadanía. Con esta información, se elaboraron diferentes informes parciales de carácter diagnóstico que se emplearon como documentos de trabajo internos.

Por otro lado, y de manera paralela, se han realizado una serie de entrevistas a pie de calle a la ciudadanía del municipio para determinar el uso y la valoración que hacen los vecinos

y las vecinas de los canales de comunicación existentes. En estas entrevistas, se ha preguntado sobre aspectos relacionados con la preferencia de medios para informarse, la valoración de las mismas y el grado de satisfacción con la información referente a las actividades y acciones que realiza el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

Además, se ha desarrollado un grupo de discusión con representantes de las asociaciones de la localidad para conocer en profundidad su opinión sobre la gestión comunicativa del consistorio y su relación con el mismo en su papel de interlocutores.

Dimensiones a evaluar a través de la metodología planteada

- Imagen institucional
- Comunicación con las asociaciones locales
- Calidad de la comunicación externa
- Grado de penetración de las informaciones provenientes del consistorio
- Canales de comunicación preferentes de la ciudadanía
- Organización y estructura del departamento de comunicación
- Estrategia comunicativa
- Adecuación y uso de los canales

En este sentido, y teniendo en consideración las dimensiones evaluadas, es necesario hacer hincapié en los métodos empleados para conocer la percepción de la ciudadanía: el grupo de discusión y las entrevistas.

2.1.1. Grupo de discusión

El Grupo de Discusión puede definirse como una técnica de investigación cualitativa cuyo principal objetivo es la obtención de datos por medio de las actitudes, opiniones y sentimientos de grupos de personas. Esta técnica reúne toda la atención en la pluralidad de las respuestas obtenidas del grupo de participantes (*Matus y Molina, 2005*).

A partir de esta definición, podemos determinar que los grupos de discusión tratan de reunir a un grupo de personas en un mismo espacio físico para conocer sus opiniones y percepciones sobre un tema de especial interés o complejidad.

En este sentido, esta técnica deberá tener siempre una finalidad práctica, por lo que la motivación de los participantes será esencial para garantizar el éxito del mismo.

a) Ficha técnica

Grupo de discusión	Tejido asociacionista de Riba-roja de Túria
Fecha y horario de realización	10 de noviembre 2021 de 18:30 a 20:00h
Lugar	Centro de Información Juvenil (CIJ) Carrer Crist dels Afligits, 25A, 46190 Riba-roja de Túria, Valencia.
Perfil de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre 54 años, trabajador manual en el sector de la alimentación. Presidente Asociación-cultural Falla l'Amistat. • Mujer 62 años, ama de casa. Presidenta Asociación de mujeres Tyrius. • Hombre 67 años, jubilado. Secretario Asociación de jubilados UDP. • Mujer 63 años, ama de casa. Presidenta Asociación Dones de la Mediterrànea. • Hombre 69 años, jubilado. Presidente Asociación de Jubilados UDP.
NÚMERO de Participantes	5 (+ el moderador)
Asociaciones	Asociación U.D.P., Asociación Amas de Casa Tyrius, Asociación Dones de la Mediterrànea y Falla L'Amistad. Mediterrànea y Falla L'Amistad.

b) Dinámica del grupo de discusión

El grupo de discusión realizado en el marco del Plan de Comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* se ha desarrollado en el Centro de Información Juvenil del municipio el 10 de noviembre de 2021, y ha contado con la presencia de cinco personas participantes y un moderador.

Tras las presentaciones pertinentes del moderador y las personas asistentes, se ha abordado en primer lugar el debate sobre el nivel de conocimiento de las noticias locales y las herramientas empleadas para informarse. En una segunda fase, se ha debatido sobre los mecanismos de comunicación empleados en la actualidad entre el consistorio y las diferentes asociaciones y organizaciones de carácter local. Finalmente, se ha valorado el nivel de aceptación y satisfacción de la comunicación que emite el Ayuntamiento a través de los diferentes canales según las preferencias personales de las personas asistentes.

De manera esquemática, se establecen 6 fases sobre las que transcurre cualquier asistente a un grupo de discusión.

01.- Extrañamiento:

Actúan de forma cuidadosa e insegura.

02.- Orientación:

Los integrantes buscan un modelo para poder estructurar su comunicación dentro del grupo.

03.- Adaptación:

La estructura comunicativa ya está definida, lo que facilita un desarrollo con mayor rapidez y claridad.

04.- Confianza:

En el momento que el grupo conoce la dinámica y se siente cómodo, los integrantes comentan las opiniones del resto y se pueden presentar comentarios favorables o desfavorables a la opinión de los otros miembros.

05.- Conformidad:

Es la fase donde se conforman de una manera más sólida las opiniones respaldadas por casi todo el grupo, donde cabe la posibilidad de corregir posiciones desviadas e incluso hacer juicios alrededor de las mismas. El objetivo de esta quinta fase es el de mantener la cohesión discursiva para alcanzar el consenso.

06.- Finalización de la discusión:

en el momento que se empieza a perder la atención de los participantes, se empiezan a producir repeticiones o cae claramente la producción verbal.

c) Esquema del grupo de discusión

Las cuestiones se plantearon en tres bloques diferenciados teniendo en consideración las seis fases descritas anteriormente. De este modo, el primer bloque abarcara las tres primeras fases, el segundo bloque contempla la etapa 4, y para finalizar, el tercer y último bloque hace referencia a las fases 5 y 6 del esquema anterior.

01.- Primer Bloque

El primer bloque abarca las tres primeras fases: extrañamiento, orientación y adaptación. En este contexto, las primeras cuestiones que se ponen sobre la mesa sirven como mera introducción temática y para romper el hielo entre las diferentes personas participantes.

Cuestiones planteadas:

-Respecto a las noticias de Riba-roja de Túria, ¿consideran que reciben bastantes?, ¿les gustaría recibir más? En todo caso, ¿a través de qué medios las reciben, principalmente? De entre todos ellos, ¿tiene alguna preferencia?, etc.

Respecto a las asociaciones locales, ¿en qué grado conocen la agenda de las diferentes actividades que realizan las asociaciones locales?, etc.

Es importante remarcar que las preguntas se responden con detalle, lo que facilita la consolidación y toma de confianza del grupo y permite pasar a la siguiente etapa en plena fase de confianza y conformidad.

02.-Segundo Bloque

El segundo bloque del grupo de discusión, como hemos comentado previamente, arranca con la fase de confianza del esquema anterior.

Cuestiones planteadas:

- ¿Reciben noticias del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria? ¿cómo se enteran de las actividades que organizan desde el consistorio? ¿y de las acciones políticas que se desarrollan?, ¿qué canales de comunicación suelen utilizar para estar informados? (*prensa local y comarcal, radio, televisión, redes sociales, etc.*)

-¿Cómo calificaría la comunicación de su asociación u organización con el Ayuntamiento?, ¿en qué grado se sienten bien atendidos?, etc.

Este segundo bloque presenta un interesante debate entre las personas asistentes, con consensos y disensos clarificadores que se recogen de una manera extensa en las conclusiones posteriores. En este sentido, también se ha dado parte de la fase de conformidad, por tanto, se pasa a una tercera fase antes de que se alcance el agotamiento lógico del grupo.

03.- Tercer Bloque

El tercer y último bloque recoge las últimas cuestiones planteadas por el moderador.

Cuestiones planteadas:

- ¿Cómo valoran las comunicaciones del Ayuntamiento desde el punto de vista de la formalidad, la periodicidad y la utilidad?
- ¿Qué papel considera que juega la radio y la televisión de Riba-roja de Túria como canales de comunicación para mantenerse informado de la actualidad local?

Tras un extenso debate entre los participantes de algo más de hora y media, se alcanza la fase de finalización, donde se agradece la participación y la disponibilidad del grupo participante y se les invita a cualquier reflexión que pudiera añadir matices al tema tratado o que no haya sido planteado por el moderador del grupo de discusión.

Fases	Bloques	Cuestiones planteadas
Fase inicial: Extrañamiento, orientación y adaptación	Primer Bloque	<p>1. Respecto a las noticias de Riba-roja de Túria, ¿consideran que reciben bastantes?, ¿les gustaría recibir más? En todo caso, ¿a través de qué medios las reciben, principalmente? De entre todos ellos, ¿tiene alguna preferencia?, etc.</p> <p>2. Respecto a las asociaciones locales, ¿en qué grado conocen la agenda de las diferentes actividades que realizan las asociaciones locales?, etc.</p>
Fase de confianza	Segundo Bloque	<p>3. ¿Reciben noticias del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria? ¿cómo se enteran de las actividades que organizan desde el consistorio? ¿y de las acciones políticas que se desarrollan?, ¿qué canales de comunicación suelen utilizar para estar informados? (prensa local y comarcal, radio, televisión, redes sociales, etc.)</p> <p>4. ¿Cómo calificaría la comunicación de su asociación u organización con el Ayuntamiento?, ¿en qué grado se sienten bien atendidos?, etc.</p>
Fase avanzada: conformidad	Tercer bloque	<p>5. ¿Cómo valoran las comunicaciones del Ayuntamiento desde el punto de vista de la formalidad, la periodicidad y la utilidad?</p> <p>6. ¿Qué papel considera que juega la radio y la televisión de Riba-roja de Túria como canales de comunicación para mantenerse informado de la actualidad local?</p>
Fase final: finalización		<p>7. Si hubiera cualquier comentario, cuestión o inquietud que no se hubiera abordado es el momento de plantearlo.</p>

d) Conclusiones del Grupo de Discusión

01.- Primer Bloque

Teniendo en consideración las respuestas obtenidas en este primer bloque de preguntas a través del grupo de discusión, podemos determinar que existe un uso generalizado de los canales convencionales de comunicación para informarse. En cambio, cuando hacemos referencia al consumo de información local, las personas participantes manifiestan preferir los canales digitales. Dato que coincide con el resultado de las entrevistas individuales realizadas a pie de calle, que también muestran la preferencia de los medios digitales (*redes sociales institucionales, WhatsApp o la APP Riba-roja Info*) para el seguimiento de la información del Ayuntamiento.

Por otro lado, y haciendo referencia al grado de conocimiento de las actividades de las asociaciones, las personas participantes coinciden en que les gustaría recibir más información. Un dato de especial relevancia teniendo en consideración que se trata de personas involucradas en el movimiento asociativo y que, por tanto, tienen un grado de relación mayor con el consistorio. En este sentido, se concreta una queja coincidente en el grupo de discusión y en las entrevistas personales: no hay suficiente información. Incluso las personas participantes que expresan estar bien informadas, mantienen una opinión crítica en este punto en concreto.

Las asociaciones reconocen que hacen mucho trabajo comunicativo de carácter interno, pero escaso hacia el exterior, más allá de los canales formales marcados por el consistorio y que se gestionan con la persona del equipo

de gobierno responsable del área. De estas últimas comunicaciones, entre las asociaciones y el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, el grupo afirma sentirse bien atendido y satisfecho. Aún así, antes de finalizar este primer bloque, todas las personas participantes coinciden en la opinión de que una reunión trimestral “*interasocaciones*” podría ser muy interesante y provechosa en este sentido que nos ocupa.

02.- Segundo Bloque

En referencia al segundo bloque de cuestiones planteadas, vuelve a surgir de manera más profunda la satisfacción general en la comunicación interna entre las diferentes asociaciones locales y el Ayuntamiento. Respecto a los protocolos empleados, manifiestan que generalmente se realiza de manera directa entre las concejalías y la dirección de la asociación a través de WhatsApp. Cuando requiere de registro de entrada o de un grado mayor de formalidad, se suele realizar además por correo electrónico.

La radio y la televisión locales juegan un papel muy poco relevante como canales para mantenerse informado de la actualidad municipal, incluso en el grupo de personas mayores de 50 años. Esta franja de edad, sigue manifestando una preferencia destacada en los canales digitales, donde manifiestan encontrar un volumen suficiente de noticias sobre el consistorio.

03.- Tercer Bloque

En este tercer apartado, podemos afirmar que las personas asistentes al grupo de discusión valoran positivamente la comunicación que despliega el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* a través de los múltiples medios y canales

digitales que se encuentran en uso. En este sentido, es crucial el tfacebook del Ayuntamiento, la APP Riba-roja Info o el WhatsApp que se gestiona desde la institución, ya que el resto de canales se consideran irrelevantes y poco útiles para mantenerse informado del día a día del municipio.

Es necesario remarcar que existe una contradicción sobre la naturaleza de la información que se traslada a la ciudadanía, ya que consideran que en algunas ocasiones esta carece de relevancia e interés. Este hecho, puede sobresalir especialmente dada la saturación de informaciones que durante algunas jornadas se producen a través de los medios citados.

2.1.2.- Entrevistas

Según la metodología establecida, y como parte esencial del trabajo de campo propuesto, se han realizado un total de 42 entrevistas personales a pie de calle entre la ciudadanía de Riba-roja de Túria.

El objetivo de esta serie de entrevistas ha sido el de determinar y conocer las preferencias entre la población para mantenerse informado. Es decir, cuáles son los canales preferentes de información local ente los vecinos y las vecinas del municipio en cuestión.

En referencia a las informaciones provenientes del consistorio, se ha preguntado sobre la utilidad, la adecuación y la cantidad de las informaciones que recibían según las diferentes franjas de edad o el género.

a) Esquema de las entrevistas

01.- ¿Por qué medios se informa normalmente?

Radio Prensa Televisión Revistas Redes WhatsApp Otros

02.- De todos los medios que ha nombrado, ¿Cuál es su preferente para informarse?

Radio Prensa Televisión Revistas Redes WhatsApp Otros

03.- ¿Qué dispositivo emplea preferentemente para consultar las noticias?

Radio Prensa Televisión Revistas Redes WhatsApp Otros

04.- próximamente
¿Cuánto tiempo diario emplea en consultar este dispositivo?

15 min. 30 min. 1 hora 2 horas Más de 2 horas

05.- ¿Le llegan noticias locales?

Ninguna Pocas Algunas Bastantes Muchas

06.- ¿Le llegan noticias de las actividades de las asociaciones?

Ninguna Pocas Algunas Bastantes Muchas

07.- ¿Le llegan noticias del Ayuntamiento, el alcalde o las concejalías?

Ninguna Pocas Algunas Bastantes Muchas

08.- ¿Cómo valora la comunicación que recibe del Ayuntamiento?
Del cero al diez, siendo 10 la mejor valoración posible.

09.- ¿Conoce Radio Riba-Roja? Si / No

10.- En caso afirmativo, ¿escucha la radio? Si / No

11.- ¿Conoce Televisión Riba-roja? Si / No

12.- En caso afirmativo, ¿sigue la televisión? Si / No

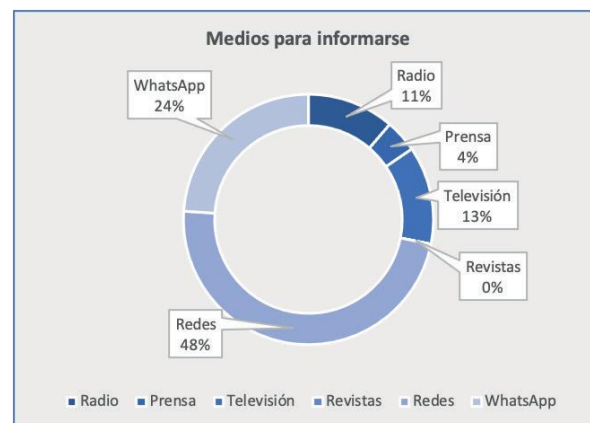
13.- ¿Emplea ALGÚN tipo de mensajería instantánea?
Tipo WhatsApp, Telegram, Hangouts, Facebook Messenger, etc.

b) Planteamiento y resultados de las entrevistas realizadas

A continuación, se recogen las diferentes respuestas de las personas entrevistadas. La información del primer bloque explica cuáles son los medios más relevantes a la hora de informarse. Estos datos son de gran utilidad para conocer qué medios del consistorio (*internos o externos*) hay que reforzar o cómo deberían dimensionarse los diferentes equipos de comunicación.

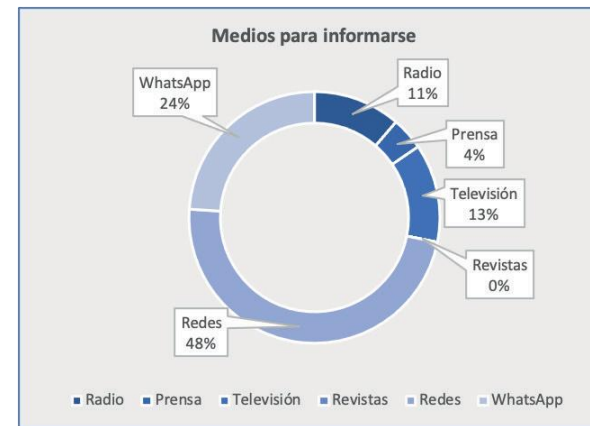
Pregunta 1: ¿Por qué medios se informa normalmente?

Las redes sociales son el principal medio que utiliza la ciudadanía de Riba-roja de Túria en su día a día para mantenerse informado. Los medios digitales son los protagonistas del mix informativo, en todos los géneros y en todas las franjas de edad, incluida la de mayores de 60 años.



Fuente:
Elaboración propia.

En base al gráfico anterior, el siguiente toma como referencia los datos de preferencias y los clasifica entre “*convencionales*” y “*digitales*”. En este sentido, podemos afirmar que el ecosistema de medios está dominado de manera notable por el ámbito digital, siendo el preferente de un 72% de las personas entrevistadas.



Fuente:
Elaboración propia.

Pregunta 2: De todos los medios que ha nombrado, ¿cuál es su preferente para estar informado?

Entre aquellas personas que respondieron en la entrevista que se informaban a través de varios medios, se les preguntó cuál era su preferencia. En este sentido, es importante destacar que las redes sociales son el canal protagonista, seguido por la televisión con un porcentaje del 22% de las respuestas. El resto de medios son poco significativos, al alcanzar entre todos ellos un 19%.

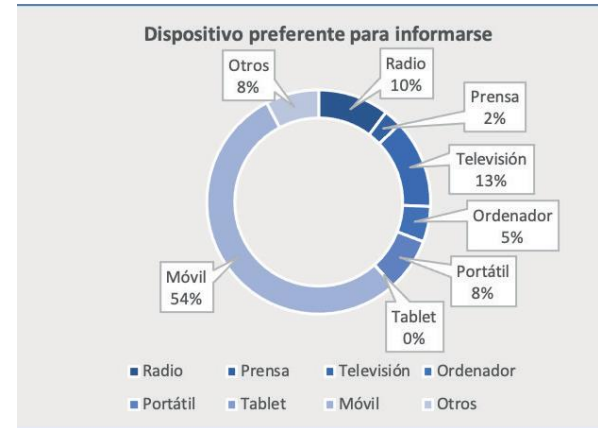
Fuente:
Elaboración propia.



Una vez determinados cuáles son los medios de comunicación que se emplean para recibir la información del consistorio, se pregunta por los dispositivos de preferencia. Esta información aporta un valor añadido, ya que al conocer en qué canales invierten más tiempo los receptores, podemos invertir más esfuerzos en mejorarlos y reforzarlos.

Pregunta 3: ¿Qué dispositivo emplea preferentemente para consultar las noticias?

En la siguiente gráfica podemos comprobar como el teléfono móvil es el dispositivo clave para informarse la mayoría de las personas entrevistadas. Con este dato, queda patente la importancia de la APP Riba-roja Info o el canal de WhatsApp municipal.



Fuente:
Elaboración propia.

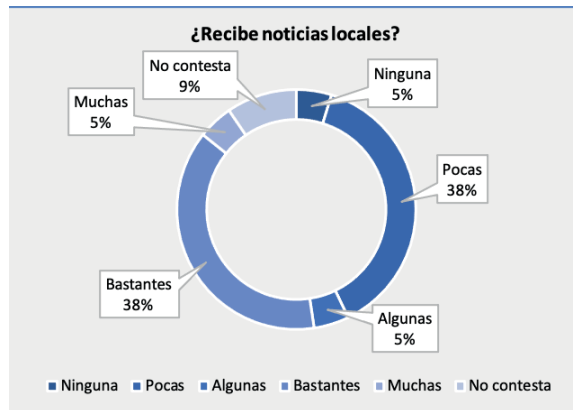
Pregunta 4: ¿Cuánto tiempo diario emplea en consultar este dispositivo?

