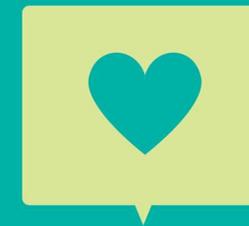


ISBN: 978-84-17270-06-3

**LUIS M. ROMERO-RODRÍGUEZ**  
**LUIS MAÑAS VINIEGRA**  
**(EDS.)**

# COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ECOSISTEMA DIGITAL

UNA VISIÓN DESDE LAS ORGANIZACIONES



COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ECOSISTEMA DIGITAL

## Luis M. Romero-Rodríguez



Profesor de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). Editor adjunto de la Revista Comunicar y editor jefe de la Revista Retos. Vicepresidente de la Red Interuniversitaria Euroamericana de Investigación sobre Competencias Mediáticas para la Ciudadanía (ALFAMED). Miembro de los Grupos de Investigación Prospectivas de la Comunicación Multimedia (UNIR-PROCOMM) y Ágora de la Universidad de Huelva (PAI-HUM-648). Doctor en Comunicación por las Universidades de Sevilla, Málaga, Huelva y Cádiz. Máster en Comunicación Social por la Universidad de Almería.

## Luis Mañas Viniegra



Profesor Asociado en la Universidad Complutense de Madrid desde el año 2015, anteriormente en la Universidad de Valladolid (2013-2016) y en la Universidad Carlos III de Madrid (2009-2015). También es docente en Máster en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR), Universidad Complutense de Madrid y Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Doctor en Comunicación Audiovisual y Publicidad por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Dirección de Marketing (ESIC). Profesionalmente, ha desempeñado su labor como Director de agencia de publicidad y Director de Marketing y Comunicación.

## Autores en esta obra

- Alcino Ricoy Júnior** (PUC Campinas, Brasil)
- Rogério Eduardo Rodrigues Bazi** (PUC Campinas, Brasil)
- Araceli Álvarez Díaz** (Universidad de La Laguna, España)
- Jesús Briones Delgado** (CEPSA, España)
- Noa María Carballa Rivas** (Universidad Pontificia de Salamanca, España)
- Fernando Martínez Vallvey** (Universidad Pontificia de Salamanca, España)
- Beatriz Orgaz Sánchez** (Universidad Pontificia de Salamanca)
- Rafael Cano Tenorio** (Universidad de Cádiz, España)
- Francisco Javier Paniagua Rojano** (Universidad de Málaga, España)
- Luis Mañas Viniegra** (Universidad Complutense de Madrid, España)
- Juan Pablo Micaletto Belda** (Universidad de Cádiz, España)
- Fernanda Rebelo** (Universidade Portucalense, Portugal)
- Indhira Garcés Botacio** (Universidad de Extremadura, España)
- Javier Trabadela Robles** (Universidad de Extremadura, España)
- Soledad Ruano López** (Universidad de Extremadura, España)
- M. Rosario Fernández Falero** (Universidad de Extremadura, España)



EGREGIUS  
ediciones

EGREGIUS  
ediciones

**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y CAMBIO SOCIAL.  
CLAVES PARA LA COMPRESIÓN DE LOS FACTORES RELACIONALES  
DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL NUEVO  
ECOSISTEMA COMUNICACIONAL**



# **Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional**

## **Editores**

Luis Miguel Romero-Rodríguez  
Luis Mañas-Viniegra

## **Autores**

Soledad Ruano-López  
María-Rosario Fernández-Falero  
Javier Trabadela Robles  
Indhira Garcés Botacio  
Araceli Álvarez  
Jesús Briones  
Rafael Cano Tenorio  
Francisco Javier Paniagua  
Noa María Carballa Rivas  
Fernando Martínez Vallvey  
Beatriz Orgaz Sánchez  
Luis Mañas-Viniegra  
Juan Pablo Micaletto Belda  
Fernanda Rebelo  
Alcino Ricoy Júnior  
Rogério Eduardo Rodrigues Bazi

Sevilla

2017

**Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional.**

Ediciones Egregius  
www.egregius.es

Editores:

- Luis Miguel Romero-Rodríguez
- Luis Mañas Viniegra

Comité científico:

- Ramón Reig (Universidad de Sevilla, España)
- Ignacio Aguaded (Universidad de Huelva, España)
- Ma. Del Mar Ramírez Alvarado (Universidad de Sevilla, España)
- Gloria Olivia Rodríguez Garay (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México)
- Martha Patricia Álvarez Chávez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México)
- Carolina Spell Quintero (Universidad San Martín de Porres, Perú)
- Agrivalca Ramsenia Canelón Silva (Universidad de La Sabana, Colombia)
- Heleny Méndiz Rojas (Universidad Católica del Norte, Chile)
- Yamile Sandoval Romero (Universidad Santiago de Cali, Colombia)
- Isidro Marín Gutiérrez (Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador)
- Jorge Cortés Montalvo (Universidad Autónoma de Chihuahua, México)

Instituciones avaladoras:



Maquetación y diseño: Francisco Anaya Benítez  
Diseño de portada: Luis M. Romero-Rodríguez

ISBN 978-84-17270-06-3

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y contenidos de los resúmenes publicados en el libro, son de responsabilidad exclusiva de los autores; asimismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado en otro lugar.





## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN.**

Luis Miguel Romero-Rodríguez y Luis Mañas-Viniegra ..... 9

### **CAPÍTULO I. EVALUACIÓN WEB DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL LOS AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA DE CÁCERES.**

Soledad Ruano-López y María-Rosario Fernández-Falero ..... 13

### **CAPÍTULO II. LA TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN DE LOS SITIOS WEB DE LOS AYUNTAMIENTOS: ESTUDIO DE CASO DE LA PROVINCIA DE BADAJOZ.**

Javier Trabadela Robles e Indhira Garcés Botacio ..... 27

### **CAPÍTULO III. HEY! PARTICIPA VERSUS HEY! TENERIFE, ¿UN CANAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA?**

Araceli Álvarez Díaz ..... 48

### **CAPÍTULO IV. DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO: ¿DÓNDE ACABA LA INFORMACIÓN Y COMIENZA EL ESNOBISMO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?**

Jesús Briones Delgado ..... 72

### **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS REDES SOCIALES Y SALAS DE PRENSA ONLINE EN EL CLUB ATLÉTICO DE MADRID.**

Rafael Cano Tenorio y Francisco Javier Paniagua Rojano ..... 89

### **CAPÍTULO VI. GESTIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES DE LA CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA. TRATAMIENTO INFORMATIVO DE LA 109ª ASAMBLEA PLENARIA.**

Noa María Carballa Rivas, Fernando Martínez Vallvey y Beatriz Orgaz Sánchez ..... 113

### **CAPÍTULO VII. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 A PARTIR DE LA COMPOSICIÓN DE SUS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.**

Luis Mañas-Viniegra ..... 138

### **CAPÍTULO VIII. LA CRISIS INTERINSTITUCIONAL DEL SECUESTRO DEL ALAKRANA: ANÁLISIS DEL CASO EN LOS DIARIOS EL PAÍS Y EL MUNDO.**

Dr. Juan Pablo Micaletto Belda ..... 153

<b>CAPÍTULO IX. O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES: MARKE-TING DIGITAL E CONSUMIDOR</b> Fernanda Rebelo .....	174
<b>CAPÍTULO IX. O USO DAS NOVAS TECNOLOGIAS MUDIÁTICAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES CATÓLICAS NO BRASIL.</b> Alcino Ricoy Júnior y Rogério Eduardo Rodrigues Bazi .....	192

# INTRODUCCIÓN

**Luis Miguel Romero-Rodríguez**  
**Luis Mañas-Viniegra**

La interacción, participación e implicación de los públicos iniciadas por la transformación digital han motivado cambios sustanciales en la comunicación institucional. Los públicos son cada día más participativos en el contexto de las organizaciones y una mera bidireccionalidad ya no es suficiente para que las marcas, organizaciones e instituciones desarrollen un vínculo en su relación con los *stakeholders* o públicos de interés.

La importancia de la reputación y del valor compartido se ha consolidado en las organizaciones tras una dilatada crisis económica y social que ha provocado un descreimiento generalizado por parte de los públicos en la integridad de las entidades.

Por todo ello, los públicos demandan hoy información inmediata, transparente, socialmente responsable y exigen que las organizaciones se gestionen desde los principios del buen gobierno corporativo.

La consecuencia inequívoca es la mayor exigencia que Internet, las redes sociales y todo el ecosistema digital han traído a la comunicación institucional, no como tecnología, sino como medio canalizador de los procesos comunicativos, que son precisamente los que se agrupan en esta obra capitular colectiva que contextualiza las investigaciones en el espacio iberoamericano

El capítulo 1 pone de manifiesto las dificultades que experimentan los pequeños Ayuntamientos españoles en la comunicación institucional que realizan a través de sus páginas web. El deterioro presupuestario que ha sufrido la Administración Pública, especialmente en los eslabones inferiores de la cadena, ha dificultado el cumplimiento de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. De este modo, el ciudadano ve mermada su capacidad de información y control como ciudadano, limitando su participación democrática. En la provincia española de Cáceres, únicamente un Ayuntamiento, el de mayor tamaño y recursos, cumple en un 53,85% con la información que debe suministrar en su web conforme a la Ley de Transparencia.

La gestión de los recursos colectivos por parte de los representantes públicos debe ser asumida como uno de los ejes centrales de las políticas de gobierno. También debe fomentar la transparencia, que, en vez de ser temida por los políticos electos, debe ser concebida como fuente en la generación de reputación para la institución y los propios representantes de la misma. La exigencia de acceso a la información por parte de los ciudadanos debe ser consecuente con la misión *in vigilando* que le corresponde junto a otros

públicos de interés para las instituciones, como la oposición política, los medios de comunicación o los organismos de control.

El segundo capítulo complementa los resultados del anterior al estudiar la situación existente en las poblaciones mayores de 7.000 habitantes en la provincia limítrofe de Badajoz. La existencia de mayor número de municipios que superan el mínimo de habitantes para el análisis y de una mayor población y recursos globalmente considerados posibilitan que la mitad de ellos alcancen un cumplimiento de la Ley de Transparencia de entre el 50 y el 74%.

El tercer capítulo recoge una iniciativa puesta en marcha por el Cabildo de Tenerife con el objetivo de ofrecer a sus ciudadanos una mayor participación en asuntos públicos de interés general a través del programa "Hey Tenerife!".

Así, las Administraciones buscan la implicación de los ciudadanos en la toma de decisiones y éstos pueden sentirse partícipes de las políticas locales en su condición de destinatarios. Sin embargo, tal y como ha sucedido en grandes Ayuntamientos españoles como el de Madrid, la participación que registran este tipo de iniciativas es aún escasa y cabría plantearse la necesidad de mejorar la difusión de estas convocatorias para que todos los ciudadanos tengan conocimiento de ellas y que, además, conciernen a asuntos que el ciudadano medio pueda comprender con nitidez y participar con un criterio informado, formado y objetivo que priorice el bien general al particular.

El capítulo cuarto pone de manifiesto la importancia que la transformación digital está teniendo en todos estos procesos y reflexiona sobre el riesgo de saturación que representan los ingentes flujos de información actuales. La información no se convierte en conocimiento de forma automática, siendo necesario identificarlo, generarlo y desarrollarlo, competencia que corresponde a las personas y no a la tecnología.

El capítulo quinto reivindica la contribución de las redes sociales y las salas de prensa virtuales a la difusión de la información corporativa. Cuando la información se genera de manera transparente, el contenido se adapta a sus públicos, se produce una interacción o *engagement* y deriva en vinculación emocional, cualquier organización habrá alcanzado un éxito comunicativo, analizando en este caso a un club de fútbol como el Atlético de Madrid.

En el sexto capítulo se profundiza en el análisis de la comunicación institucional en redes sociales de la Conferencia Episcopal, ofreciendo una visión complementaria a la desarrollada en capítulos anteriores en Administraciones públicas y entidades privadas. El estudio está centrado en dos periodos que concentran una elevada actividad comunicativa, como son la celebración de la Inmaculada Concepción y la Navidad.

El capítulo séptimo está centrado en la transparencia aplicada a las grandes empresas españolas, las que cotizan en el IBEX 35, y cómo la falta de cumplimiento de los principios y códigos de buen gobierno en relación con la composición de sus Consejos de Administración está generando problemas reputacionales. En el año 2020, todas las empresas analizadas deberían contar con un 30% de mujeres Consejeras, a pesar del escaso nivel de cumplimiento actual.

El capítulo octavo analiza como caso de estudio la comunicación institucional de crisis acometida por el Gobierno español en la gestión del secuestro del pesquero Alakrana a partir de su repercusión en la prensa online. Vuelve a ponerse de manifiesto el deterioro que puede sufrir la imagen de una institución por una inadecuada gestión de la comunicación.

El capítulo nueve profundiza en los formatos comerciales de marketing digital y las nuevas técnicas de comunicación en tiempo real aplicadas a las empresas portuguesas como un revulsivo para la economía digital, sin olvidar los riesgos derivados de la intromisión en la privacidad en la que se puede incurrir con una mala *praxis* en la comunicación publicitaria.

El décimo capítulo recoge los avances tecnológicos aplicados a los procesos de comunicación en las universidades católicas brasileñas, combinando el carácter institucional, social y privado en un contexto de interacción mediática. El ámbito digital ha dotado al conocimiento de una difusión nunca vista y lo ha democratizado.

A lo largo de los diez capítulos que componen esta obra colectiva de investigación, se analiza la aplicación de la comunicación institucional en el ecosistema digital en los ámbitos público y privado y lo hace contemplando los cambios sociales, tecnológicos y estratégicos que afectan a las organizaciones iberoamericanas. Este carácter transversal conlleva unos resultados y discusión novedosos y abre nuevas líneas de investigación en este ámbito científico.



CAPÍTULO I

**EVALUACIÓN WEB DE LA COMUNICACIÓN  
INSTITUCIONAL LOS AYUNTAMIENTOS DE LA  
PROVINCIA DE CÁCERES**

**Soledad Ruano-López**

*Doctora en Comunicación Audiovisual. Profesora del Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Extremadura, es miembro del grupo de investigación AR-CO. Es autora del libro *Contenidos culturales en las televisiones generalistas* y de numerosos artículos en revistas científicas y capítulos de libros.*

*<http://orcid.org/0000-0003-1963-3898>*



**María-Rosario Fernández-Falero**

*Doctora por la Universidad de Extremadura (UEX) y profesora del Departamento de Información y Comunicación, Área de Biblioteconomía y Documentación. Imparte docencia en la Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación de la UEX. Es coordinadora del grupo de investigación Sapiencia.*

*<http://orcid.org/0000-0001-6970-109X>*



## Resumen

El estudio se enmarca en el proyecto nacional de investigación “Comunicación pública, transparencia, rendición de cuentas y participación en los gobiernos locales”, en el que participan universidades de casi toda España. En una primera fase realizó la evaluación de los 5 municipios de la provincia de Cáceres más poblados (de más de 10.000 habitantes), en el período comprendido entre enero y abril de 2015 (antes de las elecciones municipales). En una segunda fase desarrollada entre enero y abril de 2016, se han analizado los municipios de la provincia de Cáceres de más de 7000 habitantes. El objetivo final es el fomento de las buenas prácticas en materia de comunicación e información en las corporaciones municipales, así como la mejora entre los representantes políticos, los técnicos municipales y los periodistas y, por último, facilitar la participación ciudadana en el control de la gestión de los gobiernos.

**Palabras clave:** comunicación, transparencia, web, ayuntamiento, Cáceres, participación ciudadanos

## Introducción

Desde el inicio de la entrada en vigor de la Ley de Transparencia y Buen Gobierno, los ayuntamientos tienen la obligación de cumplir con los criterios y principios incluidos en la misma. Estableciendo para ello las vías necesarias para hacer llegar la información de forma clara y rápida, por tanto, la transparencia informativa es una prioridad de los ayuntamientos españoles así como mejorar las vías de comunicación con los ciudadanos. En este contexto de exigencia a las autoridades de una mejor comunicación política, se ha llevado a cabo un estudio de la comunicación de los ayuntamientos de más de 7.000 habitantes en 2016.

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación Comunicación pública, transparencia, rendición de cuentas y participación en los gobiernos locales: GlobalCom, CSO2013-46997-R, liderado por José Luis Manfredi, profesor de la Facultad de Periodismo de la Universidad de Castilla-La Mancha, campus de Cuenca, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad para el período 2014-2016. En él se analiza el uso de las tecnologías digitales en las web de los ayuntamientos y se colabora en el desarrollo del Mapa Infoparticipa, donde se publican los resultados (Mapa, 2016). En Extremadura, el equipo responsable del **Mapa Infoparticipa**, está formado por Soledad Ruano López (coordinadora), M<sup>a</sup> del Rosario Fernández Falero, Indhira Garcés Botacio y Javier Trabadelo Robles, de la Universidad de Extremadura. Este proyecto, comienza en el año 2013 con la intención de analizar las web institucionales durante el período 2013-2015. Liderado por la doctora Amparo Moreno Sardà, directora del Laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural (LPCCP)

de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), incorporaba datos de 6 comunidades autónomas introducidos por investigadores de 9 universidades. (Cataluña, Canarias, Andalucía, Madrid, Aragón y Galicia), en el marco de una investigación financiada por el Ministerio de Economía y Competitividad para el período 2013-2015, titulado Comunicación y periodismo para la participación ciudadana en el seguimiento y evaluación de la gestión de los gobiernos locales. En esta plataforma se han añadido desde 2015 datos de los municipios de las Comunidades Autónomas de Castilla-La Mancha, Castilla y León, Región de Murcia, Comunidad Valenciana, Asturias, Cantabria, Extremadura, Islas Baleares, Navarra y La Rioja, como parte del trabajo del grupo investigador.

En este trabajo se presentan los resultados de investigación, de la segunda fase desarrollada en 2016 en la provincia de Cáceres. El resultado de este análisis es un mapa de España interactivo vinculado a una base de datos y otros recursos gráficos, que permite hacer visibles los resultados de las evaluaciones que se realizan de las webs. Estas evaluaciones se someten a revisiones periódicas y persiguen la mejora de la información pública.

Los objetivos finales del estudio son:

fomento de las buenas prácticas en materia de comunicación e información en las corporaciones municipales

mejora entre los representantes políticos, los técnicos municipales y los periodistas

facilitar la participación ciudadana en el control de la gestión de los gobiernos.

Las evaluaciones son públicas, se someten a revisiones periódicas y persiguen la mejora de la información pública disponible.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

La metodología empleada forma parte del proyecto de investigación *Comunicación pública, transparencia, rendición de cuentas y participación en los gobiernos locales* (Proyecto 2014-2016(CSO2013-46997-R) financiado por el Ministerio de economía y competitividad). Bajo la dirección del profesor Juan Luis Manfredi Sánchez, de la Facultad de Periodismo de la Universidad de Castilla-La Mancha, campus de Cuenca, se trata de un proyecto que forma parte de una investigación financiada por el Ministerio de Economía y Competitividad para el período 2014/2016, cuyo resultado se muestra en el Mapa Infoparticipa, un mapa interactivo de España vinculado a una base de datos y otros recursos gráficos. Las evaluaciones son públicas, se someten a revisiones periódicas y persiguen la mejora de la información pública disponible. En Extremadura, el equipo responsable del Mapa Infoparticipa está formado por Soledad Ruano López (coordinadora), M<sup>a</sup> del

Rosario Fernández Falero, Indhira Garcés Botacio y Javier Trabadelo Robles, de la Universidad de Extremadura (Ruano, 2016a).

## Material

El material de estudio son las webs de los ayuntamientos de la provincia de Cáceres con una población superior a los 7000 habitantes: Cáceres, Coria, Miajadas, Navalmoral de la Mata, Plasencia, Moraleja, Talayuela y Trujillo (Tabla 1).

Tabla 1.  
Webs de los municipios de la provincia de Cáceres en relación con la población

POBLACIÓN	HABITANTES	Web de los municipios analizados
Cáceres	95.855	<a href="http://www.ayto-caceres.es/">www.ayto-caceres.es/</a>
Plasencia	40.892	<a href="http://plasencia.es/">plasencia.es/</a>
Navalmoral de la Mata	17.322	<a href="http://www.aytonavalmoral.es/">www.aytonavalmoral.es/</a>
Coria	12.921	<a href="http://www.coria.org/">www.coria.org/</a>
Miajadas	10.012	<a href="http://miajadas.es/">miajadas.es/</a>
Talayuela	9.241	<a href="http://www.talayuela.es/">www.talayuela.es/</a>
Trujillo	9.085	<a href="http://www.trujillo.es">www.trujillo.es</a>
Moraleja	7.114	<a href="http://www.moraleja.es/">www.moraleja.es/</a>

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017).

## Método

Se parte de la metodología empleada en el año 2015 (Ruano, 2015), que se desarrolla en varias fases: la primera fase consiste en la determinación del material de estudio, decidiéndose el análisis de los ayuntamientos de la provincia de Cáceres y ampliándose el número de municipalidades estudiadas al considerar las que tienen una población superior a los 7000 habitantes: Cáceres Coria, Miajadas, Navalmoral de la Mata, Plasencia, Moraleja, Talayuela y Trujillo.

Para la segunda fase se reelabora el método empleado anteriormente, añadiendo indicadores y estableciendo bloques de análisis más específicos, que nos van a permitir expresar conclusiones válidas. Para ello se establecen 5 bloques de indicadores agrupados en dos subconjuntos:

- I. Indicadores sobre transparencia de la corporación: 1) quiénes son los representantes políticos; 2) cómo gestionan los recursos colectivos; 3) cómo informan de la gestión de los recursos económicos.

II. Indicadores sobre información para la participación: 4) qué información proporcionan sobre el municipio y la gestión de recursos económicos; 5) qué herramientas ofrecen para la participación ciudadana en el control democrático.

En la tercera fase se determina el periodo de estudio analizado para este trabajo: año 2016.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se exponen los resultados siguiendo el orden temporal del estudio: en primer lugar, se muestran las respuestas por indicador y después el análisis de los resultados.

Análisis del cumplimiento de los distintos indicadores en las webs de los ayuntamientos de Extremadura.

### I) TRANSPARENCIA DE LA CORPORACIÓN

#### Bloque 1.1. ¿Quiénes son los representantes políticos?

Tabla 2.  
Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre quiénes son los representantes políticos.

Indicadores sobre quiénes son los representantes políticos	% de webs que lo cumplen
¿Se da información básica sobre el alcalde o la alcaldesa: nombre y apellidos, foto y partido político?	87,50
¿Se da información básica sobre el alcalde o la alcaldesa: biografía y / o curriculum?	37,50
¿Se da información básica sobre los representantes que forman parte del gobierno: nombre y apellidos, foto y partido político?	37,50
¿Se da información básica sobre los representantes que forman parte del gobierno: biografía y / o curriculum?	0,00
¿Se da información básica sobre los representantes que no forman parte del gobierno: nombre y apellidos, foto y partido político?	25,00
¿Se da información básica sobre los representantes que no forman parte del gobierno: biografía y / o curriculum?	12,50
¿Se publican las retribuciones (mensuales y/o anuales) de los representantes políticos?	37,50
¿Se publican las declaraciones de actividades y bienes de los cargos electos?	25,00
¿Se publica la agenda institucional del alcalde o la alcaldesa?	12,50
¿Se publican en la web datos de contacto de los miembros del gobierno (correo electrónico y/o Twitter y/o Facebook y/o página web y/o teléfono...)?	37,50
¿Se publican en la web datos de contacto de los miembros de la oposición (correo electrónico y/o Twitter y/o Facebook y/o página web y/o teléfono...)?	12,50

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa

(Laboratorio, 2017)

La transparencia de la corporación referida a la información sobre los representantes políticos (bloque 1.1) es una forma de acercar a los políticos a la ciudadanía. Este apartado con 11 indicadores muestra una media de cumplimiento del 29,55%. Los municipios cacereños suspenden al informar sobre sus representantes políticos. Respecto a la validación de los indicadores, aprueba 1 de ellos, y suspenden los 10 restantes. El indicador de mayor cumplimiento es el de “información básica sobre el alcalde o la alcaldesa” (87,5%) y el de menor es el de “información básica sobre los representantes que forman parte del gobierno: biografía y / o curriculum” (0,00%), que ningún ayuntamiento valida.

## Bloque 1.2. ¿Cómo se gestionan los recursos colectivos?

Tabla 3.  
Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre cómo gestionan los recursos colectivos.

Indicadores sobre cómo gestionan los recursos colectivos	% de webs que lo cumplen
¿Se da información sobre la composición de los órganos de gobierno: pleno, junta de gobierno y/o comisiones informativas?	75,00
¿Se da información sobre las competencias y el calendario de trabajo de estos órganos de gobierno?	0,00
¿Se publica el organigrama completo con los nombres y apellidos de las personas responsables y sus funciones?	12,50
¿Se publican las convocatorias con los órdenes del día previos a la celebración de los plenos municipales?	50,00
¿Se publican las Actas del pleno municipal?	87,50
¿Se publican los acuerdos completos de la junta de gobierno y/o las actas íntegras cuando la junta de gobierno actúe en delegación del pleno?	12,50
¿Se da información del Plan de gobierno (PG), el Plan de actuación municipal (PAM) y/o el Plan estratégico?	0,00
¿Se da información del Plan de ordenación urbanística municipal (POUM), Plan general de ordenación (PGO) u otras normas de planificación urbanística, así como sus modificaciones puntuales?	87,50
¿Se publican las Ordenanzas municipales, los Reglamentos y/u otras disposiciones de relevancia jurídica?	75,00

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

La gestión de los recursos colectivos forma parte de la transparencia de la corporación y dado que la media de cumplimiento del bloque 1.2 es 44,44%,

los ayuntamientos cacereños suspenden al informar sobre los recursos colectivos.

Los indicadores que observan mayor rendimiento son 2: *publicación de las Actas del pleno municipal*, así como *información del Plan de ordenación urbanística municipal (POUM), Plan general de ordenación (PGO) u otras normas de planificación urbanística, así como sus modificaciones puntuales* (87,5%), mientras que: *Se da información sobre las competencias y el calendario de trabajo de estos órganos de gobierno y del Plan de gobierno (PG), el Plan de actuación municipal (PAM) y/o el Plan estratégico* no lo cumplen ninguna de las webs analizadas 0,00%.

### **Bloque 1.3. ¿Cómo gestionan los recursos económicos: presupuestos, salarios, contrataciones, subvenciones...?**

Tabla 4.

Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre cómo gestionan los recursos económicos: presupuestos, salarios, contrataciones, subvenciones...