En esta ocasión, el teléfono móvil también es el que más destaca en cuanto al tiempo medio de consulta, mientras que en radio y prensa se emplea un tiempo que oscila entre los 15 y los 30 minutos. En televisión, los datos abarcan un periodo desde los 15 minutos a una hora al día.

En referencia al tiempo empleado con un teléfono móvil, este se incrementa hasta alcanzar más de dos horas. De este modo, el móvil no es únicamente el dispositivo más empleado, sino que además es el que más tiempo de uso ocupa entre las personas entrevistadas. En la estrategia digital de comunicación, uno de los factores clave será gestionar la presencia del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* en aquellos canales o dispositivos donde la ciudadanía invierte más tiempo.

Pregunta 5: ¿Recibe noticias locales?

En referencia a la cantidad de noticias locales que reciben las personas entrevistadas, encontramos los siguientes datos:



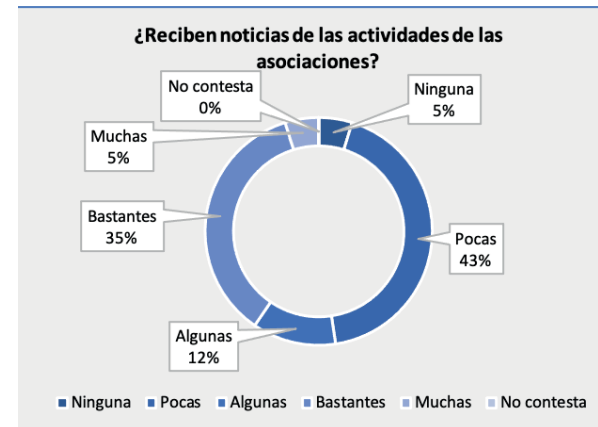
Fuente:
Elaboración propia.

Entre las respuestas recogidas, encontramos una clara polarización con unos porcentajes muy similares: aquellas personas que declaran recibir bastantes noticias y aquellas que manifiestan que no reciben las suficientes. Ambos grupos están igualados con un 38% en cada bloque, que se corresponde con 16 personas.

Esta disparidad en los grupos se mantiene en el siguiente bloque, y presenta dos universos de población: aquellos que están bien informados y reciben las noticias del consistorio y los que consideran que no lo están.

Pregunta 6: ¿Le llegan noticias con las actividades de las asociaciones locales?

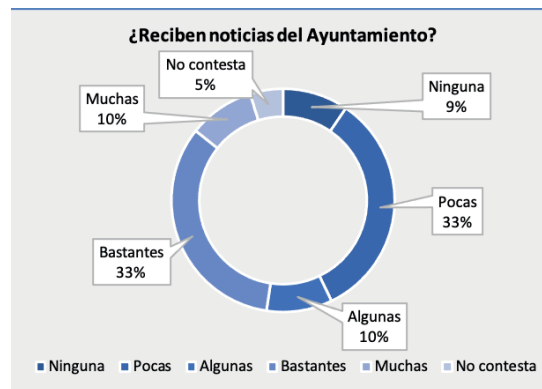
Respecto a esta pregunta, encontramos la misma pauta que en la anterior. Mientras que un 35% de las personas entrevistadas se considera bien informada, un 43% considera que le llega muy poca información por parte de las asociaciones del municipio.



Fuente:
Elaboración propia.

Pregunta 7: ¿Le llegan noticias del Ayuntamiento, el alcalde o las concejalías?

De nuevo se puede apreciar que existe en este caso la división de los dos segmentos: personas informadas y personas no informadas. En este sentido, es interesante remarcar que ambas tienen el mismo tamaño y que oscilan en 1/3 de las personas entrevistadas.



Fuente:
Elaboración propia.

Pregunta 8: ¿Cómo valora la comunicación del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria?

Esta respuesta recibe una consideración especial, puesto que valora las comunicaciones que recibe cada persona entrevistada por parte del consistorio. Para poder analizar las respuestas, se ha pedido a cada persona una valoración de 0 a 10, siendo 0 la peor y 10 la mejor.

En este sentido, la media de las valoraciones es de un 6,5, pero es interesante poder comparar las respuestas individuales teniendo en consideración si previamente han manifestado recibir información suficiente o insuficiente. También existe

un grupo minoritario, de un 9%, que manifiesta no recibir ninguna noticia ni información proveniente de la institución, por lo que, en estos casos, se han codificado a parte y no contabilizan en la media. En todo caso, la valoración de aquellas personas que no recibían noticias era muy negativa.

Entre las personas que reciben pocas noticias del consistorio, encontramos valoraciones más bajas que entre aquellas que dicen recibir muchas. De alguna manera, podemos concluir que el hecho de recibir pocas noticias hace que se formen una peor percepción sobre la propia comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

Pregunta 9: ¿Conoce Radio Riba-roja?

Un 57% de las personas entrevistadas conocen la radio, frente al 43% que declara no conocerla.

Pregunta 10: En caso afirmativo, ¿la escucha?

Tan solo un 27% afirma que escucha la radio local, frente a un 64% que, a pesar de conocerla, declara que no la escucha.

Teniendo en consideración que estos porcentajes se refieren al 57% de las personas entrevistadas que respondieron de manera afirmativa a la pregunta anterior, encontramos que tan solo un 14% de la ciudadanía en general escucha la radio, frente al 86% que no la escucha.

Pregunta 11: ¿Conoce Televisión Riba-roja?

A esta cuestión en concreto, un 62% de las personas entrevistadas declaran conocer la televisión local, frente al 38% restante que no la conoce.

Pregunta12: ¿ Sigue la programación de la televisión?

Un 27% de las personas que conocen la televisión siguen la programación. Del mismo modo que el análisis de la radio, si extrapolamos los resultados a toda la población, podemos determinar que un 14% de la ciudadanía sigue la programación de la televisión local. El mismo dato que en la radio.

Como consecuencia de estos resultados, podemos concluir que la televisión es un medio con más relevancia que la radio. El motivo es que la radio, con una programación diaria, tiene el mismo porcentaje de oyentes/telespectadores que la televisión, que tan solo cuenta con un programa semanal.

Pregunta 13: ¿ Emplea ALGÚN tipo de mensajería instantánea?

Más del 95% de las personas entrevistadas declaran utilizar WhatsApp. Este porcentaje refleja la oportunidad de fortalecer la comunicación del Ayuntamiento por este canal.

c) Conclusiones

Según los resultados de las entrevistas realizadas a pie de calle en el municipio de Riba-roja de Túria, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- 01.-** El canal preferente de información en todas las franjas de edad son las redes sociales, seguidas por la televisión y WhatsApp.
- 02.-** El canal preferido para informarse es el teléfono móvil, siendo el dispositivo donde más tiempo emplean.
- 03.-** Las diferentes personas entrevistadas coinciden en que les llega bastante información local, tanto del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria como de las diferentes asociaciones del municipio.
- 04.-** Dentro del grupo que afirma que sí que recibe información por parte del Ayuntamiento, considera que la comunicación es muy positiva.
- 05.-** Hay una mayoría muy significativa de personas que consideran que deberían recibir más noticias del Ayuntamiento. Incluso en el caso que consideran que reciben bastantes noticias.
- 06.-** La radio y la televisión de Riba-roja de Túria son conocidas, pero no cuentan con un seguimiento mayoritario.
- 07.-** Prácticamente todos los entrevistados afirman que emplean muy a menudo el canal de comunicación de WhatsApp del consistorio.

2.2.- El área de comunicación municipal

2.2.1.- Organigrama

El siguiente organigrama recoge de manera esquemática las funciones y el personal adscrito al área de comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

ORGANIGRAMA ÁREAS DE COMUNICACIÓN	<i>Equipo de COMUNICACIÓN digital y relaciones con los medios</i>	Técnica de Comunicación Prensa, Redes y Eventos.	Sandra Pascual Ferris			
			Relaciones con la prensa	Relaciones con los medios. Elaboración de notas de prensa. Gestión publicidad institucional.		
			Gestión Redes	Facebook Institucional. Twitter institucional. Instagram institucional. WhatsApp institucional.		
		Eventos	Organización de los actos/eventos institucionales. Dirección y protocolo en los actos/ eventos institucionales. Gestión post actos/eventos.			
		Técnica de Comunicación	Rocío Gadea (Actualmente de baja). Gestión de contenidos para prensa, redes sociales y eventos.			
		Jefe de Gabinete, agenda política y redes.	Fausto Manuel Quintanilla. Planificación estratégica. Agenda política.			
			Gestión Redes	Perfil personal Facebook alcalde. Perfil personal Twitter alcalde. Perfil personal Instagram alcalde.		
		Equipo APP Riba-roja-Info.	Fausto Manuel Quintanilla.			
			Administradora de contenidos	Planificación de los contenidos. Publicación y edición de contenidos.		
			Gestión del canal de quejas disponible en la APP.			
			Adriá Vicente Baños (área de participación).			
			Diseño de contenidos.	Publicación y edición de contenidos.		
		<i>Radio Riba-roja</i>	Equipo Radio	Coordinador de Radio		Alejandro Ferrer.
				Técnico Auxiliar de Radio		Gemma Casaban.
				Técnico Auxiliar de Radio		Jaime González.
Amparo Cerezo.				Redactora de informativo.		
<i>Televisión Riba-roja</i>	Equipo de Televisión.	Equipo externo cámara.		Cámara.		
		Equipo externo edición.		Realización y edición de video en productora externa.		

2.2.2.- Funcionamiento del área

Dentro de la estructura del personal adscrito a comunicación en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, podemos diferenciar, tal y como hemos clasificado en el organigrama anterior, tres áreas o secciones: el equipo de comunicación digital y relaciones con los medios, el equipo de la radio y el equipo de la televisión de Riba-roja de Túria.

En este sentido, los siguientes apartados recogen el funcionamiento de cada una de ellas.

A) Equipo de comunicación digital y de relaciones con los medios

La mayor parte de la comunicación institucional la realizan entre la Técnica de Comunicación y el Jefe de Gabinete. Cabe destacar, que recientemente se ha incorporado otra persona al equipo para reforzar el área de comunicación, pero actualmente se encuentra en una baja de larga duración.

El perfil que se incorporó cuenta con la misma categoría de Técnica de Comunicación, pero en la práctica, Sandra Pascual ejerce con un perfil senior debido a su experiencia. Por ello, a partir de ahora, y con la finalidad de diferenciar ambos perfiles, nos referiremos a Sandra Pascual como Técnica Senior.

El perfil de Técnica Senior realiza la planificación estratégica y la coordinación de la agenda institucional de la alcaldía y las distintas concejalías. También traslada la información de las distintas áreas al resto del equipo de comunicación.

Este trabajo de distribución de la información incluye:

- 01.-** Las comunicaciones a los responsables de los distintos canales (APP, prensa, radio, televisión).
- 02.-** Cuando la información es de interés para colectivos, asociaciones u otras instituciones se las hace llegar a todos ellos.
- 03.-** Cuando la información es de interés propio, se prepara para difundir en los canales que gestiona directamente el consistorio (redes sociales institucionales o canal de WhatsApp).

La gestión de las redes sociales institucionales recae sobre la figura de la Técnica de Comunicación Senior y ocasionalmente, recibe el apoyo del Jefe de Gabinete que, paralelamente, se encarga de realizar algunos diseños creativos. Por otro lado, la gestión de las redes personales del Alcalde de Riba-roja de Túria, recae sobre la figura del Jefe de Gabinete.

De este equipo de trabajo, también depende el canal de WhatsApp del Ayuntamiento. Una herramienta unidireccional que envía informaciones de interés a las más de 1.800 personas usuarias suscritas.

Las relaciones con los medios de comunicación son otro de los aspectos que se dirigen desde este equipo. En este

sentido, la Técnica Senior gestiona la relación con los mismos a través de notas de prensa y una comunicación constante con los periodistas y redactores, principalmente del ámbito local y comarcal. Esta labor implica una atención constante a los periodistas de los distintos medios a través de llamadas telefónicas, mensajería instantánea y correos electrónicos. Además, el perfil de la técnica sirve de enlace para aclarar las dudas que surgen a diario con las informaciones o para ampliar la información con los datos o el material fotográfico que necesitan los periodistas. Los artículos extraordinarios o de cobertura especial, se negocian con el departamento comercial del medio correspondiente.

En referencia a las notas de prensa, estas se envían por correo electrónico y ya incluyen en un adjunto el soporte gráfico y audiovisual requerido. Además, es importante mencionar que se envía un mismo correo a todos los medios mediante el método de copia oculta.

Los eventos institucionales que organiza de manera directa el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* también son dirigidos, organizados y supervisados por la Técnica Senior del consistorio. Es importante mencionar que es una parte muy laboriosa del trabajo diario, ya que su gestión abarca todas las fases de los actos o eventos. Es decir, desde la fase previa, a la supervisión del desarrollo del evento y las tareas posteriores al mismo. Este trabajo también se extiende a los colectivos y las asociaciones locales que demandan la ayuda del consistorio en sus actos. En este caso, el trabajo se aborda entre las personas que lo han demandado y la Técnica Senior.

B) Equipos de radio y televisión local de Riba-roja de Túria

Radio Riba-roja 105.2 FM

El coordinador de Radio y Publicaciones es la persona encargada de la dirección de la radio municipal. Cabe destacar que, como parte de estas labores, se encuentra la coordinación con el área de comunicación del Ayuntamiento que se realiza a través del perfil de la Técnica Senior.

En referencia a los protocolos establecidos que permiten el intercambio de información entre las dos entidades, la radio recibe a través del correo electrónico las notas de prensa con las noticias, las actividades y las iniciativas de interés público que realiza el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

La redacción de la radio es independiente y el equipo redactor decide las informaciones y su tratamiento. En referencia a las informaciones, estas son preminentemente locales, por lo que las noticias del consistorio se incluyen en los noticieros de diez minutos que se realizan de lunes a viernes. Como parte de estas coberturas, cuando hay posibilidad técnica se cubren en directo los eventos del consistorio.

A lo largo de la semana, y cuando son los protagonistas políticos de la actualidad, se invita a las diferentes concejalías a realizar entrevistas en profundidad en este medio. Este espacio de entrevistas se inserta en el magacín matinal de tres horas que se realiza de lunes y a viernes y que tiene un enfoque meramente informativo.

Más allá de la actualidad política del municipio, el área de comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* y la radio, mantienen una relación estrecha a través de llamadas y de WhatsApp para informarse de manera continuada.

Televisión Riba-roja de Túria

La televisión de Riba-roja la realiza la productora externa IrisPress¹. La redacción local está compuesta por la redactora Amparo Cerezo y uncámara. Este equipo, dirige uninformativo de carácter marcadamente local que recoge las noticias semanales y que se emite los jueves a las 22:00h.

Para las noticias, actividades y políticas que realiza el consistorio, se mantiene una conexión bidireccional entre el área de comunicación y la presentadora, principalmente a través de correos electrónicos que van informando a la redacción de la televisión, que es independiente.

En este sentido, es importante destacar que la redacción es la que decide los contenidos que va a incorporar al informativo y recopila el material audiovisual a lo largo de la semana.

Los eventos especiales como las fiestas reciben una cobertura especial.

C) Equipo APP Riba-roja Info

La App Riba-roja Info es una aplicación móvil descargable que está disponible en la Play Store en Android y en la Apple Store para móviles con el sistema operativo de Apple.

Una vez descargada la aplicación ofrece a las personas usuarias información de las siguientes áreas:

- 01.- Noticias
- 02.- Agenda
- 03.- Bandos
- 04.- Servicios municipales
- 05.- Participación
- 06.- Exponer una incidencia
- 07.- Movilidad
- 08.- Teléfonos de interés

Esta información la gestiona el área de participación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. Desde esta área, la recepcionista o el técnico auxiliar de Participación, van actualizando los datos que se reflejan en la APP en cuestión.

De este modo, la información la reciben por parte de las diferentes áreas directamente o del departamento de comunicación. Además, cuando se detecta una información importante que no haya sido notificada, la publican según su propio criterio.

2.3.- DAFO comunicación municipal

El siguiente DATFO (*FODA según sus siglas en inglés*), refleja la situación general del área de comunicación en el *Ayuntamiento de Riba-roja del Túria*. A través de esta herramienta, se analiza la situación propia a través de sus características internas (*Debilidades y Fortalezas*) y los factores externos (*Amenazas y Oportunidades*).

FORTALEZAS

Gran potencial del equipo de comunicación, basado en la experiencia de sus responsables.

Capacidad de trabajo del personal del área.

Gran cantidad de canales de información institucionales en uso

El equipo de gobierno comparte la trascendencia de la comunicación PÚBLICA y es sensible a las iniciativas para optimizar el área.

Relevancia del municipio en la prensa comarcal y local

Percepción positiva de la comunicación del Ayuntamiento entre la ciudadanía

Organización de eventos institucionales consolidados

DEBILIDADES

Saturación del equipo. Poco personal para desarrollar una estrategia sólida en el área de comunicación.

Los equipos de comunicación, radio y televisión trabajan de manera aislada y no comparten una agenda en COMÚN.

Presencia en redes sociales con escasa planificación debido a la carga del día a día.

Tratamiento de las políticas PÚBLICAS excesivamente informativo, sin un enmarcado comunicativo.

No contar con un Manual Municipal de Protocolo.

Dinámicas de comunicación basadas en lo urgente.

Diseño poco actualizado de la página web municipal.

Uso excesivo del lenguaje institucional en los diferentes canales.

OPORTUNIDADES

Impulsar las colaboraciones entre los diferentes equipos de comunicación (institucional, radio y televisión).

Habilitar un espacio en COMÚN para todos los equipos que facilite la coordinación

Incorporar publicidad en redes sociales para obtener mayores alcances de manera regular.

Retomar las publicaciones del Boletín de Información Municipal.

Reforzar el canal de WhatsApp como parte de la estrategia.

Buena disposición de la plantilla para afrontar nuevos retos y dinámicas

AMENAZAS

No reemplazar a tiempo las bajas en el equipo.

Un nuevo repunte de la pandemia sin un Plan de Comunicación de crisis en funcionamiento.

Segmentación física de las distintas áreas y departamentos

2.4.- Emisores externos

Desde la llegada de Internet y las redes sociales, cualquier persona puede ser un emisor externo por la facilidad de generar opinión y transmitirla. Los emisores externos son todas aquellas entidades que tienen cierto protagonismo en la comunicación del Ayuntamiento, pero no dependen de este. En este documento se han considerado las asociaciones y los clubes deportivos, al ser los emisores más importantes atendiendo a su red de contactos y a su potencial para trasladar información a través de los canales internos de los que disponen.

Asociaciones y clubes deportivos

La comunicación con las asociaciones locales se ha analizado en el grupo de discusión que se recoge de forma extensa en este documento. Gracias a este trabajo, se ha conocido que a nivel general las comunicaciones se califican de ágiles y fluidas, ya que las asociaciones se sienten atendidas y representadas en su relación con el consistorio. Además, en el caso de las actividades y eventos que organizan en colaboración con el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* también hay una percepción positiva.

Los contactos con las personas responsables de la comunicación del Ayuntamiento se realizan a través de WhatsApp de manera directa con el concejal o concejala del área en cuestión. En el caso de que se demande aparecer en los perfiles institucionales, se requiere que en la información o la creatividad que la acompañe aparezca el logo del Ayuntamiento y se resalte la participación o colaboración de este.

Partiendo de este requerimiento formal, el Ayuntamiento siempre está dispuesto a participar y colaborar de manera directa en cualquier evento o actividad, como también se ha señalado previamente.

Por otro lado, es importante remarcar el caso de las urbanizaciones que pertenecen al municipio. A pesar de no ser asociaciones como tal, su comunicación suele seguir el mismo criterio. Cualquier necesidad específica o comunicación que se quiera plantear se traslada a la concejalía específica.

2.5.- Estrategia corporativa y de marketing

La comunicación en cualquier institución pública conlleva un entramado complejo de canales, emisores y receptores. En este contexto, y por las propias peculiaridades del medio, se desarrollan un conjunto de estrategias que afectan tanto a los canales externos como a los internos.

A continuación, se señalan las estrategias generales en cada canal, atendiendo a los más importantes por capacidad de difusión y número de seguidores.

Externos Prensa

La estrategia general pasa por la firma de una serie de convenios que facilitan las relaciones con los medios y promueven un espacio para la información municipal de Riba-roja de Túria.

A partir de estas coberturas de carácter fijo, la habilidad de las personas encargadas de atender a los diferentes medios de comunicación, son la clave para lograr una mayor o menor atención sobre la actualidad del consistorio.

En el caso del área de comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, el perfil de la Técnica Senior garantiza visibilidad positiva gracias a las sinergias que mantiene con los periodistas locales, comarcales y autonómicos.

Internos Redes sociales

Las redes sociales institucionales mantienen una estrategia de concentración en el perfil general del Ayuntamiento. En un primer momento, esta estrategia fue una decisión tomada en base a la saturación que se generaba en las redes sociales, pero el resto de publicaciones desde las otras áreas puede contribuir a generar un exceso de ruido.

Desde el análisis que se está realizando de la comunicación digital y especialmente del tfacebook del Ayuntamiento, se ha detectado una falta de jerarquización de la información. Se comunica demasiado o por lo menos se comunica en un paradigma equivocado que no contextualiza cada parte de la información, debido a que no se engarza con un plan general. Se publica lo que llega de las áreas, más de 25, y esto puede contribuir a una saturación informativa desde los propios canales. En este sentido, se observa un déficit de contextualización que no logra superar el modelo netamente descriptivo.

Hoy la saturación y la lucha por la atención son vectores principales en la comunicación. Este modelo va acabándose según aumenta la saturación informativa, ya que pertenece al momento inicial de las redes, (2000-2010), con una experiencia basada en la exploración y que requiere mucho tiempo de atención por parte de las personas usuarias de las mismas. Una comunicación más pausada y más focalizada en la reflexión, puede contribuir a mejorar la reputación pública, ya que sería necesariamente más estratégica y exigiría una mayor contextualización.

2.6.- Estructura de comunicación del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria

2.6.1.- Canales y herramientas de comunicación propios

- Sitio web: <http://www.ribarroja.es/>
- Facebook: @ribarroja.es
- Instagram: @Ayto_Riba_roja
- Twitter @Ayto_Riba_roja
- APP Riba-roja Info (disponible para móviles).
- WhatsApp municipal 667545665 (disponible mediante suscripción).
- Sistema de altavoces para bandos.
- Televisión municipal
- Radio municipal

El Boletín de Información municipal (BIM) se dejó de imprimir en diciembre de 2019 por saturación del personal y desde entonces no se publica. Tuvo impresión para distribución en papel y digital.

2.6.2.- Canales y herramientas de comunicación externos

- Medios de comunicación comarcales
- Medios de comunicación provinciales y autonómicos
- Medios de comunicación nacionales
- Redes sociales de asociaciones o agrupaciones locales
- Personas generadoras de opinión ("líderes" locales)

2.7.- Auditoría de comunicación: acción comunicativa actual

Con el objetivo de entender el contexto comunicacional, se ha realizado un análisis en profundidad más allá de las estructuras orgánicas y de las dinámicas funcionales del departamento de comunicación. En este sentido, el siguiente apartado recoge de una manera mucho más detallada aquellos canales internos y externos que a día de hoy sirven de canales de comunicación a todas aquellas informaciones que provienen del consistorio.

2.7.1.- Canales internos

Los canales internos, como hemos visto en apartados anteriores, son aquellos medios propios que el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* emplea para comunicarse con sus diferentes públicos objetivo.

A) Redes sociales Ilustración 6

El trabajo de investigación realizado, pone en evidencia que las redes sociales constituyen los medios digitales más potentes del consistorio junto con la APP Riba-Roja Info. De ente todas ellas, tfacebook tiene el mayor peso en número de seguidores, con 9.556 y seguido de Instagram, con 2.055 y Twitter con 1.582². Todavía no hay presencia en la nueva red social Tik Tok.

Los perfiles institucionales tienen todo el protagonismo sobre los personales del alcalde y los diferentes concejales, y centralizan todas las informaciones de las diversas áreas de gobierno. Cada área envía las informaciones relevantes que llegan al equipo de comunicación digital, que las prepara en forma de publicación

para cada red social tanto en valenciano como en castellano. Estas informaciones se publican con la misma autoría y desde el mismo perfil.

Sin embargo, el estilo descriptivo de la información relega los aspectos más estratégicos de la comunicación, y dificulta la conexión de la acción global del gobierno con unos valores o un propósito determinado.

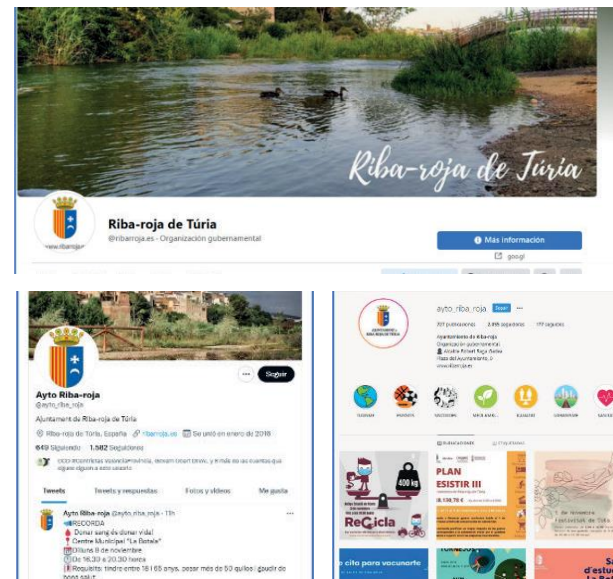


Ilustración 6
Imágenes
cabeceras
de redes sociales

Con la finalidad de analizar la presencia en redes sociales del Ayuntamiento de Riba-roja se han analizado las publicaciones del mes de octubre de 2021 en el perfil de tfacebook, Instagram y Twitter.

²Datos de seguidores a principios de noviembre de 2021.

Este estudio se ha centrado en los aspectos formales relacionados con:

- 01.- Examinar el **enfoque comunicativo** por áreas.
- 02.- Estudiar la **tipología** de la publicación: informativa, resumen de actividad o valoración política.

Analizar el **engagement**, es decir, el enganche de la publicación valorado por el número de interacciones de cada publicación: “*me gusta*”, comentarios o comparticiones.

FACEBOOK

tfacebook es la red social con la mayor comunidad de miembros por haber sido la primera en establecerse. El perfil del *Ayuntamiento de Riba-roja del Túria* también tiene la mayor comunidad de sus redes con 9556 seguidores y recoge las informaciones de todas las áreas de gobierno.

Para conocer con mayor profundidad el funcionamiento del tfacebook del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, se ha realizado un estudio semiótico de las más de 150 publicaciones en esta red social durante el mes de octubre del año 2021.

Este estudio incluye varias dimensiones para poder valorar atributos como el tono, la institucionalidad, la cercanía, la claridad, la interacción o las valoraciones políticas. De esta manera, el muro de tfacebook va publicando un amalgama de informaciones con un estilo descriptivo. Las publicaciones suelen describir las actividades, eventos o políticas que se desarrollan en esa área, pero no llegan a integrarlas en un plan de gobierno a medio o largo plazo.



Ilustración 7
Imágenes
cabeceras
de redes sociales

El análisis de las publicaciones de octubre de 2021 desde el punto de vista de las áreas puede ser revelador para valorar el grado de idoneidad de este enfoque, ya que es el perfil que llega a un mayor número de personas.

Durante este periodo, de las cerca de 150 entradas publicadas, el 77% correspondieron a información institucional de las áreas. El 19% restante correspondieron a resúmenes de actos celebrados durante esas fechas, y solo un 3% de las publicaciones contenían algún tipo de valoración sobre el trabajo político o las políticas públicas que se están realizando.

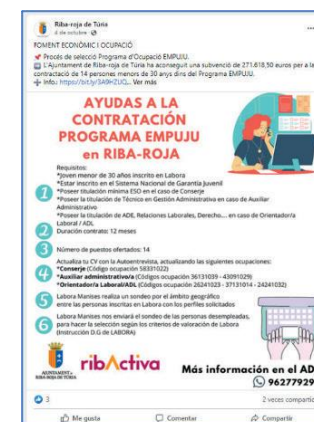
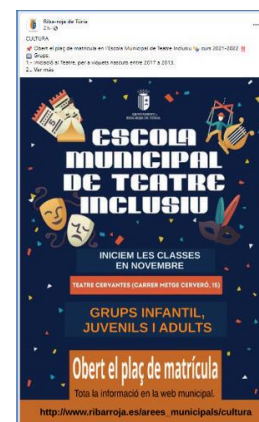


Ilustración 8
Imagen Publicación
Redes.

Estas informaciones confirman el tono institucional que proyecta la cuenta. Cabe destacar, que el número de publicaciones donde aparecen las personas que han participado en los actos o contenido que recoja las valoraciones personales del alcalde y las concejalías son escasas. Precisamente, este último tipo de publicaciones podría conferir un tono más cercano a la cuenta.

•Las áreas

La parte más sobresaliente de servicio público informativo se realiza a través de las comunicaciones de las distintas concejalías. Estas informaciones son al mismo tiempo la principal fuente de contenidos.

En el análisis de la cuenta de tfacebook @ribarroja.es durante el mes de octubre se han analizado más de 150 publicaciones organizadas en 25 áreas de las 50 que tiene el gobierno. Estas publicaciones de las áreas, en la mayoría de ocasiones coinciden con las de gobierno, pero se diferencian por el encabezado.

Durante el periodo analizado, han publicado informaciones las siguientes áreas:

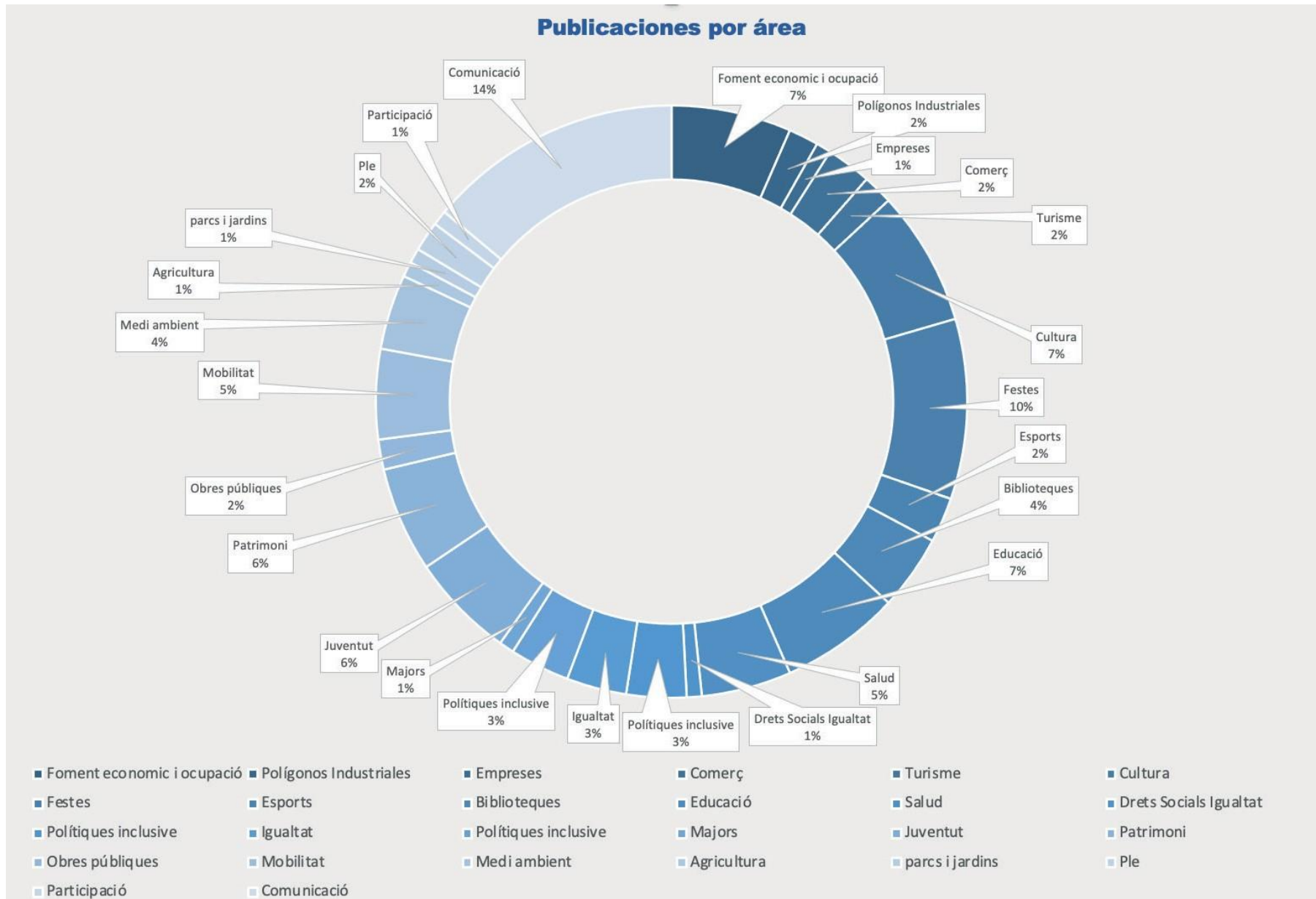
patrimonio, turismo, comercio, empleo, fomento económico y ocupación, polígonos industriales, cultura, bibliotecas, auditorio, educación, deportes, fiestas, fallas, salud, derechos sociales, igualdad, políticas inclusivas, mayores, juventud, movilidad, agricultura, medio ambiente, obras públicas, parques y jardines, urbanizaciones, comunicación, presupuestos participativos y plenos.

Hay otras etiquetas como avisos, recordatorios, auditorios o teatro familiar que no se corresponden con ninguna área. También tienen etiquetas algunas campañas específicas como Riba-Roja Pedaleja, Premís Literatura, etc.

En algunos casos se han combinado informaciones de varias áreas y se han etiquetado con las áreas intervinientes. El siguiente gráfico recoge la frecuencia de publicaciones por área en el mes de octubre:

Ilustración 9
Identificación
de área

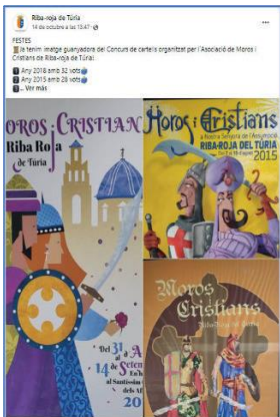
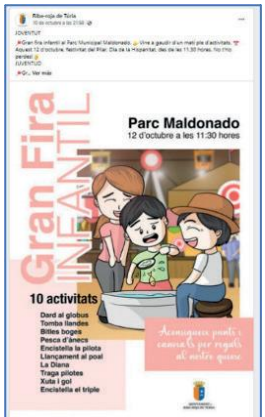




Fuente:
Elaboración propia



Detalle de publicaciones de áreas del mes de octubre 2021 Facebook @ribarroja.es



Il·lustració 10
Detalle de
publicaciones

•Tipología de las publicaciones

Como parte del análisis de las publicaciones en tfacebook, se ha clasificado la tipología en relación a tres factores:

- 01.- La publicación es de carácter institucional y meramente informativa.
- 02.- La publicación contiene fotos de los participantes en una actividad, evento o política pública.
- 03.- La publicación contiene valoraciones de las políticas públicas.

Para ilustrar las tres tipologías adjuntamos los tres tipos de publicaciones:



Informativa

*Ilustración 11
Tipología de las publicaciones*

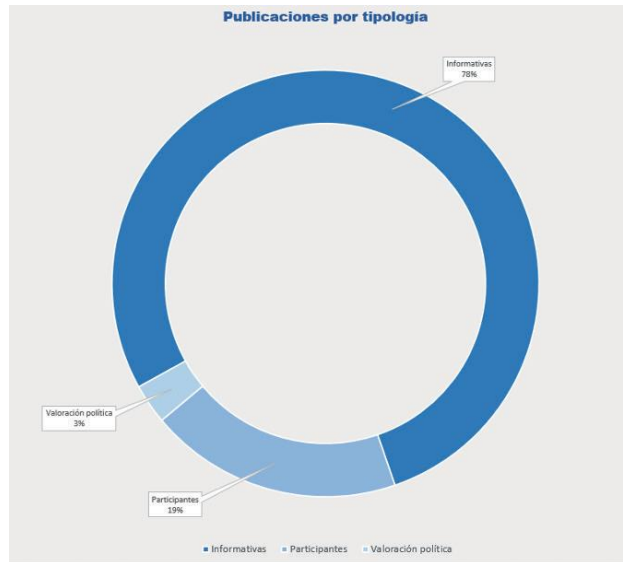
**Contiene
Participantes**



**Valoración
Política**



En base a esta clasificación tipográfica, se han clasificado las publicaciones del mes de octubre.



Tipología de las publicaciones mes de octubre 2021 tfacebook @ribarroja.es, tfuente: elaboración propia.pia.

•El tono de las publicaciones

En las publicaciones del consistorio encontramos un tono institucional que es propio de las cuentas oficiales. Además, hay una carga de impersonalidad debida al relato informativo alrededor de las distintas concejalías.

Este estilo es heredero de las primeras prácticas de la presencia online de las instituciones desde el 2000 al 2010, pero hoy la competencia por la atención exige de otros condicionamientos para optimizar el mensaje institucional.

Esta hipótesis la podemos contrastar con un ejemplo extraño de las publicaciones de tfacebook durante el periodo estudiado. Se muestran dos estilos distintos de abordar una información sobre premios que ha librado el Ayuntamiento. En el primer caso, hay un enfoque institucional y el segundo, se centra en los participantes y los premiados. De este modo, podemos comprobar que el enfoque afecta de manera determinante a la aceptación de la publicación. El engagement del relato con los protagonistas, con un tono más cercano, dobla al del tono institucional.

La aceptación popular del relato institucional no puede competir con la emoción del relato en primera persona. El relato de enfoque cercano se ha materializado con las fotos de las personas participantes en el concurso frente al libramiento de los premios de cultura, que ha consistido en un vídeo de carácter marcadamente institucional.



Ilustración12
El tono de las publicaciones



Engagement

La interacción en las redes es la diferencia principal con los medios convencionales, y las dota de un valor añadido al generar relación y conexión con la comunidad. La medida para el nivel de interacción se mide en las calificaciones de la publicación, los comentarios o las comparticiones.

Desde enero de 2018, tfacebook emplea un algoritmo para el tráfico orgánico³ que favorece mostrar los contenidos significativos, es decir

con numerosas interacciones, frente a los de carácter personal. Una parte importante de la significación que valoran los algoritmos es el engage y la interacción de la publicación.

En las publicaciones de las cuentas del Ayuntamiento hay niveles de interacción variables. En la siguientes se puede comprobar el número de “me gustas” o “los comentarios” que han generado cada tipo publicación.



Ilustración 13
Engagement

³ El tráfico orgánico es que se consigue sin recurrir a la publicidad. Los sucesivos cambios en los algoritmos que muestran las informaciones en los muros de los perfiles han ido limitando la difusión masiva de contenidos.



INSTAGRAM

Esta red social cuenta con 2.055 seguidores. La dinámica es la misma que en tfacebook publicándose en el feed las informaciones de las distintas áreas.

*Ilustración14
Instagram*



En el mes de octubre se han publicado 9 informaciones frente a las más de 130 de tfacebook o las 64 de Twitter.

La zona de historias destacadas se ha aprovechado para agrupar la información relativa a las áreas de especial relevancia: Turismo, Deportes, Siscordes, Medio Ambiente, Igualdad, Urbanismo y Sanidad.

*Ilustración 15
Destacados intagram*



La dinámica de las publicaciones en Instagram es la misma que en tfacebook. En Instagram se personalizan las creatividades para las medidas de esta red social. Sobre el resto de características no hay nada nuevo que reseñar, salvo una mayor presencia de las actividades culturales y de ocio:

- 01.-** Publicaciones bilingües.
- 02.-** Las publicaciones desde las distintas áreas son la principal fuente de información.
- 03.-** Relato fragmentado.
- 04.-** Predomina el estilo informativo.
- 05.-** Tono institucional.
- 06.-** En la parte textual, de nuevo una etiqueta superior informa del área.
- 07.-** Pocas publicaciones con participantes en los eventos que represente mejor a la ciudadanía.
- 08.-** Pocas contextualizaciones y valoraciones políticas que ayuden a entender la gestión que se está realizando.