Indicadores sobre cómo gestionan los recursos económicos	% de webs que lo cumplen
¿Se publica el presupuesto del ayuntamiento del año en curso, y de los organismos autónomos y entes dependientes, en el caso de existir?	37,50
¿Se publica información sobre la ejecución trimestral del presupuesto del año en curso?	0,00
¿Se publican las modificaciones presupuestarias realizadas?	12,50
¿Se publica información sobre el cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera y/o el nivel de endeudamiento?	0,00
¿Se publica la liquidación de los presupuestos de ejercicios anteriores y/o la cuenta general?	37,50
¿Se publican la relación de puestos de trabajo y las retribuciones del personal laboral y funcionario del ayuntamiento, según las categorías?	0,00
¿Se publican el listado y las retribuciones de los directivos y de los cargos de confianza, sus funciones y su currículum?	0,00
¿Se publican las ofertas de trabajo del ayuntamiento, el proceso de los concursos públicos y los resultados?	75,00
¿Se publica el inventario general del patrimonio del ayuntamiento?	12,50
¿Se publican todos los contratos formalizados, mayores y menores?	75,00
¿Se publican las licitaciones en curso y la composición de las mesas de contratación?	<b>100,00</b>
¿Se publican las Actas de las mesas de contratación?	37,50

¿Se publican las modificaciones de los contratos formalizados y sus prórrogas, las licitaciones suspendidas y las resoluciones anticipadas?	50,00
¿Se publica la relación completa de proveedores, adjudicatarios y/o contratistas así como la cuantía económica?	0,00
¿Se publica el periodo medio de pago a los proveedores?	12,50
¿Se publican las subvenciones otorgadas, las respectivas convocatorias y resoluciones?	0,00
¿Se publican los convenios firmados, especificando las partes, su objeto y las obligaciones económicas que se deriven, en su caso?	0,00
¿Se publican el coste y las características de las campañas de publicidad institucional en los medios de comunicación?	0,00

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

La gestión de los recursos económicos tales como presupuestos, salarios, contrataciones y subvenciones es un factor primordial para asegurar la transparencia de las instituciones públicas. El cumplimiento medio de este bloque con 18 indicadores apenas llega al 25,00%. El número de indicadores aprobados es de 4, mientras que los suspendidos son 14.

El indicador *Se publican las licitaciones en curso y la composición de las mesas de contratación* es validado por todos los ayuntamientos (100%), mientras que 8 de los 18 indicadores no se consideran (0%) en las webs de los municipios.

## II. INFORMACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN

### Bloque 2.1 ¿Qué información proporcionan sobre el municipio y la gestión de recursos colectivos?

Tabla 5.  
Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre qué información proporcionan sobre el municipio y cómo gestionan los recursos colectivos

Indicadores sobre qué información proporcionan sobre el municipio y cómo gestionan los recursos colectivos	% de webs que lo cumplen
¿Se publican noticias, informaciones y/u opiniones sobre las actuaciones de los miembros del gobierno relacionadas con la gestión del gobierno?	87,50
¿Se publican noticias, informaciones y/u opiniones sobre las actuaciones de los miembros de la oposición y/o de los grupos políticos relacionadas con el control de la gestión del gobierno?	0,00
¿Se publica información sobre el desarrollo del Pleno, las mociones presentadas por los diferentes grupos políticos, el debate y los acuerdos?	25,00
¿Se publica información histórica sobre el municipio?	87,50
¿Se da información sobre la situación del municipio: datos del término municipal, la población empadronada y su diversidad social, las actividades económicas, los equipamientos culturales y de ocio...?	62,50
¿Se ofrece en la web la agenda de actividades municipales y ciudadanas?	<b>100,00</b>
¿Se publica el contacto con la persona responsable de Prensa, Información y/o Comunicación de la Corporación, ya sea técnica o política?	12,50

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

La Información sobre la participación, en el bloque 2.1, presenta un valor medio del 53,57%. Por tanto, los ayuntamientos aprueban en cuanto a la información del municipio y la gestión de los recursos colectivos. Ya que cumplen 4 de los 7 indicadores estudiados. De hecho, el indicador *Se ofrece en la web la agenda de actividades municipales y ciudadanas* es validado por todos los municipios; sin embargo, *Se publican noticias, informaciones y/u opiniones sobre las actuaciones de los miembros de la oposición y/o de los grupos políticos relacionadas con el control de la gestión del gobierno* no es considerado en ninguno de los sitios estudiados.

## Bloque 2.2. ¿Qué herramientas ofrecen para la participación ciudadana?

Tabla 6.  
Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre qué herramientas ofrecen para la participación ciudadana

Indicadores sobre qué herramientas ofrecen para la participación ciudadana	% de webs que lo cumplen
¿Se da información en la web del reglamento de participación ciudadana o de otras normas al respecto?	37,50
¿Se da información en la web de otros mecanismos o entes de participación que estén vigentes, como consejos territoriales, consejos de ciudad, consejos sectoriales, etc.?	12,50
¿Se publican las Actas de las reuniones de los otros mecanismos o entes de participación mencionados en el indicador anterior?	0,00
¿Se ofrece en la web el directorio de entidades y asociaciones del municipio y/o el registro de los grupos de interés, en su caso?	37,50
¿Se ofrecen en la web instrumentos de consultas y/o de participación sobre temas actuales de interés local?	25,00
¿Se ofrece en la web la relación de los servicios que se prestan (Carta de servicios) y los compromisos ante la ciudadanía?	0,00
¿Se proporcionan en la web instrumentos para valorar los servicios, y para presentar quejas o sugerencias sobre su funcionamiento?	<b>87,50</b>

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

Para garantizar el nivel democrático de las instituciones es necesaria la participación ciudadana, sin embargo vemos que en las páginas webs de los ayuntamientos cacereños se ofrece una información insuficiente sobre qué herramientas brindan para la participación ciudadana en el control democrático. En este subbloque de 7 indicadores, encontramos un grado de cumplimiento medio del 28,57%. Solo hay un indicador aprobado, con un 87,50%, y es el correspondiente a *proporcionar en la web instrumentos para valorar los servicios y para presentar quejas o sugerencias sobre su funcionamiento*. Por el contrario, hay 2 que no se validan (0%): *Se publican las Actas de las reuniones de los otros mecanismos o entes de participación mencionados en el indicador anterior* y *Se ofrece en la web la relación de los servicios que se prestan (Carta de servicios) y los compromisos ante la ciudadanía*.

El análisis global de los resultados muestra la visión general de la situación de transparencia y calidad de la información en las web de los ayuntamientos de la provincia de Cáceres.

Tabla 7.  
Puntuaciones de las 8 webs de los municipios de Cáceres que tienen más de 7.000 habitantes

PUNTUACIÓN	Nº DE WEBS
Más del 75% de indicadores positivos	0
De 50% a 74% indicadores positivos	1
De 25% a 49% indicadores positivos	6
Menos de 25% indicadores positivos	1

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

El resultado del análisis del infómetro (Mapa, 2017) muestra un claro dominio del color amarillo -de 25% a 49% indicadores positivos- (6 webs), seguido del blanco -menos de 25% indicadores positivos- y verde claro -de 50% a 74% indicadores positivos- (1 webs cada uno).

Tabla 8,  
Puntuación media de las webs de los ayuntamientos de Cáceres analizados en relación a la provincia

PROVINCIAS	HABITANTES	% DE INDICADORES CUMPLIDOS
PROVINCIA DE CÁCERES	202.442	25,30%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

La provincia de Cáceres suspende en transparencia y calidad de las webs analizadas al presentar una media del 25,3% de indicadores cumplidos en los 8 municipios analizados.

Tabla 9.  
Ranking de Transparencia de las webs de los municipios de Cáceres

POSICIÓN	MUNICIPIOS	% DE INDICADORES CUMPLIDOS
1	Cáceres	53,85
2	Coria	42,31
	Plasencia	
3	Navalmoral de la Mata	32,69
4	Moraleja	26,92
	Talayuela	
	Trujillo	
5	Miajadas	17,31

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017).

El análisis de los ocho ayuntamientos de la provincia de Cáceres permite establecer una clasificación en función de la puntuación obtenida. El rango de cumplimiento oscila entre el 53,85% que obtiene Cáceres y el 17,31 % del municipio de Miajadas.

Tabla 10.  
Webs de los municipios de Cáceres en relación con la población

POBLACIÓN	HABITANTES	% DE INDICADORES CUMPLIDOS
Cáceres	95.855	53,85
Plasencia	40.892	42,31
Navalmoral de la Mata	17.322	32,69
Coria	12.921	42,31
Miajadas	10.012	17,31
Talayuela	9.241	26,92
Trujillo	9.085	26,92
Moraleja	7.114	26,92

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017).

Los datos muestran que al igual que en otras oleadas de análisis realizadas en el año 2015 (Ruano, 2016b), en líneas generales no se puede confirmar

que existe una relación entre la información que ofrecen las webs de los ayuntamientos y el número de habitantes de los municipios. Sí se confirma en el caso de Cáceres con, 95.855 habitantes y primera en el ranking. Miajadas con 10.012 h. es el quinto municipio por número de habitantes, pero ocupa el último lugar en el ranking de indicadores cumplidos (17,31%).

Tabla 11.

Porcentaje de indicadores positivos en los municipios gobernados por alcaldes o alcaldesas

Indicadores cumplidos en municipios gobernados por ALCALDES	Indicadores cumplidos en municipios gobernados por ALCALDESAS
30,45%	43,27%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

De los 8 municipios analizados, sólo 2 están gobernados por alcaldesas. La comparativa de resultados entre los municipios gobernados por hombres o mujeres no ofrece unas diferencias sustanciales, con un grado de cumplimiento de 30,45% en ayuntamientos gobernados por hombres y 43,27% en los gobernados por mujeres.

Tabla 12.

Porcentaje de indicadores positivos en los municipios según el partido político que gobierna

PARTIDO POLÍTICO	Nº DE MUNICIPIOS	% DE INDICADORES CUMPLIDOS
PP	5	38,46%
PSOE	3	25,64%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

Por lo que concierne a los partidos políticos, el Partido Popular, que gobierna en 5 municipios, se queda a más de 12 puntos por debajo del aprobado con un 38,46% mientras que el partido socialista, que gobierna en 3 municipios obtiene 25,64%, más lejos aún del aprobado.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones por indicadores muestran que el valor medio más bajo (25%) corresponde al bloque 1.3; por tanto los ayuntamientos de más de 7.000 habitantes de la provincia de Cáceres necesitan mejorar su información sobre cómo gestionan los recursos económicos: presupuestos, salarios, contrataciones y subvenciones. En cuanto al cumplimiento por bloques, la información para la participación (41,07%) es el bloque más cuidado frente a la transparencia de la corporación (30,92%).

Las webs municipales de la provincia de Cáceres suspenden en transparencia, como muestra el claro dominio del color amarillo del infómetro; tan solo la web de Cáceres capital aprueba con un 53,85 % de los indicadores cumplidos. No se puede establecer una relación clara entre número de habitantes y claridad y transparencia informativa de sus ayuntamientos. Los ayuntamientos regidos por mujeres son más transparentes que los gobernados por hombres, pero teniendo en cuenta que tan solo 2 ayuntamientos de los 8 estudiados tienen alcaldesa. Por último, respecto a los partidos políticos, ambos suspenden claramente. Como corolario, los resultados muestran que la provincia de Cáceres debe hacer un ejercicio de transparencia informativa para aumentar la calidad de sus webs.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural. Mapa Infoparticipa: calidad y transparencia de la información pública. Barcelona: Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, 2017. [23-6-17] <http://mapainfoparticipa.com/index/mapa/>
- RUANO LÓPEZ, Soledad, et al. Informe sobre la información publicada en las webs de los 14 ayuntamientos de Extremadura de los municipios que tienen más de 10.000 habitantes. Barcelona: Univesidad Autonoma de Barcelona, 2015. [23-6-17] <http://mip.interbaix.com/arxius/Extremadura2015.pdf>
- RUANO LÓPEZ, Soledad, et al. Informe sobre la información publicada en las Webs Corporativas de los Municipios de Extremadura: Resultados 2ª Oleada. Enero-Abril de 2016. Barcelona: Univesidad Autonoma de Barcelona, 2016a. [23-6-17] <http://mip.interbaix.com/arxius/Extremadura2016.pdf>
- RUANO LÓPEZ, Soledad, et al. Mapa InfoParticipa de transparencia de los ayuntamientos extremeños. Estudio de caso con la Comunidad de Baleares. *Ámbitos*, 2016b, no 33, pp. 1-20. [23-6-17] <http://www.redalyc.org/html/168/16846215005/>

## CAPÍTULO II

# LA TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN DE LOS SITIOS WEB DE LOS AYUNTAMIENTOS: ESTUDIO DE CASO DE LA PROVINCIA DE BADAJOZ

### **Javier Trabadela Robles**

*Universidad de Extremadura (UEX)*

*Licenciado en Comunicación Audiovisual y Doctor por la UCM. Profesor contratado doctor del área de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Departamento de Información y Comunicación de la UEX, Miembro de la Asociación Científica Icono 14 y del Grupo de Investigación AR-CO. Ha participado en diversos proyectos de investigación, así como en numerosos congresos internacionales, así como en varios artículos, libros y capítulos de libros relacionados con la imagen e internet, la fotografía, la televisión y la comunicación institucional y política. Ha realizado estancias en universidades de Alemania, Italia, Portugal, Polonia y trabajado (1999-2000) en la University of St. Thomas (EE.UU.).*

*ORCID 0000-0001-5338-9257*



### **Indhira Garcés Botacio**

*Universidad de Extremadura (UEX)*

*es Licenciada en Ingeniería Informática por la Universidad Santa María la Antigua de Panamá, Máster en Arquitectura de Computadores y procesamiento Paralelo por la Universidad Autónoma de Barcelona, profesora colaboradora del Departamento de Ingeniería de Sistemas Informáticos y Telemáticos, área de Lenguajes y Sistemas. Imparte docencia en la Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación de la UEX. Miembro del grupo de investigación Sapiencia.*

*ORCID 0000-0003-3067-3639*



## Resumen

Desde la entrada en vigor de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, las instituciones han venido trabajando en la mejora de la información que ofrecen y de la comunicación de la misma. Para ello se han valido, fundamentalmente, de sus sitios webs oficiales.

En este capítulo se incluyen los resultados del trabajo enmarcado en el proyecto nacional de investigación “Comunicación pública, transparencia, rendición de cuentas y participación en los gobiernos locales”, coordinado por Juan Luis Manfredi Sánchez (UCLM). En concreto, se exponen los datos consecuencia de la segunda fase de análisis, desarrollada en 2016 en la provincia de Badajoz. Se amplió la muestra de estudio de las webs institucionales de los consistorios, pasando de los 7 municipios de más de 10.000 habitantes (en 2015) a los 13 con más de 7.000 habitantes, que fueron: Badajoz, Don Benito, Almendralejo, Villanueva de la Serena, Villafranca de los Barros, Mérida, Zafra, Olivenza, Montijo, Jerez de los Caballeros, Los Santos de Maimona, Azuaga y Guareña.

La metodología empleada consiste en la utilización de una guía de análisis, ampliada respecto al estudio anterior de 41 a 52 indicadores, los cuales se valoran positiva o negativamente en función de su grado de cumplimiento. Los resultados del estudio se agrupan en dos ejes temáticos establecidos y cinco bloques, que son:

a) Transparencia de la corporación

- 1) Los representantes políticos municipales
- 2) La gestión los recursos colectivos
- 3) La gestión de los recursos económicos: presupuestos, salarios, contrataciones, subvenciones

b) Información para la participación.

- 4) La información que proporcionan sobre el municipio y la gestión de los recursos colectivos
- 5) Las herramientas que se ofrecen para la participación ciudadana en el control democrático

Entre los resultados se puede destacar que 7 municipios (Badajoz, Don Benito, Almendralejo, Villanueva de la Serena, Villafranca de los Barros, Mérida y Azuaga) se sitúan en la franja del 50-74% de cumplimiento de los indicadores, 2 municipios (Jerez de los Caballeros y Los Santos de Maimona) están en el tramo del 25 al 49%, mientras que 4 cumplen menos del 25% de indicadores (Montijo, Zafra, Olivenza y Guareña). Los resultados

completos del análisis se pueden consultar en la plataforma web del Mapa Infoparticipa ([www.mapainfoparticipa.com](http://www.mapainfoparticipa.com)).

Entre las conclusiones, destacar que se observa una leve mejoría con respecto al 2015, por lo que se confirma el creciente interés de los ayuntamientos por mejorar la comunicación y transparencia con sus ciudadanos, así como que, la mejora en la transparencia y comunicación, además de estar relacionada con tener más o menos recursos económicos y humanos para tratar la información y gestionarla a través de las webs, es también sin duda una cuestión de voluntad del gobierno municipal, por lo que todos los ayuntamientos deberían considerar estas prácticas como una prioridad en sus políticas.

Palabras clave: transparencia, comunicación, web, ayuntamiento, Badajoz, participación ciudadana

### **Abstract**

Transparency, Access to Public Information and Good Governance Spanish law (Law 19/2013 on 9th December) made institutions work to improve the communication of the information they offer, mainly through their official websites.

This chapter includes the results of the work belonging to the national research project "Public Communication, Transparency, Accountability and Participation in Local Governments", coordinated by Juan Luis Manfredi Sánchez (UCLM). Specifically, these results were developed in 2016 in the province of Badajoz. The sample was expanded from the institutional websites of the town councils of the 7 municipalities with more than 10,000 inhabitants (in 2015) to 13 with more than 7,000 inhabitants. These were: Badajoz, Don Benito, Almendralejo, Villanueva de la Serena, Villafranca de los Barros, Mérida, Zafra, Olivenza, Montijo, Jerez de los Caballeros, Los Santos de Maimona, Azuaga and Guareña.

The methodology used is the application of a checklist amplified from 41 to 52 indicators, which are evaluated positively or negatively according to their degree of compliance. The results of the study are grouped into two established thematic groups and five blocks, which are:

- a) Transparency of the corporation
  - 1) The municipal political representatives
  - 2) Management of collective resources
  - 3) Management of economic resources
- b) Information for participation
  - 4) The information they provide about the municipality and the management of collective resources

## 5) The tools offered for citizens to participate in democratic decisions

From the results, 7 municipalities (Badajoz, Don Benito, Almendralejo, Villanueva de la Serena, Villafranca de los Barros, Mérida and Azuaga) are located in the 50-74% compliance range of indicators, 2 municipalities (Jerez de los Caballeros and Los Santos de Maimona) are in the range of 25 to 49%, while 4 meet less than 25% of indicators (Montijo, Zafra, Olivenza and Guareña). The complete results of the analysis can be consulted on the web platform of the Infoparticipa Map ([www.mapainfoparticipa.com](http://www.mapainfoparticipa.com)).

From the conclusions, there is a slight improvement compared to the previous study of 2015, which confirms the growing interest of municipalities in improving communication and transparency with their citizens. It is doubtless a question of the willingness of the municipal governments, even when economic and human resources are scarce, so all municipalities should consider these practices as a priority in their policies.

Key words: transparency, communication, web, municipality, Badajoz, citizen participation

### **1. Introducción**

La información es un derecho fundamental para el buen funcionamiento de la democracia. Para poder evaluar cómo gestionan los representantes políticos los recursos colectivos, intervenir en el debate público y decidir con criterios bien fundamentados, los ciudadanos necesitan una información alimentada por fuentes transparentes y de calidad. Los responsables políticos y técnicos de las administraciones tienen la obligación de proporcionar esta información, completa y saneada. Internet facilita hoy esta tarea. Las webs de algunos ayuntamientos son modelos de buenas prácticas, pero otras han de mejorar. (Mapa Infoparticipa, 2016)

El Mapa Infoparticipa (<http://www.mapainfoparticipa.com>), es un mapa interactivo de España vinculado a una base de datos y otros recursos gráficos. En dicho mapa se exponen los resultados de los análisis realizados a las webs los ayuntamientos. Dichas evaluaciones son públicas, se someten a revisiones periódicas y persiguen la mejora de la información pública disponible.

El objetivo de este trabajo es analizar los ayuntamientos con más de 7000 habitantes de la provincia de Badajoz para comprobar si hay una mejora en materia de comunicación e información en las corporaciones municipales, así como de la participación ciudadana en el control de la gestión de los gobiernos.

## 2. Método

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación “Comunicación pública, transparencia, rendición de cuentas y participación en los gobiernos locales: GlobalCom” (CSO2013-46997-R), liderado por José Luis Manfredi. En él se analiza el uso de las tecnologías digitales en las web de los ayuntamientos y se colabora en el desarrollo del Mapa Infoparticipa, donde se publican los resultados de los análisis (Mapa Infoparticipa, 2016).

En el estudio que aquí se presenta se analizan los websites de los ayuntamientos de la provincia de Badajoz, específicamente, los que son mayores de 7.000 habitantes, según datos del Instituto Nacional de Estadística (Tabla I).

Tabla I.  
Sitios de los ayuntamientos estudiados de la provincia de Badajoz y población

Municipios	Enlace a la web del ayuntamiento	Número de habitantes <sup>1</sup>
<i>Badajoz</i>	<a href="http://www.aytobadajoz.es/">www.aytobadajoz.es/</a>	149.946
<i>Mérida</i>	<a href="http://www.merida.es/">www.merida.es/</a>	59.174
<i>Don Benito</i>	<a href="http://www.donbenito.es/">www.donbenito.es/</a>	36.975
<i>Almendralejo</i>	<a href="http://www.almendralejo.es/">www.almendralejo.es/</a>	34.543
<i>Villanueva de la Serena</i>	<a href="http://www.villanuevadelaserena.es/">www.villanuevadelaserena.es/</a>	25.992
<i>Zafra</i>	<a href="http://www.zafra.es/">www.zafra.es/</a>	16.855
<i>Montijo</i>	<a href="http://www.montijo.es/">www.montijo.es/</a>	15.674
<i>Villafranca de los Barros</i>	<a href="http://www.villafrancadelosbarros.es/">www.villafrancadelosbarros.es/</a>	13.224
<i>Olivenza</i>	<a href="http://www.ayuntamientodeolivenza.com/">www.ayuntamientodeolivenza.com/</a>	12.104
<i>Jerez de los Caballeros</i>	<a href="http://www.jerezcaballeros.es/">www.jerezcaballeros.es/</a>	9.531
<i>Los Santos de Maimona</i>	<a href="http://www.lossantosdemaimona.com/">www.lossantosdemaimona.com/</a>	8.218
<i>Azuaga</i>	<a href="http://www.azuaga.es/">www.azuaga.es/</a>	8.008
<i>Guareña</i>	<a href="http://www.guarena.es/">www.guarena.es/</a>	7.097

Fuente: Instituto Nacional de Estadística ([www.ine.es](http://www.ine.es))

<sup>1</sup> Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero de 2016.

El trabajo es una continuación de la labor iniciada (Moreno, 2013) por el laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural, de la Universidad Autónoma de Barcelona, con el fin de elaborar el mapa Infoparticipa (Mapa Infoparticipa, 2016).

La evaluación se realiza en dos periodos:

Un primer periodo, entre diciembre de 2014 y abril de 2015, en el que, en una primera fase, en diciembre de 2014 y enero de 2015 se hizo un análisis inicial y se contactó con los consistorios y, en una segunda fase, de febrero a abril de 2015, se realizó la evaluación y presentación de los resultados definitivos (Ruano, 2016).

En el segundo periodo, el que se presenta en este trabajo, entre los meses de enero y abril de 2016, se han analizado las páginas webs de los 13 ayuntamientos más poblados de Badajoz, estableciéndose la muestra en los que tuvieran más de 7.000 habitantes, incorporándose 4 municipios nuevos respecto al estudio del periodo anterior (en el que la muestra consistía en los de más de 10.000 habitantes).

La metodología empleada se basa en los trabajos efectuados anteriormente (Moreno, 2012; Ruano, 2015). Además, con el objetivo de adecuarse mejor el estudio a la Ley Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, se han incorporado 11 indicadores más a los 41 del primer estudio, lo que supone un total de 52 indicadores. (v. Anexo).

Los resultados del estudio se agrupan en dos ejes temáticos establecidos y cinco bloques sobre la información institucional de los municipios: *transparencia de la corporación*, que consta de 3 bloques: representantes políticos municipales, gestión los recursos colectivos y gestión de los recursos económicos y *la información para la participación* con sus dos bloques: la información que proporcionan sobre el municipio y la gestión de los recursos colectivos, y las herramientas que se ofrecen para la participación ciudadana en el control democrático.

### **3. Resultados del análisis de las webs corporativas de los municipios de Extremadura**

Los resultados se incluyen en el mapa Infoparticipa por medio de un infómetro, que representa mediante colores la puntuación obtenida por la web del ayuntamiento. Así se muestra en blanco si no ha logrado el 25% de indicadores positivos; en amarillo, si se encuentra entre el 25% y el 50%; y verde, si supera este porcentaje (verde claro entre el 50% y el 75% y oscuro entre el 75% y el 100%). De este modo, los ciudadanos pueden consultar los datos de las evaluaciones, hacerse una idea del grado de información y transparencia de la web de su ayuntamiento y, si lo estima oportuno, pedir modificaciones o responsabilidades a sus representantes políticos.

Tabla II.  
Puntuaciones de las 13 webs de los municipios de Badajoz que tienen más de 7.000 habitantes

PUNTUACIÓN	Nº DE WEBS
Más del 75% de indicadores positivos	0
De 50% a 74% indicadores positivos	7
De 25% a 49% indicadores positivos	2
Menos de 25% indicadores positivos	4

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

En los 13 municipios de Badajoz, se da un predominio del color verde claro (7 webs), mientras que en color blanco están 4 webs y también hay 2 de color amarillo. Aunque la provincia de Badajoz no presenta webs municipales con más del 75% de indicadores positivos, cabe destacar a Villanueva de la Serena, que es la que mayor porcentaje alcanza con un 73,08 %, seguida de Badajoz y Don Benito con un 65,38%; a continuación, situándose la cuarta en el ranking de indicadores cumplidos, está Villafranca de los Barros, una población de 13.224, que obtiene el 59,62%; seguidamente encontramos a Almendralejo, con un 55,77%, Mérida con un 53,85% y Azuaga una población de menos de 10.000 que consigue aprobar con un 51,92%. El resto de municipios no logran aprobar, aunque Los Santos de Maimona está por encima del 40% de indicadores aprobados, el resto de poblaciones se mueve en una horquilla que va desde el 25% de Jerez de los Caballeros hasta el 17,31 de Guareña.

Tabla III:  
Ranking de Transparencia de las webs de los municipios de la provincia de Badajoz

POSICIÓN	MUNICIPIOS	% DE INDICADORES CUMPLIDOS
1	Villanueva de la Serena	73,08
2	Badajoz	65,38
	Don Benito	
3	Villafranca de los Barros	59,62
4	Almendralejo	55,77
5	Mérida	53,85
6	Azuaga	51,92
7	Los Santos de Maimona	46,15
8	Jerez de los Caballeros	25
9	Montijo	23,08
	Zafra	
10	Olivenza	21,15
11	Guareña	17,31

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

El grado de cumplimiento de indicadores medio de los municipios analizados es del 44,67%, muy cerca del aprobado para la provincia de Badajoz.

Se puede observar que hay una cierta relación entre la población y el grado de cumplimiento, es decir, en general, salvo excepciones positivas como Villafranca de los Barros y Azuaga, el grado de cumplimiento es mayor en las webs de los ayuntamientos de mayor población y donde existen por tanto unos mayores recursos públicos.

De hecho, los municipios de más de 20.000 habitantes superan el 50% del cumplimiento, añadiendo Villafranca de los Barros y Azuaga, éste último un buen ejemplo para los municipios de más de 7.000 habitantes.