Ilustración 16'
Publicación Instagram



Durante el mes de noviembre, hubo una media de 14 “me gusta” en las publicaciones. El mayor engagement tuvo 39 “me gusta”, y 6 la que menos. En este sentido, es un enganche muy bajo si consideramos que Instagram es a día de hoy la red social donde es más fácil conectar con las personas.

TWITTER

Twitter es la red por excelencia de la política, seguramente debido al dinamismo de su microblogging. Si bien es cierto que los debates y las campañas reciben mucha atención por el canal el nivel municipal, tiene que hacerse su propio hueco. En este sentido, es habitual el efecto multipantalla, donde el seguimiento de debates o mítines se realiza en tfacebook, pero se comenta en Twitter mucho más que en tfacebook o Instagram. Por ello, las comunidades de seguidores de las cuentas institucionales suelen estar formadas por periodistas, correligionarios, partidarios y también detractores, aunque más recientemente están aflorando los llamados trolls o haters.

Los haters son una especie de detractores fanáticos que no atienden a razones objetivas y que no interactúan si no es para realizar críticas feroces, muchas veces en un tono vulgar y ordinario. Con estos miembros, las cuentas institucionales municipales tienen una presencia en la red que suele emplearse más para relaciones institucionales que para comunidades de personas.

El perfil @Ayto_riba_roja

La comunidad de Twitter del consistorio es la menor de las diferentes redes sociales, pero es considerable, ya que cuenta con 1582 seguidores. Incluso, cabe destacar, que en las entrevistas personales se han encontrado personas que se informaban exclusivamente por Twitter. Durante el mes de octubre se contaron 64 publicaciones. La mayoría ya habían sido publicadas en tfacebook y se han personalizado para el formato de microblogging de esta red social, con su máximo de 240 caracteres



Ilustración 17
Perfil de Twiter

Respecto al estilo, encontramos las mismas características generales. Relato fragmentado por las informaciones de las distintas áreas, estilo institucional, poca representación de las personas participantes en los actos o políticas y escasas publicaciones con contextualizaciones.

- Las áreas

La principal característica de las publicaciones en Twitter es la misma segmentación por áreas de las publicaciones de tfacebook o Instagram. En la parte superior izquierda de la publicación figura el área al que pertenece la información.

Algunas publicaciones no pertenecen a áreas específicas y se enmarcan en etiquetas particulares como avisos, recordatorios, o auditorios entre otras.

También hay etiquetas de campañas específicas como Riba-Roja Pedaleja, Premís Literatura, etc.



Ilustración 18
Publicaciones
Twitter



- Tipología de las publicaciones

Al igual que en tfacebook o Instagram, conviven tres tipos de tipología de publicación: las publicaciones de carácter institucional de contenido informativo, las que contienen fotos de los protagonistas y las que contienen valoraciones políticas.

De nuevo se publican una abrumadora mayoría de contenidos descriptivos y meramente informativos. Estos contenidos constituyen más del 90% de publicaciones en Twitter durante el mes de octubre de 2021.

Esta línea editorial hace que no se trasladen los valores, los beneficios o el carácter transformador que tiene la gestión del gobierno en el municipio.

- Estilo

El estilo institucional e impersonal caracteriza también las publicaciones en Twitter. En las mismas, se recrea un relato fragmentado como encontrábamos en tfacebook e Instagram.

La media de publicaciones diarias durante el mes de octubre fue de 2'1. También es importante mencionar, que no se han encontrado Hashtags recurrentes en las publicaciones, que son muy habituales en la red social de Twitter, pero sí que aparecen de manera frecuente menciones a otras cuentas.

- Conclusiones generales

En Twitter encontramos poca representación de las personas participantes en los actos o políticas. Se deja de lado la cercanía entre la administración local y la ciudadanía. También falta la contextualización de las políticas realizadas que tiene que servir para dotar de sentido a cada una de las políticas desarrolladas.

B) WhatsApp

WhatsApp tiene un gran potencial para trasladar a la ciudadanía las actividades del consistorio de una manera rápida y sencilla, ya que en la actualidad es la principal protagonista en las comunicaciones del día a día de las personas. Según el Estudio General de medios es la aplicación más empleada en el ámbito digital, muy por encima del uso de las redes sociales.

En la actualidad, el canal del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se gestiona en el número 667545665, donde un terminal dedicado en exclusiva a este fin atiende a alrededor de 1.080 personas inscritas.

Los mensajes se centran en la agenda de ocio y las actividades del municipio. La difusión del canal se realiza según disponibilidad de la Técnica Senior que es quien gestiona y coordina la difusión de las informaciones del consistorio a través de este canal.

Cabe destacar que se trata de un canal unidireccional que no responde a los mensajes ni consultas que llegan por este medio.

C) Radio Riba-roja de Túria

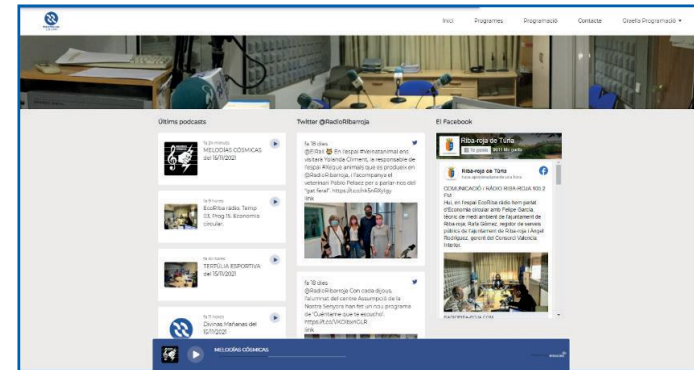


Ilustración 19
Radioriba-roja.com detalle
de la página de inicio.
Fuente elaboración propia.

La radio comenzó a emitir como iniciativa individual en 1986. En aquel momento el Ayuntamiento cedió un espacio para las instalaciones. Esta gestión duró hasta 1993. En 1997 se retomó la emisora municipal con una concesión administrativa.

La Radio municipal emite en 105.2 de la frecuencia modulada y tienen su estudio en las oficinas contiguas al Auditorio de Riba-roja. Además de la emisión por la onda corta tienen un espacio web, radioriba-roja.com, con los podcasts de los programas emitidos. Esto permite a su público acceder con libertad de horarios a sus contenidos.

La radio tiene una emisión matinal de lunes a viernes en directo. El resto del tiempo se emiten programas de los colaboradores en formato de falso directo. La producción de estos programas corre a cargo del equipo de radio.

Ilustración 20
Imágenes cabeceras
de redes sociales



La emisión vespertina también contiene programas de las redes municipales de radio. Es el caso de **“El Rall”** un programa producido por la Diputación en los estudios de APunt para las radios municipales. A partir de las 12:00 de la noche se repite la programación matinal.

Los colaboradores de la radio conciertan una cita con el equipo de radio para preparar las grabaciones. Estas se producen en los horarios donde la emisora emite en directo. Esto es primera hora de mañana entre las 8:00 y las 08:00 y las 10:00h o por las tardes.

La parrilla de la radio está publicada en el sitio web de la radio, y posee una cuenta de Twitter particular, @RadioRiba-roja, mediante el cual se anuncian los diferentes programas.

La financiación de la radio es pública y no hay publicidad. Actualmente se están realizando el proceso administrativo que permitirá abrir la financiación a la iniciativa privada mediante la publicidad.

5 E El canal tiene la siguiente dirección
<https://www.youtube.com/channel/UCfwr78qMxfOHaLYpYXwRSA>

D) Televisión Riba-roja de Túria

La programación se edita en los estudios de realización de la productora en Madrid, y se basa en un informativo de 30 minutos semanal que se emite cada jueves a las 22.00h.



Ilustración 21
Informativo de
TV Riba-roja.
Fuente elaboración propia.

Este informativo es de ámbito local y es la propia realización quien decide los contenidos que se van a emitir y prepara los reportajes especiales para las coberturas de acontecimientos extraordinarios como las fiestas. En este sentido, el papel del departamento de comunicación del **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria** se limita a trasladar a la realización la información institucional que se considere de interés público.

La televisión emite publicidad o repite el informativo durante su emisión diaria. Los programas emitidos también están disponibles para la audiencia en su canal de YouTube ribaredosic⁵.

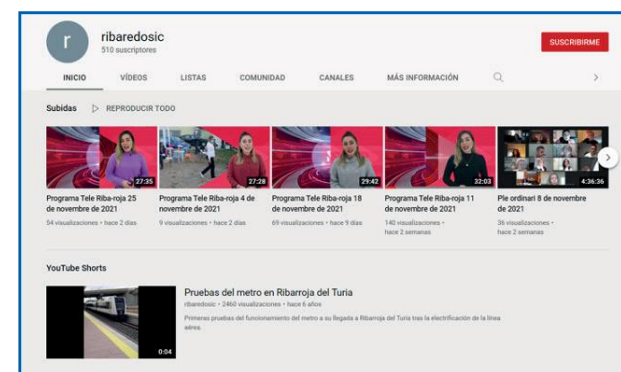


Ilustración 22
Imágenes cabeceras
de Pag. YouTube

Respecto de las visualizaciones, los programas semanales oscilan entre más de 200 de los programas en temporadas festivas a las decenas de los vídeos con menos seguimiento.

E) Actos y eventos

De los actos y eventos que organiza el equipo de comunicación del consistorio, hay que señalar tres partes principales: la inicial, el propio acto y las tareas tras la finalización del acto.

TAREAS ACTOS INSTITUCIONALES

<i>Antes del Evento</i>	<p>01.- Realización de las notas de prensa previas.</p> <p>02.- Elección del espacio donde desarrollar el acto o evento.</p> <p>03.- Previsión de la logística (alquiler de sillas, sonido, etc.)</p> <p>04.- Solicitud de permisos si se necesitaran.</p> <p>05.- Enviar las invitaciones institucionales y personales.</p> <p>06.- Preparación de discursos.</p> <p>07.- Protocolo del acto.</p>
<i>DURANTE el evento</i>	<p>08.- Recogida de autoridades.</p> <p>09.- Supervisión del protocolo del acto.</p> <p>10.- Supervisión del desarrollo del acto.</p> <p>11.- Gestión de publicaciones en redes.</p> <p>12.- Recogida de material fotográfico o vídeo.</p>
<i>DESPUÉS del evento</i>	<p>13.- Gestión de la logística posterior al acto (recogida de sillas, equipos de sonido, reserva de salas, etc.).</p> <p>14.- Preparación de nota de prensa posterior y el resumen para redes.</p>

En referencia al funcionamiento, estos se organizan, dirigen y coordinan por parte de la Técnica Senior, aunque cuenta a menudo con el apoyo del Jefe de Gabinete.



A los actos que organiza el consistorio hay que añadir los de las asociaciones donde también interviene el Ayuntamiento. En este ciclo post-pandemia hay multitud de actos debido a los aplazamientos que de estos últimos meses.

F) APP Riba-roja Info

La APP Riba-Roja Info es uno de los canales digitales preferentes de información de las personas del municipio. El éxito de la esta aplicación reside en la comodidad para acceder a ella a través del móvil. También es una fuente fiable de información gracias a su actualización diaria de lunes a viernes. Por último, la jerarquización de la información que brinda la hace muy cómoda a la hora acceder a los contenidos de interés. A pesar de que no se conoce el número de usuarios exacto, para hacernos una idea aproximada del alcance de la aplicación se puede atender al número de personas usuarias registradas, que es de 3.131.

Cabe destacar que en la actualidad hay más de 18.000 descargas en valenciano y 2.800 en castellano, aunque este dato puede ser engañoso, ya que no necesariamente significa que estén activas. De hecho, durante la investigación de campo, se ha constatado que hay personas del municipio que se han descargado la APP en varias ocasiones con motivo del cambio de terminal móvil o por sobrecarga del mismo.



Ilustración 23

EjemploAPP

La aplicación tiene seis grandes áreas:

- Incidencias
- Noticias

Agenda

- Participación
- Bandos
- Más información

Esta forma de organizar la información, permite acceder a los contenidos relevantes para cada persona de una manera fácil y rápida.

• Incidencias

Las incidencias llegan al servicio de participación del consistorio mediante notificaciones al correo electrónico. Una vez que se han recibido, el servicio lo reenvía al área correspondiente. Del mismo modo, si llega alguna duda, se traslada al departamento.

Durante al año 2020 se recibieron alrededor de 1.700 incidencias, y hasta el mes de noviembre de el año 2021 se han recibido 1.365, lo que hace pensar que la cifra se mantiene constante.

La naturaleza de las incidencias es variada, y va desde problemas con las luminarias públicas hasta incidentes con la recogida de basuras. Los servicios de parques, jardines, obras, servicios y policía local centralizan más del 95% del total de las incidencias recibidas.

Durante el año 2021, las incidencias recibidas se han distribuido de la siguiente manera: 331 para servicios públicos, 250 para servicios, 244 para parques y jardines y 81 para la policía local. Las 400 restantes han sido para otros departamentos o incidencias de otra índole.

Hay incidencias que requieren una actuación compleja. Por ejemplo, una obra en un barranco o en un puente puede requerir de un estudio previo, con el impacto, el presupuesto, etc. o la solución puede ser cuantiosa y requerir de un concurso público para la empresa que lo acometa. En estos casos se informa a la persona que envía la incidencia de que se ha atendido pero el proceso puede ser largo.



Ilustración 24
APP Noticias

• Noticias

Las noticias, los bandos y la agenda se editan en un pequeño procesador de texto de la aplicación que permite introducir fotos, resaltar textos o publicar enlaces hipertextuales.

Las noticias se publican según el criterio de las personas de participación que gestionan la aplicación. Si bien en algunas ocasiones reciben ciertas informaciones desde comunicación o desde las propias concejalías.

La gestión y publicación de las noticias es diaria de lunes a viernes.



Ilustración 25
APP Agenda

• Agenda

La agenda cultural y de ocio tiene un apartado en la aplicación. El auditorio es la única área que envía directamente las informaciones de todas sus actividades para mantener actualizada la aplicación.

La agenda se divide en dos secciones, la de eventos activos y la de próximos eventos. De esta manera permite diferenciar lo que se está produciendo de lo que está por llegar. Esta información a futuro permite a las personas usuarias una planificación de las actividades del consistorio.

• Participación

En este apartado se publican noticias e informaciones relacionadas con el área de participación. Esto incluye un buzón abierto de sugerencias o la realización de encuestas sobre cuestiones relacionadas con el consistorio.

• Bandos

Esta sección publica los distintos bandos del Ayuntamiento. Es muy útil en la medida que los altavoces convencionales no llegan a todos los barrios del pueblo ni a las urbanizaciones.

• Más información

En este apartado, se recogen una serie de informaciones relevantes para la ciudadanía, como lo son por ejemplo teléfonos de interés, farmacias de guardia, directorio comercial, etc.

También incorpora enlaces a los servicios o equipamientos que gestiona el propio *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

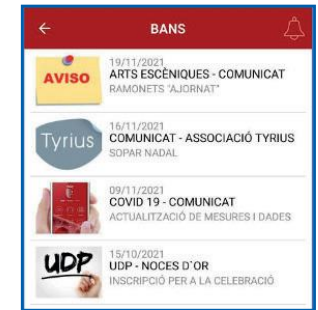


Ilustración 26
APP Bandos



Ilustración 27 APP
Más Información

G) Página web municipal

La página web del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* juega un papel muy relevante en la percepción de la ciudadanía sobre la institución. Factores como la navegabilidad, la facilidad de acceso a la información, la optimización de los menús o el propio diseño van generando una sensación en cada uno de los internautas que la visitan. Estas sensaciones son una parte importante de la imagen que se conforma sobre las acciones del gobierno local.

La Página Web del *Ayuntamiento de Riba-roja del Túria* depende del área de comunicación. Su actualización es diaria de lunes a viernes. La tecnología empleada en la página es WordPress⁶.

La Web está encabezada con un slide horizontal que contiene el escudo y una agrupación por áreas con un checklist estilo hecho a mano con una foto representativa de las áreas que se mencionan. También hay un lema: **“Riba-roja un poble de qualitat”**.

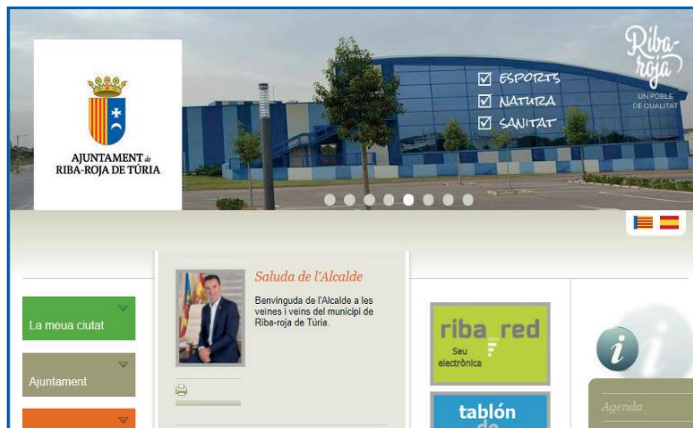


Ilustración 28
Actos institucionales 9
de octubre. Fuente Fa-
cebook @ribarroja.es

⁶ WordPress es un sistema de gestión de contenidos web, (CMS o content management system), para facilitar la publicación de contenidos en la web de forma sencilla. La gran aceptación de WordPress lo ha convertido en un estándar mundial.

Tras el slide hay una organización en cuatro columnas de un scroll. A la izquierda se encuentra el menú de la Web.

Los menús de la primera columna están pensados para poder enlazar una temática particular, pero para el tiempo navegación actual son muy extensos.



Ilustración 29
Actos institucionales 9
de octubre. Fuente Fa-
cebook @ribarroja.es

La segunda columna conforma la parte central, al estar destacada y ser mucho más ancha que el resto de columnas. En esta sección se encuentran las noticias de cada área del gobierno local.

La tercera columna es una especie de banner con distintos enlaces como por ejemplo al facebook, al tablón de anuncios, etc. La cuarta columna contiene accesos directos a la agenda, las noticias, el tablón de anuncios, la página Web de la radio, enlaces de interés, directorio telefónico y ACCV, que explica cómo darse de alta para el registro telemático con firma electrónica.

Por último, la cuarta columna es un pequeño menú que recuerda a algunas categorías de la APP. Tras el menú hay un cartel con la información meteorológica.

Las diapositivas que componen el slide del encabezado son la parte más visible de la Web. Las áreas van en grupos de tres, pero están muy repetidas:

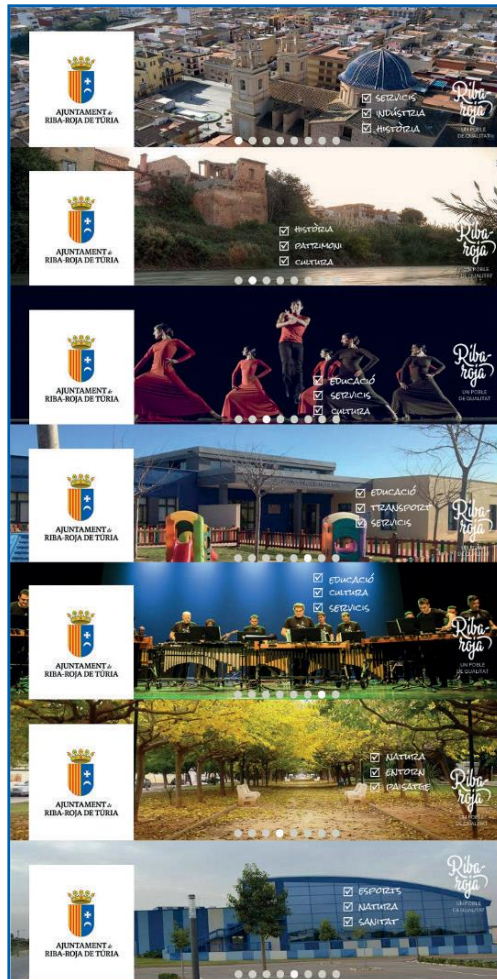


Ilustración 30

slide del encabezado de la Web.