A continuación, vamos a analizar las páginas webs de los ayuntamientos de forma pormenorizada, es decir, indicador a indicador.

## I) TRANSPARENCIA DE LA CORPORACIÓN

### Bloque 1.1. ¿Quiénes son los representantes políticos?

Tabla IV.  
Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre quiénes son los representantes políticos

INDICADORES SOBRE QUIÉNES SON LOS REPRESENTANTES POLÍTICOS	% DE WEBS QUE LO CUMPLEN
¿Se da información básica sobre el alcalde o la alcaldesa: nombre y apellidos, foto y partido político?	80,95
¿Se da información básica sobre el alcalde o la alcaldesa: biografía y / o curriculum?	47,62
¿Se da información básica sobre los representantes que forman parte del gobierno: nombre y apellidos, foto y partido político?	52,38
¿Se da información básica sobre los representantes que forman parte del gobierno: biografía y / o curriculum?	28,57
¿Se da información básica sobre los representantes que no forman parte del gobierno: nombre y apellidos, foto y partido político?	42,86
¿Se da información básica sobre los representantes que no forman parte del gobierno: biografía y / o curriculum?	23,81
¿Se publican las retribuciones (mensuales y/o anuales) de los representantes políticos?	42,86
¿Se publican las declaraciones de actividades y bienes de los cargos electos?	28,57
¿Se publica la agenda institucional del alcalde o la alcaldesa?	9,52
¿Se publican en la web datos de contacto de los miembros del gobierno (correo electrónico y/o Twitter y/o Facebook y/o página web y/o teléfono...)?	52,38

¿Se publican en la web datos de contacto de los miembros de la oposición (correo electrónico y/o Twitter y/o Facebook y/o página web y/o teléfono...)?	28,57
--	-------

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

Este bloque de 11 indicadores muestra un grado de cumplimiento medio de 40%.

En general en casi todos los ayuntamientos aparece la información esencial de los representantes políticos. No obstante, no suele aparecer una breve reseña personal o CV y no publican su agenda institucional de actividades.

Los sitios web de los ayuntamientos de la provincia de Badajoz ofrecen mucha información sobre los alcaldes o alcaldesas y algo más de la mitad de ellos sobre los representantes de gobierno, mientras que sobre el resto de representantes no llegan al aprobado.

El 80,95% de los ayuntamientos muestran información básica sobre el alcalde o alcaldesa, si bien disminuye a 47,62% la información sobre la trayectoria de los mismos. Este comportamiento se repite en el caso de la información sobre los representantes de gobierno, ofreciéndose información básica de los mismos en un 52,38%, pero disminuyendo al 28,57% los ayuntamientos que proporcionan información sobre la trayectoria de dichos representantes. Sólo 2 ayuntamientos publican la agenda institucional del alcalde.

De los representantes que no forman parte del gobierno se muestra menos información, siendo 42,86% los ayuntamientos que dan información básica sobre ellos.

## Bloque 1.2. ¿Cómo se gestionan los recursos colectivos?

Tabla V.  
Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre cómo gestionan los recursos colectivos

INDICADORES SOBRE CÓMO GESTIONAN LOS RECURSOS COLECTIVOS	% DE WEBS QUE LO CUMPLEN
¿Se da información sobre la composición de los órganos de gobierno: pleno, junta de gobierno y/o comisiones informativas?	76,19
¿Se da información sobre las competencias y el calendario de trabajo de estos órganos de gobierno?	14,29
¿Se publica el organigrama completo con los nombres y apellidos de las personas responsables y sus funciones?	28,57
¿Se publican las convocatorias con los órdenes del día previos a la celebración de los plenos municipales?	42,86
¿Se publican las Actas del pleno municipal?	80,95
¿Se publican los acuerdos completos de la junta de gobierno y/o las actas íntegras cuando la junta de gobierno actúe en delegación del pleno?	38,10
¿Se da información del Plan de gobierno (PG), el Plan de actuación municipal (PAM) y/o el Plan estratégico?	4,76
¿Se da información del Plan de ordenación urbanística municipal (POUM), Plan general de ordenación (PGO) u otras normas de planificación urbanística, así como sus modificaciones puntuales?	80,95
¿Se publican las Ordenanzas municipales, los Reglamentos y/u otras disposiciones de relevancia jurídica?	80,95

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

Muchos ayuntamientos publican la composición de los órganos de gobierno (76,19%). Sin embargo sólo el 14,29% informan sobre sus competencias y su calendario de trabajo.

Falta en especial información sobre la elaboración y comunicación del Plan de Gobierno (PG), Plan de Actuación Municipal (PAM) y/o Plan Estratégico que sólo ha obtenido menos del 5% de cumplimiento.

Hay un alto grado de cumplimiento, el 80.95%, en los indicadores referidos a la información sobre el Plan de Ordenación Urbanística (POUM) u otras normas de planificación urbanística y a la publicación de las ordenanzas municipales (con el mismo índice de cumplimiento).

Este bloque tiene una media de cumplimiento de casi el 50%.

### **Bloque 1.3. ¿Cómo gestionan los recursos económicos: presupuestos, salarios, contrataciones, subvenciones...?**

Tabla VI.  
Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre cómo gestionan los recursos colectivos

INDICADORES SOBRE CÓMO GESTIONAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS	% DE WEBS QUE LO CUMPLEN
¿Se publica el presupuesto del ayuntamiento del año en curso, y de los organismos autónomos y entes dependientes, en el caso de existir?	52,38
¿Se publica información sobre la ejecución trimestral del presupuesto del año en curso?	14,29
¿Se publican las modificaciones presupuestarias realizadas?	14,29
¿Se publica información sobre el cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera y/o el nivel de endeudamiento?	19,05
¿Se publica la liquidación de los presupuestos de ejercicios anteriores y/o la cuenta general?	33,33
¿Se publican la relación de puestos de trabajo y las retribuciones del personal laboral y funcionario del ayuntamiento, según las categorías?	4,76
¿Se publican el listado y las retribuciones de los directivos y de los cargos de confianza, sus funciones y su currículum?	9,52
¿Se publican las ofertas de trabajo del ayuntamiento, el proceso de los concursos públicos y los resultados?	76,19
¿Se publica el inventario general del patrimonio del ayuntamiento?	23,81
¿Se publican todos los contratos formalizados, mayores y menores?	66,67
¿Se publican las licitaciones en curso y la composición de las mesas de contratación?	90,48
¿Se publican las Actas de las mesas de contratación?	47,62
¿Se publican las modificaciones de los contratos formalizados y sus prórrogas, las licitaciones suspendidas y las resoluciones anticipadas?	52,38

¿Se publica la relación completa de proveedores, adjudicatarios y/o contratistas así como la cuantía económica?	19,05
¿Se publica el periodo medio de pago a los proveedores?	33,33
¿Se publican las subvenciones otorgadas, las respectivas convocatorias y resoluciones?	14,29
¿Se publican los convenios firmados, especificando las partes, su objeto y las obligaciones económicas que se deriven, en su caso?	9,52
¿Se publican el coste y las características de las campañas de publicidad institucional en los medios de comunicación?	4,76

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

Casi todos los municipios tienen carencias serias en la transparencia de la gestión económica a través de sus webs institucionales. Poco más de la mitad (52,38%) publica el presupuesto del ayuntamiento del año en curso, y de los organismos autónomos y entes dependientes.

El 90,48% de ayuntamientos publican la oferta pública de empleo, las licitaciones en curso y la composición de las mesas de contratación, pero apenas se comunica la relación de puestos de trabajo junto con las retribuciones del personal (sólo un ayuntamiento, lo que representa el 4,76%), ni tampoco el coste de las campañas de publicidad institucional (igualmente sólo lo hace uno).

## II. INFORMACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN

### Bloque 2.1 ¿Qué información proporcionan sobre el municipio y la gestión de recursos colectivos?

Tabla VIII.

Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre qué información proporcionan sobre el municipio y cómo gestionan los recursos colectivos

INDICADORES SOBRE QUÉ INFORMACIÓN PROPORCIONAN SOBRE EL MUNICIPIO Y CÓMO GESTIONAN LOS RECURSOS COLECTIVOS	% DE WEBS QUE LO CUMPLEN
¿Se publican noticias, informaciones y/u opiniones sobre las actuaciones de los miembros del gobierno relacionadas con la gestión del gobierno?	85,71
¿Se publican noticias, informaciones y/u opiniones sobre las actuaciones de los miembros de la oposición y/o de los grupos	4,76

políticos relacionadas con el control de la gestión del gobierno?	
¿Se publica información sobre el desarrollo del Pleno, las mociones presentadas por los diferentes grupos políticos, el debate y los acuerdos?	23,81
¿Se publica información histórica sobre el municipio?	95,24
¿Se da información sobre la situación del municipio: datos del término municipal, la población empadronada y su diversidad social, las actividades económicas, los equipamientos culturales y de ocio...?	85,71
¿Se ofrece en la web la agenda de actividades municipales y ciudadanas?	100,00
¿Se publica el contacto con la persona responsable de Prensa, Información y/o Comunicación de la Corporación, ya sea técnica o política?	33,33

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

Este es el bloque con el mayor grado de cumplimiento medio por encima del aprobado con un 61,22%. Todas las webs ofrecen información sobre la agenda de actividades municipales y ciudadanas.

Casi ninguna ofrece información sobre las actividades de la oposición, resultando más un altavoz de lo que hace el equipo de gobierno que un recurso informativo plural.

En este bloque casi todos, el 95,24%, incluyen información histórica del municipio y el 85,71% da información sobre la situación del municipio: datos del término municipal, la población empadronada y su diversidad social, las actividades económicas, los equipamientos culturales y de ocio así como de publicar noticias, informaciones y/u opiniones sobre las actuaciones de los miembros del gobierno relacionadas con la gestión del gobierno.

El último indicador, el relacionado con la publicación del contacto con la persona responsable de Prensa, Información y/o Comunicación de la Corporación, lo cumplen sólo el 33% de los municipios.

## Bloque 2.2. ¿Qué herramientas ofrecen para la participación ciudadana?

Tabla 6.  
Estadísticas del cumplimiento de los indicadores sobre qué herramientas ofrecen para la participación ciudadana

INDICADORES SOBRE QUÉ HERRAMIENTAS OFRECEN PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	% DE WEBS QUE LO CUMPLEN
¿Se da información en la web del reglamento de participación ciudadana o de otras normas al respecto?	38,10
¿Se da información en la web de otros mecanismos o entes de participación que estén vigentes, como consejos territoriales, consejos de ciudad, consejos sectoriales, etc.?	19,05
¿Se publican las Actas de las reuniones de los otros mecanismos o entes de participación mencionados en el indicador anterior?	0,00
¿Se ofrece en la web el directorio de entidades y asociaciones del municipio y/o el registro de los grupos de interés, en su caso?	47,62
¿Se ofrecen en la web instrumentos de consultas y/o de participación sobre temas actuales de interés local?	19,05
¿Se ofrece en la web la relación de los servicios que se prestan (Carta de servicios) y los compromisos ante la ciudadanía?	0,00
¿Se proporcionan en la web instrumentos para valorar los servicios, y para presentar quejas o sugerencias sobre su funcionamiento?	80,95

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el Mapa Infoparticipa (Laboratorio, 2017)

La participación ciudadana es mejor cuando hay vías claras de comunicación. Esas vías son mejorables porque no están o porque, a veces, no se comunican bien. En este apartado seis ayuntamientos tienen un solo indicador validado. Es fundamental mejorar en este bloque porque ello posibilita la implicación vecinal en la política y en la toma de decisiones. El 80,95% proporciona en la web instrumentos para valorar los servicios, y para presentar quejas o sugerencias sobre su funcionamiento, esto es un aspecto positivo pese a que este bloque sólo alcanza de media de cumplimiento menos del 30%. Ningún ayuntamiento ofrece información sobre la relación de los servicios que se prestan (Carta de servicios), los compromisos ante la ciudadanía ni se publican las actas de las reuniones de otros mecanismos o entes de participación.

#### **4. Conclusiones**

En este segundo periodo de análisis, en 2016, se han añadido 4 municipios (de entre 7.000 y 10.000) a la muestra objeto de estudio. Además, se han añadido 11 nuevas variables de análisis (de 41 a 52 indicadores). Al incluir en el estudio webs de ayuntamientos de menor población y aumentar también los indicadores y, por tanto, la exigencia en el cumplimiento, se podía presagiar que los resultados serían peores que los obtenidos en la investigación de 2015. Sin embargo, los resultados para la provincia de Badajoz muestran que las cifras han sido similares, descendiendo levemente la media de indicadores cumplidos del 46,88% en 2015 al 44,67% en 2016.

A pesar del leve descenso en el índice de cumplimiento medio, se observa una mejoría global debido al aumento de indicadores analizados (se incluyen más variables y no hay diferencia sustancial, por lo que se he mejorado en cumplimiento global).

A pesar de ello, aún hay mucho margen de mejora en los ayuntamientos en lo referente a la comunicación institucional y política (Fernández, 2017). Los ciudadanos exigen en la actualidad mayor transparencia e información de sus representantes políticos por lo que estos deben continuar mejorando la comunicación de los sitios web de sus ayuntamientos.

Aunque se vuelve a constatar que hay una cierta relación entre la población y los recursos que tienen los ayuntamientos con el grado de cumplimiento de los indicadores estudiados, de modo que los municipios más poblados suelen tener mayores índices de cumplimiento, se ha observado también que entidades con menor población y recursos, como Azuaga y Villafranca de los Barros, consiguen el aprobado por encima de otras que podrían haberlo hecho, por tanto se deduce que influyen otros factores, como se ha comentado, fundamentalmente relacionados con la implicación y voluntad política.

Analizando los indicadores por bloques, en el primero de ellos, que incluye información de los representantes políticos, concluir que casi todos los municipios informan sobre su regidor pero, sin embargo, no suele aparecer una breve reseña personal o CV, ni publican su agenda institucional de actividades. Deberían hacerlo no sólo del alcalde o alcaldesa, sino también del resto de miembros de la corporación (estén en el gobierno o en la oposición).

Igualmente, se hace imprescindible la publicación de las declaraciones de actividades y bienes de los cargos electos, así como los datos de contacto tanto de los miembros del gobierno como, especialmente, de la oposición.

En cuanto a la gestión de los recursos colectivos, bloque 1.2 de indicadores, concluimos que de modo general se da de forma parcial una información

básica de la gestión mediante la publicación de la composición de los órganos de gobierno, las actas de los plenos, los planes municipales de ordenación urbanística y de las ordenanzas, pero los ayuntamientos tienen que mejorar en la publicación de las competencias y del calendario de trabajo de los órganos de gobierno y, en especial, en la elaboración y comunicación del Plan de Gobierno (PG), Plan de Actuación Municipal (PAM) y/o Plan Estratégico, ya que supone una planificación a medio-largo plazo que resulta ser sumamente importante para los ciudadanos.

El bloque sobre la gestión de los recursos económicos es uno de los que tiene menor grado de cumplimiento, 32,54%, lo que refleja que actualmente no hay la transparencia requerida por la ciudadanía, en concreto en este ámbito tan delicado como es el económico. Como se ha mencionado, sólo la mitad hace público el presupuesto en vigor y apenas se comunica la relación de puestos de trabajo junto con las retribuciones del personal ni el coste de las campañas de publicidad institucional. Por todo ello decir que resulta imprescindible ser más transparentes en todo lo relacionado con las cuentas municipales, ya que los vecinos exigen cada vez más saber en qué gastan el presupuesto los representantes políticos.

El siguiente bloque acerca de la información proporcionada sobre el municipio y la gestión de los recursos colectivos es el que presenta los mejores resultados. Todas las webs ofrecen información sobre la agenda de actividades municipales y ciudadanas, si bien casi ninguna ofrece información sobre las actividades de la oposición, lo que indica un cierto control gubernamental, el cual debería desaparecer. Es recomendable que los ayuntamientos incorporen en sus páginas webs información plural, por tanto, que incluya información de la oposición; si lo hicieran así y se toma como costumbre, no importará quién gobierne, ni quién esté en la oposición, que los ciudadanos siempre exigirán esta práctica y estarán mucho mejor informados.

El último bloque, relacionado con las herramientas de que disponen los ciudadanos para su participación en la política local, es el que menor grado de cumplimiento. Es fundamental mejorar en este bloque porque ello posibilita la implicación vecinal en la política y en la toma de decisiones.

## 5. Referencias bibliográficas

- Instituto Nacional de Estadística (2016). Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero. Recuperada de: <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.html?padre=517&dh=1>
- Fernández Falero, M.R., Trabadela Robles J., Garcés Botacio I., Ruano López, S. (2017). "Comunicación política de los ayuntamientos a través de sus webs. Caso de Extremadura". El profesional de la información, v. 26, n. 3, pp. 404-410. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.06>
- Mapa Infoparticipa (2016). Quienes somos. <http://mapainfoparticipa.com/index/home/5>
- Laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural. Mapa Infoparticipa: calidad y transparencia de la información pública. Barcelona: Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, 2017. [05-6-17] <http://mapainfoparticipa.com/index/mapa>
- Moreno Sardá, A. [ed.] (2013). Les dades d'aquest mapa corresponen a 2012-2013 A partir de 2013 treballem des d'una nova web. Recuperada de <http://www.infoparticipa.es/bones-practiques/>
- Moreno Sardá, A. (2012). Presentación del " Proyecto Periodismo para el control democrático ". En Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: Comunicación, control y resistencias. Sociedad Latina de Comunicación Social, 2012. p. 33. Recuperada de: [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/033\\_Moreno.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/033_Moreno.pdf)
- Ruano López, S., Garcés Botacio I., Trabadela Robles J., Fernández Falero M.R. (2015). Informe sobre la información publicada en las webs de los 14 ayuntamientos de Extremadura de los municipios que tienen más de 10.000 habitantes. Recuperada de: <http://mip.interbaix.com/arxiu/Extremadura2015.pdf>
- Ruano López, S., Garcés Botacio I., Trabadela Robles J., Fernández Falero M.R (2016). Mapa InfoParticipa de transparencia de los ayuntamientos extremeños. Estudio de caso con la Comunidad de Baleares. Ámbitos, número 33, pp. 1-20. Recuperada de: <http://www.redalyc.org/html/168/16846215005>

## **6. Anexo**

A continuación se incluye la guía de análisis con los 52 indicadores utilizados, agrupados según los bloques explicados:

### **1. TRANSPARENCIA DE LA CORPORACIÓN**

#### **1.1 ¿Quiénes son los representantes políticos?**

1. ¿Se da información básica sobre el alcalde o la alcaldesa: nombre y apellidos, foto y partido político?
2. ¿Se da información básica sobre el alcalde o la alcaldesa: biografía y / o curriculum?
3. ¿Se da información básica sobre los representantes que forman parte del gobierno: nombre y apellidos, foto y partido político?
4. ¿Se da información básica sobre los representantes que forman parte del gobierno: biografía y / o curriculum?
5. ¿Se da información básica sobre los representantes que no forman parte del gobierno: nombre y apellidos, foto y partido y político? (No se contabilizará en los casos en que no haya oposición)
6. ¿Se da información básica sobre los representantes que no forman parte del gobierno: biografía y / o curriculum? (No se contabilizará en los casos en que no haya oposición)
7. ¿Se publican las retribuciones (mensuales y/o anuales) de los representantes políticos? (En caso de que no perciban remuneración, explicitará con claridad)
8. ¿Se publican las declaraciones de actividades y bienes de los cargos electos?
9. ¿Se publica la agenda institucional del alcalde o la alcaldesa?
10. ¿Se publican en la web datos de contacto de los miembros del gobierno (correo electrónico y/o Twitter y/o Facebook y/o página web y/o teléfono...)? (Se validará si se publica el contacto del área o de la concejalía).
11. ¿Se publican en la web datos de contacto de los miembros de la oposición (correo electrónico y/o Twitter y/o Facebook y/o página web y/o teléfono...)? (No se contabilizará en los casos en que no haya oposición) (Se validará si se publica el contacto del grupo municipal).

## **1.2 ¿Cómo gestionan los recursos colectivos?**

¿Cómo se organiza y se planifica la gestión de los recursos colectivos y qué servicios se prestan?

12. ¿Se da información sobre la composición de los órganos de gobierno: pleno, junta de gobierno y/o comisiones informativas?
13. ¿Se da información sobre las competencias y el calendario de trabajo de estos órganos de gobierno?
14. ¿Se publica el organigrama completo con los nombres y apellidos de las personas responsables y sus funciones?
15. ¿Se publican las convocatorias con los órdenes del día previos a la celebración de los plenos municipales?
16. ¿Se publican las Actas del pleno municipal?
17. ¿Se publican los acuerdos completos de la junta de gobierno y/o las actas íntegras cuando la junta de gobierno actúe en delegación del pleno? (No se contabilizará en los municipios con menos de 5.000 habitantes, que no hayan constituido la junta de gobierno)
18. ¿Se da información del Plan de gobierno (PG), el Plan de actuación municipal (PAM) y/o el Plan estratégico?
19. ¿Se da información del Plan de ordenación urbanística municipal (POUM), Plan general de ordenación (PGO) u otras normas de planificación urbanística, así como sus modificaciones puntuales?
20. ¿Se publican las Ordenanzas municipales, los Reglamentos y/u otras disposiciones de relevancia jurídica?

## **1.3 ¿Cómo gestionan los recursos económicos: presupuestos, salarios, contrataciones, subvenciones...?**

21. ¿Se publica el presupuesto del ayuntamiento del año en curso, y de los organismos autónomos y entes dependientes, en el caso de existir?
22. ¿Se publica información sobre la ejecución trimestral del presupuesto del año en curso?
23. ¿Se publican las modificaciones presupuestarias realizadas? (En caso de que no se nos hagan explicitará con claridad)
24. ¿Se publica información sobre el cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera y/o el nivel de endeudamiento?
25. ¿Se publica la liquidación de los presupuestos de ejercicios anteriores y/o la cuenta general?

26. ¿Se publica la relación de puestos de trabajo y las retribuciones del personal laboral y funcionario del ayuntamiento, según las categorías?
27. ¿Se publica el listado y las retribuciones de los directivos y de los cargos de confianza, sus funciones y su currículum? (En los casos en que no exista, se explicitará con claridad)
28. ¿Se publica la oferta de trabajo del ayuntamiento, el proceso de los concursos públicos y los resultados? (En los casos en que no se haga ninguna convocatoria, se explicitará con claridad)
29. ¿Se publica el inventario general del patrimonio del ayuntamiento?
30. ¿Se publican todos los contratos formalizados, mayores y menores?
31. ¿Se publican las licitaciones en curso y la composición de las mesas de contratación?
32. ¿Se publican las Actas de las mesas de contratación?
33. ¿Se publican las modificaciones de los contratos formalizados y sus prórrogas, las licitaciones suspendidas y las resoluciones anticipadas?
34. ¿Se publica la relación completa de proveedores, adjudicatarios y/o contratistas así como la cuantía económica?
35. ¿Se publica el periodo medio de pago a los proveedores?
36. ¿Se publican las subvenciones otorgadas, las respectivas convocatorias y resoluciones? (En los casos en que no se convoquen se explicitará con claridad)
37. ¿Se publican los convenios firmados, especificando las partes, su objeto y las obligaciones económicas que se deriven, en su caso? (En los casos en que no se hayan firmado se explicitará con claridad)
38. ¿Se publica el coste y las características de las campañas de publicidad institucional en los medios de comunicación? (En los casos en que no se realicen, se explicitará con claridad)

## 2. INFORMACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN

### **2.1 ¿Qué información proporcionan sobre el municipio y la gestión de los recursos colectivos?**

39. ¿Se publican noticias, informaciones y/o opiniones sobre las actuaciones de los miembros del gobierno relacionadas con la gestión del gobierno?
40. ¿Se publican noticias, informaciones y/o opiniones sobre las actuaciones de los miembros de la oposición y/o de los grupos políticos relacionadas con el control de la gestión del gobierno? (No se contabilizará en los casos en que no haya oposición)

41. ¿Se publica información sobre el desarrollo del Pleno, las mociones presentadas por los diferentes grupos políticos, el debate y los acuerdos?
42. ¿Se publica información histórica sobre el municipio?
43. ¿Se da información sobre la situación del municipio: datos del término municipal, la población empadronada y su diversidad social, las actividades económicas, los equipamientos culturales y de ocio...?
44. ¿Se ofrece en la web la agenda de actividades municipales y ciudadanas?
45. ¿Se publica el contacto con la persona responsable de Prensa, Información y/o Comunicación de la Corporación, ya sea técnica o política? (Se validará con un contacto genérico, en su caso).

## **2.2 ¿Qué herramientas ofrecen para la participación ciudadana?**

46. ¿Se da información en la web del reglamento de participación ciudadana o de otras normas al respecto?
47. ¿Se da información en la web de otros mecanismos o entes de participación que estén vigentes como consejos territoriales, consejos de ciudad, consejos sectoriales, etc.?
48. ¿Se publican las Actas de las reuniones de los otros mecanismos o entes de participación mencionados en el indicador 47?
49. ¿Se ofrece en la web el directorio de entidades y asociaciones del municipio y/o el registro de los grupos de interés, en su caso?
50. ¿Se ofrecen en la web instrumentos de consultas y/o de participación sobre temas actuales de interés local?
51. ¿Se ofrece en la web la relación de los servicios que se prestan (Carta de servicios) y los compromisos ante la ciudadanía?
52. ¿Se proporcionan en la web instrumentos para valorar los servicios, y para presentar quejas o sugerencias sobre su funcionamiento?

### CAPÍTULO III

## HEY! PARTICIPA VERSUS HEY! TENERIFE, ¿UN CANAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA?

**Álvarez Díaz, Araceli**

*Universidad de La Laguna (Islas Canarias), España*

*Doctora en Ciencias de la Información y Licenciada en Geografía e Historia por la Universidad de La Laguna. Autora del libro Periodismo Social. La voz del Tercer Sector. Revisora de la Revista Mediterránea de Comunicación. Miembro del Comité Científico del Congreso Internacional Latina de Comunicación Social en sus dos últimas ediciones. Ponente en todos los congresos Latina, así como en el IV Congreso Internacional de Cyberperiodismo y Web 2.0 (2012), en el XIX Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística (2013), en el II Congreso Historia del Periodismo Canario (2016) y en el II Congreso Internacional de Comunicación y Pensamiento (2017).*

*<http://orcid.org/0000-0003-4244-8690>*

### Resumen

El Cabildo de Tenerife puso en marcha en enero de 2015 una plataforma de Participación Ciudadana, *Hey! Participa*, con el objetivo de que los ciudadanos de la isla intervinieran en los asuntos de interés general que se gestionan desde la corporación y que les afectan, a través del planteamiento de propuestas y de la valoración de aquéllas que son realizadas tanto por la institución como por la ciudadanía y las entidades. Todo ello se vehicula a través del canal denominado *Hey! Tenerife* que dispone de tres apartados. La plataforma tiene, además, cuentas en Facebook, Twitter y Youtube. La herramienta *online* surge de los trabajos realizados para desarrollar el *Marco Estratégico Insular de Participación Ciudadana* gestionado por un equipo de la corporación. Este trabajo tiene como objetivos conocer los elementos de los que dispone *Hey! Tenerife* para facilitar la participación de los ciudadanos y sus posibles carencias o deficiencias, así como determinar el nivel de participación de la población por medio del número de propuestas que realiza y de su valoración de las iniciativas publicadas por el Cabildo, además de conocer cuáles son los asuntos que interesan a los ciudadanos formulados por medio de las propuestas insertadas. El período de análisis comprende desde el mes de enero de 2015 hasta febrero de 2017. El estudio se ha hecho cuantificando y relacionando las iniciativas publicadas en cada uno de los apartados con que cuenta *Hey! Tenerife* con las áreas de gobierno del Cabildo, y valorando el nivel de respuesta por parte de la ciudadanía. Asimismo se ha establecido el grado de participación de los ciudadanos, a través del número de propuestas, de proponentes y de los temas que

han suscitado su interés. Finalmente, se ha analizado el tipo de contestaciones cursadas desde la plataforma a los intervinientes en relación con sus iniciativas.