- Servicios
- Industria
- Historia

- Historia
- Patrimonio
- Cultura

- Educación
- Servicio
- Cultura

- Educación
- Transporte
- Servicios

- Educación
- Cultura
- Servicios

- Naturaleza
- Entorno
- Paisaje

- Deportes
- Naturaleza
- Sanidad

Llama la atención que se repitan las áreas siendo un gobierno con más de 50. El lema no coincide con el que se puede ver en los videos institucionales “ACÍ, ARA, AMB TU”.



Ilustración 31

• Diseño Responsive

El diseño responsive es una programación que optimiza las páginas web para que sean consultadas desde el dispositivo móvil. Este diseño traslada los contenidos a un scroll, por desplazamiento, vertical que es el natural en el teléfono móvil.

La página del web del consistorio no tiene diseño optimizado para móvil. Este factor es clave si consideramos que es principal dispositivo para seguir las noticias. Según las entrevistas personales hasta un 54% de las personas entrevistadas.

Además, el resto de canales como la APP, las redes o WhatsApp, contienen numerosas informaciones con enlaces al sitio web. Cuando estos enlaces se pulsan desde el móvil el resultado es que se ven con muchísima dificultad, lo que perjudica la percepción sobre toda la estrategia comunicativa

2.6.2.- Canales externos

Los canales externos, como hemos visto en apartados anteriores, son aquellos medios ajenos que el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria emplea para comunicarse con sus diferentes públicos objetivo.

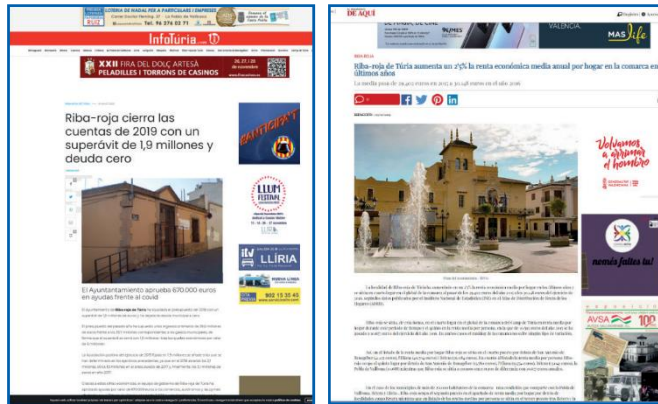
A) Medios de comunicación

La relación con los diferentes medios de comunicación se basa en la firma de una serie de convenios. En la actualidad, el **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria** tiene convenio con InfoTúria, ComarcalCV, El Periódico de Aquí y Aquí 13. También se han firmado con Levante-EMV y Las Provincias, los dos grandes medios de carácter provincial, que fijan coberturas

extraordinarias para fiestas, acontecimientos deportivos o eventos especiales.

En este sentido, cabe destacar que más allá de estos acuerdos, el papel destacado del municipio en la comarca demanda una alta cobertura por parte de los diferentes medios de comunicación de proximidad.

Ilustración 32
Medios de comunicación



Respecto de las radios y televisiones regionales, en ocasiones se ha contratado publicidad para coberturas para algunas compañías. Estas publicidades se incluyen en los honorarios de las empresas que gestionan la campaña de comunicación.

Como hemos comentado anteriormente, la técnica senior es la encargada de gestionar estas relaciones con los medios de comunicación, a través de un contacto directo y continuo con los periodistas. Las notas de prensa que se envían a los medios desde el consistorio contienen fotografías y gráficos que acompañan las informaciones. Para este repertorio fotográfico, el equipo que atiende a la prensa dispone de un repositorio con abundante material.

De los numerosos actos y eventos que organiza el **Ayuntamiento de Ribarroja de Túria**, se envía una nota

para avisar a los medios que quieran desplazarse y otra tras el evento para los que quieran hacerse eco.

Ejemplos de notas de prensa:

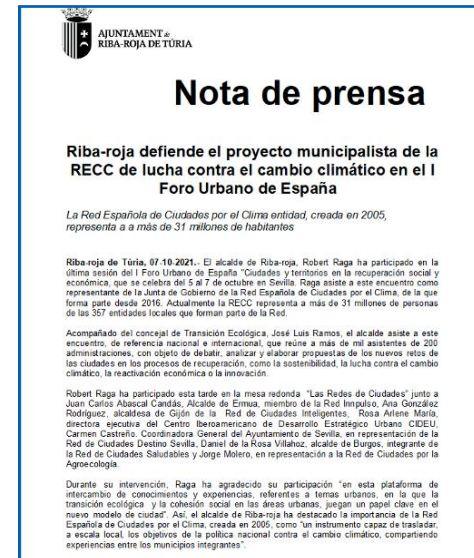
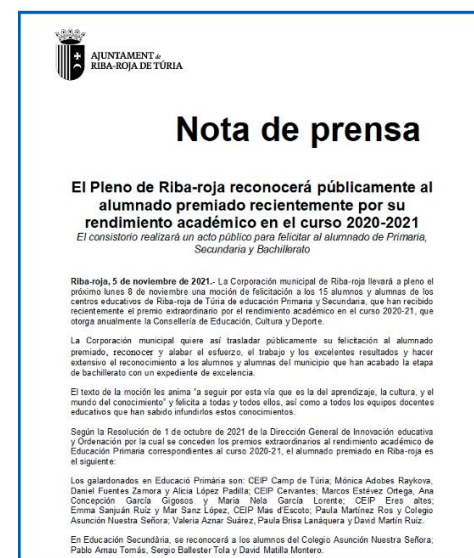


Ilustración 33
Ejemplo de Nota de prensa



2.8. Conclusiones generales de la investigación

- Equipo de comunicación, prensa, redes sociales y eventos está desbordado por el volumen de carga de trabajo, lo que conlleva que no se puedan acometer algunas de las tareas propias (por ejemplo, el BIM).
- Exceso de carga informativa en las redes sociales, con escaso contenido comunicativo de base reflexiva, analítica o con presencia ciudadana.
- No existe un cronograma de reuniones que permita prever acontecimientos y mantener al equipo coordinado, debido a esta saturación de trabajo.
- La estrategia comunicativa está relegada por las tareas del día a día donde el equipo atiende el trabajo más urgente. Esta práctica perjudica a la reputación del consistorio.

3.- Objetivos y PÚBLICOS

A partir del diagnóstico realizado previamente, podemos determinar aquellos objetivos de comunicación que se pretenden alcanzar con la implementación del presente plan estratégico.

De este modo, los objetivos del Plan de Comunicación del

Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, pueden dividirse entre aquellos que se pretenden alcanzar en un período corto de tiempo y aquellos que se enmarcan en un largo plazo. A su vez, los objetivos a corto plazo se jerarquizan en generales o específicos, dependiendo de su grado de concreción.

OBJETIVOS PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA		
CORTO PLAZO	Generales	01.- Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad en el nivel comarcal y autonómico
		02.- Implementar protocolos que faciliten el día a día del departamento de comunicación del consistorio.
		03.- Reforzar la imagen del equipo de gobierno del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
		04.- Poner en valor el trabajo que se realiza en la institución.
	Específicos	01.- Mejorar la comunicación directa entre el Ayuntamiento de Riba-roja de Turia y las diferentes asociaciones.
		02.- 2. Lograr una comunicación más fluida con los medios de comunicación.
		03.- Optimizar las redes sociales del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
LARGO PLAZO	Específicos	04.- Mejorar la accesibilidad de la página web del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
		05.- Impulsar la APP Riba-roja Info.
		06.- Unificar la imagen de marca del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
	Generales	07.- Volver a elaborar el Boletín de Información Municipal (BIM).
		01.- Promover que el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se convierta en una institución más cercana y transparente
		02.- fomentar la participación ciudadana
		01.- Mejorar la imagen del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria

3.1.- Objetivos a corto plazo

Objetivos a corto plazo (6 meses)

Generales

- 01.-** Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad en el nivel comarcal y autonómico del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

Posicionar la gestión municipal del Riba-roja de Túria como ejemplo de éxito tanto en el nivel comarcal como autonómico, promoviendo una estrategia de diferenciación respecto al resto de actores.

- 02.-** Implementar protocolos que faciliten el día a día del departamento de comunicación del consistorio.

Aprovechar al máximo el capital humano de la institución, ofreciéndoles mecanismos que les faciliten su trabajo diario. Proponer una nueva estructura departamental que contemple la creación de nuevos puestos que cubran las necesidades del consistorio.

- 03.-** Reforzar la imagen del equipo de gobierno del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

Una buena estrategia de comunicación es fundamental para lograr potenciar la imagen positiva del equipo de gobierno, dar a conocer los diferentes perfiles y reforzar la imagen del alcalde desde suliderazgo.

04.- Poner en valor el trabajo que se realiza en la institución.

Dara conocer a la ciudadanía el trabajo que se desempeña en el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*. Poner en valor a la institución desde la gestión y las mejoras que se han acometido durante la legislatura.

Específicos

01.- Mejorar la comunicación directa entre el Ayuntamiento de Riba-roja de Turia y las diferentes asociaciones presentes en el municipio.

Dotar a las asociaciones locales de herramientas de comunicación que faciliten los procesos de intercambio de información con el Ayuntamiento. fomentando, de este modo, un proceso bidireccional que revitalice las relaciones entre el consistorio y las organizaciones locales.

02.- Lograr una comunicación más fluida con los medios de comunicación.

Aumentar la aparición en los medios locales y generalistas a través de la puesta en marcha de protocolos que agilicen y simplifiquen el intercambio de información, tanto en el día a día como en eventos de mayor calado organizados por el consistorio.

03.- Optimizar las redes sociales del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

Implementando nuevas estrategias dirigidas a mejorar su posicionamiento y visibilidad de cara a la ciudadanía a través de una estrategia individualizada de cada red social.

04.- Mejorar la accesibilidad de algunos contenidos de la página web del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

Potenciar la página web municipal como una herramienta de comunicación potente que facilite el acceso de la ciudadanía a los diferentes contenidos. Lograr que se convierta en un punto de consulta recurrente para conocer la actualidad del municipio.

05.- Impulsar la APP Riba-roja Info.

Dotar a la APP municipal de contenido de valore interés para la ciudadanía. Será esencial que se encuentre actualizado y que sea atractivo para las personas usuarias de la misma.

06- Unificar la imagen de marca del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

En la actualidad existen una gran cantidad de sub-marcas dentro de la institución que deben seguir una estrategia determinada para contribuir a la generación de una identidad conjunta.

07- Volver a elaborar el Boletín de Información Municipal (BIM).

Dotar al Boletín de Información Municipal de una estructura y unos contenidos que faciliten la participación de los diferentes actores locales, así como establecer rutinas de producción y distribución que impulsen el interés de la ciudadanía hacia el mismo.

3.2.- *Objetivos a largo plazo*

- 01.-** Promover que el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se convierta en una institución más cercana y transparente con la ciudadanía.

Mejorar y favorecer una comunicación bidireccional que tenga en consideración los intereses de la ciudadanía, promocióne la gestión actual del consistorio y les ofrezca una información útil, rigurosa y de fácil acceso.

- 02.-** Fomentar la participación ciudadana.

A través de la estrategia de comunicación planteada, lograr impulsar entre la ciudadanía de Riba-roja de Túria, una actitud proactiva que promueva el interés en los asuntos políticos locales.

- 03.-** Mejorar la imagen del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria y la percepción ciudadana del mismo.

Llegar a públicos a los que hasta el momento no se había llegado. Aumentar el conocimiento de la ciudadanía sobre el trabajo que se realiza en el consistorio, ofreciendo una imagen cohesionada y rigurosa de la gobernanza municipal del equipo actual de gobierno.

3.3.- *PÚBLICOS principales y secundarios*

Todo plan estratégico de comunicación busca conectar a una institución con una serie de actores objetivo que jueguen un papel fundamental en la consecución de las líneas marcadas como prioritarias. En este sentido, determinar cuáles van a ser los públicos receptores de estas medidas concretas que se exponen, es la base del estudio de los públicos principales y secundarios.

Analizar cuáles son las audiencias y conocer sus prioridades, sus necesidades y carencias es, junto al diagnóstico de la entidad, el primer paso para poder proponer medidas eficaces que mejoren en términos generales la comunicación externa del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

En referencia a los diferentes públicos a los que se dirige este Plan de Comunicación Externa, es importante distinguir entre aquellos que consideraremos principales y los secundarios.

PÚBLICOS principales del Plan de Comunicación Externa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

• **La ciudadanía del municipio:**

Relacionan de una manera directa dentro de Riba-roja de Túria. Este grupo, dadas sus características particulares y su heterogeneidad, será necesario segmentarlo en base a algunas de sus especificidades propias, como por ejemplo en jóvenes, estudiantes, jubilados, emprendedores, inmigrantes, etc.

• **Medios de comunicación:**

Entendiendo dentro de esta clasificación, tanto a los medios de comunicación de carácter municipal como a aquellos externos al consistorio.

• **Plantilla municipal:**

Aquellas personas que forman parte del equipo humano del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria como miembros de la plantilla.

PÚBLICOS secundarios del Plan de Comunicación Externa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

•**Los responsables políticos:**

Tienen un papel fundamental en la implementación del presente Plan de Comunicación Externa, por lo que la voluntad política en la puesta en marcha es esencial.

•**Las asociaciones locales:**

Las asociaciones y organizaciones locales son también actores con un fuerte potencial comunicativo. Es por ello, por lo que deberán formar parte del Plan como herramientas de comunicación y altavoces de la gestión municipal.

•**Otras administraciones PÚBLICAS:**

Tanto comarcales, como autonómicas que puedan ser receptoras de las informaciones que se emitan desde el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

4.- Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria debe pasar por la construcción de una línea comunicativa que aleje el día a día de la comunicación de la dinámica de “*apagar fuegos*”. Por ello, y teniendo en consideración los resultados obtenidos de la investigación, es necesario dotar de mayor protagonismo a la ciudadanía, es decir, a las personas receptoras de las acciones que se desarrollan por parte del equipo de gobierno municipal.

Pasar de una estrategia proactiva a reactiva ayudará a posicionar los mensajes en los medios de comunicación a través de una diferenciación con el resto de competidores (*otros partidos políticos u otros ayuntamientos que compiten por un mismo espacio de repercusión comarcal*).

Para conocer qué herramientas debemos potenciar, únicamente hay que revisar los resultados del diagnóstico, que ponen en evidencia la importancia de las redes sociales y de los canales de mensajería móvil por delante de otros medios de comunicación como es el caso de la radio o la televisión local.

4.1.- Estrategia de comunicación y penetración en base a objetivos

Este apartado, referente a la estrategia de comunicación y penetración, trata de definir en base a los objetivos generales a corto plazo, aquellas tipologías estratégicas que nos permitan planificar las acciones. En referencia a los objetivos que se han marcado previamente como retos a conseguir en el largo plazo, la estrategia vendrá determinada por todas las acciones que se hayan desarrollado en el corto plazo.

En este sentido, hay que recordar, que para que una estrategia sea efectiva, debemos ser conscientes que se trata de una herramienta basada en la investigación y que debe ser prioritaria en el momento de implementación de cualquiera de las acciones previstas.

Cabe destacar que, si no se sigue una estrategia coherente, podemos correr el riesgo de estar desperdiciando esfuerzos tanto económicos como humanos y obtener un escaso retorno en el corto y el medio plazo. Además, esta estrategia deberá estar integrada, es decir, formar parte de los departamentos o áreas de la institución para que exista una única línea conductora que reafirme la visión que se quiere transmitir de manera coordinada.

Según el diagnóstico realizado de la comunicación externa del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, podemos determinar que su comunicación está centrada principalmente en la publicación de informaciones en sus diferentes canales y la organización de eventos de diferentes tipologías, desde una posición operativa media.

Para lograr el paso hacia una comunicación estratégica integrada que sea garantía de éxito y que cumpla los objetivos marcados en este Plan, será necesario realizar una serie de cambios que redirijan la comunicación hacia una estructura más coordinada, cohesionada y participativa. En este proceso, será necesario utilizar este Plan de Comunicación estratégico para posicionar al Ayuntamiento y trasladar una imagen de confianza y credibilidad entre la ciudadanía del municipio, además de potenciar la participación y generar diálogos que enriquezcan la institución desde su vertiente de servicio público.

A pesar de que la estrategia es la hoja de ruta a seguir, es importante tener en consideración otros condicionantes que hacen referencia tanto a los canales de comunicación como a los plazos de ejecución en los que se llevarán a cabo.

En este sentido, podemos diferenciar **cinco tipos de estrategias:**

- a) Estrategia de relaciones PÚBLICAS
- b) Estrategia de visibilidad
- c) Estrategia de confianza
- d) Estrategia de posicionamiento
- e) Estrategia organizacional

Objetivos generales en el corto plazo:

01.- Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad en el nivel comarcal y autonómico del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

-Estrategia a utilizar:

Estrategia de visibilidad combinada con la estrategia de posicionamiento.

-Ejemplos de acciones específicas

para su desarrollo:

- Cultivar las relaciones con los medios de comunicación y periodistas que sean de interés, a través de desayunos informativos, ruedas de prensa, envío de informaciones privilegiadas, etc.
- Organizar eventos de impacto que tengan repercusión comarcal o autonómica (*Galas de premiación, festivales comarcales, encuentros nacionales, seminarios de interés, etc.*).

02.- Implementar protocolos que faciliten el día a día del departamento de comunicación del consistorio.

-Estrategia a utilizar:

estrategia organizacional

-Ejemplos de acciones específicas

para su desarrollo:

- Jornadas de capacitación y formación a la plantilla basadas en el Plan de Comunicación del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- Lograr un departamento de comunicación multidisciplinar y bien dimensionado, que sea capaz de hacer frente de manera efectiva al volumen de informaciones que maneja a diario el Ayuntamiento.

03.- Reforzar la imagen del equipo de gobierno del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

-Estrategia a utilizar:
estrategia de confianza combinada con estrategia de relaciones públicas.

-Ejemplos de acciones específicas para su desarrollo:

- Promover encuentros de la ciudadanía con el equipo de gobierno de Riba-roja de Túria en ambientes menos encorsetados y que promuevan la cercanía y la empatía.
- Reforzar las redes sociales personales del equipo de gobierno en su aspecto más profesional y vinculado a sus gestiones en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- Organizar reuniones de las diferentes concejalías con asociaciones u organizaciones con vinculación directa a sus competencias (*agricultores, empresarios, jóvenes, festeros, etc.*)

04.- Poner en valor el trabajo que se realiza en la institución.

-Estrategia a utilizar:
Estrategia de posicionamiento combinada con la estrategia de confianza

-Ejemplos de acciones específicas para su desarrollo:

- Impulsar campañas divulgativas a pie de calle que pongan en valor los servicios que ofrece el consistorio.
- Promover acciones de participación entre la ciudadanía, como encuestas o grupos de trabajo ciudadanos de cara a impulsar la acción ciudadana como herramienta de legitimación de las acciones de gobierno.

4.2.- Mensaje y contenido

Entendemos por mensaje aquello que queremos comunicar a través de los diferentes canales hacia nuestro público objetivo. En este sentido, y basando la estrategia de comunicación propuesta en los resultados de la investigación y el diagnóstico realizado, cabe destacar la necesidad de dotar al *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* de un mensaje más cercano y personal que el que en estos momentos se emite desde sus principales canales.

Hay que tener en consideración que nuestro mensaje debe ser capaz de conectar con los diferentes públicos objetivo, generar interés e impulsarlos a llevar una acción determinada.

De este modo, deberán construirse específicamente para ser transmitidos de manera segmentada a los diferentes públicos objetivo de nuestro Plan de Comunicación. Teniendo claro

qué queremos comunicar y procurando la concreción durante el proceso comunicativo, será más sencillo generar mensajes claros y directos.

El tono del mensaje reflejará la personalidad que vamos a proyectar desde la institución, por ello, es esencial que este mantenga una coherencia con el resto del proyecto comunicativo del consistorio. Dicha congruencia entre las acciones y los mensajes que se emiten desde el organismo, refuerzan la percepción de profesionalidad del equipo y la solidez del proyecto de gobierno.

Con este objetivo básico, es esencial planificar qué mensajes vamos a comunicar a la ciudadanía sobre las políticas, las acciones y los servicios que ofrece el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, basado en tres aspectos fundamentales: el interés, la emoción y la repercusión.