### **Abstract**

The Tenerife island council launched in January 2015 a platform for citizen participation, *Hey! Participa*, with the aim that the citizens of the island were intervening in the matters of general interest that are managed from the corporation and that affect them, across the exposition of proposals and of the valuation of those that are realized both by the institution and by the citizenship and the entities. All this is transmitted across the channel named *Hey! Tenerife* that has three sections. The platform has, in addition, accounts on Facebook, Twitter and Youtube. The online tool arises from the works realized to develop the Insular Strategic Framework for Citizen Participation managed by a team of the corporation. This work has as aims know the elements which *Hey! Tenerife* has to facilitate the participation of the citizens and his possible shortcomings or deficiencies, as well as to determine the level of participation of the population through the number of proposals made and of his valuation of the initiatives published by the island council, in addition to know which are the matters that interest the citizens formulated by means of the inserted proposals. The period of analysis includes from January 2015 to February 2017. The study has been done by quantifying and relating the proposals inserted in each of the sections that have *Hey! Tenerife* with the areas of government of the island council, and valuing the level of response by citizens. It has also established the level of participation of citizens, through the number of proposals, proponents and issues that have aroused their interest. Finally, we have analyzed the type of responses from the platform to the participants with respect to their initiatives.

**Palabras clave:** participación, transparencia, ciudadanía activa, gestión pública.

**Keywords:** participation, transparency, active citizenship, public gestión.

## 1. Introducción

El uso de las redes sociales como instrumento para favorecer la participación ciudadana y crear un espacio público para hacer posible un Gobierno Abierto se está consolidando con la creación de canales participativos por parte de las instituciones públicas, como es el caso de *Hey! Tenerife*, una herramienta integrada en la plataforma del Cabildo de Tenerife, *Hey! Participa*, que es el objeto de este estudio. Dicho modelo de gobierno se basa en un diálogo constante entre las instituciones y los ciudadanos con el fin de tomar decisiones teniendo en cuenta sus opiniones, indicaciones o propuestas.

Se trata de fortalecer la democracia a través de la implementación de un procedimiento colaborativo y corresponsable basado en una relación de interacción horizontal entre las instituciones y la ciudadanía.

La participación ciudadana en la administración pública es el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de las comunidades y grupos indígenas. (Clad, 2009, pp. 3-4 en Sánchez, 2015, p. 54)

El Gobierno Abierto se hizo realidad con la presidencia norteamericana de Barak Obama quien firmó en 2009 un memorándum en el que plasmaba su compromiso de abrir el gobierno a través de un sistema asentado en la transparencia, la participación y la colaboración como medios para reforzar la democracia. “Este marco de referencia se toma como base para las políticas de Gobierno Abierto, canalizadas en dos vías: apertura de datos y apertura de procesos”. (Ramírez-Alujas, 2011 en Sebastián y Martínez, 2016, p.50)

Algunos teóricos afirman que el Gobierno Abierto es la filosofía, o la reingeniería de la vida pública, que cuenta con mayor trascendencia en la sociedad digital actual. Sin embargo, hay autores que cuestionan dicha trascendencia matizando que:

Han surgido términos como tecnodemocracia, tecnopolítica, democracia electrónica, Netizen, E-government, etc., redefiniendo una nueva y futura forma de democracia: más democrática, más participativa, más igualitaria, etc. Pero no podemos olvidar que ha sido la sociedad moderna capitalista la que ha generado un determinado tipo de tecnología, que a su vez produce determinadas herramientas, instrumentos, métodos, procedimientos y técnicas con unos fines determinados (en línea). (Díez, 2012 en Ayala, 2014, p. 39)

Se establece así un modelo de gobierno colaborativo que “utiliza las tecnologías de información y comunicación para cooperar con los ciudadanos y aprovechar su experiencia, además de solicitar su participación en determinados aspectos o situaciones”. (Sánchez, 2015, p. 66)

Distintos organismos internacionales han llevado a cabo políticas e iniciativas encaminadas a favorecer estos principios, como la *Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible: Transformar nuestro mundo*, cuyo objetivo número 16 denominado ‘Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles’, contempla los siguientes aspectos:

-Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.

-Garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades a todos los niveles.

-Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

Por su parte, el artículo 23 de la Constitución Española recoge que:

1. Los ciudadanos tienen el derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal.
2. Asimismo, tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos, con los requisitos que señalen las leyes.

En España destaca la plataforma puesta en marcha por el Ayuntamiento de Madrid, denominada *Decide Madrid*, en el mes de septiembre de 2015, unos meses más tarde que *Hey! Participa*, que tiene tres partes: Participación, Transparencia y Datos Abiertos. El 13 de diciembre de 2016 se comunicó a la opinión pública que más de 30 entidades locales y regionales, tanto de España como de Latinoamérica, se adhirieron al protocolo para empezar a usar esta herramienta; cada una adaptándola a sus propias necesidades.

Se trata de los ayuntamientos de Alicante, Arona, Benalmádena, Buenos Aires, Buñol, Cádiz, Calvià, Carreño, Castellón, Chiloeches, Ciempozuelos, A Coruña, Getafe, Golmayo, Huesca, Mendoza, Nariño, Oviedo, Palma de Mallorca, Pamplona, Rivas Vaciamadrid, Sitges, Talamanca del Jarama, Tarragona, Toledo, San Sebastián de los Reyes, Valdemorillo y Valencia. Además se sumaron el Cabildo de Gran Canaria, el Consell de Mallorca, la Diputación de Valencia y la UCM.

La plataforma, de *software* libre y cuya instalación es gratuita, dispone de los módulos siguientes:

- Presupuestos participativos: El objetivo es que la ciudadanía pueda decidir el destino de parte del presupuesto municipal.
- Propuestas ciudadanas: Permite que cualquier persona haga propuestas para mejorar sus municipios. Si una de ellas consigue los apoyos suficientes, se somete al voto, y, en caso de aprobarse, la institución la ejecuta.
- Legislación colaborativa: Posibilita la redacción de normas y otros textos que se quiera aprobar para la ciudad de forma conjunta.
- Procesos: Facilita la participación en procesos complejos que inciden en la ciudad.
- Debates: Los ciudadanos pueden iniciar debates sobre un tema de su interés y crear espacios independientes donde otros usuarios puedan hacer lo propio sobre el tema propuesto.

Lo principal en la e-democracia es propiciar la deliberación para la toma de decisiones co-legislativas (Aguirre, 2012).

Además de la normativa estatal, en el Archipiélago es de aplicación la Ley 5/2010, de 21 de junio, canaria de fomento a la participación ciudadana que tiene por objeto “fomentar la participación ciudadana, tanto de forma individual como colectiva, en la actividad administrativa de la Comunidad Autónoma de Canarias, así como en la vida económica, política, cultural y social, haciendo así realidad parte de los mandatos contemplados en el Estatuto de Autonomía”.

El artículo 8 de dicha Ley establece que: “La ciudadanía, en los términos previstos en la presente ley, participará y podrá formular propuestas sobre la actividad de la Administración en función del interés y demanda de aquella”. Y el artículo 10 recoge que: “La ciudadanía tiene derecho a dirigirse, individual y colectivamente, a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, para elevar propuestas de actuación, comentarios o sugerencias sobre materias de su competencia o de interés autonómico. Reglamentariamente se determinará el procedimiento de dichas propuestas sugerencias o actuaciones de interés público, tanto las realizadas por la ciudadanía como la respuesta de la Administración a las mismas, que deberá realizarse conforme a lo establecido en el artículo 6.2”.

Por su parte, la Ley 12/2014, de 26 de diciembre, de Transparencia y de Acceso a la Información Pública de Canarias indica en su artículo 1 que: “La presente ley tiene por objeto la regulación de la transparencia de la actividad pública y del ejercicio del derecho de acceso a la información pública en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias”. En el artículo 5 de

dicha ley se define el término Transparencia como “la elaboración, actualización, difusión y puesta a disposición de cualquier persona, en una manera clara y entendible, de la información prevista en esta ley derivada de la actuación de las entidades, incluidas en su ámbito de aplicación en ejercicio de las funciones que tienen atribuidas, sin más limitaciones que las establecidas legalmente”.

Según los resultados de una encuesta de Naciones Unidas denominada *My World*, recogidos en el *United Nations E-Government Survey 2016*, un gobierno honesto y responsable "fue votado como la cuarta prioridad más alta justo después de la educación, la buena atención médica y el empleo". Los encuestados estuvieron de acuerdo en que:

La gente debe tener una opinión sobre cuáles deberían ser las prioridades del gobierno y la confianza en que se pondrán en práctica esas prioridades competentemente. Los gobiernos deberían acordar e implementar normas para informar al público sobre cómo se ha gastado el dinero público. (p. 21)

## **2. Objetivos y metodología**

El estudio de la actividad registrada en el espacio dedicado a la publicación de propuestas, *Hey! Tenerife*, tanto del Cabildo de Tenerife como de los ciudadanos y entidades, dentro de la plataforma *Hey! Participa*, se ha realizado desde su puesta en funcionamiento, a finales de enero de 2015, hasta el mes de febrero de 2017.

Los objetivos del presente trabajo son:

-Conocer los distintos elementos con los que cuenta este instrumento para facilitar la participación de los ciudadanos y sus posibles carencias o deficiencias.

-Determinar el nivel de participación de la ciudadanía a través del número de propuestas que realiza y de su valoración de las publicadas por la institución insular.

-Conocer cuáles son los asuntos que interesan a los ciudadanos formulados en las iniciativas insertadas durante el período analizado.

Para el estudio se ha consultado la documentación existente en la propia plataforma relativa al *Marco Estratégico Insular de Participación Ciudadana*, y se ha analizado cada una de las partes en las que se estructura dicha plataforma para conocer sus contenidos y modo de funcionamiento. A pesar de haber solicitado una entrevista con la responsable de esta herramienta, la consejera del área de Participación y Atención Ciudadana del Cabildo de Tenerife, con el objeto de aclarar ciertos aspectos, dicho encuentro no fue posible ya que se nos contestó que “estaban valorando la petición realizada”.

### 3. El canal Hey! Tenerife

Los avances de las instituciones públicas para favorecer el e-Gobierno y la e-Participación se han plasmado en la isla de Tenerife en la plataforma puesta en funcionamiento en el mes de enero de 2015 por el Cabildo de dicha isla, *Hey! Participa* (<http://participatenerife.es/>), que dispone de un espacio denominado *Hey! Tenerife* (<http://heytenerife.es/es/index.html#>), destinado a la publicación de las propuestas, tanto por parte de la institución como de la ciudadanía y las entidades.

El gobierno electrónico supone que los diferentes niveles de las administraciones públicas (estatal, autonómico o local) se exhiban en Internet para que la ciudadanía pueda conocerla y hacer los trámites que más les interese desde esta misma, incluso proponiendo iniciativas o haciéndoles llegar quejas, lo que supone un verdadero espacio participativo digital. (Campos, 2014, p. 355)

Además, el Cabildo de Tenerife cuenta con una Consejería que tiene una delegación especial en Participación y Atención Ciudadana. Es el único Cabildo del Archipiélago canario con una herramienta propia de este tipo. La puesta en marcha de la plataforma ha sido posible gracias a un trabajo previo que se desarrolló en el año 2014 y que permitió la elaboración del *Marco Estratégico Insular de Participación Ciudadana*, que es la base para llevar a cabo una serie de acciones entre 2015 y 2020. El documento se fundamenta en siete ejes estratégicos:

1. Mejora de la Normativa y reglamentos.
2. Mejora de la Cultura.
3. Mejora de la Formación.
4. Mejora de la Metodología y Gestión.
5. Mejora en los procesos y canales.
6. Mejora en la Comunicación.
7. Mejora del tejido asociativo y voluntariado.

Además, para desarrollar las acciones relacionadas con la participación ciudadana contenidas en este documento se ha establecido un conjunto de redes y grupos de trabajo, que surgieron de las aportaciones realizadas durante la elaboración del Marco Estratégico. Son equipos en los que se integra personal del Cabildo, de los ayuntamientos, de las entidades ciudadanas así como de grupos de expertos y de representación de la ciudadanía.

Además, la plataforma contempla una serie de recursos, como son una *Guía Insular de la Participación Ciudadana* y la *Guía de Recursos Insular de la*

*Participación Ciudadana*, a los que, por contra, no se puede acceder en línea.

Por medio de la plataforma, el Cabildo de Tenerife hace patente su interés en que los ciudadanos se impliquen de forma activa en los asuntos que promueve la institución y que les afectan. El fomento de la participación está estrechamente vinculado con los principios de Transparencia y Buen Gobierno.

Los fines pretendidos con la implementación de este instrumento son la mejora en la toma de decisiones y la implicación de los ciudadanos en la gestión de lo público, a través de un aumento del conocimiento y de la innovación pública.

Las nuevas tendencias relacionadas con el ejercicio ciudadano “propenden al establecimiento de nuevas formas de relación entre los ciudadanos y el Estado, así como a brindar una mayor valoración a lo local como un escenario alternativo de ejercicio ciudadano”. (Otálora-Buitrago, 2015, p. 109)

El fundamento de la participación ciudadana implica, por tanto, la posibilidad de influir en las resoluciones que deben tomar las autoridades, y constituye un freno al abuso de poder. Además pretende aprovechar el conocimiento que tienen los ciudadanos de su realidad más inmediata e incluirlo en las iniciativas y políticas de las instituciones.

### **3.1. Funcionamiento de la plataforma**



Los ciudadanos que quieran participar en esta plataforma, tanto para mostrar su opinión como para realizar consultas y plantear sus propuestas, además de tener la posibilidad de tomar parte en los debates abiertos iniciados por el Cabildo de Tenerife, deben seguir los siguientes pasos:

1. Acceder a *Hey! Tenerife*, a través de <http://www.heytenereife.es/es/index.html>.
2. Darse de alta como usuarios ingresando en la parte de Registro para crear su cuenta de *Habla!*, directamente, o bien a través de una cuenta de Facebook o Twitter.

3. Conocer las propuestas publicadas por el Gobierno insular, así como las aportaciones de otros ciudadanos.
4. Comentar o realizar valoraciones de las propuestas que consideren relevantes o de interés.
5. Insertar sus propias propuestas.

*Hey! Participa* cuenta, además, con canales en Facebook, Twitter y Youtube.

En Facebook y Twitter se publicitan las iniciativas del Cabildo que aparecen en el apartado de la plataforma correspondiente, además de los cursos, campañas promocionales e información relativa a las líneas estratégicas que se van generando, como son las reuniones de los equipos de trabajo creados para implementar las acciones contenidas en dichas líneas o ejes.

En el canal de Youtube hay nueve vídeos: el primero, que aparece el 7 de diciembre de 2016, informa sobre la red de oficinas del Cabildo para atención ciudadana distribuidas por la isla; el segundo, con el título de ‘Hey! Participa. Hagamos que las cosas sucedan’, fue colgado el 3 de octubre de 2016, y es un resumen de un vídeo-clip musical para promocionar la plataforma; el tercero, el cuarto y el quinto se insertaron el día 21 de septiembre de 2016 bajo los títulos de ‘Píldora informativa Participa en tu Cabildo’, ‘Píldora informativa Participa Tenerife’ y ‘Píldora, ¿Qué es la participación ciudadana?’; el sexto, publicado el 20 de julio de 2016, se refiere al ‘Marco Estratégico Plurianual Cabildo de Tenerife 2016-2025’; el 23 de mayo de 2016 aparecen dos vídeos con los siguientes títulos: ‘Píldora formativa 2 Reglamento Municipal Participación Ciudadana’ y ‘Píldora formativa 1 Reglamento Municipal Participación Ciudadana’; y finalmente, el 21 de diciembre de 2015, se publicó el vídeo-clip completo de Hey! Participa.

### **3.2. Análisis**

*Hey! Tenerife* se estructura en tres partes: Propuestas del Cabildo, Propuestas ciudadanas y Propuestas de entidades. Las áreas sobre las que se puede plantear iniciativas son: Presidencia; Sostenibilidad, Medio Ambiente, Aguas y Seguridad; Empleo, Comercio, Industria y Desarrollo Económico; Tenerife 2030: Innovación, Educación, Cultura y Deportes; Gobierno Abierto, Acción Social y Atención Ciudadana; Cooperación Municipal y Vivienda; Política Territorial; Turismo, Internacionalización y Acción Exterior; Agricultura, Ganadería y Pesca; y Juventud, Igualdad y Patrimonio Histórico.

La participación ciudadana implica compartir con otros, comunicarse y relacionarse con ellos. A través de ella, no solo se potencia la confianza y la complicidad entre los agentes intervinientes en el proceso sino que el conocimiento sobre determinados asuntos públicos se consolida a partir

de esta interacción que va más allá de ser bidireccional; emerge, tal y como apunta Alguacil (2005), con carácter multidireccional, de manera que todos los agentes implicados tienen la posibilidad de asumir, indistintamente, el rol de receptores y emisores de mensajes: ello propicia estados permanentes de aprendizaje, innovación y adaptación mutua. (Campillo, 2013, p. 89)

### **3.2.1. Propuestas del Cabildo**

La primera propuesta del período analizado, que se publicó el 22 de enero de 2015, relativa al proyecto 'Visionarios', corresponde al área de Presidencia de la institución, mientras que la última se dio a conocer el día 18 de enero de 2017, bajo la denominación de 'Incorporación de cláusulas sociales y ambientales en la contratación pública del Cabildo Insular de Tenerife y su sector público', adscrita a varios departamentos.

Las iniciativas se insertan siguiendo el siguiente patrón: una fotografía, el título entrecomillado, el área o áreas a la/s que pertenecen, la fecha de publicación en la plataforma, y, en el caso de estar abierta, se señala que está en período de aportaciones, o si está ya finalizada, se anuncia con un icono las conclusiones. Todas las propuestas pasan por las siguientes fases con sus correspondientes intervalos temporales: presentación, debate, aportaciones y conclusiones.

Finalmente, con una serie de iconos como los utilizados en el Facebook para el 'me gusta', los participantes pueden señalar en verde con el dedo pulgar hacia arriba su opinión a favor, y con el dedo pulgar hacia abajo en rojo su postura contraria. Por su parte, los argumentos a favor o en contra se incluirían haciendo click sobre una 'nube' similar a la de las viñetas en verde o en rojo según el sentido (es lo que se entiende por realización de 'aportaciones'); y, en último lugar, aparece una 'nube' azul en la que se introducen los comentarios, que se entienden como 'debate'.

Una vez que se pincha en el título se accede a otra pantalla en la que se describe la acción o iniciativa, se añade un enlace al Boletín Oficial de la Provincia (BOP) en el que se publica, en su caso, y se facilitan todos los datos relacionados, como descripción del proyecto, presupuesto, período de información pública, dependiendo de lo que se trate, etc., y la documentación de interés relacionada.

Cuando se procede a la apertura de un proceso participativo se especifica, además, la fecha de finalización del mismo y se pregunta a los ciudadanos su opinión sobre la iniciativa, además de solicitarles que indiquen de qué manera la mejorarían. En otros supuestos también se les pide que hagan sugerencias o que realicen aportaciones. Asimismo, hay casos en los que se les invita a rellenar un cuestionario o una encuesta.

Las propuestas publicadas durante el período analizado ascienden a la cantidad de 63, y se refieren a la gestión realizada por los distintos departamentos del gobierno de la institución insular, destacando muy por encima del resto las correspondientes al área de Sostenibilidad, Medio Ambiente, Aguas y Seguridad, con un total de 45.

El departamento de Presidencia presenta 7 iniciativas; Tenerife 2030<sup>2</sup> (4); Gobierno Abierto (2); y Cooperación Municipal; Empleo; y Política Territorial 1 cada área. Finalmente, una de las propuestas atañe a varios departamentos y hay dos convocatorias ciudadanas.

En 33 de las propuestas publicadas hubo algún tipo de manifestación por parte de la ciudadanía, mientras que las 30 restantes no tuvieron incidencia alguna. Las que generaron una mayor participación, con 5 intervenciones o más, fueron las siguientes:

- **Proyecto DUSI4: Ampliación de la línea 2 del tranvía (7/10/2015)**, perteneciente al área de Presidencia: 8 a favor, 3 argumentos a favor (aportaciones) y 18 comentarios (debate).
- **Propuestas para reducir los atascos en la TF-5 (9/10/2015)**, correspondiente al área de Presidencia: 5 argumentos a favor (aportaciones) y 82 comentarios (debate).
- **Hoja de ruta para el Parque Marítimo y Puerto Pesquero, Deportivo, Comercial y Turístico del Puerto de la Cruz (29/04/2016)**, perteneciente al área de Presidencia: 5 a favor, 1 argumento a favor, 1 argumento en contra (aportaciones) y 3 comentarios (debate).
- **Marco estratégico de Desarrollo Insular para la isla de Tenerife (MEDI)**, convocatoria ciudadana, debate abierto, consulta: 6 a favor, 4 argumentos a favor (aportaciones), 1 en contra y 33 comentarios (debate).
- **Proceso participativo Regulación de Accesos a Punta de Teno**, correspondiente al área de Sostenibilidad: 4 a favor, 1 en contra, 1 argumento a favor (aportaciones) y 13 comentarios (debate).
- **Incorporación de cláusulas sociales y ambientales en la contratación pública del Cabildo Insular de Tenerife y su sector público**, perteneciente a varios departamentos: 1 a favor, 1 argumento a favor (aportaciones) y 3 comentarios (debate).

---

<sup>2</sup> En adelante se citarán las áreas del Cabildo utilizando el primer epígrafe de su denominación.

Por lo que se refiere al tipo de propuestas, encontramos los siguientes casos:

- Iniciativas ya concluidas o próximas a concluir, como es el caso de 'Visionarios' o del proyecto 'Lasos'. Se invita a la ciudadanía a indicar qué les han parecido.
- Proyectos con dotación presupuestaria para ejecutar (generalmente obras de varios tipos). Publicados en el Boletín Oficial de la Provincia y sometidos a información pública.
- Propuestas en las que se abren procesos participativos. Se solicita a los ciudadanos su opinión y, en la mayoría de los casos, se les pregunta si creen que se puede valorar otras acciones para incluir en el proyecto. En otros se les piden sus opiniones y sugerencias o se les solicita que hagan aportaciones. Siempre se especifica la fecha en la que finaliza dicho proceso. Algunos supuestos conllevan la realización de acciones complementarias como reuniones o mesas sectoriales o transversales en las que participan distintos actores de la sociedad implicados.
- Convocatorias ciudadanas (2): Una relativa al 'Marco Estratégico de Desarrollo Insular para la isla de Tenerife' en la que se insta a la población a que realice sugerencias a los 36 programas que lo integran en un plazo determinado. Se anuncia la publicación en la plataforma de las siguientes fases del MEDI. Como se ha reflejado anteriormente es uno de los casos que cuenta con mayor respuesta por parte de la ciudadanía. La otra se refiere al 'Proyecto de mejora del sendero PR TF70 Guía de Isora-Boca de Tauce' que sólo tiene una intervención.

La ONU identifica la e-Consultation como la oportunidad para que el ciudadano, en las páginas de las instituciones del Gobierno, encuentre las herramientas necesarias para la realización de consultas, la propuesta de agendas y la intervención en debates a través de las peticiones electrónicas. (Posada, 2011, p. 58)

En 21 de las 33 propuestas en las que se registró alguna incidencia, la ciudadanía intervino en la fase de debate, mientras que, en 15 de ellas, realizó aportaciones en un sentido u otro. Sin embargo, cabe matizar que, en algunos supuestos, los ciudadanos participaron para señalar que faltaba documentación sobre los proyectos para su consulta.

Algunas de las iniciativas están relacionadas y se insertaron de la siguiente manera:

- El 7 de octubre de 2015 se publican, primero por separado, y después conjuntamente, los proyectos DUSI (Desarrollo Urbano Sostenible Integrado Financiación 2014-2020): en total son nueve entradas, y se pide a la ciudadanía que opine sobre cada uno de ellos, iniciándose un proceso de participación hasta una fecha concreta. El que tiene un mayor eco entre la población, como se ha especificado anteriormente, es el ‘Proyecto DUSI4: Ampliación de la línea 2 del tranvía’. En cuatro de estos nueve supuestos no hay intervenciones.
- El 9 de octubre de 2015 se abre a la participación de los ciudadanos el ‘Plan de actividades y deportes náuticos: Tenerife+azul’. Se les solicita su opinión y la realización de propuestas, además de insertar una encuesta para que la cumplimenten los clubes y entidades (Intervenciones: 1 a favor, 1 argumento a favor y 2 comentarios). El 2 de enero de 2016 se publican los ‘Resultados de la primera fase de la elaboración del Plan de actividades y deportes náuticos. Tenerife+azul’, que contienen diversa documentación con los cuestionarios recibidos, una serie de entrevistas a expertos y el planteamiento de ‘Hechos, Retos y propuestas’. Se indica, además, que todo esto servirá para elaborar la propuesta del Plan en cuestión (en este segundo caso no hay intervenciones por parte de la población).
- El 9 de octubre de 2015 se publican las ‘Propuestas para reducir los atascos en la TF-5’ y se requiere a los ciudadanos para que opinen sobre las medidas que presenta el Cabildo, además de hacer un llamamiento para aportar posibles soluciones en un plazo determinado (Intervenciones: 5 argumentos a favor y 82 comentarios, que en algunos casos tienen respuesta por parte de los gestores de la plataforma). El día 25 de noviembre de 2015 se insertan las ‘Propuestas del Cabildo de Tenerife para mejorar el tráfico en la autopista del Norte TF-5’ y se pide a la gente su parecer sobre las alternativas planteadas por el Cabildo, contenidas en un *powerpoint* detallado. Sin embargo, no se registra intervención alguna.

Mientras, potencialmente, las instituciones orientadas a la deliberación y la consulta no vinculante pueden mejorar la *accountability*, promover la transparencia y también la educación cívica (Schugurensky, 2004), las instituciones que permiten a la ciudadanía la toma de decisiones vinculantes incorporan al ciudadano como actor de peso en la definición de asuntos públicos (Dalton, Burklin y Drummond, 2001 en Schneider y Welp, 2015, p. 20).