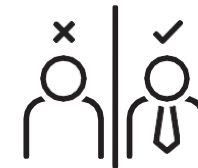
Los tres pilares de la acción comunicativa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:



INTERÉS



EMOCIÓN



REPERCUSIÓN

Para lograr posicionar una marca propia, como es el caso del Ayuntamiento, es necesario que los mensajes no se limiten a informar, sino que comuniquen. En este sentido, lograr la credibilidad de la comunicación a través de los mensajes es primordial en el desarrollo de la comunicación política.

Según el diagnóstico realizado, la dispersión comunicativa del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* es un hándicap a la hora de posicionar aquellas informaciones que son de mayor interés para el equipo de gobierno del consistorio. Una saturación informativa genera una disminución del interés y de la atención de los receptores sobre los canales empleados. Dicha saturación informativa, demanda colocar los mensajes de manera clara y directa. Una sucesión de muchas acciones de gobierno descontextualizadas, no tiene por qué generar aprobación. Este hecho, es debido principalmente al esfuerzo que requiere el seguimiento de todas ellas y el proceso de comprensión y relación entre ambas.

Por este motivo, es esencial utilizar las herramientas de comunicación de las que dispone la institución de una manera más precisa, planificada y estratégica. Cantidad no es igual a calidad, y por ello, los mensajes que se transmiten deben estar perfectamente pensados y medidos para alcanzar el principal objetivo.

Por ello, es esencial conocer cuáles son los ejes estratégicos en los que se va a centrar la agenda o el programa del consistorio en el medio y largo plazo. Estos temas o ejes (*por ejemplo: medio ambiente, empleo, salud, servicios sociales, etc.*) deben conformar el grueso de las informaciones que se vayan a transmitir y dotarlos de un abanico extenso en la tipología de las informaciones. Un mensaje sólido sobre un tema pasa por plantear diferentes modalidades de inputs alrededor del eje central: publicaciones en redes, entrevistas en medios, eventos relacionados, acciones políticas relacionadas con las líneas estratégicas, etc. Además de promover otras acciones comunicativas que deriven en mensajes secundarios con relación a los ejes clave.

4.2.1.- El mensaje estratégico

Del mismo modo que no podemos comunicar igual si pretendemos informar, convencer, educar, motivar o implicar al receptor, el lenguaje empleado deberá ajustarse en su contenido y diseño, teniendo en cuenta que el mensaje más eficaz siempre será el que sea más cercano a la ciudadanía.

Por todo ello, el mensaje estratégico sobre el que deberá girar toda la comunicación será:

La percepción del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria como referente del buen Gobierno, la transparencia y la política al servicio de toda la ciudadanía.

Una Administración sólida, ética y accesible que busca cada día la excelencia gracias a un equipo humano comprometido con el proyecto municipal.

En definitiva, queremos transmitir a través de la comunicación, que Riba-roja de Túria es un municipio sostenible, innovador y abierto, con un gobierno que mejora cada día la calidad de vida de todos los vecinos y vecinas. Un mensaje natural y ajustado a la realidad del consistorio y de la localidad.

Complementariamente, es importante reforzar con diseño y contenidos los mensajes que se transmiten. La creatividad debe reforzarse con contenido audiovisual potente que se concrete y ayude a explicar ideas que puedan ser un poco más complejas para la ciudadanía. Deberán ser contenidos originales y, sobre todo, ajustados a la estrategia de comunicación previamente definida y estructurada. La estrategia creativa y la de medios deben coordinarse.

Además de los elementos mencionados anteriormente, la corrección gramatical y ortográfica es esencial para cualquier comunicación de la institución.

4.2.2.- Mensajes y canales para cada PÚBLICO objetivo

La segmentación de los mensajes permite seleccionar estrategias más adecuadas y favorece un mejor aprovechamiento de los recursos con los que contamos en la institución. Del mismo modo, escoger el canal por el que vamos a trasladar la información será fundamental para lograr el éxito del Plan de Comunicación propuesto.

Una misma campaña de comunicación debe contemplar diferentes espacios de actuación para lograr la misma finalidad y, a su vez, dirigir el mensaje a cada audiencia dentro de las posibilidades que ofrecen los distintos canales de comunicación que en la actualidad emplea el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

El siguiente apartado pretende establecer de manera

esquemática el canal o los canales más idóneos para comunicarnos con cada grupo objetivo y el mensaje clave que se debe transmitir en base a la estrategia del consistorio.

01.- Públicos principales del Plan de Comunicación Externa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

Se trata del grupo más amplio y heterogéneo de todos los que recoge este Plan de Comunicación. Por ello, será el que más canales abarque.

• Canales principales:

Redes sociales, página web, APP, BIM, radio y televisión local, eventos y actos institucionales.

• Mensaje:

El Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se sostiene en una gestión eficiente con una gran cantidad de servicios y actividades basados en las necesidades y los intereses de toda la ciudadanía.

02.- Medios de comunicación:

Son una herramienta básica para difundir las acciones que se desarrollan desde el consistorio.

• Canales principales:

Contacto directo con el departamento de comunicación del consistorio.

• Mensaje:

El Ayuntamiento de Riba-roja de Túria es una institución muy activa, que organiza una gran cantidad de acciones de un elevado interés para la ciudadanía del municipio y de toda la provincia. Además, son accesibles y están dispuestos a ofrecer a los medios de comunicación los materiales y las informaciones que demandan de una manera rápida y eficaz.

03.- Plantilla municipal:

Son fundamentales para trasladar los valores y una imagen positiva del Ayuntamiento y la gestión del equipo de gobierno de una manera indirecta.

• Canales principales:

Newsletter interno, redes sociales, BIM, contacto directo, Portal del Empleado y eventos internos.

• Mensaje:

El éxito del proyecto para mejorar nuestro municipio pasa por todas y cada una de las personas que conforman el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria. Desde el equipo de gobierno hasta la última incorporación del equipo.



04.- Públicos secundarios del Plan de Comunicación Externa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

- Los responsables políticos:

De ellos depende la puesta en marcha y el desarrollo del presente Plan. Para ello será esencial hacerles comprender la importancia de la comunicación para lograr sus objetivos.

• Canales principales:

Contacto directo con el departamento de comunicación y con el alcalde, como máxima autoridad en el consistorio.

• Mensaje:

Entre todos podemos conseguir que se visibilice el trabajo que día a día se realiza en el consistorio, para que la ciudadanía lo valore y lo reconozca en las próximas elecciones. Por ello, es esencial centrar más esfuerzos en comunicar mejor.

05.- Las asociaciones locales:

Constituyen un público heterogéneo y variado, con una gran relevancia en el entramado local.

• Canales principales:

Contacto directo con las concejalías o el departamento de comunicación, BIM, redes sociales, eventos y actos institucionales o de la propia asociación.

• Mensaje:

El Ayuntamiento de Riba-roja de Túria es un apoyo fundamental para nuestra asociación. Siempre están dispuestos a ayudarnos y a dar difusión a nuestras actividades. Además, atiende de una manera rápida nuestras demandas y propuestas.

06.- Otras administraciones PÚBLICAS:

Pueden ser receptoras o altavoces de las informaciones que se emiten desde el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

• Canales principales:

Contacto directo, actos y eventos institucionales, medios de comunicación comarcales o autonómicos.

• Mensaje:

El Ayuntamiento de Riba-roja de Túria es un referente en la comarca/provincia. Además, siempre está dispuesto a colaborar en todas aquellas cuestiones que puedan mejorar en el bienestar de todos los ciudadanos. Es un aliado para organizar eventos y apoyar iniciativas conjuntas con otras administraciones para el interés general.

4.2.3.- Marca Local

Una parte fundamental de la estrategia política es la contextualización de la labor institucional. En el mejor de los casos, esta contextualización se puede llevar a la práctica a través de una marca local.

Ilustración 34
Marca Local



Si no existiera se puede atender a los valores, propósito, potencial de transformación o un lema que pudiera resumir el plan a medio o largo plazo. Esta fórmula permite acercar la gestión política a las personas de forma mucho más directa que todo el relato fragmentado en las distintas áreas.

En el caso de Riberoja de Túria, se ha encontrado la marca “*Ací, ara, amb tu*” pero su uso es muy minoritario.

Si los parámetros de la marca son correctos, hay que extenderlos a través de la comunicación, y trasladarla tanto en los actos, como en los discursos, las redes sociales, etc.

4.3.- Identidad visual e imagen corporativa

En la misma línea que lo expresado anteriormente en el apartado sobre el mensaje y contenido, encontramos la identidad visual y la imagen corporativa de nuestra institución.

Como hemos podido comprobar en el diagnóstico previo realizado en el *Ayuntamiento de Riberoja de Túria*, todos los canales de comunicación municipales contienen el logo y los colores corporativos del consistorio.

La relevancia de contar con una identidad visual sólida pasa por la elaboración de un Manual de Identidad Visual corporativo, que además de contener los diferentes emblemas, símbolos y distintivos locales, explique de una manera detallada los usos, los colores corporativos, las tipografías recomendadas y la convivencia con otros símbolos o elementos visuales.

Por todo ello, se propone la realización y puesta en conocimiento de la plantilla de un manual completo que sirva de guía y transmita una imagen de unidad y coherencia con el resto del proyecto político en cuestión.

5.- Plan de Acción

El Plan de Acción trata de responder a la pregunta del ¿cómo lo hacemos? Tras haber establecido las líneas básicas de la estrategia y tener claros los objetivos que se persiguen tanto en el medio como en el largo plazo.

En ese sentido, las diferentes acciones de comunicación llevadas a cabo deberán servir como vehículos de comunicación en aras de lograr una mejora sustancial de la comunicación externa del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

El Plan de Acción, definirá cada una de las herramientas que se van a emplear y los cambios que requieren cada una de estas en base a optimizar los canales y poder programar las tácticas a desarrollar por el equipo de comunicación.

5.1.- Organización y planificación

Como hemos desarrollado en puntos anteriores, la comunicación es hoy en día clave para el desarrollo de cualquier institución. En este sentido, la necesidad de contar con un departamento de comunicación profesionalizado y bien dimensionado, se convierte en un requisito cada vez más relevante para garantizar que la ciudadanía perciba a las administraciones públicas como entidades cercanas, humanas y transparentes.

Los nuevos modelos de comunicación en las administraciones públicas se dirigen hacia departamentos que paulatinamente dejan de mirar al poder político para dirigirse a la ciudadanía. En este proceso de transformación, es necesario establecer cuáles van a ser sus funciones, sus objetivos y las interrelaciones con el resto de actores que intervienen en el proceso comunicativo.

5.1.1.- El Departamento de comunicación

La organización del departamento

En la actualidad, las personas responsables del área de comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* componen un equipo de profesionales consolidado y con experiencia en el sector. Sin embargo, para realizar una gestión eficiente y exitosa, cualquier departamento de comunicación deberá estar bien dimensionado y contar con profesionales ajustados a diversos perfiles.

En este sentido, será esencial que se encuentre formado por personal con conocimientos en áreas como las siguientes:

- Dirección de comunicación
- Periodismo, redacción y mensaje
- Redes sociales, entorno digital
- Comunicación audiovisual
- Protocolo y organización de eventos
- Comunicación interna

En este sentido, y teniendo en consideración la estructura en la actualidad del departamento responsable de la comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, es evidente que existe una carencia de personal que impide al equipo actual poder desarrollar e implementar una estrategia integral de comunicación que cumpla con las demandas de información de la ciudadanía del municipio.

Por tanto, esta redimensión del departamento se convierte en imprescindible para mantener una buena reputación de

la institución y ser capaces de comunicar de una manera eficiente y transversal. De manera paralela, se propone la realización de manera periódica de sesiones de formación y capacitación en nuevas herramientas o tecnologías digitales innovadoras que faciliten la actualización profesional del equipo responsable.

Una vez redimensionado el equipo de trabajo del área, se deberán potenciar e impulsar los encuentros y reuniones tanto departamentales como interdepartamentales con el fin de afianzar los diferentes protocolos de comunicación que permitan optimizar el funcionamiento del equipo en su conjunto. Trabajar de una manera colaborativa y con una estructura en red es fundamental para ofrecer un mejor servicio a los diferentes públicos objetivo que se han marcado en este Plan de Comunicación Integral del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*.

Sobre este actualizado equipo de comunicación del consistorio, recaerá la responsabilidad de ejecutar este Plan de Comunicación, reforzando las relaciones entre los diferentes actores del Ayuntamiento, con los medios de comunicación y con la población de la localidad.

Además, y como paso posterior al afianzamiento de este nuevo gabinete, será de especial urgencia la realización de un Plan de Comunicación de Crisis, en el que se establezca un equipo de crisis que esté conformado por responsables de distintos departamentos o áreas municipales, personal técnico y responsables políticos.

Las funciones del departamento

- Gestión de redes sociales
- Campañas de comunicación

- Organización de actos y eventos institucionales
- Relaciones con los medios de comunicación
- Publicidad institucional
- Comunicación interna del Ayuntamiento
- Relaciones con otras instituciones
- Marca, identidad corporativa y posicionamiento
- Gestión de canales de comunicación propios

5.2.- Procedimientos generales de actuación

El siguiente apartado recoge los procedimientos, las metodologías y las recomendaciones de mejora para implementar en los diferentes canales de comunicación que se utilizan desde el *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* teniendo en consideración el diagnóstico realizado.

Para ello, es importante tener en consideración cuáles son aquellos retos a los que debemos enfrentarnos como administración pública que busca mejorar las interrelaciones informativas entre representantes y representados. Entre todos ellos, podemos destacar la necesidad de fortalecer la confianza de la ciudadanía con su administración pública más cercana. Una tarea de largo recorrido que requiere de un conjunto de acciones estratégicas y en la que la comunicación en todas sus variantes tiene un rol principal.

De este modo, se proponen una serie de 11 canales que, en base a los públicos objetivo deberían reforzarse para cumplir con los objetivos a corto y largo plazos establecidos en el presente Plan de Comunicación institucional.

5.2.1.- Redes sociales

El *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* dispone de cuentas en diferentes redes sociales con el objetivo de abrir nuevos espacios de diálogo con los vecinos y las vecinas.

Las redes sociales, como hemos podido concluir gracias al diagnóstico realizado para la consecución de este Plan de Comunicación municipal, son el canal de comunicación prioritario para la mayoría de la ciudadanía de Riba-roja de Túria. Por ello, se convierten en un elemento clave dentro de esta estrategia de comunicación transversal.

Deberemos adaptar el lenguaje y el léxico a cada uno de los públicos que mayoritariamente utilizan las redes sociales. En este sentido, es necesario generar una segmentación eficiente que no se limite a trasladar las mismas publicaciones de una red social a otra, y que motive a la interacción a través de publicaciones acordes a la edad, al género y a los intereses.

La acción debe ser planificada con un margen de previsión que permita reforzar las ideas clave y trasladar un relato único a las personas receptoras. Por ello, es necesario evitar que dichas publicaciones sean la consecuencia de acciones aisladas, sino que deben tener continuidad para fidelizar a las audiencias, manteniendo el orden lógico de los acontecimientos y una periodicidad regular que permita establecer una relación continua con los receptores. Este hecho, en muchas ocasiones no se ve reflejado en las publicaciones de las redes sociales institucionales del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, principalmente en Twitter, donde la baja frecuencia de publicación contrasta con las de otras redes sociales.

01.- *Relato fragmentado*

Uno de los objetivos prioritarios de la comunicación política local es explicar la acción de gobierno y su trasfondo. Es muy complicado crear una imagen coherente desde la complejidad de un relato fragmentado.

En este sentido, la comunicación institucional local del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* debe superar la mera descripción de los trabajos de cada área para como mínimo circunscribirlos en los objetivos de un proyecto mayor y más ambicioso. De este modo, la comunicación debe generar un relato coherente, autoexplicativo, ya que el mosaico de las diversas actividades pertenece al paradigma del “*hacemos muchas cosas*”, que cada día es menos efectivo en comunicación política e institucional.

Por eso es importante introducir los objetivos. Si la visión es compartida y los objetivos son consensuales, habrá una mejor percepción que redundará en una mayor aprobación de la acción de gobierno.

Durante el período analizado en las redes, solo el 3% de las publicaciones contenía valoraciones políticas. Desde el punto de vista de la comunicación, los valores o el propósito del gobierno son fundamentales para lograr una mayor aprobación de la gestión. La complejidad de un relato basado en acciones aisladas no puede relegar los aspectos más estratégicos de la comunicación.

02.- *Plan avanzado de políticas PÚBLICAS*

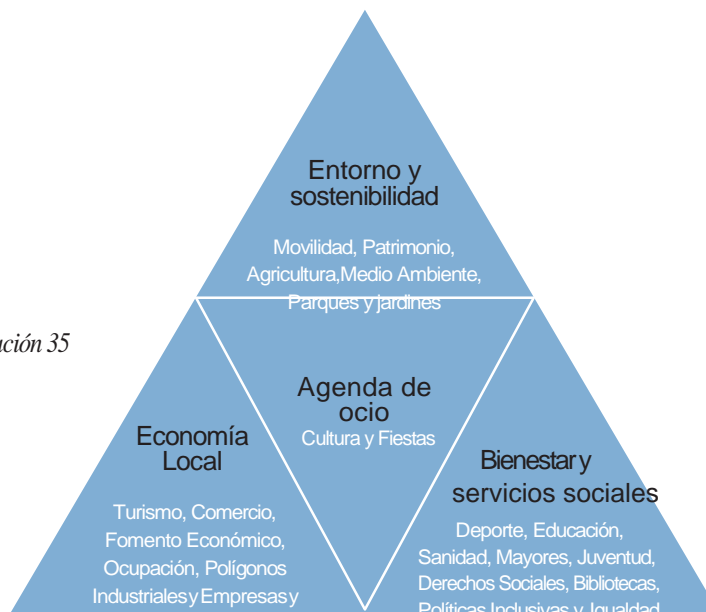
La organización por áreas en las redes sociales del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* facilita la gestión de la administración pública, pero complejiza la comunicación. Desde una estrategia comunicativa optimizada, se podrían agrupar las áreas para presentar un relato más asequible a la ciudadanía.

Desde este enfoque de objetivos y valores compartidos, algunas áreas podrían comunicar agrupadamente. Por ejemplo, las áreas de igualdad, políticas inclusivas y derechos sociales podrían compartir espacio comunicativo. De igual manera medio ambiente, agricultura o parques y jardines. Lo mismo para fomento económico y ocupación, empleo, comercio o polígonos industriales.

También hay una importante agenda de eventos lúdicos que se podrían vertebrar en una potente agenda de ocio desde el auditorio, fiestas, actuaciones, teatro familiar, deportes, bici, eventos familiares en parques, etc.

En este sentido, y teniendo en consideración la inconveniencia de esta sobre-fragmentación de la acción de gobierno, proponemos una agrupación de áreas municipales según un análisis avanzado de las políticas públicas.

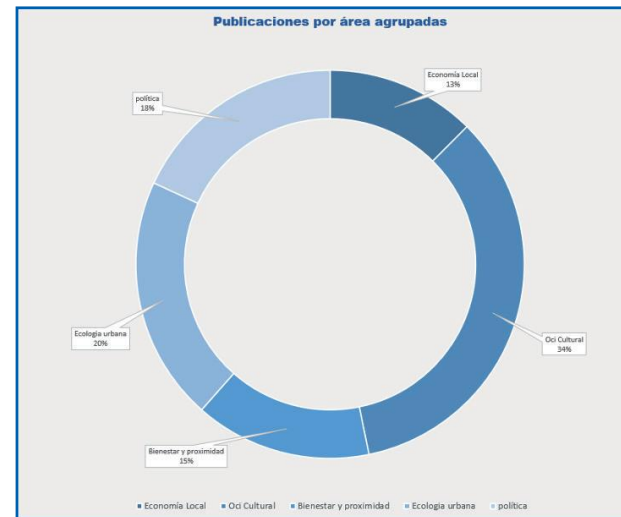
Ilustración 35



Se ha pasado de las más de 25 áreas que publicaron información en octubre, a cuatro polos que podrían contextualizar mejor, a nivel informativo, el trabajo político que se está realizando.