### **3.2.1.1. Deficiencias o carencias**

- Uno de los principios en los que se basa la Alianza para el Gobierno Abierto (*Open Government Partnership*), iniciativa propiciada en 2011 por ocho países, es la transparencia, entendida como el derecho que tienen los ciudadanos a saber cómo y en qué se gastan sus impuestos. Asimismo se trata de que las leyes, decretos o medidas que adopten las administraciones puedan ser debatidas, valoradas, criticadas o complementadas gracias a las intervenciones de la población. En las iniciativas publicadas por la corporación insular se detecta una carencia relativa a posibilidad de que la ciudadanía participe en la elaboración de los presupuestos del Cabildo y pueda influir en la toma de decisiones relativas al destino y asignación del dinero en función de las distintas partidas presupuestarias.
- Igualmente, en algún caso, ('Pista de la zona de Las Huertas de Las Carboneras, en el Término Municipal de San Cristóbal de La Laguna, Parque Rural de Anaga'), se anuncia la publicación de la respuesta a una aportación de un ciudadano en la plataforma y dicha contestación no aparece.
- Sólo en algunos supuestos se contesta a las intervenciones de los participantes, dependiendo de los temas o de las cuestiones planteadas.
- Asimismo, tres de las propuestas que cuentan con un índice mayor de intervenciones, como son la ampliación de la Línea 2 del tranvía, la reducción de los atascos en la autopista TF-5 y la regulación de los accesos a la Punta de Teno, son temas que han generado mucha controversia entre la opinión pública de la isla. En concreto, los problemas que generan los atascos en la TF-5 han tenido una intervención directa por parte del presidente de la corporación, Carlos Alonso, quien protagonizó varios enfrentamientos con la anterior consejera de Obras Públicas y Transportes del Gobierno de Canarias, Ornella Chacón.

### **3.2.2. Propuestas ciudadanas**

Los ciudadanos, con carácter individual, pueden formular propuestas en el apartado denominado Propuestas ciudadanas. La primera se publicó el 27 de enero de 2015 y la última del período estudiado el 29 de enero de 2017.

Por lo que se refiere a los resultados por años, en 2015 el total de propuestas fue de 131 (hay cinco iniciativas que se repiten), de las que 130 recibieron respuesta por parte de la institución insular (en una de las contestaciones

se responde conjuntamente a cinco ideas planteadas por un mismo participante), con la siguiente distribución por áreas de gobierno:

Área de Gobierno	Cantidad
Presidencia	46
Sostenibilidad, Medio Ambiente, Aguas y Seguridad	15
Turismo, Internacionalización y Acción Exterior	16(1)*=15
Tenerife 2030: Innovación, Educación, Cultura y Deportes	22(2)*=20
Empleo, Comercio, Industria y Desarrollo Económico	20
Agricultura, Ganadería y Pesca	5
Gobierno Abierto, Acción Social y Atención Ciudadana	9(2)*=7
Juventud, Igualdad y Patrimonio Histórico	3

\*Número de iniciativas repetidas

Como indican los resultados obtenidos, los ciudadanos realizaron propuestas mayoritariamente relacionadas con las competencias de las áreas de Presidencia; Tenerife 2030; Empleo; Sostenibilidad; y Turismo.

Las intervenciones adscritas al departamento de Presidencia se refieren básicamente a cuestiones relativas a la solución de los problemas de movilidad existentes en la isla de Tenerife:

1. Mejoras en la red de carreteras y en distintos aspectos vinculados a la movilidad.
2. Retenciones, colas y atascos en la TF5. En referencia a este tema se habla de compartir vehículos, de implantar un servicio de guaguas más eficiente, etc., y se anuncia la creación de la plataforma denominada 'No a las colas TF5'.
3. Ampliación de la línea del tranvía y nuevos trazados.
4. Una de las ideas tiene que ver con el proyecto 'Visionarios', que fue el primero insertado por el Gobierno insular.

Las propuestas relativas a Tenerife 2030 se pueden agrupar en las temáticas siguientes: organización de eventos deportivos y promoción de acciones

relacionadas con este campo, algunas de turismo deportivo, reciclaje, fibra óptica e impresiones en 3D.

En cuanto al área de Empleo, las iniciativas se refieren a asuntos diversos como: el diseño y distribución de aparatos y maquinaria así como de envases para reciclar; la creación de empleo en determinadas zonas de la isla; ayudas a las pymes; e ideas vinculadas al turismo, como la promoción de productos canarios, el uso de las innovaciones tecnológicas, o la rehabilitación de hoteles, entre otras. Cabe reseñar una propuesta que plantea que la web de la plataforma sea un instrumento para dinamizar la economía de la isla con un espacio propio para las empresas.

Las intervenciones sobre Turismo pasan por la realización de tours o cruceros con temáticas específicas, la rehabilitación de inmuebles para fines turísticos, o la grabación de imágenes promocionales, entre otras.

Con respecto a Sostenibilidad, se critica el estado de algún sendero, y se insta a mejorar la seguridad en Las Cañadas y al uso de placas solares en naves industriales, entre otras medidas.

En el apartado de Gobierno Abierto, un ciudadano pone de manifiesto la escasez de propuestas insertadas y señala que hay que dinamizar la plataforma para que sea útil.

En este sentido se observa una correspondencia en el interés demostrado por la ciudadanía en las iniciativas del Cabildo descritas en el apartado anterior de este estudio que tienen una mayor respuesta por parte de la gente, es decir, la reducción de los atascos en la TF-5 y la ampliación de la línea del tranvía, y el volumen de propuestas planteadas por los ciudadanos.

Durante su primer año de funcionamiento, participaron en la plataforma 60 proponentes, destacando algunos casos por la cantidad de ideas publicadas:

- **Damián Rodríguez:** 61 propuestas, algo menos de la mitad del total presentado. El número de intervenciones por áreas es el siguiente: Presidencia (3), lo que supone un 9% del total; Tenerife 2030 (13), un 65%; Sostenibilidad (7), un 46.6%; Turismo (14), un 93%; Empleo (16), un 80%; Gobierno Abierto (4), un 57%; Agricultura (3), un 60%; y Juventud (1), un 33%.
- **Moisés Barreto:** 5 iniciativas, cuya distribución es la siguiente: 2 de Presidencia; 1 de Empleo; 1 de Sostenibilidad y 1 de Juventud.
- **José Antonio González:** 3 propuestas, de las que 2 corresponden a Presidencia y 1 a Tenerife 2030.

Finalmente, Oscar Zurita, Montserrat Jordán y Juan Ruiz C. presentaron 2 ideas cada uno. El resto planteó una sola iniciativa.

Cada participante tiene un perfil público en el que figuran los usuarios de la plataforma a los que sigue y también aquéllos que hacen un seguimiento de su actividad.

Al igual que ocurría con las propuestas del Gobierno insular, los ciudadanos pueden valorar las aportaciones de otros señalando si están a favor, o en contra, e insertando sus argumentos tanto en un sentido como en otro, o bien comentando algún aspecto. En este primer período, tan solo hay 10 iniciativas presentadas que no tienen incidencia alguna.

Hay que reseñar que en este apartado aparecen propuestas realizadas por entidades, que deberían estar incluidas en la pestaña correspondiente a Propuestas de entidades y, que, sin embargo, se publican aquí. Son las efectuadas por el Club deportivo Tadsart Terramare (2) y la Asociación de Amigos de Anaga (1); en este último caso, se da la bienvenida a la plataforma a los miembros de la asociación y, sin embargo, no se les indica que su iniciativa debería estar en la parte de entidades, como así ocurre en otro supuesto de 2016.

Finalmente estaría el caso de Tenerife Doscientos Tres (1) de quien no disponemos de datos.

Algunos argumentos en contra de la participación ciudadana (Canto, 2011, pp. 28-29 en Sánchez, p. 55) ponen de manifiesto que se propicia la formación de élites participativas que sesgan tanto la participación como las preferencias del universo de usuarios hacia las de los participantes. En el primer año de uso de la plataforma se observa que un ciudadano monopoliza las intervenciones de casi todas las áreas, superando en todos los casos el 50% de las propuestas, salvo en los apartados de Presidencia, Sostenibilidad y Juventud. Por lo tanto, no se cumple el objetivo de utilizar la inteligencia colectiva de la población.

En el segundo año de funcionamiento de la plataforma, 2016, el número de iniciativas fue de 184 (hay cuatro propuestas duplicadas), de las que 165 recibieron respuesta (se contesta a 3 en 1), con la siguiente distribución por áreas de gobierno:

Área de Gobierno	Cantidad
Presidencia	10
Sostenibilidad, Medio Ambiente, Aguas y Seguridad	45(1)*=44
Turismo, Internacionalización y Acción Exterior	29
Tenerife 2030: Innovación, Educación, Cultura y Deportes	11(1)*=10
Empleo, Comercio, Industria y Desarrollo Económico	28
Agricultura, Ganadería y Pesca	3
Gobierno Abierto, Acción Social y Atención Ciudadana	12 (1)*=11
Juventud, Igualdad y Patrimonio Histórico	6 (1)*=5
Política Territorial	13
Cooperación Municipal y Vivienda	4
Varias	27

\* Cantidad de iniciativas duplicadas

Como indican los resultados obtenidos, los ciudadanos realizaron propuestas mayoritariamente relacionadas con las competencias de las áreas de Sostenibilidad; Turismo; Empleo; y Varias.

Las intervenciones ciudadanas en el apartado de Sostenibilidad se refieren al aprovechamiento energético en distintas variantes, a la erradicación del ‘rabo de gato’, al cultivo de especies para frenar la erosión, a la gestión correcta de residuos y al reciclaje, así como a la limpieza de playas y barrancos y a la habilitación de vertederos.

Las iniciativas sobre Empleo giran en torno a distintas formas de potenciar el trabajo en tiendas de los barrios y en polígonos industriales, a través del diseño y comercialización de *souvenirs* y de productos de varias temáticas. Otros asuntos son la bajada de impuestos y la eliminación de trabas burocráticas a emprendedores.

En cuanto a Turismo, hay propuestas para realizar distintos circuitos y rutas por la isla en barco, bicicleta, etc.; habilitar alojamientos turísticos en edificios singulares o en barcos; diseñar productos turísticos para cruceristas; y algunas ideas vinculadas a los Pokemon.

En el apartado de Política Territorial las iniciativas son diversas y se refieren a la reducción del número de municipios canarios; a la mejora de algunas vías, a través de la señalización, el asfaltado o la creación de puentes; y al establecimiento de un Plan de Movilidad para el Norte de Tenerife, entre otras.

Finalmente, en la categoría de varias se encuentran distintas propuestas vinculadas a temas como la movilidad y las vías públicas; la limpieza de calles y aceras en Puerto de la Cruz; el adecentamiento de las fachadas de las casas; y el arreglo de los accesos y limpieza de las playas.

El número de proponentes asciende a 80, destacando algunos casos por la cantidad de ideas presentadas:

- Damián Rodríguez: 73 iniciativas, lo que supone un 40% del total, de las que 23 (82.75%) pertenecen a Turismo; 22 (48.8%) a Sostenibilidad; 21 (75%) a Empleo; 1 (10%) a Presidencia; 1 (9%) a Tenerife 2030; 1 (33%) a Agricultura; 1 (16.6%) a Juventud; y 3 (27.2%) a Gobierno Abierto.
- Miriam Dorta: 7 propuestas, de las que 2 son de Cooperación Municipal; 2 de Juventud; 2 de Sostenibilidad; y 1 de Política Territorial.
- Ana Delia Rodríguez: 6 ideas, de las que 5 son de Política Territorial y 1 de Cooperación Municipal.
- Antonio Perera y José Antonio González, 4 propuestas cada uno, y Alejandro Salazar 3.
- Con dos iniciativas estarían: Lourdes Tejera, Nuhazet Rodríguez, Begoña León, Antonio Fernández, Carmen Rosa González, Luis María Gimeno, Lucas Plasencia, José Manuel Pérez, Joaquín Grande, Mariangela Boni y Marcos Adrián.

Al igual que ocurría en 2015, hay propuestas de colectivos o entidades en la pestaña de Propuestas ciudadanas, que son las que se detalla a continuación: Rentals Tenerife (*Tenerife South Real Estate Association*) (1) y Libertad Canaria, un movimiento civil de ciudadanos, (5).

Otros supuestos son: Heatsavr Canaria Heatsavr (1), distribuidor para Canarias de cubiertas líquidas y spa, y La Voz de San Miguel (3), una web de participación para los ciudadanos de San Miguel de Abona. En este último caso, desde *Hey! Tenerife* se les pregunta si son un asociación o parte de ella para que inserten sus iniciativas en la pestaña de Propuestas de entidades.

En 2017 el volumen de propuestas publicadas asciende a 11 y todas corresponden al mes de enero ya que en febrero no se insertó iniciativa alguna por

parte de los ciudadanos. Estas ideas se refieren a las áreas de Política Territorial (1), Gobierno Abierto (2), Turismo (2), Sostenibilidad (5) y Cooperación municipal (1).

En cuanto a los participantes, un total de 6, destacan Ana Delia Rodríguez con 4 propuestas, y Damián Rodríguez y Laura Figueroa con 2 cada uno.

### **3.2.2.1. Tipos de respuestas desde la plataforma**

En cuanto a las respuestas que se da desde la plataforma a las propuestas, con carácter general, en primer lugar se da la bienvenida a los nuevos proponentes a la misma. Asimismo se contesta agradeciendo a la persona su aportación e indicándole que se dará traslado de la misma al área correspondiente del Cabildo para su valoración.

Se proporciona una contestación más extensa y detallada al proponente, cuando se está llevando a cabo alguna iniciativa similar a la presentada por parte del Cabildo o se le indican las acciones que en ese sentido está desarrollando la corporación insular. Otras veces se remite a la persona para que consulte un plan o proyecto concreto relativo a su propuesta, como el ‘Marco Estratégico de Desarrollo Insular’ o ‘Tenerife+azul’.

En el caso de que la iniciativa se refiera a competencias de una institución que no sea el Cabildo, se le indica a la persona dicha circunstancia y se especifica cuál es la administración competente para resolver, además de señalar que se le remitirá la propuesta.

En otras ocasiones, como cuestiones relativas a la Agencia Tributaria Canaria, se cursa la consulta y se contesta publicando el texto completo de la respuesta recibida.

Cuando la propuesta no está clara, se pide a la persona que aclare algunos términos de la misma, como es el caso de una iniciativa para mejorar el tráfico en hora punta en zonas de riesgo, o se le pregunta cuál sería el papel que desempeñaría el Cabildo, como en el supuesto de la creación de una aplicación para la entrega de medicamentos a domicilio.

También, en alguna ocasión, se indica al proponente que su iniciativa no coincide con la estrategia planteada desde la institución para ese tema; es el caso de la creación de un Festival Internacional de Cine.

## **4. Conclusiones**

- *Hey! Tenerife* parte de unos presupuestos muy ambiciosos que en la práctica no se cumplen puesto que, salvo en casos muy concretos donde se da una participación real de la ciudadanía, no se hacen patentes el Gobierno Abierto y la cogestión y colaboración en la toma de decisiones.

- Las propuestas presentadas por el Cabildo sólo permiten una participación real de los ciudadanos en un porcentaje muy reducido, puesto que los proyectos de obras adscritos al área de Sostenibilidad, Medio Ambiente, Aguas y Seguridad, cuya inserción es masiva, son procedimientos tasados que deben responder a lo establecido en la normativa de aplicación y, por lo tanto, las intervenciones y opiniones de los ciudadanos vertidas en la plataforma no tienen incidencia real alguna sobre su ejecución.
- El 71% de las iniciativas insertadas por el Cabildo corresponden a una sola área de gobierno, Sostenibilidad, Medio Ambiente, Aguas y Seguridad. Hay departamentos que no tienen ni una sola propuesta publicada, como es el caso de Agricultura, Ganadería y Pesca, y, en otros supuestos, como el de Empleo, Comercio, Industria y Desarrollo Económico, su presencia es testimonial.
- La plataforma presenta tres posibles vías de interacción para los ciudadanos y, sin embargo, sólo se hace uso de dos de ellas: Propuestas del Cabildo y Propuestas ciudadanas. El apartado de Propuestas de entidades aparece vacío y, por contra, hay algunas iniciativas de entidades o colectivos que están insertadas en el espacio destinado a Propuestas ciudadanas.
- Una de las deficiencias detectadas atañe directamente a la falta de transparencia en la gestión de la plataforma, puesto que se señala la redacción de unas conclusiones en todas las propuestas realizadas por el Cabildo, que, sin embargo, no se publican en ella. Asimismo, en ocasiones se anuncia la respuesta a alguna intervención de un ciudadano, a través de la plataforma, que tampoco aparece.
- El grado de participación de la ciudadanía se puede considerar significativo en cuanto a cifras totales, ya que son 60 proponentes en el primer año y 79 en el segundo año. Sin embargo, hay una persona que presenta casi la mitad de las propuestas de 2015 y un cuarenta por ciento de las de 2016. Esto genera distorsiones ya que monopoliza las iniciativas en algunos apartados como son: Empleo; Turismo; y Tenerife 2030, el primer año, y en el segundo repite en Turismo y Empleo, además de Sostenibilidad con valores por encima del 50%.
- Otra carencia detectada en el apartado de Propuestas ciudadanas es el hecho de que, cuando se contesta a los participantes que su propuesta se va a trasladar al área correspondiente para su valoración, dicha valoración tampoco se inserta en la plataforma.

Además se anuncia que las propuestas que sean viables serán ejecutadas, y al no conocerse la valoración realizada, no se sabe si son viables o no y, por tanto, si serán ejecutadas o no.

### **Referencias bibliográficas.**

- Aguirre, J. F. (2012). La contribución de las redes sociales a la participación política. Perspectivas de la comunicación, volumen 5 (2), pp. 7-22. Recuperado de: <http://www.re-dalyc.org/pdf/694/69429400004.pdf>.
- Ayala, T. (2014). Redes sociales, poder y participación ciudadana. Revista Austral de Ciencias Sociales, volumen (26), pp. 23-48. Recuperado de: <http://www.re-dalyc.org/pdf/459/45931862002.pdf>.
- Cabildo de Tenerife (2015). Marco Estratégico Insular de Participación Ciudadana. Recuperado de: [http://participatenerife.es/wp-content/uploads/2015/11/MARCO-Estrategico\\_completo.pdf](http://participatenerife.es/wp-content/uploads/2015/11/MARCO-Estrategico_completo.pdf).
- Campillo, C. (2013). La administración municipal relacional y participativa. Cómo construir la identidad de las ciudades desde una perspectiva de comunicación neopública. Revista de Comunicación de la SEECI, año XVII (30), pp. 74-93. Recuperado de: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/34468/1/2013\\_Campillo\\_SEECI.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/34468/1/2013_Campillo_SEECI.pdf).
- Campos, A. (2014). Participación ciudadana y administración local (Tesis para la obtención del grado de doctor). Recuperado de: <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/5823/TE-SIS%20Campos%20Jim%c3%a9nez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Defensoría del Pueblo del País Vasco (2013). E-inclusión y participación ciudadana en las esferas social y pública a través de las TIC en Euskadi. Recuperado de: [http://www.ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/o\\_3086\\_3.pdf](http://www.ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/o_3086_3.pdf).
- Ley 5/2010, de 21 de junio, Canaria de Fomento a la Participación Ciudadana. BOE, nº 168, de 12 de julio de 2010.
- Ley 12/2014, de 26 de diciembre, de Transparencia y de Acceso a la Información Pública de Canarias. BOC, nº 5, de 9 de enero de 2015.

- Martínez-Rolán, X., Piñeiro-Otero, T. y Baamonde-Silva, X.M. (2016). El desafío de la transparencia en la comunicación digital. Un estudio de caso sobre las webs municipales de Galicia y Norte de Portugal. *Observatorio(OBS) Journal*, volumen 10 (4), pp. 035-055. Recuperado de: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/909/pdf>.
- Naciones Unidas. Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015. Recuperado de: [http://200.23.8.225/odm/Doctos/TNM\\_2030.pdf](http://200.23.8.225/odm/Doctos/TNM_2030.pdf).
- Ministerio de Presidencia. Gobierno de España. (2012). Open Government Partnership. Plan de Acción de España. Recuperado de: <http://www.mpr.gob.es/documents/c492-9364-ogplandeaccinespaadefin.pdf>.
- Open Government Partnership (2011). Open Government Declaration. Recuperado de: <https://www.opengovpartnership.org/node/2727>.
- Otálora-Buitrato, A. (2015). Diálogo entre comunidad e instituciones: requisito fundamental para el ejercicio ciudadano y políticas públicas efectivas. *Revista Científica “General José María Córdova”*, volumen 13 (16), pp. 107-119. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4762/476247224006.pdf>.
- Posada, L.J. (2011). MIRA: internet, participación y democracia. Las nuevas tecnologías y la reconexión con el ciudadano. *Civilar. Ciencias Sociales y Humanas*, volumen 11 (20), pp. 57-74. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1002/100222636006.pdf>.
- Sánchez, J. (2015). Los antecedentes del Gobierno Abierto: una mirada retrospectiva en la evolución de la administración pública. *Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, volumen XIII (23), pp. 67-84. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5502219>.
- Sánchez, J.J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios públicos*, volumen 18 (43), pp.51-73. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/676/67642415003.pdf>.
- Sancho, D. (Octubre de 2002). Gobierno electrónico y participación: factores de éxito para su desarrollo. Panel: Gobierno electrónico y participación llevado a cabo en el VII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el

Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

- Schneider, C. y Welp, Y. (2015). Diseños Institucionales y (des)equilibrios de poder: las instituciones de participación ciudadana en disputa. *Revista Mexicana de ciencias Políticas y Sociales*, volumen. LX (224), pp. 15-43. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42138153002>.
- Sebastián, M.C. y Martínez, S. (2016). Gobierno y Parlamento abierto: la participación ciudadana en el tratamiento y visualización de la información pública. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, volumen 39 (1), pp. 47-56. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1790/179043373006.pdf>.
- Naciones Unidas. (2016). United Nations E-Government Survey 2016. E-Government in Support of Sustainable Development. Recuperado de: <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>.

## CAPÍTULO IV

# **DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO: ¿DÓNDE ACABA LA INFORMACIÓN Y COMIENZA EL ESNOBISMO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?**

### **Jesús Briones Delgado**

*Ha desarrollado su carrera profesional en el Grupo CEPSA. Comenzó su trayectoria profesional en el área comercial integrándose en el año 2001 en la Dirección de Recursos Humanos, en el área de Desarrollo de Personas de la que fue responsable. Actualmente, es Human Resources Business Partner de las unidades corporativas funcionales así como de los negocios de Trading y Búnker.*



*Es ponente habitual en temas relacionados con el liderazgo, el desarrollo de personas, la formación y la aplicación de las competencias digitales derivadas de la nueva economía en los ámbitos empresariales. Es también profesor colaborador de desarrollo directivo en diversos másteres y universidades. Miembro del claustro del Senior Management Program in Digital Talent del ICEDM – ESIC.*

*Doctor en problemas contemporáneos de la sociedad de la información por la UCM, licenciado en Filosofía y en Ciencias del Trabajo y Graduado Social Diplomado. Jesús es además, MBA e-business por la EOI. **Autor del libro Promesas y realidades de la “revolución tecnológica” editorial Catarata 2016.***

### **Resumen**

La disrupción de Internet está provocando un seísmo en todos los sectores económicos. La transformación digital, es decir, la aplicación de las tecnologías on line a todos los aspectos y sectores de la economía, está en el centro de este gran cambio que afronta el mundo. Al mismo tiempo, La Sociedad del Conocimiento está provocando que exista una enorme división entre quienes, con una postura totalmente optimista, manifiestan las ventajas de esta realidad y, por otro lado, un grupo cada vez mayor de pesimistas que advierten de los riesgos de engordar esta realidad.

### **Palabras Clave**

Revolución tecnológica, transformación digital, sociedad del conocimiento, sociedad de la información, nuevas tecnologías de la información y del conocimiento, cambio de paradigma, futuro del trabajo, trabajo en red.

## Introducción

En las páginas que siguen, pretendo explorar hasta qué punto nos encontramos ante un cambio cualitativo o meramente cuantitativo, si estamos alcanzando cubrir nuestras necesidades o sencillamente nos estamos inventando otras nuevas, si nos estamos enriqueciendo y diversificando por el contacto con otros o, al contrario, nos mimetizamos con ellos, y, en definitiva, si nos encontramos ante la mayor oportunidad de nuestra historia o bien ascendiendo un sencillo escalón más para la humanidad, en el que se multiplican las amenazas, mientras las intenciones y realidades de siempre sencillamente han cambiado de aspecto.

Porque mirar el futuro sobre la base de lo que vemos en la puesta en común de las aplicaciones basadas en herramientas de colaboración e información igual no es la solución y nos puede abocar a un síndrome de “miopía profesional” basado solo en mirar qué está pasando fuera de nuestro entorno para afirmar que el futuro pasa por allí. Innovar y pensar en el futuro sobre la base únicamente de la información (información sobre el mercado, sobre datos, competencia, tendencias, etc.) no parece muy razonable ya que la información y los datos son cosa del pasado. Los datos son lineales y el futuro no lo es. El mundo no se movería si lo hacemos así. La información debe ayudar a imaginar más, a ver el futuro, pero no a decirnos cuál va a ser, porque el futuro no es lineal. La información únicamente nos puede ayudar a tomar decisiones para generar conocimiento. Esto es algo que las organizaciones deben tener presente.

Conviene, por tanto, ser muy cautos con las grandes afirmaciones a las que estamos acostumbrados y parece razonable identificar si estamos viviendo una verdadera transformación en los sistemas de producción, distribución, comunicación y consumo así como cambios profundos en la sociedad y en la economía. Se trata de identificar si vivimos un cambio de paradigma o no. Una tecnología es relevante cuando altera el sistema productivo con unas consecuencias incuestionables en los sistemas políticos y sociales, siendo la revolución industrial un ejemplo claro de incorporación de tecnologías capaces de transformar el sistema productivo y político y social de su época. A lo largo de la historia podemos encontrar otras de similar relevancia como la agricultura o, incluso, el arco. Pero ¿las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento están alterando el sistema productivo? No parece que podamos afirmarlo de forma tan categórica como sí podríamos hacerlo con las tecnologías que se implantaron con la incorporación de la máquina de vapor.

La denominada “transformación digital” se entiende como un nuevo paradigma económico-social, en el que el principal activo ya no es tanto el hombre, la máquina, las instalaciones, los medios, sino el saber, el saber hacer,

el aprender y el saber preservar, compartir y hacer evolucionar el conocimiento mismo, tanto como medio para sustentar los negocios como aquello que constituye el propio objeto de dichos negocios.

Todos estos valores nos resultan evidentes, y la evolución producida para cada uno de ellos, completamente innegable. Otra cuestión es reflexionar sobre los verdaderos impactos y sobre lo cuantitativo y cualitativo de dichas mejoras, en comparación con las que el ser humano ha conseguido en otras épocas, incluida la revolución que supuso la invención del microprocesador en el siglo pasado.