De este modo, pasamos de un relato fragmentado de más de 50 áreas de gobierno a 3 focos principales acompañados de la agenda de ocio. Únicamente quedaría por engarzar las publicaciones de carácter político como el pleno, comunicación y participación.

A continuación, se muestra un gráfico de cómo serían las comunicaciones de octubre si se hubieran enmarcado en este plan de redistribución de las políticas públicas en redes sociales.



Esta aproximación, representa mejor la transversalidad de la sociedad, saliendo de la rigidez de las áreas de gobierno. Como indicó una persona en el grupo de discusión: “yo soy mayor -por 63 años- pero tengo hijos y nietos”. No podemos pensar los grupos sociales desde la compartimentación de las áreas de gobierno.

En este sentido algunos encabezados de las publicaciones ya atisban estas transversalidades con la combinación de diferentes áreas de actuación:



Ilustración 36

03.- Cercanía

La comunicación política local no puede vivir ajena a los cambios recientes que estamos viviendo y que tanto afectan a la comunicación de las instituciones. El comportamiento de las personas para informarse en el ecosistema mediático ha variado sobre manera desde 2010.

Los perfiles institucionales juegan un papel principal en la información de las personas de Riba-roja de Túria, pero la excesiva institucionalidad genera un distanciamiento entre los representantes y los representados.

Ya se ha visto como se dispara el enganche en las publicaciones que representan a todos los grupos y hay que trabajar en ese sentido. Por ello, se recomienda rebajar la carga institucional de las cuentas oficiales para reflejar la

proximidad que caracteriza a la administración local, y una forma eficaz de introducir un tono más cercano es con los relatos en primera persona.

Con el fin de sensibilizar el relato, se podrían publicar contenidos desde las cuentas de los protagonistas. De esta manera, se seguiría atendiendo a la utilidad de servicio público, pero desde un punto de vista más cercano. También, se podría publicar desde la cuenta institucional, pero en la voz de las personas involucradas en las distintas iniciativas. Se podría hacer con publicaciones propias con entrecomillados o directamente publicando el contenido de cuentas de terceros.

La comunicación política local tiene un enorme potencial para conectar con su público a través de la cercanía. Esta cercanía tiene que estar presente en el relato político digital que se desarrolla en redes. Cuando esto no es así, la comunicación se desvirtúa a sí misma al no representar la administración más próxima al ciudadano e incrementa el grado de desafección existente.

Ya se ha comentado el aumento de tráfico orgánico que se podría conseguir incrementando el enganche de las publicaciones. Pero más allá de las razones instrumentales, este enfoque podría contribuir a mejorar la conexión con la comunidad de seguidores.

Una estrategia de publicaciones que dé preferencia a los gobernados sobre los gobernantes, puede ofrecer el mismo servicio de información pública, pero desde unos parámetros formales de comunicación más cercanos para conseguir una comunicación más efectiva.

04.- Publicidad en redes sociales

Se recomienda la contratación de publicidad para aumentar

las comunidades de las redes. De manera puntual se puede emplear publicidad para llegar a una audiencia mayor de público que permita afiliarse a más seguidores a las cuentas.

El pago mediante tarjeta de la publicidad en las redes sociales no puede lastrear su utilización por parte del Ayuntamiento. Si es preciso, se puede recurrir a empresas externas en un caso parecido al de la publicidad en la radio.

Especialmente en Facebook donde es muy necesaria para tener un mayor alcance.

05.- Recomendaciones finales

En referencia a las redes sociales, se recomienda mantener el uso por parte del consistorio de las tres principales: Facebook, Instagram y Twitter, pero considerando las apreciaciones que se han descrito en este punto. Hay que tener en cuenta que, aunque a día de hoy puede no ser prioritario abrir nuevos canales institucionales en otras redes sociales, como es el caso de Tik Tok, el departamento de comunicación deberá estar al día de la evolución y la penetración de esta plataforma en los mayores de 18 años, y valorar en base a su capacidad de asimilar nuevos proyectos, la viabilidad de abrir una cuenta institucional en esta red social.

Además, es muy conveniente realizar análisis periódicos de las redes sociales a través de herramientas como Hootsuite Analytics o Google Analytics. Estas herramientas permiten analizar y hacer un seguimiento de clics, comentarios, alcance, compartidos o reproducciones de vídeo.

A nivel esquemático, se resumen las siguientes recomendaciones para las redes sociales que en la actualidad forman parte del ecosistema de canales de comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*:

A) Facebook

- Evitar fragmentación mediante agrupaciones por áreas más amplias.
- Contratación de publicidad
- Contenido más personal y menos institucional
- Menos publicaciones y más seleccionadas, con un máximo de 4 publicaciones diarias (*utilizando la mañana y la tarde*).

B) Instagram

- Necesidad de contenido más dinámico y adaptado a los públicos
- Publicaciones con menos texto
- Contenido más personal y menos institucional

B) Twitter

- Mayor frecuencia de publicaciones (*de 3 a 5 tweets al día*)
- Utilización de Hashtags recurrentes
- Mayor interacción con las personas usuarias - *feedback*
- Evitar fragmentación mediante agrupaciones por áreas más amplias
- Narración de los Plenos Municipales a través de la cuenta oficial, utilizando el hashtag *#PlenoRiba-roja* para narrar las sesiones.

5.2.2.- Página web

La página web institucional del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, como herramienta propia de comunicación, requiere una reorganización que la convierta en un instrumento útil y accesible.

Como se ha analizado en este Plan de Comunicación en su apartado correspondiente, la web municipal no tiene un diseño para dispositivos móviles. Esto es un gran problema desde el punto de vista comunicativo, ya que la mayor parte de gente consulta las noticias desde el móvil. En este

sentido, la primera recomendación sería adaptar la página web para que pueda ser consultada de una manera más sencilla en cualquier dispositivo móvil.

Por otro lado, el diseño de la web no encaja en los parámetros de limpieza y orden actuales. Su diseño está desfasado y no hay un orden en la jerarquización de la información que muestra. Llegar a la información deseada es un proceso complicado. En este sentido, la página web adolece de una estrategia sólida que haga que efectivamente sea la base del despliegue de la comunicación digital.

Si queremos que la página web sea una herramienta capaz de trasladar los valores y la identidad propia del equipo de gobierno del consistorio, deberá reestructurarse y dotarse de elementos más visuales y dinámicos, como vídeos o contenidos audiovisuales, además de contar con un diseño más moderno, funcional e intuitivo.

En referencia a la columna que recoge las noticias de actualidad, los titulares deberían aparecer acompañados de una fotografía y estructurarse en base a la clasificación por áreas que hemos desarrollado en puntos anteriores, para dotar a todo el entramado comunicativo de una misma estructura que permita ubicar y reconocer de manera sencilla aquellas secciones de interés para las personas usuarias.

Bajo todas estas premisas, se considera necesario la puesta en marcha de una nueva página web que contenga un diseño más visual e intuitivo y que priorice la recepción en los dispositivos móviles. En principio, será el propio equipo de comunicación el encargado de confeccionar la nueva portada de la página web municipal, en base a los criterios y las necesidades que se detecten entre la ciudadanía.

Para publicitar la nueva página web, se organizará una rueda de prensa en la que estén presentes tanto el alcalde como los responsables de comunicación y transparencia del consistorio.

5.2.3.- APP Riba-roja Info

La APP de información del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* es una aplicación móvil descargable que cuenta con una gran aceptación como canal de información y comunicación por parte de la ciudadanía local.

Como hemos podido desarrollar durante el diagnóstico realizado, la APP tiene una estructura muy intuitiva, por lo que su uso es muy sencillo para cualquier persona que busque mantenerse informado de todo aquello que sucede en el municipio.

A pesar de su estructura y organización es adecuada, podría ser interesante que se trasladaran a la APP una mayor cantidad de noticias, ya que una persona que únicamente se informe a través de este canal, únicamente va a acceder a una cantidad de información muy parcial y limitada de todo aquello que ocurre en el consistorio. No se trata de trasladar todas aquellas noticias que se publican en redes, pero sí que se mantenga una frecuencia mayor que promueva una actitud más dependiente entre las personas usuarias, ya que en algunas ocasiones han pasado meses sin que se publicaran noticias. Este hecho, puede llevar al abandono de la aplicación, al entrar y ver que no hay novedades.

Por otro lado, podría ser interesante que la agenda tuviera una estructuración y organización más intuitiva y que permitiera seleccionar una fecha concreta y ver qué actividades o eventos se van a realizar durante ese día.

En referencia al apartado de los bandos, consideramos que se trata de uno de los apartados más importantes de esta APP, porque permiten acceder de una manera sencilla a aquellas informaciones que la ciudadanía puede tener más complicado acceder en el caso de no haberse enterado en el momento en el que se realizan. Teniendo en consideración esta particularidad, este apartado podría ser el “*gancho*” o aliciente para que los vecinos y las vecinas de Riba-roja de Túria se descarguen la aplicación y accedan de una manera regular para conocer el contenido.

En último lugar, puede ser interesante aprovechar la APP para introducir **nuevos apartados** que resulten de interés para los usuarios. En este sentido, se propone añadir el siguiente contenido:

01.- Localizador de negocios

En un apartado diferenciado que no forme parte del apartado + información como está en la actualidad. De este modo se da una mayor visibilidad al comercio local y se facilita su ubicación con un mapa de localización.

02.- Ofertas de empleo.

Un apartado que recoja aquellas ofertas de empleo que estén vigentes en el municipio o en la comarca.

03.-

Asociaciones locales.

Con el objetivo de dotarlas de mayor protagonismo y visibilidad, es importante cederles un espacio en la APP donde puedan publicar noticias de actualidad o su agenda de eventos de una manera diferenciada.

04.- Avisos.

Con el objetivo de dotarlas de mayor protagonismo y visibilidad, es importante cederles un espacio en la APP donde puedan publicar noticias de actualidad o su agenda de eventos de una manera diferenciada.

5.2.4.- Boletín de Información Municipal – BIM

La investigación del diagnóstico del contexto comunicativo del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, puso de manifiesto que el Boletín de Información Municipal no se publicaba desde el mes de diciembre del año 2019.

En este sentido, se estableció la reedición de los Boletines como uno de los objetivos específicos a acometer en el corto plazo:

Volver a elaborar el Boletín de Información Municipal (BIM)

Dotar al Boletín de Información Municipal de una estructura y unos contenidos que faciliten la participación de los diferentes actores locales, así como establecer rutinas de producción y distribución que impulsen el interés de la ciudadanía hacia el mismo.

Para ello, es necesario volver a establecer una rutina de elaboración de carácter bimensual que recoja la publicación del Boletín de Información Municipal en digital y en papel.

A pesar de que el diagnóstico realizado con el grupo de discusión y las entrevistas a pie de calle ponían de manifiesto el elevado grado de digitalización de la población de Ribarroja de Túria, hay que considerar que existe un porcentaje todavía relevante de la ciudadanía que prefiere consumir las noticias en formato papel. Además de este hecho, la impresión física permite que se pueda distribuir en sitios estratégicos del municipio (centro de salud, restaurantes y comercios, auditorio, centro de servicios sociales, etc.) que doten al BIM de una mayor visibilidad.

Para ello, el departamento de comunicación será el responsable de la ejecución y puesta en marcha de este proyecto, teniendo en consideración las siguientes recomendaciones prácticas:

Boletín de Información Municipal (BIM) del Ayuntamiento de Ribarroja de Túria

• Características generales

• Responsables:

El departamento responsable del BIM de la institución será el de comunicación, sin embargo, requiere de la implicación y participación activa del resto de departamentos del Ayuntamiento de Ribarroja de Túria.

• Periodicidad:

Bimensual, con la posibilidad de elaborar una publicación especial al final de la legislatura.

• Lenguaje:

Redacción cercana y sencilla

• Extensión:

Se recomienda una extensión de entre 12 y 16 páginas.

• Diseño:

Visual, corporativo y periodístico, utilizando el formato de pirámide invertida para la presentación de la información.

- Utilización de fotografías reales con un elevado protagonismo de la ciudadanía del municipio.
- Infografías para informaciones más complejas o de carácter divulgativo.
- En coherencia con la identidad corporativa del Ayuntamiento de Ribarroja de Túria (*manual de identidad visual corporativa*). Con colores, logos, etc.
- Proponemos un diseño con un formato de impresión manejable (*DINA5*).

• Coste:

Dependiendo del número de impresiones que se vayan a realizar.

• Difusión:

ONLINE:

A través de la APP, la página web del Ayuntamiento, mensajería instantánea y redes sociales.

EN PAPEL:

La principal ventaja del BIM impreso sobre la digital es su capacidad de visibilidad. Por ello, se propone la distribución directa de ejemplares entre diferentes dependencias municipales y espacios comunes de tránsito dentro del municipio.

•Contenido

Para que el BIM del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se convierta en una herramienta efectiva y complementaria al resto de canales que se emplean en la actualidad para transmitir información a la ciudadanía, deberá contener la siguiente estructura.

•Noticias de actualidad:

Este apartado debe recoger aquellas noticias que hayan tenido lugar desde la publicación del BIM anterior y que sean de relevancia para la ciudadanía y para el proyecto estratégico del equipo de gobierno.

•Agenda de actividades:

El BIM deberá contar con un apartado en el que aparezcan las diferentes actividades previstas para los dos meses siguientes y que ya estén planificadas.

•Entrevistas

Con el objetivo de implicar a la ciudadanía y de garantizar el interés en esta publicación, se propone la realización de entrevistas mediante una sección fija que visibilice a una persona o a un colectivo del municipio como protagonista o protagonistas de la edición. Por ejemplo: una persona que ha protagonizado algún asunto de actualidad, una persona referente en alguna materia, un colectivo que esté organizando un evento de relevancia, un aniversario especial, etc.

•Eventos internos

Dentro de la estrategia de comunicación propuesta, se pretende dotar a los eventos que organiza el consistorio de una mayor relevancia. Por ello, cada publicación deberá recoger un apartado sobre los eventos realizados desde la pasada publicación. Es importante que esta sección contenga información y fotografías reales del evento y declaraciones o impresiones de las personas asistentes al mismo.

•Grandes proyectos:

Con el objetivo de visibilizar y poner en común nuevos proyectos que se vayan a desarrollar en el consistorio, es interesante que los proyectos más ambiciosos que se estén desarrollando cuenten con un seguimiento en las diferentes ediciones de los boletines.

•Tribuna:

Este apartado pretende dar la posibilidad a los diferentes grupos políticos del consistorio de escribir una pequeña columna de contenido libre bajo los parámetros del respeto y la equidad.

•Asociacionismo

Teniendo en consideración la estrategia del consistorio de reforzar las relaciones con las diferentes asociaciones y organizaciones locales, es esencial dotarles en el BIM de un espacio para que puedan visibilizar sus actividades. Dado que hay una importante cantidad de estas, se escogerán un número determinado para que participen en cada BIM, y se irá elaborando un calendario rotatorio. En el caso de tratarse de una edición especial con más páginas, puede valorarse la opción de que todas ellas cuenten con un espacio específico.

•Otros contenidos

Una de las principales características es su carácter dinámico y su capacidad de adaptación en cada una de sus ediciones. De este modo, puede contener, a nivel de ejemplo, un especial de navidad, o incorporar secciones con información relativa a campañas especiales del pequeño comercio, de limpieza, solidarias, etc.

Además, es importante que el BIM incorpore secciones más genéricas como contactos de interés, calendario tributario, etc.

5.2.5.- Mensajería instantánea

Los canales de comunicación juegan un papel muy importante para entender el consumo de noticias en el ecosistema mediático existente ya desde el año 2010. Un ecosistema mucho más amplio que ha dado paso a nuevas herramientas con una accesibilidad mayor que los medios tradicionales. En este sentido, la tecnología ha permitido esas capacidades que van mucho más allá de las noticias y que ha sumergido a la sociedad en una digitalización en continua transformación, que en algunos casos ya ha trascendido a las propias redes sociales.

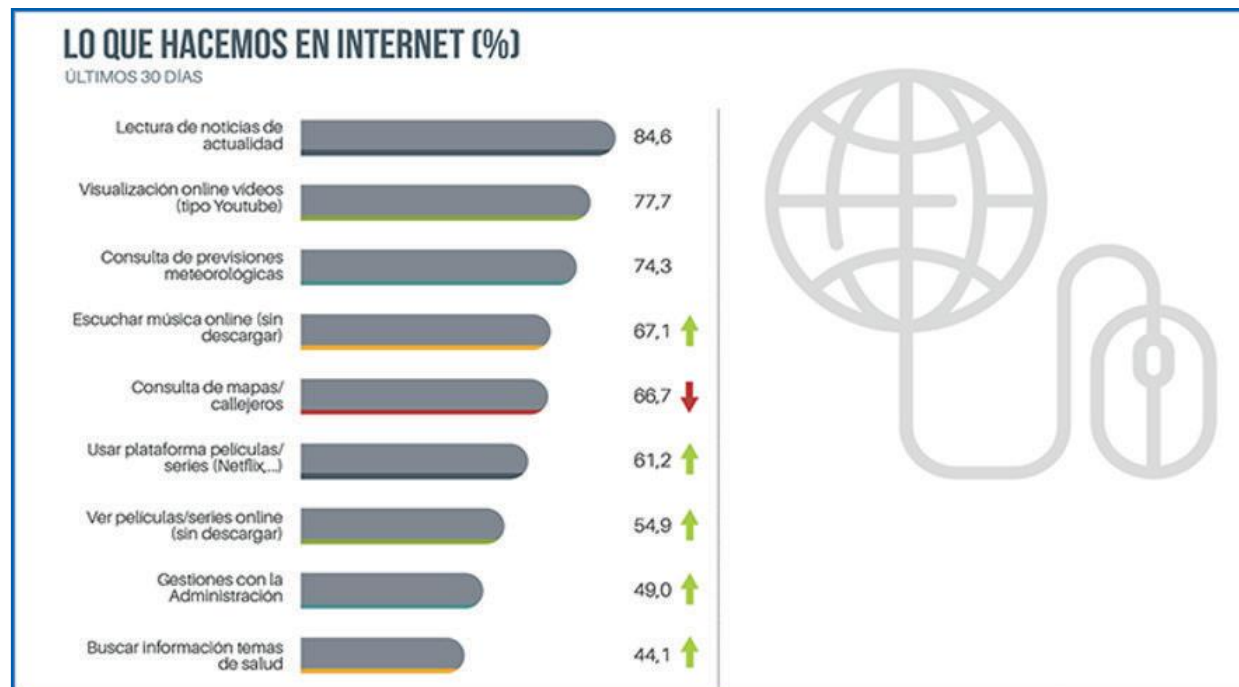
Ante esta situación no se trata tanto de qué canal utilizar, sino de ser capaces de establecer una estrategia comunicativa que se despliegue

de forma coherente y ordenada por los distintos canales disponibles.

En la actualidad, un bando compite con múltiples notificaciones como la finalización de una compra online, la llegada de varios mensajes de WhatsApp, la recepción de una transferencia a la aplicación bancaria, los “me gusta” que han suscitado la última publicación en una red social u otro correo en la bandeja de entrada de la cuenta laboral entre otros muchos posibles.

En este sentido los trabajos de campo son reveladores ya que los canales preferentes en Riba-roja para recibir información del Ayuntamiento son digitales en todas las franjas de edad.

Ilustración 37
Fuente:
Informe AIMC



Por este motivo, la multicanalidad va mucho más allá de la presencia en varias redes sociales. Hoy el teléfono móvil es el principal dispositivo empleado para informarse⁷. Los canales de mensajería instantánea como WhatsApp también juegan un papel decisivo en la comunicación diaria de las personas y compiten por la atención de las personas contra las grandes plataformas de compras, las redes sociales, las aplicaciones bancarias, los medios convencionales o los numerosos anuncios comerciales.

El canal de WhatsApp del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, debe considerarse como un canal propio e independiente del resto de canales, como lo son por ejemplo las redes sociales o los medios tradicionales, ya que hay personas que únicamente se informan por esta vía. Bajo esta premisa, es necesario que se dé acceso a las personas usuarias de una forma ágil y que las publicaciones tengan una frecuencia adecuada. Además, es importante que se aproveche la plataforma para compartir, además, avisos y contenido audiovisual de la institución que pueda resultar de interés para las personas dadas de alta.

En último lugar, es interesante valorar la opción de ampliar la mensajería instantánea institucional a otras plataformas, como es el caso de Telegram.