En cualquier caso, no debemos olvidar que estamos hablando de herramientas, creadas por y para personas, que son las que en última instancia ponen la intención en el uso de las mismas, y es de dicha intención de la que se derivan sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, sus ventajas e inconvenientes.

Lo anterior no significa una visión negacionista sobre el impacto que la transformación digital está teniendo en nuestra sociedad. Sería suicida negar lo que está ocurriendo, lo que estamos viviendo en nuestro día a día y que son cambios muy importantes en todos los entornos sociales, empresariales. Cambios, que por supuesto, están condicionados por la velocidad e inmediatez que las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento (NTIC) facilitan

Dentro de esta sociedad, los ejemplos de uso son múltiples y variados. No existe un ámbito concreto en el que la transformación digital pueda destacar, sino que su creciente influencia ha abarcado muchos aspectos: desde el comercio electrónico hasta la forma de trabajar, pasando por el activismo *online* o la manera de generar conocimiento

¿Pero, dónde acaba la innovación y comienza el esnobismo? ¿Alguien duda sobre el papel que la sociedad y la publicidad han ejercido sobre el individuo para que este desee permanentemente “estar a la última”? ¿O es que acaso no hemos oído aquello de hay que subirse al tren de las nuevas tecnologías?

La tecnología es uno de los mayores exponentes de este esnobismo. Ya no se trata tan solo de solucionar, mejorar o evolucionar los métodos, sino de convertirlos en algo tan aparente que se convierte en una admiración, un anhelo, un orgullo o un hartazgo, según en qué parte de la brecha digital te encuentres. Parece que hubiéramos asumido el mito de que el avance tecnológico es inexorable y “ay de aquel que no se embarque con él”. Pero ¿qué hay de cierto en todo esto?

## **Realidades de la Transformación Digital**

Hablamos de transformación digital como gran revolución transformadora de la sociedad, de las empresas y de las organizaciones. De forma similar lo

hacemos con otros grandes conceptos. Por ejemplo, y aunque parezca provocador para el lector, la sociedad está mucho menos globalizada de lo que parece. Esto dicho así es bastante provocador, pero los siguientes datos pueden servir para justificar la anterior aseveración:

1. Menos del 10 % de la inversión mundial total, se colocó en el extranjero.
2. Porcentaje éste, el 10 %, que coincide, curiosamente, con el número de amigos extranjeros o diferentes al país del usuario que tenemos en Facebook (y en LinkedIn, nuestra gran red profesional).
3. Sólo el 2 % de las llamadas telefónicas mundiales cruzan alguna frontera.
4. y, finalmente, un dato muy relevante. Solo el 1 % de las empresas del mundo realizan alguna operación internacional.

Estos datos provienen del último libro del profesor Gemawat titulado *World 3.0*<sup>3</sup> Es un análisis muy completo y nada sospechoso de ser crítico con el mundo que nos rodea y lo mismo que con la globalización nos pasa con la transformación digital. Parece que estemos inmersos en una revolución como si ya hubiera terminado y de la que estamos empezando a escribir su historia.

Necesitamos algo de sosiego y de sentido común. Poner los pies en el suelo y ver realmente qué está pasando, qué estamos viviendo y atisbar qué está por venir. Conviene, por tanto, ser muy cautos con las afirmaciones grandilocuentes a las que estamos acostumbrados y parece razonable identificar si estamos viviendo una verdadera transformación en los sistemas de producción, distribución, comunicación y consumo, así como cambios profundos en la sociedad y en la economía.

Resulta evidente que la evolución de las herramientas de trabajo y comunicación traen consigo numerosas ventajas en términos de relación y productividad, pero en función de cómo se entiendan o cómo se utilicen pueden acarrear efectos colaterales nada beneficiosos.

Hace no más de siete años, las redes sociales, la llamada web 2.0 era el último grito, pero a lo largo de estos años, hemos podido profundizar en lo que es Internet y en cómo ha ido evolucionando. Sirva como ejemplo que, a finales de los años 1990, las grandes consultoras, los profesionales del *marketing* y similares ponían el foco en la optimización de los motores de búsqueda. A principios de los años 2000 y coincidiendo con la explosión de la burbuja producida en el mundo del *e-bussines*, los mismos ponían el foco en las enormes ventajas de los nuevos medios y, posteriormente, de los blogs. Desde 2007 más o menos, las redes sociales y la web 2.0 han sido

---

<sup>3</sup> "Mundo 3.0" Pankaj Ghemawat . Deusto Ediciones 2011.

líderes en los proyectos de *marketing* fomentados por consultoras y empresas. Hace bien poco, la gamificación (empleo de dinámicas de juego para adquirir nuevas habilidades, cambiar hábitos y poder alcanzar objetivos) está comenzando a arrasar y el *big data* o la optimización de grandes conjuntos de datos se implanta como nuevas oportunidades de negocio.

Parece evidente, siguiendo la evolución anterior, que cuando comience el desuso de la palabra gamificación o de *big data*, cuando termine la moda, los profesionales que trabajan en esas grandes consultoras o los expertos en *marketing* que viven de crear estas nuevas necesidades basadas, en muchos casos, en nuestro desconocimiento, buscarán otros.

Una simple búsqueda en Internet de las palabras “transformación digital” nos lleva a 484.000 resultados en español y más de 9 millones de resultados en inglés. Las grandes consultoras llevan años trabajando en el modelo. Especialmente McKinsey, CapGemini junto al MIT y Deloitte que están vendiendo el concepto desde el inicio de esta década. Razonablemente, el objetivo es vender proyectos de consultoría a propósito de este concepto.

Pero, ¿de dónde proviene la idea? Inicialmente fue acuñada por McKinsey, para definir los retos a los que deberían enfrentarse las organizaciones con la revolución digital del consumidor. Comenzó a principios de la década anterior y, con el comienzo de la recuperación, tras la crisis que hemos vivido, ha tomado un nuevo impulso.

Lo que queda patente y no podemos negar es que los avances en tecnología impregnan cada día nuestras vidas. Las estadísticas y análisis a propósito de la utilización de todos estos medios son muy obvias; pero también se ha evidenciado que no se transforman los mercados, la sociedad ni la economía exclusivamente con tecnologías. Lo que realmente transforma es un cambio de modelo de negocio, un cambio de modelo de sociedad y un cambio de modelo económico. La tecnología, por sí sola, no transforma nada.

Si nos encontramos en el final de una etapa de transición donde dejamos de estar en la revolución tecnológica de finales de la década de los 70 del siglo pasado y estamos entrando en una nueva fase, más veloz, con cambios tecnológicos muy acelerados que se nos presentan como neutrales, convendría que nos planteásemos si los valores y principios éticos que llevan por detrás todos estos cambios, que afectan claramente a nuestros modelos de sociedad y de cómo nos organizamos, son o han sido decididos por nosotros.

### **¿Qué es conocimiento en la época de la transformación Digital?**

Lo mismo ocurre con la información. Nunca antes había habido semejante tránsito de información y de acceso a ella. Esto es innegable. Pero eso no significa que sea conocimiento, puesto que la información no implica conocimiento. El análisis, la identificación, el trabajo de generar e identificar un

conocimiento útil sigue siendo crítico y no parece que venga dado por ninguna herramienta o tecnología hasta ahora conocida. Se sigue necesitando a quien lo identifique, lo trabaje y, en definitiva, lo genere.

Porque quizás, por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear mucha más información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir.

Algo muy evidente es una cierta ambigüedad que queda recogida en las innumerables valoraciones contrapuestas que se dan entre los muchos autores especialistas que trabajan estos temas. Es fácil encontrar afirmaciones muy doctas que defienden la desaparición y ausencia de necesidad de los especialistas, de los expertos, ante la aparición de todos estos medios que nos hacen estar frente a fuentes de conocimiento inagotables comentadas por los “nuevos especialistas”. Igualmente, muchos mantienen que ese acceso generalizado hace que nos encontremos ante una nueva realidad de accesibilidad a los datos donde se da una verdadera revolución de transparencia haciendo innecesaria la tan cuestionable mediación de un experto. Pero, lo que aparece al mismo tiempo es una necesaria reflexión que permita plantear si no estaremos ante un abismo por falta de regulación, por cierta ingobernabilidad y, en definitiva, por una interesada opacidad de la que aún desconocemos sus consecuencias. Los blogs con mayor éxito, las redes sociales más visitadas y las Webs de mayor tráfico tienen detrás a las mayores empresas de comunicación, financieras y tecnológicas. Lo anterior nos debe hacer reflexionar y que nos planteemos una cierta duda o sospecha sobre la pluralidad de la información existente en la red.

Cierto es que el conocimiento, esta vez, no se va a quedar en los monasterios. La posibilidad de conexión y el abaratamiento de los costes inherentes a ella harán que tengamos una plataforma global de transmisión y la verdadera revolución pueda venir por los valores y por la ética.

Pese a todas estas evoluciones, transformaciones, impactos y mejoras, no debiéramos embriagarnos con el escenario general, pues nuestro acceso masivo como usuarios de la tecnología no es un logro nuestro, no responde a una reivindicación de derechos, no es el resultado de ninguna lucha libertaria, no es una conquista fruto de nuestro mérito y esfuerzo.

Nuestro acceso masivo a la tecnología responde a algo tan sencillo como el interés de otros: interés por vendernos algo, por convencernos de algo, interés por convertirnos en algo, interés en que nos embarquemos en algo y, en última instancia, interés en que compartamos nuestra propia información.

Por descontado, a cambio de satisfacer estos intereses, se hace lo posible por satisfacer los nuestros, aparentar que se satisfacen los nuestros, o convencernos de cuáles debemos pensar que son los nuestros.

No se trata de desconfiar de la innovación, pues indudablemente hay mucho altruismo en ella: siempre habrá personas al frente de los avances tecnológicos, obsesionadas por resolver problemas, satisfacer necesidades y mejorar las vidas de otras personas y es más que evidente que estos resultados se producen diariamente.

Tan solo se sugiere que debemos estar alerta, ser críticos y cautos, puesto que detrás de cualquier mejora, o aparente mejora, pueden esconderse oscuros intereses y perjuicios no tan evidentes para nosotros mismos

### **Ignorantes con altavoz... ¿dónde caben los expertos de siempre?**

Que el Conocimiento se está ampliando y difundiendo gracias a las nuevas tecnologías es una realidad innegable, pero el efecto colateral de estas tecnologías es la masificación de la información y la gran confusión que existe al diferenciar ambos conceptos: información y Conocimiento.

La capacidad y libertad de expresión es un derecho irrenunciable y las tecnologías han venido a contribuir a él, aunque a coste de un intrusismo sin precedentes. Resulta muy complicado explorar entre la vasta cantidad de información al alcance, para identificar en ella la verdad, la calidad, la verdadera solvencia, y en última instancia, el Conocimiento.

Hace falta depuración, hace falta indexación, hace falta recomendación, hace falta recapitulación, hace falta interpretación, hace falta síntesis, siguen haciendo falta... los expertos de siempre.

Pero nos encontramos en un momento en el que cada día es más frecuente escuchar afirmaciones declarando que no es necesario ser experto en algo, donde se nos reitera que la información está al alcance de todos con una accesibilidad a los datos antes nunca conocida, donde, además, se dice reiteradamente que la historia nunca había tenido épocas con una transparencia de información como la que hoy disfrutamos incluso sin la necesidad de la figura de un intermediario que nos facilite esa transparencia.

Estamos, por tanto, en una época en la que los expertos ya no son solo los que transmitían su saber de una forma incuestionable. En una sociedad del conocimiento los ciudadanos tienen muchas más posibilidades de acceder a un número mayor de capacidades cognitivas. Y, como no puede ser de otra manera, aparecen nuevas organizaciones y grupos de intereses que ahondan mucho más en el cuestionamiento de esa autoridad que tenía el experto de antaño.

Vivimos, gracias a la incorporación de las tecnologías de la información, en un momento donde se va, poco a poco, consagrando la figura del amateur, del nuevo experto. Un ciudadano que se informa por sí mismo, que comparte esa información con otros que tienen la misma inquietud donde ex-

presan libremente sus opiniones. Aparecen así nuevas formas de compromiso que provocan un enorme incremento de la desconfianza ante lo establecido; una desconfianza que ha estado latente durante muchos años y que ahora se manifiesta contra los expertos de antes, contra los sabios de pasado y, sobre todo, contra los representantes de los propios ciudadanos.

Pero por mucha aparición del mundo amateur, por mucha incorporación de tecnologías de la información que faciliten y posibiliten la colaboración, seguimos y seguiremos necesitando al “experto” que sepa analizar la enorme información que se genera a diario y proporcionar una sistematización de ella, trabajando las fuentes y profundizando en su ordenación para, al final, hacernos llegar una información que podamos incorporar para generar el conocimiento que nos haga más libres. Hoy, además, con la enorme cantidad de información de que disponemos, en el mundo de la postverdad, el experto, el periodista es más necesario que nunca.

El anterior es un experto diferente, no hablamos aquí del “tertuliano” ni del “seudo intelectual” ni del “político mediático”, me refiero al profesional de los medios de información, al escritor, al académico. No lo matemos justo ahora que es cuando más lo necesitamos.

## **Efectos en la realidad laboral**

Son innumerables los ámbitos en los que impacta la evolución tecnológica y digital en el entorno laboral y empresarial. La manera de comunicarnos en la actualidad ha cambiado sustancialmente, siendo muy diferente a cómo lo veníamos haciendo, hace apenas 5 años. Lo anterior, ha dado lugar a la aparición de nuevas herramientas para la comunicación que requieren de una adaptación y un aprendizaje para su buen uso. No hablamos exclusivamente de aprender a utilizar los sistemas de mensajería instantánea o los medios de comunicación virtual sino además de saber hacer un uso adecuado de esas herramientas para que nuestra comunicación sea más productiva.

El mercado laboral está experimentando una rápida evolución fruto de la incorporación de nuevas generaciones de profesionales (como los Millenials <sup>4</sup> y la Generación Z <sup>5</sup>) y de los avances tecnológicos y sociales, lo que nos lleva a preguntarnos cómo seguirá esa evolución en los próximos años y cómo debemos abordarlos. El desarrollo económico de España dependerá

---

<sup>4</sup> La generación Y, también conocida como generación millennial, del milenio o milénica —del inglés millennial generation—, es el colectivo demográfico nacidos en la década de los noventa

<sup>5</sup> **Generación Z** es un nombre utilizado para hacer referencia al colectivo demográfico nacidas después de los llamados generación Y o Millenials. Aunque todavía no existe un acuerdo general sobre las fechas límites de esta generación, algunos autores le dan origen entre 1994 y la década del 2000. En lo que todos coinciden es en que han nacido con la tecnología por eso también se les denomina generación .net.

en gran parte de la capacidad del país de generar conocimientos científicos, tecnológicos e innovadores y de tener un liderazgo empresarial en I+D+i.

La evolución de nuestro País pasará por generar bienes y servicios diferenciales y de alto valor añadido. Las competencias que deberán reunir los trabajadores en 2025 estarán enfocadas a habilidades transversales que compartan todos los perfiles, independientemente de rangos o de formación concreta. Se centrarán fundamentalmente en la gestión del cambio, la gestión de la propia imagen y en el intraemprendimiento. El trabajo en red y la colaboración a distancia serán las realidades de mayor impacto en lo que respecta a la tecnología, debido a que favorecerá la deslocalización del trabajo y será clave para la creación de comunidades de aprendizaje colaborativo. Estos avances permitirán basar la relación laboral tanto en la confianza hacia el trabajador como en el rendimiento y productividad del mismo.

No obstante deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- No hay sociedad que funcione sin empresas que funcionen.
- El trabajo articula la sociedad, pero sin empresas competitivas no hay trabajo.
- Para ser competitivas las empresas deben organizarse en red e instaurar prácticas de trabajo del conocimiento en red.
- En la globalización las políticas de demanda tienen muchos problemas, habría que pivotar hacia políticas de oferta (crecimiento), sobre todo a largo plazo. Esto significa repensar la política pública, especialmente hacia la dotación de capitales (físico, humano, tecnológico, organizativo, emprendedor, innovador y social) que la economía necesita para funcionar. Y hacerlo además con una visión de largo plazo. España necesita un “plan de negocios”, sobre todo una visión y una misión.
- El trabajo se está revolucionando porqué las condiciones de competencia en la economía global así lo necesitan. No se pueden abordar políticas de empleo ni con el mismo esquema mental ni con la misma cultura de acción que en la economía industrial.
- El nuevo trabajo ha venido para quedarse. El trabajo estable para toda la vida cada vez será más complejo. Las empresas, sobre todo, las grandes, cada vez contratarán menos. El cambio viene de la idea de trabajo estable a la idea de trabajo continuo. Se hace necesario anticiparnos y regular las nuevas formas de trabajo.

- Las transformaciones en el trabajo son esenciales para acertar en las políticas de bienestar (educación y pensiones, sobre todo). No se puede abordar la nueva estrategia de pensiones, por ejemplo, sin considerar las transformaciones radicales del empleo. Sería un error histórico.
- Tenemos que responsabilizarnos con el problema de productividad y competitividad de la MPYME (micro pyme) en España. No necesariamente es cierto que lo tienen por su dimensión y que faltan más empresas grandes en tamaño. Con la red se puede ganar dimensión sin ganar peso y faltan políticas decididas de impulso a la MPYME. El Small Business Administration de los Estados Unidos es un gran referente.
- Políticas activas de empleo. En España hay tres tipos de paro (estructural -exclusión del mercado de trabajo por falta de competencias, institucional -expulsión de jóvenes del mercado de trabajo por reformas laborales y costes de la crisis- y temporal -estructura productiva de la economía española, turismo, comercio, ect. No puede ser que se aborde su solución desde la misma orientación. Un joven formado, con tres másteres y buen nivel de idiomas no necesita lo mismo que un padre de familia mayor de 45 años con niveles de formación desfasados. El primero necesita oportunidades, el segundo apoyo de todo tipo.
- El trabajo y sus problemas ya no son homogéneos y debemos abordar problemas distintos con soluciones distintas. Por ejemplo, deberíamos empezar a dejar de contar parados, hay que contar contratos.
- Es muy importante un cambio en la cultura política. La política debería hacer caso a la ciencia y a la investigación social.
- Hay que empezar a dejar de pensar en términos de rendimientos electorales a corto plazo. Debemos plantear programas que vayan más allá de los cuatro años que dura una legislatura. Hablamos de un programa global de cambio de modelo por lo que la lealtad (evitar cambios con nuevos gobiernos) es fundamental.

Así, esos hechos o factores de cambio que se producen fuera del ámbito del trabajo pero que influirán en éste de forma directa en los próximos años son los siguientes:

- Los avances tecnológicos basados en las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento (NTIC): el desarrollo tecnológico tendrá un impacto muy alto en el empleo del futuro. Las empresas están asumiendo que las nuevas tecnologías las obligan a reinventarse y, por tanto, a reinventar sus formas de trabajo. Para ello, será necesario desarrollar la capacidad de adaptación a estas nuevas situaciones.
- La globalización: Su impacto continuará en aumento y será muy alto, En materia de relaciones laborales se está globalizando la legislación del mercado de trabajo y se está exportando a los países emergentes los modelos de gestión de Occidente, globalizando así los valores culturales, económicos, empresariales y laborales
- La llamada Tendencia VUCA<sup>6</sup> será muy relevante. Este fenómeno, conocido por las siglas en inglés de las magnitudes que lo componen (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), se refiere a la necesidad de contar con ciudadanos versátiles y con gran predisposición de adaptación al cambio. Por ello, se hace necesario fomentar por parte de los poderes políticos, de las administraciones y de las organizaciones, de las competencias de auto liderazgo y emprendimiento de los trabajadores.

Por lo tanto, podemos afirmar que, de forma indirecta, la tecnología está modificando los estándares de trabajo.

La transformación tecnológica utilizada como palanca para fomentar el trabajo en red, favorecerá la deslocalización del trabajo y permitirá crear comunidades de trabajo colaborativo. Lo anterior va mucho más allá de la generalización de la incorporación del teletrabajo en aquellas situaciones en los que sea posible, sino que estos avances permitirán basar la relación laboral tanto en la confianza hacia el trabajador por parte de las organizaciones como en el rendimiento y productividad del mismo.

No podemos dejar de lado la disponibilidad total de la información en red, pues se plantean dos grandes retos: la desinformación que genera tanta información y la falta de seguridad, por lo que se abren posibilidades de nuevos empleos vinculados directamente a la propia esencia de Internet.

Otros factores de influencia como la digitalización de la economía (las empresas españolas están menos digitalizadas que la media europea), la robotización del trabajo (la inteligencia artificial está en un punto muy avanzado pero aun así los robots son incapaces de desarrollar la mayoría de las operaciones que la industria requiere, pero debemos hacernos a la idea y

---

<sup>6</sup> VUCA: Volátil, incierto, complejo y ambiguo. – por sus siglas en inglés – describe el mundo de ahora donde vivimos, desarrollamos negocios y nos relacionamos con clientes.

asumir que las grandes empresas implementarán estas soluciones en breve por lo que, debemos anticiparnos a lo que la robotización va a suponer.

Frente a los discursos neoliberales que ponen el acento en la desintermediación, será mucho más probable que se den colaboraciones, asociaciones y adquisiciones intersectoriales dentro de las industrias que compiten entre sí. El mundo se enfrenta a nuevos problemas. Por citar algunos, como el cambio climático, la urbanización desmedida y los enormes costes para el cuidado de la salud mediatizados por el aumento de la esperanza de vida. Estos ejemplos, sirven para ilustrar que las soluciones ante estos problemas van más allá de lo que puede ofrecer una sola compañía por grande que sea o incluso una sola industria. Ante estos retos, el futuro de la competencia, ayudado por la tecnología y el concepto de colaboración que esta propicia, cambiará de una sola industria a una competencia entre ecosistemas de diversas industrias. Las sociedades y alianzas se volverán más importantes que nunca.

Por lo tanto, las relaciones laborales, el trabajo, en definitiva, también ampliarán su espectro como ya estamos viendo en nuevas opciones tales como el outsourcing<sup>7</sup> de funciones, el trabajo autónomo y por proyectos, freelances<sup>8</sup> para microproyectos desde la nube o el crowdsourcing<sup>9</sup> y otros formatos de innovación abierta.

No podemos dejar de lado el impacto directo que la tecnología está teniendo en nuestro mercado de trabajo actual y a medio plazo. Sin entrar en los discursos luditas del pasado, la automatización del trabajo – especialmente la robotización – destruirá empleos en un futuro cercano, aunque también creará otros nuevos. Existen diversidad de opiniones sobre si los empleos que se destruyan como consecuencia de la automatización y robotización del trabajo, se verán o bien compensados o bien superados en número y calidad por puestos de trabajo dedicados a crear soluciones de hardware y

---

<sup>7</sup> Término del inglés que podemos traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

<sup>8</sup> Se denomina **freelance** (o trabajador, por cuenta propia o trabajador independiente) a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado

<sup>9</sup> **Crowdsourcing** (del inglés *crowd* –multitud– y *outsourcing* –recursos externos–) se podría traducir al español como **colaboración abierta distribuida** o **externalización abierta de tareas**, y consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaban empleados o contratistas, dejándolas a cargo de un grupo numeroso de personas o de una comunidad, a través de una convocatoria abierta.

software (incluidas las actividades de su cadena de valor). Pero lo que si debemos tener presente es la necesidad de anticiparnos y prever soluciones.

Están cambiando las formas de trabajo y cambiando la relación trabajador-empresa hacia modelos, que en ocasiones y por una falta de regulación adecuada, son más precarios. El remedio frente al incremento de la productividad en el mundo actual se llama innovación, lo que supone incrementar la velocidad de cambio, en muchos casos con la palanca de la digitalización, y cambiar los procesos de negocio y de gestión, con nuevos modelos donde la flexibilidad laboral se está convirtiendo en una realidad.

No parece arriesgado afirmar que nos estamos dirigiendo a modelos de trabajo duales con trabajos cada vez más precarios y otros de mayor calidad que demandaran una alta especialización. Esta nueva realidad se percibe, por un lado, en términos de precariedad del modelo de trabajo y, por otro, en una ventaja y oportunidad para crear nuevos escenarios más abiertos y de mayor bienestar. Nuevos términos como ‘flexiseguridad’, resiliencia,<sup>10</sup> flexibilidad empresarial o trabajo Kowmad<sup>11</sup>, se han incorporado a nuestro vocabulario con el objetivo de explicar el incremento del porcentaje de trabajadores emprendedores, autónomos o que trabajan para varias empresas o para varios proyectos.

Estos nuevos trabajadores son dueños del propio diseño de su vida laboral. Su principal objetivo será ganar en independencia y romper con las normas establecidas fundamentalmente con las que vayan contra un modelo de flexibilidad.

Consiguientemente, en una economía dual donde las empresas querrán a trabajadores de alto valor añadido, este tipo de profesional será muy demandado. Pero estos nuevos trabajadores evitarán una relación laboral tradicional, en la que la seguridad del contrato laboral estable no será una garantía para ellos (las nuevas generaciones denominan a esto “feudalismo laboral” dado que ponen sus vidas en manos de otros)

Pero no podemos engañarnos. Muchos de los que inician una actividad emprendedora como alternativa a su trayectoria profesional fracasan. La complejidad de ejercer este tipo de trabajo suelen ser minimizados por las personas que ensalzan estos nuevos modelos laborales y se hace necesario aportar visiones alternativas a lo que las nuevas formas de trabajo están

---

<sup>10</sup> Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.

<sup>11</sup> El término **knowmad** es un neologismo que combina las palabras know (conocer, saber) y nomad (nómada) y que da cuenta del perfil del sujeto capaz de ser un nómada del conocimiento. Fue creado por John Moravec para referirse a los trabajadores nómadas del conocimiento y la innovación. Se caracteriza por ser innovador, imaginativo, creativo, capaz de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier momento y lugar. Un **knowmad** es valorado por su conocimiento personal, su flexibilidad y capacidad de adaptación y aprendizaje, lo que le proporciona una ventaja competitiva con respecto a otros trabajadores.

trayendo. Se necesita regular con unos mínimos sin que atente con la flexibilidad que estos trabajos requieren y, al mismo tiempo, se hace necesario poner los medios para que se potencie la actividad emprendedora, fomentándola y apoyándola desde las instituciones. Se trata de garantizar las condiciones laborales de estos nuevos trabajadores, como hacer que las empresas se responsabilicen de estas nuevas situaciones. Un ejemplo claro sería la necesidad de revisar y facilitar la posibilidad de pago único de la prestación por desempleo para iniciar una actividad emprendedora para los desempleados. Nos debemos comprometer con los “damnificados” que las NTIC va a generar, por esta nueva volatilidad del mercado laboral para la que nadie nos había preparado y de la que nadie nos había advertido.

Independientemente de lo anterior, tenemos una enorme responsabilidad y debemos preparar a la sociedad para ello. Estas nuevas formas de trabajo, al igual que la dualidad del mercado de trabajo han venido para quedarse. Los políticos deben actuar urgentemente y de forma decidida. Parece razonable que se oriente como regular y como adaptar nuestro sistema educativo para que las nuevas generaciones de trabajadores puedan estar preparados para afrontar un mercado cada vez más complejo. Y no solo centrándonos en las nuevas generaciones, no podemos esperar a que ellos lleguen al mercado de trabajo. Con una enorme bolsa de desempleados debemos adoptar medidas ambiciosas que permitan resituar a muchos trabajadores en los nuevos entornos laborales.