En algunas ocasiones, se evidencia una falta de coordinación entre el equipo de la radio y el consistorio. En este sentido, es necesario establecer sinergias bidireccionales que fomenten el sentimiento de equipo y que compartan los objetivos principales del Plan de Comunicación actual.

Dado que estos medios, según la investigación realizada, no cuentan con una gran relevancia entre la población local, especialmente la radio, puede ser interesante generar nuevos contenidos que sean de interés para la ciudadanía y puedan generar un mayor tráfico de oyentes o televidentes hacia estas plataformas municipales.

En este sentido, se recomiendan los siguientes aspectos para que el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria sea capaz de sacarle más partido a los medios de comunicación propios.

5.2.6.- Medios de comunicación propios

Como hemos definido anteriormente, el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria gestiona en la actualidad una radio y una televisión local.

5.2.7.- Medios de comunicación externos

En referencia a los medios de comunicación externos, es necesario aumentar y favorecer la aparición en los medios locales y generalistas. Después de realizar el diagnóstico y analizar las apariciones del municipio en estos medios, podemos concluir que, en líneas generales, recogen adecuadamente una gran cantidad de actividades y eventos que realiza el consistorio, pero en algunas ocasiones no reflejan de una manera clara la participación del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

Por otro lado, sería recomendable impulsar otros géneros periodísticos más allá de las noticias. De este modo, las entrevistas, los artículos de opinión o los reportajes ofrecen un contenido de mayor calidad y permiten un mayor posicionamiento e interés entre las personas receptoras de las mismas informaciones.

A pesar de que los medios digitales han incrementado su relevancia en los últimos años, la televisión, la radio y la prensa todavía cuentan con un segmento de público fiel que valora muy positivamente la presencia de su municipio en estos canales.

Es decir, muchas de las personas consideran relevantes únicamente aquellos hechos que por su trascendencia tienen la capacidad de poder salir en medios de comunicación externos a los del propio consistorio. Por ello, es necesario reforzar los contactos con los periodistas y facilitarles la información a través de ruedas de prensa, desayunos informativos u otro tipo de actos o comunicados a cargo del Ayuntamiento.

Estos desayunos informativos con los medios, se recomienda que se realicen al menos de manera bianual y

que sirvan como un punto de encuentro entre periodistas y el equipo de gobierno para compartir proyectos futuros y acciones de relevancia en un ambiente más distendido que a través de notas de prensa corporativas y sin contacto personal. Se trata de una herramienta de gran utilidad que permite afianzar las relaciones e intercambiar información de un modo más pausado y reflexivo, que puede dar pie, como hemos mencionado anteriormente, a la publicación de otro tipo de informaciones más allá de las noticias de actualidad.

Recursos y recomendaciones prácticas:

•Nota de prensa:

Son el modelo más habitual y que más debe emplearse para gestionar las comunicaciones entre el departamento de comunicación institucional y los medios de comunicación. En este sentido, es importante mantener la estructura periodística y facilitar a su vez contenido audiovisual para completar la información escrita.

Para no saturar a los medios, no se deberán enviar más de 4 o 5 notas de prensa semanales. En caso de existir una gran cantidad de informaciones, el departamento deberá seleccionar aquellas de mayor interés o relevancia para el consistorio.

•Ruedas de prensa

También son un recurso habitual con una gran repercusión en el ámbito local. Al tratarse de un registro más formal, estas deberán ir siempre acompañadas de una convocatoria enviada con el suficiente tiempo de antelación para garantizar la disponibilidad y la asistencia de los diferentes medios.

Este recurso debe ser empleado únicamente con temas de trascendencia y deberá ir acompañado de una nota de prensa que se facilitará a los medios que asistan y los que no acudan a la convocatoria.

Estas ruedas de prensa se realizarán en la sala de prensa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, que cuenta con todas las comodidades para su correcta gestión y desarrollo.

•Entrevistas y declaraciones

Deben ser gestionadas y supervisadas siempre por el departamento de comunicación del consistorio, quienes además deberán facilitar al entrevistado un argumentario o un esquema con el posible contenido que vaya a tratarse en la misma.

Es preferible que se realicen en un espacio que la persona entrevistada conozca previamente y se sienta cómoda. Su carácter más informal puede generar informaciones más dinámicas y diferenciadas, mostrando la parte más personal y humana de la persona entrevistada.

En este sentido, y teniendo en consideración que es necesario redimensionar el departamento de comunicación del consistorio, es importante valorar la incorporación de una persona especialista en protocolo y organización de eventos institucionales. De este modo, se podría dotar de una mayor profesionalidad a los eventos y que se convirtieran en verdaderas herramientas de comunicación estratégica.

A continuación, se muestra la estructura que debería contener cualquier evento de relevancia que se organizara desde el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

5.2.8.- Eventos y actos institucionales

El Ayuntamiento de Riba-roja de Túria organiza una gran cantidad de actos y eventos a lo largo del año, a pesar de que la pandemia del Covid ha disminuido por razones obvias estos acontecimientos.

Los eventos institucionales deben ir alineados de manera estratégica con los objetivos que se plantearon en este Plan de Comunicación, por lo que su realización debe servir como oportunidad para ofrecer y mostrar la imagen que el Ayuntamiento considere.

FICHA TÉCNICA PARA LA ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO INSTITUCIONAL	
Presentación del evento	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos -PÚBLICOS (esenciales y por impacto) -Canales (presencial o virtual) -Fecha del evento -Duración -Espacio
Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> -Tono y estilo -Eslogan
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Personas invitadas -Redes sociales -Medios de comunicación -Publicidad y difusión
Programación de actos y escaleta	
Leitmotiv y puesta en escena	<ul style="list-style-type: none"> Soportes gráficos (invitaciones, cartelería, señalización) -Iluminación, MÚSICA, catering -Escenografía y decoración
Presupuestos y gastos	<ul style="list-style-type: none"> -Listado de necesidades -Equipo humano -Plan B
Plan de difusión	<ul style="list-style-type: none"> -Medios propios -Medios externos
Postproducción	
Evaluación del evento	

Una vez finalizado el evento y realizadas las acciones previamente descritas, es importante realizar una **evaluación general sobre el evento**. En esta evaluación se analizarán los siguientes aspectos:

- Grado de satisfacción de la organización y los asistentes
- Informe sobre los proveedores que han participado en el evento
- Aspectos que podrían haberse mejorado
- Propuestas para eventos futuros

5.2.9.- Asociaciones y entidades locales

La relevancia de las asociaciones y las entidades locales en un municipio como Riba-roja de Túria es esencial también como herramienta de comunicación externa del Ayuntamiento. Y lo es porque están compuestas de agrupaciones de personas muy heterogéneas a las que puede o no llegar como deseamos las informaciones que se emiten desde el consistorio.

Teniendo en consideración que las relaciones con las mismas son una gran oportunidad para poder difundir el mensaje y cumplir con los objetivos marcados en este Plan de Comunicación, es de especial relevancia facilitar y favorecer el contacto directo con los principales responsables de las mismas.

El diagnóstico realizado, y muy especialmente el grupo de discusión, pusieron de manifiesto que existe entre las diferentes asociaciones la voluntad de generar una especie de nueva asociación interasociativa que reúna

a los responsables de cada una de las asociaciones para poder compartir actividades, proyectos o ideas. Esta nueva plataforma, puede ser una gran oportunidad para que el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria pueda acercar la institución y visibilizar la gestión que se desarrolla desde el consistorio.

Cabe destacar, que liderar un proyecto de estas características requiere principalmente de dos factores relevantes: tiempo e implicación personal, pero puede compensar si se aprovecha las circunstancias que se plantean.

Beneficios de promover la creación de una organización interasociativa:

- Contacto directo con los representantes de un gran número de ciudadanos.
- Fuente de ideas, actividades o nuevas iniciativas que resulten de interés para el municipio.
- Posibilidad de dar a conocer nuestro proyecto.
- Generar una visión de cercanía, transparencia e implicación del Ayuntamiento hacia los diferentes miembros.
- Favorecer la comunicación externa, aumentando el conocimiento de las actividades y los servicios por parte de la ciudadanía.

Teniendo clara la necesidad de liderar una organización como la que se plantea, es necesario determinar la estructura y calendarizar los encuentros que se llevarán a cabo desde la misma. Hay que tener en cuenta que el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria debe liderar la puesta en marcha del proyecto, pero dejando al resto de miembros el protagonismo y la gestión. De no ser así, puede rechazarse

por parte de algunas asociaciones o colectivos menos afines al equipo de gobierno y que la iniciativa no acabe de consolidarse.

Como primer paso para la formación de este nuevo proyecto, puede ser interesante valorar la realización de una campaña de comunicación que publicite el primer encuentro y anime a las organizaciones a formar parte de la misma. A partir de esta primera reunión, se calendarizará, al menos, una por semestre.

5.2.10.- Contacto personal

A pesar de la creciente importancia de la tecnología en la última década, el contacto personal es un valor al alza en comunicación pública. En este sentido, es esencial escuchar a la ciudadanía. No se trata de limitarlos a meros espectadores, sino que es importante generar foros de conversación y participación que repercutan de una manera favorable en la imagen de la institución.

Con el objetivo de implicar y motivar a la ciudadanía y hacerla partícipe de las decisiones que se toman, las reuniones presenciales con el alcalde o los diferentes concejales suelen ser una herramienta muy útil para mejorar la comunicación de una manera directa.

Además de fomentar estos encuentros individuales o colectivos con intereses comunes, es esencial “sacar” el Ayuntamiento a la calle. Para ello, es importante que se realicen campañas a pie de calle y consultas ciudadanas que permitan medir el clima local alrededor de la gestión o los proyectos desarrollados. Además, puede favorecer la resolución de dudas o la puesta en valor de ideas o iniciativas de mejora que se aporten desde la ciudadanía.

¿Cómo podemos impulsar el contacto personal del Ayuntamiento con la ciudadanía?

- Reuniones personales del equipo de gobierno con los vecinos y las vecinas
- Campañas divulgativas a pie de calle
- Encuestas y cuestionarios para conocer la opinión.
- Campañas de soporte para gestiones (*por ejemplo, descargar la APP del Ayuntamiento a las personas que quieran*)
- Reparto del BIM por los comercios y dependencias públicas
- Mesas informativas sobre ayudas y subvenciones (*emprendimiento, formación, digitalización, etc.*)
- Impulso de la organización interasociativa

5.2.11.- Pantallas informativas

A nivel complementario, se propone la instalación de pantallas o monitores informativos en lugares estratégicos del municipio con el objetivo de visibilizar aquellas noticias o informaciones de interés en espacios públicos de uso frecuente por una gran parte de la ciudadanía, especialmente aquella que no suele ser usuaria de redes sociales.

El objetivo de este nuevo canal es impulsar la comunicación externa, mejorando el grado de conocimiento de las actividades y servicios del consistorio por parte de la ciudadanía del municipio. Para ello, estas pantallas emitirán de manera continua informaciones actualizadas

gestionadas y revisadas por el departamento de comunicación del Ayuntamiento.

En este sentido, se propone en una fase inicial y de prueba, la instalación de tres pantallas informativas en los siguientes emplazamientos:

- Centro de salud del municipio
- Centro Social La Botaia
- Biblioteca municipal

Contenido propuesto para las pantallas informativas:

- Noticias de actualidad local
- Agenda de eventos
- Bandos
- Avisos
- El tiempo
- Información sobre el Covid
- Farmacias de guardia

5.3.- Cronograma de implementación

La propuesta del Plan de Comunicación Externa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria inicia en enero del 2021 con una duración prevista de dos años. Es importante destacar que muchas de las acciones planteadas se deberán llevar a cabo de una manera continuada en el tiempo, por lo que el siguiente cronograma las recoge a lo largo de todo el periodo.

Por otro lado, se plantean acciones cuya implementación es discontinua en el tiempo o que únicamente se refleja el momento de la puesta en marcha, como es por ejemplo el caso del Boletín de Información Municipal o las pantallas informativas.

Así pues, el cronograma diseñado para llevar a cabo las acciones de comunicación planteadas en el actual Plan de Comunicación, es el siguiente:

Cronograma Estrategia de comunicación 2022-2023

Acciones	2022												2023											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COMUNICACIÓN EXTERNA																								
Reestructuración departamento de comunicación	■	■																						
Plan mejora de redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actualización web municipal			■	■	■	■																		
Redacción Manual Identidad Visual Corporativa		■	■	■	■																			
Redacción Plan de Comunicación Crisis		■	■	■																				
Redacción Manual Municipal de Protocolo		■	■	■																				
Retransmisión plenos municipales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mejoras APP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Edición BIM			■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Convocatorias ruedas de prensa, notas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desayunos informativos						■					■							■					■	
Creación organización interasociativa			■																					
Pantallas informativas					■																			
Encuestas y cuestionarios ciudadanas										■	■											■	■	
Campañas a pie de calle	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación y revisión										■	■												■	■

Fuente:
Elaboración propia .



CAPÍTULO

VI EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO



Una vez que se han ejecutado las actuaciones públicas, han de incorporarse instrumentos de rendición de cuentas a través de mecanismos de evaluación y control, de modo que se evalúe tanto la efectividad de las acciones implementadas como el funcionamiento de las herramientas que los han promovido.

Si la mejora sustancial de la comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria* depende del éxito en la implementación de las diferentes acciones marcadas a lo largo del presente Plan de Comunicación, ello maximiza la importancia de los mecanismos de evaluación y control como medidores de la eficiencia de los mismos.

Mecanismos de evaluación y control

En base a los argumentos expuestos, es fundamental emplear los mecanismos de evaluación y control como recursos para reforzar la capacidad de adaptación y maximizar el impacto positivo de las acciones propuestas en el Plan de Comunicación de Riba-roja de Túria.

En este sentido, podemos determinar que los mecanismos de evaluación y seguimiento son un factor capital en la consecución de los objetivos propuestos, siendo esta una fase cuya finalidad es asegurar que las medidas llevadas a cabo se ajusten a las planificadas: reducir la diferencia entre lo previsto y lo ejecutado.

A través de la evaluación, se identificarán las debilidades y fortalezas surgidas de la aplicación del plan diseñado, es decir, qué medidas y actuaciones han sido más o menos exitosas en la consecución de los objetivos estratégicos. Estos mecanismos proporcionan una herramienta de revisión y mejora de la eficiencia de la estrategia y sirven como punto de inflexión para la planificación del siguiente ciclo.

Para ello, se tendrán en cuenta los objetivos que se quieren conseguir, la medición de resultados, el diagnóstico del statu quo y las acciones correctoras oportunas. Por esto, el proceso de evaluación se plantea en 3 fases:

1.-Esquema del proceso de evaluación:

- 01.- Fase preliminar:**
En la que se identifican los objetivos estratégicos.
- 02.- Evaluación:**
Medición de resultados y diagnóstico del statu quo.
- 03.- Control:**
Acciones correctoras.
- a)** Control preventivo: medidas preventivas que anticipan los posibles problemas que puedan surgir.
 - b)** Control concurrente: se ejecuta a través de la supervisión directa mientras las actuaciones se están desarrollando. Son el tipo de mecanismo más común, y permite correcciones en las actuaciones antes de sufrir perjuicios de difícil reversión.
 - c)** Control de retroalimentación: se ejecuta una vez que la actividad ha finalizado, lo que no permite correcciones inmediatas, sino evaluar el éxito final de las medidas implantadas y mejorar actuaciones futuras.

Además, habrá que prestar especial atención al diagnóstico, que permitirá conocer:

- **Los puntos fuertes:**
Actuaciones o medidas merecedoras de continuidad.
- **Los puntos débiles:**
Aspectos de las actuaciones que requieren de corrección para una operatividad óptima.
- **Las medidas no relevantes:**
Actuaciones que no han obtenido resultados significativos, que no son útiles para la consecución de los objetivos estratégicos, lo que indica que se ha de prescindir de ellas en ciclos futuros.

En el caso específico del Plan de Comunicación del *Ayuntamiento de Riba-roja de Túria*, este proceso puede ser realizado tanto por un miembro del equipo de comunicación con conocimientos sobre métodos de investigación social, por un profesional externo o por una consultoría especializada.

2.- Herramientas de evaluación del Plan de Comunicación

Sistemas de recepción

El análisis de los sistemas de recepción dentro del proceso de evaluación, se basa en la recopilación de información que permita comparar la situación previa a la implementación del Plan y la actual.

De este modo, será interesante la recepción de datos como, por ejemplo:

- La presencia del consistorio en medios de comunicación
- Las interacciones en redes sociales
- Las descargas en la APP
- Las entradas en la página web
- La participación ciudadana a eventos
- Porcentaje de acciones realizadas
- Grado de cumplimiento del cronograma previsto

Questionarios

Questionarios a pie de calle sobre el estado de la comunicación municipal tras la implantación del Plan de Comunicación, que permitan comparar los resultados con los extraídos del diagnóstico previo a este Plan Estratégico de Comunicación.

Por otro lado, se propone la realización de cuestionarios para medir el nivel de satisfacción de la plantilla respecto a la ejecución del Plan de Comunicación Interno.

-Entrevistas y grupos de discusión

En algunas ocasiones, los métodos cuantitativos no son suficientes para reflejar ciertas complejidades que pueden generarse dentro del ámbito de la comunicación municipal. En este sentido, es necesario la utilización de métodos de investigación social basados en entrevistas y grupos de discusión, dirigidos principalmente al público interno o a asociaciones o entidades locales con gran representación.

CAPÍTULO

VII CONCLUSIONES GENERALES



1.- Plan de Comunicación Interna

Plan de Comunicación Interna	
Equipo:	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar una persona especialista en Comunicación Interna al departamento de comunicación del consistorio. • Designar al Comité de Comunicación Interna (CCI). • Favorecer el contacto permanente entre la persona encargada de gestionar la comunicación interna y el departamento de personal del consistorio.
Materiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Edición del Manual de Bienvenida • Edición del Manual de Identidad Visual Corporativa • Edición del Manual de Comunicación de Crisis
Canales de comunicación internos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la convocatoria de reuniones o encuentros de coordinación, informativos o de <i>feedback</i>. • Ampliar los contenidos del Portal del Empleado.
Otras herramientas:	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar jornadas de formación y capacitación para la plantilla. • Promover de manera anual eventos de motivación para la plantilla del consistorio. • Impulsar los desayunos de trabajo departamentales e interdepartamentales.
Nuevas estructuras comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Edición de una newsletter interna con carácter trimestral. • Cuestionarios para conocer la opinión de la plantilla hacia determinados temas considerados sensibles por la organización. • Creación de equipos de proyecto. • Puesta en marcha de campañas de sensibilización y motivación.

2.- Plan de Comunicación Externa

Plan de Comunicación Externa	
Equipo:	<ul style="list-style-type: none"> • Redimensionar el departamento de comunicación, con la incorporación de nuevos perfiles que permitan abarcar de una manera eficaz y adecuada el volumen de acciones y herramientas previstas en el presente Plan. • Promover reuniones periódicas con el objetivo de disponer de un departamento más coordinado e interconectado con otros equipos, como por ejemplo el de la radio municipal.
Materiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Plan de Comunicación de Crisis. • Elaborar un Manual Municipal de Protocolo. • Elaborar un Manual de Identidad Visual Corporativa.
Canales de comunicación internos	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar la página web institucional del Ayuntamiento, dotándola de una estructura más visual, dinámica e interactiva. • Impulsar el canal de WhatsApp, dotándolo de mayor contenido. • Promover un discurso menos institucional en redes sociales. • Evitar el relato fragmentado por áreas en redes sociales. • Contratar publicidad para determinadas publicaciones en Facebook. • Incorporar nuevos contenidos y utilidades a la APP. • Dirigir los eventos y actividades institucionales de un modo más profesionalizado. • Afianzar y visibilizar una ÚNICA marca local.
-Canales de comunicación externos:	<ul style="list-style-type: none"> • Promover nuevos formatos periodísticos en los medios de comunicación comarcales y provinciales, como entrevistas, artículos de opinión o reportajes. • Facilitar las interacciones con los periodistas a través de desayunos informativos semestrales.
Nuevas estructuras comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y liderar una organización interasociativa. • Recuperar la edición del Boletín de Información Municipal. • Instalar pantallas informativas en ubicaciones estratégicas.