Necesitamos, por tanto, plantear un cambio radical de nuestro modelo educativo que ayude a las nuevas generaciones a estar preparados para su futuro laboral. Y, para el momento actual, debemos reformar los programas formativos que proporcionamos a desempleados y facilitar no solamente una formación de calidad sino las herramientas necesarias para poder emprender. Se hace necesario un gran pacto que posibilite una nueva agenda de políticas activas que ponga el foco en la digitalización, la innovación y políticas basadas no solo en el crecimiento e internacionalización de nuestras pymes sino en el fomento de la colaboración en red. Y se trata de comprometer a toda la sociedad. Lo anterior podrá ser abordado contando con las empresas, con las instituciones y con el espectro político de nuestro País.

## **El trabajo en Red**

Ser realistas con lo que está pasando es el camino más inteligente por lo que debemos huir de discursos grandilocuentes centrados en defender los modelos pasados al igual desdeñar los discursos que adoran el futuro como fuente única de soluciones. Por lo anterior, nada más acertado para centrar

el debate que seguir el trabajo de los profesores Joan Torrent y Pilar Ficapal<sup>12</sup> a propósito del trabajo en red y de sus efectos.

Las alianzas entre grandes empresas y emprendedores son cruciales. Vemos cada día, cómo las grandes empresas de todos los sectores económicos están integrando en sus estructuras a las pymes. La idea es que ambas, la gran empresa y el pequeño negocio de emprendedores, establezcan una simbiosis. Las grandes empresas aportan infraestructuras, mano de obra, recursos financieros y valor de marca para abrir puertas. Las pequeñas aportan a los grandes la capacidad de asumir riesgos y cambios a una velocidad que una gran estructura no puede permitirse.

Debido a lo anterior, conviene ser conscientes que no vivimos en una revolución radical sino que nos encontramos en un periodo de transición a medio camino entre el mantenimiento de las estructuras productivas conocidas por todos y la paulatina consolidación de un nuevo modelo que ancla su funcionamiento en la utilización de intensiva de las tecnologías digitales, los flujos de información, comunicación y conocimiento y las estructuras organizativas en red.

Este nuevo modelo tiene un elemento común: se basa en la reorientación organizativa en función de una red de negocios, interna y externa, en la que los flujos de información, comunicación y conocimiento toman una dimensión diferente.

La empresa que adquiere una dimensión en red (especialmente entendida para las microempresas), definida como aquella forma estratégica, organizativa y productiva basada en la configuración de la actividad en torno a una red de negocios, se demuestra como la forma empresarial que mejor encaja a los requerimientos de innovación y flexibilidad de la economía y la sociedad de la información y del conocimiento. De esta manera, la coordinación y cohesión de la empresa se alcanza a partir de una aproximación cooperativa.

El trabajo en red se convierte, de esta forma, es el mejor instrumento laboral para impulsar los avances de eficiencia, competitividad y bienestar en la economía. Las características más significativas del trabajo en red se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Uso intensivo de las tecnologías digitales y de los flujos de información, comunicación y conocimiento.
2. Flexibilidad como estrategia básica. Permanente adaptación a los cambios con el objetivo de poder competir con la economía global.

---

<sup>12</sup> "TIC, conocimiento, redes y trabajo" Joan Torrent y Pilar Ficapal. Ed. UOC 2009

3. Trabajo autónomo por equipos y proyectos huyendo de esquemas tradicionales fomentando la toma de decisiones ágil y descentralizada y con una estrategia basada en objetivos y resultados.
4. Trabajadores altamente cualificados, polivalentes, abiertos al cambio y predispuestos a una formación continua basada no solo en aspectos técnicos, sino también a la mejora permanente de habilidades y competencias vinculadas a la persona.
5. Una avanzada gestión de recursos humanos, con procesos de identificación del talento por competencias, formación y cualificación constante, incorporando mecanismos de retribución variable y un marco de relaciones laborales flexible pero estable.

Pero, sobre todo, se requiere de una apuesta valiente y certera por parte de las políticas públicas de empleo estableciendo la prioridad de esas políticas antes de que aparezca el problema (hasta ahora las políticas públicas de empleo se han ido estableciendo cuando ya lo teníamos encima) Se trata de anticiparnos, de crear y apoyar con nuevas políticas lo que está viniendo y no definir las e implantarlas cuando ya tenemos la situación o desajuste en el mercado de trabajo (en forma de inestabilidad o precariedad) creado. Esta nueva visión debe basarse en la generación de servicios activos y coordinados dando participación a todos los actores, implicando a todas las partes en este nuevo esquema. Para fomentar las fuentes coinnovadoras del crecimiento y de la competitividad debemos implicar a todas las organizaciones (sindicales, empresariales, empresas, especialmente las grandes, y a las administraciones) y, por otro lado, nuestra responsabilidad radica en garantizar la igualdad de oportunidades generando políticas de oferta que pongan en valor la economía del crecimiento a largo plazo.

Las nuevas herramientas basadas en las NTI no van a determinar si una organización es más social o no. Tampoco que cambiemos la apariencia de nuestras oficinas. Esto vendrá definido en el ser de la propia organización. Promoverlas y aprovechar sus potencialidades no es solo un asunto de nuevos procedimientos. Fundamentalmente es una cuestión de cultura empresarial. Este es el gran reto.

En esta línea encontramos interesante el reciente análisis realizado por el Foro Económico Mundial (más conocido como Davos), donde a principios de 2016 centraron su análisis sobre la Cuarta Revolución Industrial y el futuro del trabajo<sup>13</sup>. A lo largo de estas líneas se ha apuntado en varias ocasiones al vertiginoso ritmo de los cambios a los que estamos expuestos sin que, en la mayoría de los casos, nos preparemos como sociedad para ello. Se afirma en el estudio que el 65 % de los niños actuales van a trabajar en

---

<sup>13</sup> "The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", World Economic Forum, 2016

tipos de trabajo que aún no existen y, al mismo tiempo nos hablan de una realidad inexorable: se incrementará el número de personas sin trabajo.

Realmente lo anterior debería ser el centro de todo debate. La mayoría de los trabajos perdidos a lo largo de la crisis de 2008 pertenecían a sectores con buenas remuneraciones. En cambio, casi tres cuartos de los trabajos que se han creado (hablamos del periodo 2008-2015) pertenecen a sectores mal pagados o las propuestas salariales se ofrecen con reducciones muy considerables de salario.

En Davos se ha concluido que los cambios que produce la automatización en el mercado laboral podrían producir una pérdida de más de siete millones de empleos en el periodo 2015-2020 y, en sentido contrario, se podrán crear —en el mismo periodo— dos millones de nuevos oficios (en campos relacionados con la informática, las matemáticas, la ingeniería y la arquitectura).

En el siglo pasado los sindicatos se resistieron a las nuevas tecnologías de producción y en la actualidad han sido considerados responsables de impedir el progreso económico en muchas industrias. Tanto en la industria automovilística europea como norteamericana se han resistido al cierre de plantas anticuadas y a la introducción de las flexibles prácticas laborales que han incrementado la eficiencia de los fabricantes de coches japoneses. Por supuesto, no siempre ha sido así, en la Suecia y la Alemania posteriores a 1945, por ejemplo, los sindicatos fueron inducidos a unirse a coaliciones destinadas a incrementar la productividad.

Las nuevas empresas ahora plantean modelos de negocio en los que ensalzan su valor virtual, flexibilizan su esqueleto interno y desarrollan ventajas competitivas a partir de su capital intelectual. Estas son las organizaciones del futuro, aquellas que gestionan el conocimiento de sus empleados y lo convierten en capital explícito. Este nuevo enfoque coexiste con el más tradicional, pero es radicalmente distinto de este. El modelo más arraigado queda ligado a los sectores industriales primarios y de transformación, mientras que el segundo va cubriendo paulatinamente a todos los sectores de servicios y cambiando su operatividad. Este formato de economía posee tres características definitorias: tiene carácter global, está interconectado y es intangible. Además, se basa en la tecnología digital y en los medios de comunicación. Y por último soporta flujos crecientes de datos, información y conocimiento.

Las preguntas que debemos hacernos ya no van solo en la línea de si las tecnologías destruyen o crean más empleo (hemos vivido otras revoluciones tecnológicas que han demostrado que lo crean); lo que realmente debemos preguntarnos es qué tipo de sociedad queremos para el futuro y qué lugar debe ocupar la tecnología en ella.

CAPÍTULO V

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS REDES  
SOCIALES Y SALAS DE PRENSA ONLINE EN EL  
CLUB ATLÉTICO DE MADRID**

**Rafael Cano Tenorio.**

*Universidad de Cádiz, España. Doctorando en comunicación y miembro del grupo de investigación SEJO68 en la Universidad de Cádiz.*

*orcid.org/0000-0003-3048-4141*



**Francisco Javier Paniagua Rojano.**

*Universidad de Málaga, España. Profesor e investigador del Departamento de Periodismo de la Universidad de Málaga. Está acreditado como Profesor Titular de Universidad por la ANECA y cuenta con un sexenio de investigación (2007-2012), reconocido por la CNEAI.*

*orcid.org/0000-0001-7376-4536.*



**Resumen**

La gestión de las redes sociales y las salas de prensa online son unas de las tareas principales para los responsables de dirigir la comunicación en los clubes de fútbol, pues son actividades que ayudan a cumplir con los objetivos de los mismos, conectando y fomentando el seguimiento de sus seguidores y simpatizantes, además de contribuir a internacionalizar la imagen de marca de estas organizaciones. En el presente estudio se ha realizado un análisis de la gestión de las redes sociales y las salas de prensa online del Club Atlético de Madrid, club de fútbol español de élite con gran seguimiento mediático, que ha tenido a lo largo de su historia logros deportivos y ha participado de manera frecuente en competiciones internacionales en sus secciones femenina y masculina. La metodología del estudio se ha apoyado en la técnica del análisis de contenido, clasificando en categorías los contenidos que se han publicado por el emisor en las salas de prensa online y en las cuentas oficiales en las redes sociales Twitter, Facebook, Google

Plus, Instagram y Youtube. En los resultados, que pueden resultar de gran interés para mejorar la gestión estratégica de la comunicación en organizaciones deportivas, se identifican los tipos de contenido que se utilizan con mayor y menor frecuencia, las cantidades de publicaciones emitidas y el seguimiento que tiene el club según el medio analizado.

## **Palabras clave**

comunicación; redes sociales; fútbol; deporte; web 2.0

### **1. Introducción**

Los clubes de fútbol pasan por un momento de profesionalización en todos sus departamentos, siendo la gestión de la comunicación una de las tareas que más posibilidades ofrecen desde la aparición de la web 2.0. Según García Orosa (2009), "los departamentos institucionales han adoptado internet más como un canal de información que de comunicación, ya que no aprovechan las posibilidades de la web 2.0, como por ejemplo, la interacción y el diálogo con sus diferentes públicos" (p.27).

El deporte femenino actualmente crece en relación al masculino: "En el siglo XXI las mujeres ya se han superado casi todos los complejos y dificultades del pasado y se han ido convirtiendo, poco a poco, en el referente del deporte español en cuanto a resultados" (Barbero, 2016, p. 134).

Uno de los principales motivos que tiene que ver en el crecimiento del fútbol femenino es la aparición de patrocinios a los clubes femeninos y a las competiciones en las que participan, como ejemplo el caso de la liga femenina de fútbol, que ha pasado a denominarse "Liga Iberdrola" desde agosto de 2016, y en la que participa el Club Atlético de Madrid, S.A.D., siendo el club campeón en la temporada 2016/17.

El Club Atlético de Madrid, S.A.D., además, es uno de los clubes de España cuya secciones masculinas y femeninas de fútbol compiten en la élite nacional y europea, disputando la primera división de fútbol y la máxima competición continental en ambas secciones.

Los canales de televisión también han empezado a tener en cuenta la competición femenina nacional, retransmitiendo los partidos por los canales oficiales de La Liga en los medios -internet y televisión-, con alcance y repercusión internacional. Tal interés está despertando el fútbol femenino, que hasta los canales de temática futbolística, como Gol Televisión o Bein Sports, han pujado por los derechos de retransmisión de los partidos de la primera división femenina.

Desde un punto de vista sociológico, según apunta Sainz de Baranda (2013) el deporte femenino se ha convertido en un acontecimiento de la sociedad

moderna, entendido como un proceso evolutivo propio de las mujeres occidentales. Se ha superado, por tanto, el paradigma de la mujer como receptora pasiva del fenómeno deportivo.

### **2.1. Objetivos de la comunicación en clubes de fútbol**

Sobre los objetivos de la comunicación de los clubes de fútbol hay que señalar la importancia de la internacionalización de las respectivas marcas de los clubes y la fidelización de los seguidores. Al respecto, hay que señalar: “La comunicación de los clubes de fútbol españoles tiene dos objetivos esenciales en este inicio de siglo XXI: la expansión internacional de algunas (pocas) marcas (Barça o Real Madrid) y el refuerzo de la fidelidad de los aficionados”. (Ginesta, 2010, p.161). Destacan estrategias de internacionalización respecto a la disponibilidad de las páginas web y los perfiles oficiales en redes sociales (especialmente *Twitter* y *Facebook*) en diferentes idiomas de los clubes de fútbol.

En relación a los objetivos de los clubes de fútbol, Thrassou, Vrontis y Kartakoullis (2012) señalan que los directivos del mundo del fútbol están llamados a diseñar y utilizar las posibilidades que ofrece el marketing y la comunicación para asegurar que los clientes (seguidores y simpatizantes) revivan una experiencia holística del fútbol como producto.

La gestión de la misma también es importante en la gestión de la comunicación digital en clubes deportivos. Sobre la imagen de las empresas en sus páginas web cabe señalar que las páginas web reflejan la imagen de la organización ante cualquier persona que la visite, en todo momento y en cualquier lugar del mundo (Domínguez., Álvarez y Martí, 2012).

En relación a las actuaciones en materias de marketing, Sanahuja (2013) señala que en el siglo XXI se ha dado la bienvenida al fenómeno del marketing deportivo.

Sobre la gestión de la comunicación por parte de entidades deportivas en una sociedad globalizada, Moragas (2007) señala a los actores principales, en el que participan en la línea horizontal el sector de la comunicación y el sector del patrocinio y de los negocios. En la línea vertical, según este autor, se sitúa la administración y la organización deportiva.

En relación a las ventajas y oportunidades de las nuevas tecnologías para quienes gestionan la comunicación Cancelo y Almansa (2015) señalan que las nuevas tecnologías han aportado rapidez y comodidad y han abierto un abanico de posibilidades impensables.

Con respecto a las características de la comunicación digital, una característica importante es la bidireccionalidad comunicativa, según los autores Domínguez, Álvarez y Martí (2012), con la digitalización de la comunicación en los últimos tiempos se han abierto nuevos canales de respuesta a la

hora de gestionar la comunicación organizacional, acercándose a un modelo de comunicación bidireccional.

Según Ginesta (2010), los clubes de fútbol con mayor poder económico de España, tienen en la web una herramienta imprescindible, según Ginesta.

Las redes sociales suponen una parte importante del trabajo de los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol. Castillo, Fernández y Castellero (2016), señalan que los clubes de fútbol con mayor nivel de gestión económica desarrollan estrategias de comunicación 2.0 en la mayor parte de las redes sociales donde tienen presencia. Clubes importantes a nivel internacional, como son el *Liverpool Football Club*, *Associazione Sportiva Roma S.p.A.* o *Football Club Internazionale Milano S.p.A.* tuvieron presencia en la red social Youtube desde casi su creación.

Además, las redes sociales suponen una herramienta que da facilidades para llegar a los públicos. Lobillo y Muñoz (2016) apuntan que las mismas posibilitan a los clubes de fútbol llegar con gran facilidad a sus públicos de manera importante, ayudando a uno de los objetivos que los mismos tienen, como es la fidelización de sus seguidores.

“Facebook es la red social que aglutina a más seguidores de clubes de fútbol, por delante de *Twitter*, *Instagram*, *Youtube* y *Google Plus*” (Sotelo, 2012, p.223).

“Sobre la integración multimedia en los clubes de fútbol, contando con que la red social *Youtube* puede ofrecer contenidos diferentes en este sentido, pues Internet también permite la integración multimedia de los clubes de fútbol, que tienen un canal propio en *YouTube*” (Ginesta, 2010).

## **2.2. Estrategias de comunicación en el mundo del fútbol**

Contar con estrategias de comunicación definidas es importante para cualquier entidad deportiva en la gestión de la comunicación. Sobre la función directiva referente a la gestión de la comunicación de los clubes de fútbol y, Olabe (2015) señala la función directiva encargada de dicha gestión es la del Director de Comunicación, responsable de la política de transparencia de la organización como forma de transmisión de los valores de la entidad.

No obstante, los clubes de fútbol no tienen establecido generalmente un plan de comunicación. En este sentido, Arceo (2003) señala en su investigación en clubes de fútbol que solo una minoría dispone del mismo.

Las entidades deportivas están obligadas a la profesionalización en todos sus departamentos. Al respecto, Gómez y Opazo (2007) señalan que debido a la complejidad que se ha alcanzado en las funciones que desempeñan y las actividades que desarrollan, los entidades deben plantearse la incorpo-

ración de profesionales preparados para la gestión específica de dichas funciones. Todo ello llevará a una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de la entidad deportiva.

Sobre las deficiencias que las entidades deportivas tienen a la hora de establecer una estrategia en sus áreas previamente, Sanahuja (2013) señala que a excepción del área de marketing, los clubes de fútbol no cuentan con un documento redactado que recoja las bases identitarias, corporativas y estratégicas. Los profesionales que trabajan en las diferentes áreas de los clubes de fútbol no conocen generalmente las metas fijadas y las políticas para alcanzar los objetivos. En el ámbito de la comunicación tampoco están definidas por escrito las herramientas específicas básicas para alcanzar los objetivos de la entidad.

Sobre el papel de los clubes de fútbol como gestores de la información y su estrategia de comunicación en el medio Internet, Olabe (2015) señala que las organizaciones deportivas deben tener en cuenta en sus estrategias de comunicación a los soportes informativos surgidos de la evolución del medio Internet, que varían constantemente. La fragmentación de las audiencias varía en función de los avances tecnológicos recientes, y se va multiplicando a medida que avanzan los medios sociales.

Sólo la minoría de clubes de fútbol que consideran el plan de comunicación, Olabe (2009) señala que los clubes admiten mayoritariamente que no cuentan con un documento que recoja la estrategia de comunicación y las líneas de actuación a llevar a cabo por los responsables de su gestión. Solamente un 3% de los clubes analizados por el autor cuentan un documento que recoja dichas actuaciones, lo que muestra que los actos comunicativos que los clubes de fútbol realizan vienen condicionados por el día a día de la actualidad de los mismos.

Con respecto a las oportunidades que están desaprovechando los clubes de fútbol al no tener bien definidas sus estrategias en el área de comunicación, Sotelo (2012) señala que generalmente los clubes han mostrado interés para adaptar sus estrategias de comunicación a las nuevas plataformas de comunicación, aunque la mayoría no han definido sus estrategias online, lo que repercute en la pérdida de oportunidades a la hora de explotar de la manera más eficiente la relación con los seguidores y aficionados, que tienen un papel muy activo en el conjunto de las redes sociales.

Las categorías de contenido más utilizadas en la gestión de las salas de prensa virtuales y cuentas oficiales en redes sociales de los clubes de fútbol, son las referidas a partidos, las ruedas de prensa y entrevistas. En este sentido Castillo et al. (2016), señalan que son las categorías de contenido que se tienen en cuenta por parte de los clubes de fútbol en su estructura comunicativa, pues son entradas que aseguran un mayor nivel de seguimiento y repercusión mediática. Otra de las categorías de contenido que se dan en

los clubes de fútbol es la institucional, Sobre el éxito de la comunicación institucional, Olabe señala (2010) la eficacia y el éxito de la comunicación institucional de los clubes de fútbol se mide por el grado de implicación y consideración que los directivos de los clubes de fútbol confieren a esta herramienta. Es importante involucrar a toda la estructura de los clubes de fútbol en dicho proceso comunicativo.

### **2.3. Relación con los públicos en el entorno digital en el mundo del fútbol**

Dentro de la gestión de los medios por parte de los responsables de la gestión de la comunicación en los clubes de fútbol clubes uno de los objetivos es la fidelización de los seguidores y simpatizantes.

Según señala Domínguez et al. (2012) señalan a la sala de prensa y el portal web como herramienta principal de la comunicación organizacional de las entidades. Según estos autores, en la valoración de la imagen empieza a contar de manera importante la actividad que realizan en las redes sociales del medio internet.

Respecto a la estabilidad de las relaciones que mantienen las organizaciones con sus diferentes públicos, Xifra (2011) señala todas las organizaciones mantienen relaciones con diferentes públicos. Según este autor, los entornos de las organizaciones se componen de toda una amalgama de públicos sobre las que la misma organización tiene o puede tener consecuencias y viceversa. Hay tipos de públicos con los que las organizaciones se relacionan más y otros tipos de públicos con los que menos.

Sobre la características de los medios de comunicación y los cambios experimentados en relación a la globalización que han experimentado, Villena (2003) señala que con la audiencia de los medios, se ha producido un cambio fundamental en las modalidades de mediación propia del espectáculo del fútbol que deja atrás la identidad nacional de los mismos.

En relación a la capacidad de conectar con audiencias y atraer a los públicos, Favaretto (2014) que las redes sociales en el medio internet han permitido amplificar los mensajes, conectar con diversas audiencias y atraer a los consumidores de información hacia las páginas web de las instituciones.

A continuación se presenta una tabla con el triángulo de la comunicación empresarial, según Farias (2000)

Figura 1. Triángulo de la comunicación empresarial.



Fuente: Farias (2000).

Los clubes de fútbol presentan una gran cantidad de públicos. Sobre los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol, Olabe (2010) señala los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol conceden importancia a realizar acciones comunicativas dirigidas a los públicos externos, internos e intermedios, contando con los medios de comunicación como el público más importante de los clubes de fútbol. En este sentido, según este autor, los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol buscan condicionar la agenda, y las rutinas de los medios de comunicación a los que se dirige, utilizando de manera destacada las categorías de contenido relacionadas con ruedas de prensa, comunicados oficiales, entrevistas, reportajes y uso de la web oficial, con actualización periódica de contenidos dentro de la misma.

Moragas (2007) señala que las webs de las instituciones deportivas no solo se limitan a conectar y buscar interacción con los asociados, sino que además explotan las posibilidades comerciales que poseen, facilitan información a actividades de todo tipo relacionadas con el club, venta de entradas, convirtiendo a los seguidores y simpatizantes en el verdadero *target*, ofreciéndoles a los mismos múltiples servicios no relacionados con la entidad deportiva en sí, sino con socios comerciales y patrocinadores.

Sobre las funciones principales de los responsables de Comunicación de los clubes de fútbol, Arceo (2003) señala como parte fundamental de las funciones de dirección en comunicación de los clubes la relación con los medios de comunicación de masas y la intermediación con los mismos. Otra

de las funciones importantes en la gestión de la comunicación es la elaboración de materiales para el desarrollo de técnicas de comunicación interna. A continuación se presenta una tabla con los públicos internos de un club de fútbol:

Tabla 1. Públicos internos de un club de fútbol.

Públicos	Mensajes	Herramientas
Accionistas	Convocatorias, decisiones, acuerdos y comunicados oficiales	Comunicación interna, notas y fax
Directivos	Convocatorias, decisiones, acuerdos y comunicados oficiales	Comunicación interna, notas y correo electrónico
Empleados del club	Información institucional y comunicados oficiales	Comunicación interna, notas y correo electrónico
Futbolistas del primer equipo	Comunicados oficiales	Comunicación interna y notas
Canteranos	Comunicados oficiales	Comunicación interna, notas, redes sociales y web social
Cuerpo técnico	Comunicados oficiales	Comunicación interna y notas
Voluntarios	Información, responsabilidad social corporativa y comunicados oficiales	Comunicación interna, notas, correo electrónico, web social y redes sociales

Fuente y elaboración propia.

La relación de los clubes de fútbol con sus públicos ha cambiado desde la aparición de las nuevas tecnologías de la comunicación. En este sentido, Olabe (2012) señala:

Las relaciones entre las entidades deportivas, los medios de comunicación y las audiencias de esos deportes se han modificado con la aparición de la Web 2.0 y sus plataformas sociales, donde las audiencias, ya sean socios, aficionados, seguidores u otros públicos de las organizaciones deportivas no solo interactúan, sino que también actúan como generadoras de contenidos relacionados con esas entidades. (p.280).

Las redes sociales tienen gran utilidad en la comunicación de los clubes de fútbol, Lobillo y Muñoz (2016) señalan que las redes sociales son útiles a la hora de la gestión de la comunicación organizacional. Las nuevas tecnologías según estos autores ayudan a una interacción inmediata y eficaz de los clubes de fútbol con sus públicos externos.

Sobre la relación con los medios de comunicación como público externo de los clubes, Castillo (2010), señala que en el ámbito de las relaciones públicas externas, las relaciones con los medios de comunicación han sido la actividad fundamental, por encima del resto de relaciones.

Gómez y Opazo (2007) señalan a los medios de comunicación como actores fundamentales en el entorno de los clubes de fútbol, pues este público externo maneja gran cantidad de información y son creadores de opinión, antojándose como fundamental tener una buena relación con los mismos, de manera que dicha relación ayude a fortalecer la imagen del club y ayude a captar nuevos socios y aficionados.

Con respecto a las categorías de contenido que utilizan los clubes de fútbol para condicionar la agenda de los medios de comunicación, Olabe (2009) señala que los gabinetes de comunicación usan técnicas y herramientas comunicativas adaptadas a las necesidades de los públicos externos.

A continuación se presenta una tabla con los públicos externos de un club de fútbol:

Tabla 2. Públicos externos de un club de fútbol.

Públicos	Mensajes	Herramientas
Socios y abonados del club	Información sobre entrenamientos, partidos, cantera, fichajes, comunicados oficiales y promociones	Web social y redes sociales
Simpatizantes del club de fútbol	Información sobre entrenamientos, partidos, cantera, fichajes, comunicados oficiales y promociones	Web social y redes sociales
Aficionados al fútbol	Información sobre entrenamientos, partidos, cantera, fichajes y comunicados oficiales	Web social y redes sociales
Sociedad en general	Información sobre entrenamientos, partidos, cantera, fichajes y comunicados oficiales	Web social y redes sociales
Patrocinadores	Responsabilidad Social Corporativa	Web social y redes sociales
Proveedores	Responsabilidad Social Corporativa	Comunicación institucional y fax
Periodistas (medios de comunicación)	Información sobre entrenamientos, partidos, cantera, fichajes, comunicados oficiales, Responsabilidad Social Corporativa y posicionamiento en otros temas de interés	Web social, redes sociales, ruedas de prensa, entrevistas y fax

Fuente y elaboración propia.

Los clubes de fútbol se relacionan en el entorno digital con grupos diferentes de receptores. Cancelo y Almansa (2013) señalan que la universalización de la posibilidad de ser emisor del mensaje que llega a un grupo numeroso a través del medio internet ha provocado la ruptura del tradicional esquema del emisor y receptor. Dichos autores señalan que por el volumen de participantes y por las condiciones de control sobre el mensaje, es una herramienta idónea para ganar seguidores por parte de la entidad que la utiliza.

Los medios sociales deben estar plenamente implantados en la comunicación de los clubes de fútbol. Según señalan Almansa y Godoy (2012) que los medios sociales están plenamente implantados en las rutinas comunicativas de las empresas.

Los clubes de fútbol han experimentado cambios en la gestión de las nuevas tecnologías y su relación con los públicos. Lobillo y Muñoz (2016) apuntan:

La evolución de las nuevas tecnologías con el nacimiento de las redes sociales ha supuesto una adecuación de la comunicación en los clubes de fútbol, que se han visto obligados a evolucionar rápidamente y de forma eficaz para adaptarse a la interactividad con los públicos, tanto internos como externos (p.197).

Olabe (2010) señala que la comunicación interactiva en los clubes de fútbol responde a las características de las empleadas en otros sectores empresariales. Además, el autor señala que los destinatarios de esta comunicación son seguidores con fuerte arraigo, compromiso e identificación con las entidades a las que siguen, ayudando a los clubes de fútbol a buscar ingresos más allá de la venta de entradas o abonos.

En relación a los jugadores como parte de los clubes, Lastra (2014) señala la dificultad de un futbolista de élite de interactuar en una red social, medio en el que le sería imposible comunicarse con todos los seguidores que se intentasen poner en contacto con el mismo.

### **3. Método**

Las técnicas utilizadas en esta investigación han sido la observación y el análisis de contenido.

Con respecto a la observación, se convierte en una técnica científica, según Ruiz (2012), cuando sirve a un objetivo formulado de investigación, es planificada sistemáticamente, se relaciona con unas teorías más generales, de tal manera que no quede como un conjunto de curiosidades y es controlada y comprobada con criterios de validez y fiabilidad.

En relación a la ficha de análisis necesaria para recopilar los datos que se obtengan de la observación directa, Piñuel (2002) señala que la ficha de análisis es una plantilla para el registro de datos a cada una de las segmentaciones del corpus, contempladas en el libro de códigos. Para este autor, se

trata de un cuestionario que el analista rellena como si él fuese un encuestador que se hace preguntas a sí mismo y las responde a la medida de su apreciación de cada segmento leído, escuchado o visualizado.

“El análisis de contenido supone aplicar sistemáticamente unas reglas fijadas previamente que sirvan para medir la frecuencia con que aparecen unos elementos de estudiar algunos de los aspectos que nos parecen útiles conforme a los propósitos de nuestra investigación”. (Berganza y Ruiz, 2005, p.213).

Sobre el modelo de realización de un Análisis de contenido, Ruiz (2012) señala: que “no existe un modelo único de realizar el análisis de contenido, ya que éste puede efectuarse de muy diversas maneras según los intereses y objetivos, así como las condiciones y los textos con los que el analista afronta su trabajo”. (p.102).

Sobre las contribuciones del análisis de contenido, según Berganza y Ruiz (2005) el análisis de contenido nos ayuda a procesar un volumen muy grande de información (en forma de textos escritos o audiovisuales, imágenes u otros elementos de comunicación); si no dispusiéramos de este instrumento, sería casi imposible llevar a cabo un estudio, puesto que los métodos rudimentarios usuales resultan muy lentos y de aplicación complicada.

En relación a la finalidad del análisis de contenido, es importante señalar que “la finalidad que perseguimos es acercarnos de una manera pertinente al objeto de estudio y sacar unas conclusiones que se adecúe lo más posible a lo que denominaríamos criterios de sentido común” (Berganza y Ruiz, 2005, p.213).

El presente estudio tiene como fin el análisis de la presencia y gestión en salas de prensa virtuales y redes sociales de la sección masculina y femenina de fútbol del Club Atlético de Madrid.

Las redes sociales que se han tenido en cuenta en el estudio han sido *Twitter*, *Facebook*, *Youtube*, *Instagram* y *Google Plus*. El tiempo de análisis se ha acotado a un mes en el caso del análisis de la utilización de categorías de contenido.

La metodología de investigación ha seguido la siguiente plantilla de análisis:

Se ha analizado el tipo y la cantidad de contenido que genera la sala de prensa virtual, la cuenta oficial de *Twitter*, la página oficial de *Facebook*, el canal oficial de *Youtube*, la oficial de *Instagram*, y el perfil oficial de *Google Plus*. Se ha establecido previamente un cuestionario que permite trasladar el objetivo de averiguar los tipos de contenido que generan el club de fútbol en cada cuenta en variables, y las variables a indicadores. Las variables en este caso se clasificarán en la tipología del contenido que tiene cada contenido publicado que se comparte en las redes sociales analizadas. El

acceso a las direcciones oficiales de las redes sociales se ha obtenido a partir de la web oficial del club de fútbol.

Cabe destacar que el acceso a las direcciones oficiales en las redes sociales de ambas secciones se ha obtenido en la web oficial del Club Atlético de Madrid. Para el registro correspondiente se ha anotado en primer lugar el título, la dirección URL, la fecha y la hora de la emisión de un determinado contenido en la correspondiente ficha de análisis. La recogida de datos del contenido publicado fue realizada en el mes de abril de 2015.

Este análisis se ha realizado durante las temporadas 2013/14 y 2014/15, fecha importante para una investigación de estas características pues en la misma se comprende una temporada al completo en las principales ligas de fútbol profesional del mundo, también una temporada completa en la máxima competición de clubes a nivel continental, dónde participan ambas secciones.

El contenido publicado de cada red social se ha clasificado en fichas de análisis de las diferentes redes sociales analizadas y salas de prensa virtuales de la página web oficial en las siguientes clases y categorías de contenido:

- “*Retweets*”: Esta categoría de contenido se refiere a la categoría de publicaciones que son copia de otros contenidos de una página web, otro usuario, u otro *tweet*. Esta categoría sólo existe en el caso de análisis de las categorías de contenido en las cuentas oficiales en la red social *Twitter*, en el resto de redes sociales analizadas, o en las salas de prensa virtuales no aparece como categoría de herramienta de comunicación.
- “Institucional”: Contenido relacionado con publicaciones referidas a informaciones que tienen relación con actos o con noticias que informan sobre cuestiones derivadas de la directiva, relaciones con otros clubes, participación en campañas con la imagen del club, relaciones con otras empresas o instituciones públicas o privadas, declaraciones públicas del presidente o directivos, actos con las peñas, imagen del club de fútbol, responsabilidad social corporativa, actos de la fundación, publicaciones relacionadas con el estadio o sede, acontecimientos históricos o efemérides del club de fútbol, y pésames por personajes ilustres relacionadas con la institución.
- “Entrenamiento”: Publicaciones que hacen referencia a información relacionada con los entrenamientos o organización del trabajo de las plantillas de los clubes de fútbol, incluyendo jornadas de descanso (en el caso de no haber entrenamiento) del primer

equipo del club de fútbol. En esta categoría de contenido se incluye el contenido relacionado con la información sobre la enfermería y lesionados de la plantilla del club.

- “Pre-partido”: Publicaciones y contenido que hacen alusión a la previa informativa de un partido a disputar, también de los anuncios y promoción previos del partido a disputar correspondiente, partidos previos a la temporada, sorteos de la competición con relación al partido a jugar, planes de viaje para un partido concreto, o las convocatorias previas a los propios encuentros. Además, se incluye en esta categoría de contenido la información relacionada con el equipo rival.
- “Partido”: Publicaciones y contenido que se genera relacionado con el transcurso de un partido. Descripción de jugadas, goles, amonestaciones u otras incidencias relacionadas con los encuentros que disputen los clubes de fútbol.
- “Post-partido”: Categoría de contenido que incluye publicaciones y publicaciones que tienen relación con el análisis de un partido una vez finalizado. Se incluye las galerías de fotos y resúmenes en video de los partidos disputados, también las clasificaciones y estadísticas derivadas de las competiciones de los partidos disputados.
- “Rueda de prensa”: Publicaciones relacionadas con todo lo que sucede en la sala de prensa del estadio o sede de entrenamiento del club de fútbol durante el pre-partido y post-partido. Se incluye en esta categoría de contenido las declaraciones que se producen por parte de los miembros de plantilla y cuerpo técnico del club de fútbol en la zona mixta y zonas de entrenamientos.
- “Entrevistas”: Categoría de contenido que incluye publicaciones alusivas a otras declaraciones que no se dan en la anterior categoría. Incluye entrevistas a través de redes sociales.
- “Cantera”: Publicaciones y contenidos referidos a los equipos y jugadores de la cantera o academia de formación del club de fútbol. Incluye información relacionada con entrenamiento, pre-partido, partido, post-partido, rueda de prensa, entrevistas, jugadores y fichajes.
- “Publicidad”: Publicaciones y contenidos que intentan persuadir a los seguidores para que contesten y participen mencionando en su contenido a la cuenta oficial correspondiente. Se incluyen en esta categoría los enlaces a otros medios de comunicación u otras

redes sociales. También se incluye esta categoría de contenido, todas las publicaciones relacionadas con patrocinadores, *sponsors* y compromisos comerciales del club de fútbol.

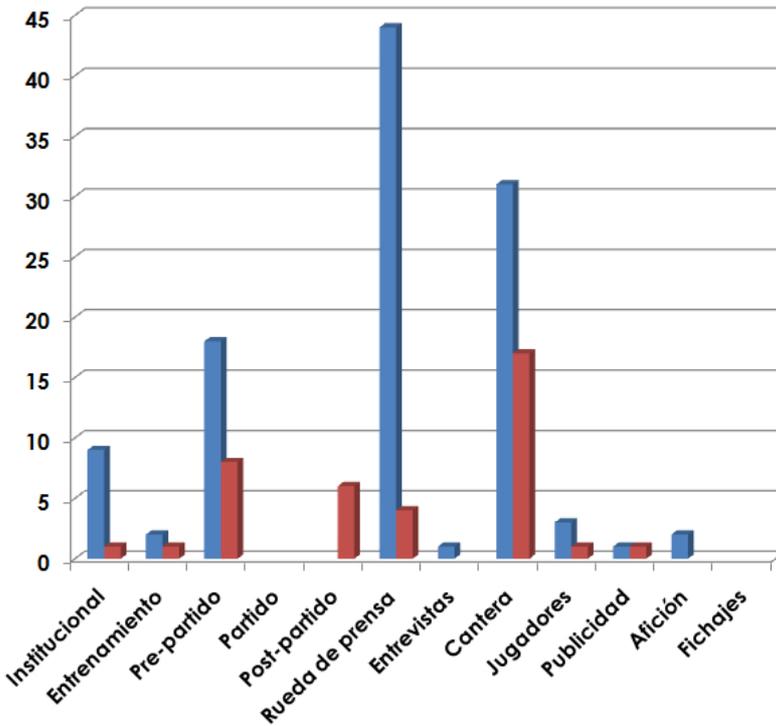
- “Jugadores”: Publicaciones referidas a información relacionada con los miembros de la plantilla. Incluye información sobre convocatorias internacionales, firmas y actos públicos, premios individuales que reciben los jugadores o miembros del cuerpo técnico, y datos sobre estadísticas o especiales sobre los mismos.
- “Afición”: Categoría de contenido que incluye contenido y publicaciones referidas a la venta o información de las entradas de un partido a disputar por el club de fútbol, los desplazamientos para acompañar al equipo a un partido como visitante. Se incluye contenido multimedia y agradecimientos a los seguidores.
- “Fichajes”: Publicaciones y contenidos alusivos a noticias o comunicados oficiales referidos a nuevas incorporaciones, renovaciones, o bajas producidas en la plantilla o cuerpo técnico del club de fútbol.
- Esta investigación se ha realizado durante el 1 de abril de 2015 al 30 de abril de 2015.

#### **4. Resultados**

La sala de prensa virtual de la sección femenina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Institucional” 1 publicación, “Entrenamiento” 1 publicación, “Pre-partido” 8 publicaciones, “Post-partido” 6 publicaciones, “Rueda de prensa” 4 publicaciones, “Cantera” 17 publicaciones, “Jugadores” 1 publicación, y “Publicidad” 1 publicación. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

La sala de prensa virtual de la sección masculina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Institucional” 9 publicaciones, “Entrenamiento” 2 publicaciones, “Pre-partido” 18 publicaciones, “Rueda de prensa” 44 publicaciones, “Entrevista” 1 publicación, “Cantera” 31 publicaciones, “Jugadores” 3 publicaciones, “Publicidad” 1 publicación y “Afición” 2 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

Figura 2. Resultados en Salas de Prensa Online.

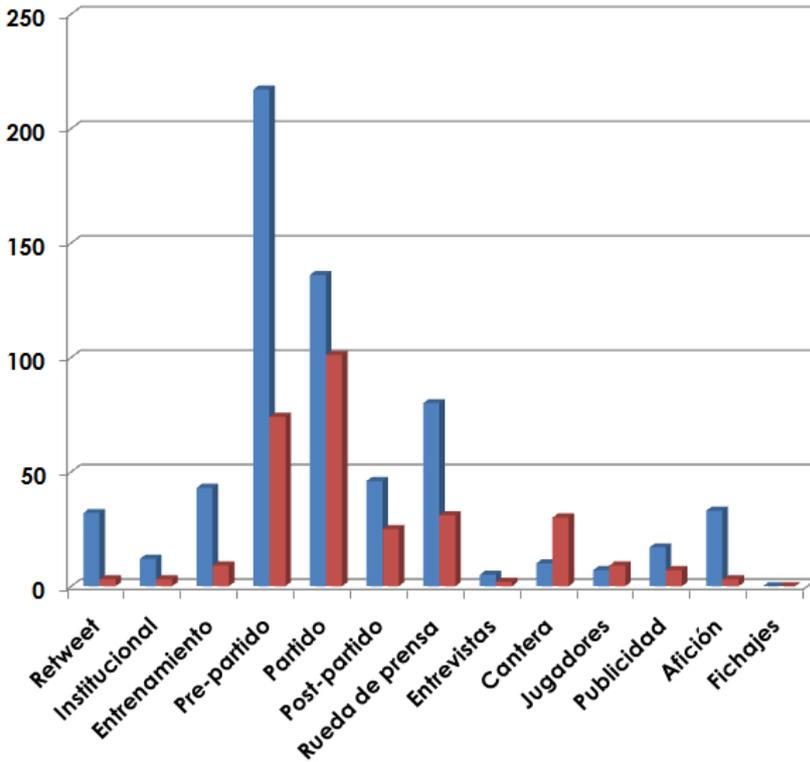


Fuente y elaboración propia.

La cuenta oficial de la sección femenina en la red social *Twitter* ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “*Retweet*” 3 publicaciones, “Institucional” 3 publicaciones, “Entrenamiento” 9 publicaciones, “Pre-partido” 74 publicaciones, “Partido” 101 publicaciones, “Post-partido” 25 publicaciones, “Rueda de prensa” 31 publicaciones, “Entrevista” 2 publicaciones, “Cantera” 30 publicaciones, “Jugadores” 9 publicaciones, “Publicidad” 7 publicaciones, y “Afición” 3 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

La cuenta oficial de la sección masculina en la red social *Twitter* ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “*Retweet*” 32 publicaciones, “Institucional” 12 publicaciones, “Entrenamiento” 43 publicaciones, “Pre-partido” 217 publicaciones, “Partido” 136 publicaciones, “Post-partido” 46 publicaciones, “Rueda de prensa” 80 publicaciones, “Entrevista” 5 publicaciones, “Cantera” 10 publicaciones, “Jugadores” 7 publicaciones, “Publicidad” 17 publicaciones y “Afición” 33 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

Figura 3. Resultados en Twitter.

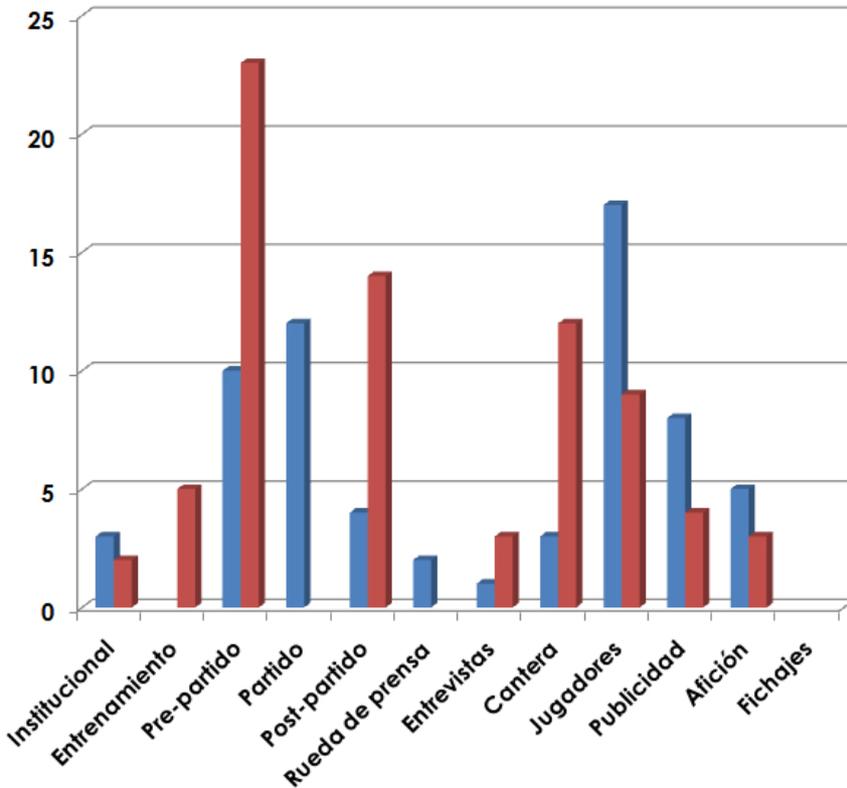


Fuente y elaboración propia.

La página oficial de *Facebook* de la sección femenina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Institucional” 2 publicaciones, “Entrenamiento” 5 publicaciones, “Pre-partido” 23 publicaciones, “Post-partido” 14 publicaciones, “Entrevista” 3 publicaciones, “Cantera” 12 publicaciones, “Jugadores” 9 publicaciones, “Publicidad” 4 publicaciones y “Afición” 3 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

La página oficial de *Facebook* de la sección masculina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Institucional” 3 publicaciones, “Pre-partido” 10 publicaciones, “Partido” 12 publicaciones, “Post-partido” 4 publicaciones, “Rueda de prensa” 2 publicaciones, “Entrevista” 1 publicación, “Cantera” 3 publicaciones, “Jugadores” 17 publicaciones, “Publicidad” 8 publicaciones, y “Afición” 5 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

Figura 4. Resultados en Facebook.

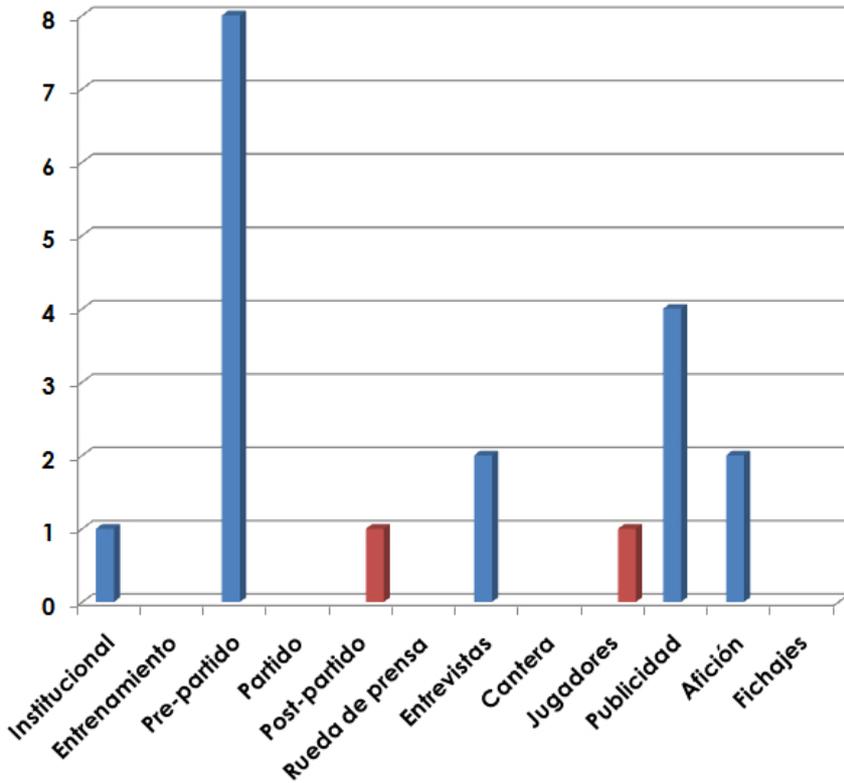


Fuente y elaboración propia.

El canal oficial de *Youtube* de la sección femenina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Post-partido” 1 publicación, y “Jugadores” 1 publicación. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

El canal oficial de *Youtube* de la sección masculina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Institucional” 1 publicación, “Pre-partido” 8 publicaciones, “Entrevista” 2 publicaciones, “Publicidad” 4 publicaciones, y “Afición” 2 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

Figura 5. Resultados en Youtube.

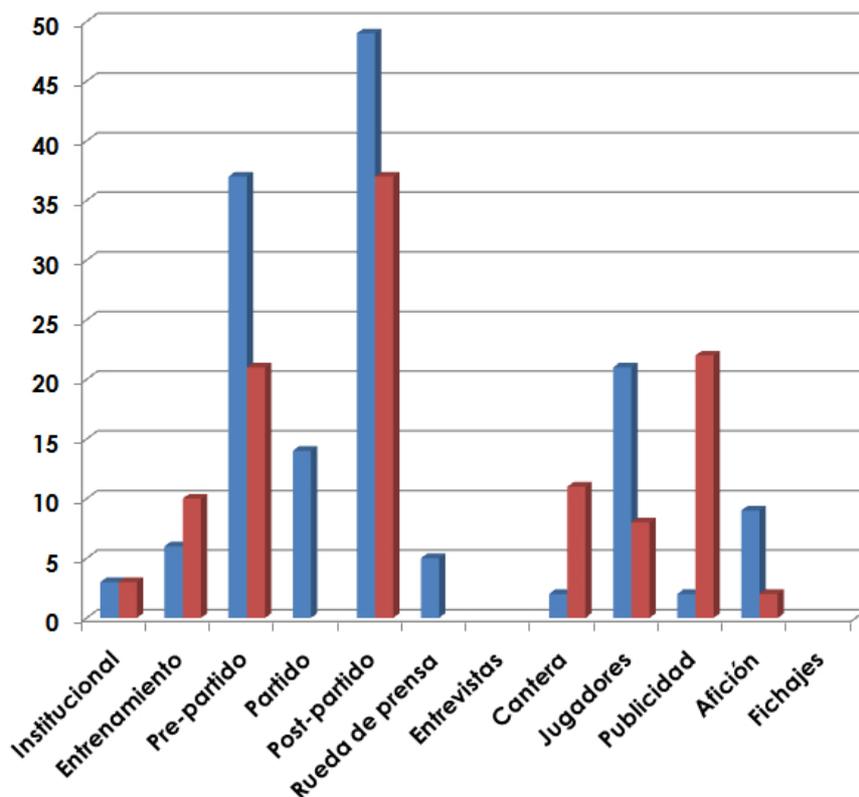


Fuente y elaboración propia.

La cuenta oficial de *Instagram* de las sección femenina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Institucional” 3 publicaciones, “Entrenamiento” 10 publicaciones, “Pre-partido” 21 publicaciones, “Post-partido” 37 publicaciones, “Cantera” 11 publicaciones, “Jugadores” 8 publicaciones, “Publicidad” 22 publicaciones, y “Afición” 2 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

La cuenta oficial de *Instagram* de la sección masculina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Institucional” 3 publicaciones, “Entrenamiento” 6 publicaciones, “Pre-partido” 37 publicaciones, “Partido” 14 publicaciones, “Post-partido” 49 publicaciones, “Rueda de prensa” 5 publicaciones, “Cantera” 2 publicaciones, “Jugadores” 21 publicaciones, “Publicidad” 2 publicaciones, y “Afición” 9 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

Figura 6. Resultados en Instagram.

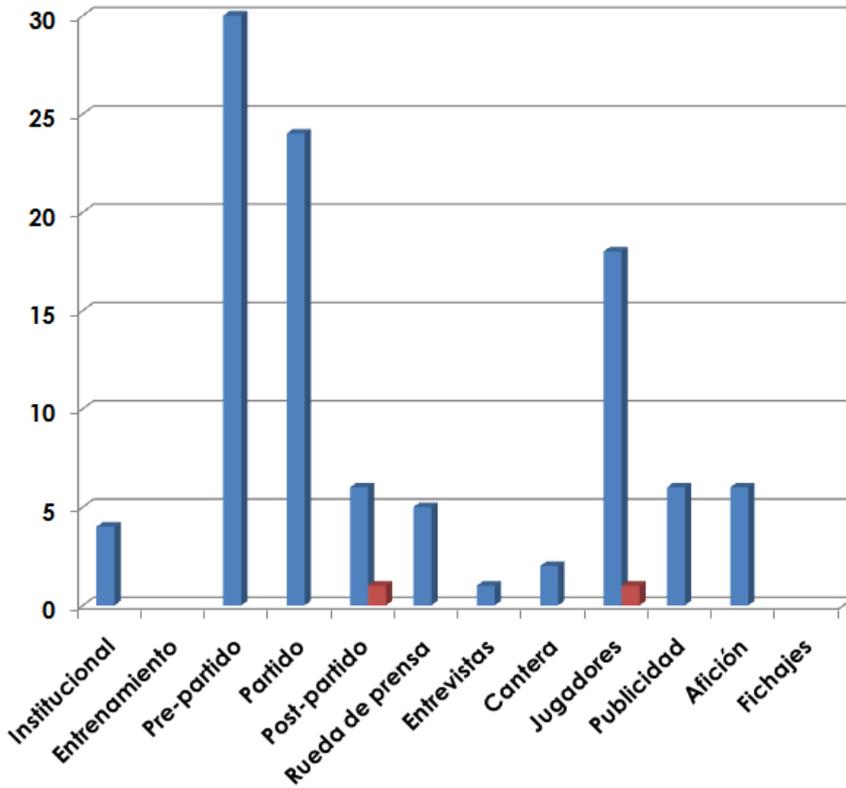


Fuente y elaboración propia.

El perfil oficial de *Google Plus* de la sección femenina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Post-partido” 1 publicación, y “Jugadores” 1 publicación. El resto de categorías de contenido no se han utilizado.

El perfil oficial de *Google Plus* de la sección masculina ha utilizado las diferentes categorías de contenido de la siguiente manera: “Institucional” 4 publicaciones, “Pre-partido” 30 publicaciones, “Partido” 24 publicaciones, “Post-partido” 6 publicaciones, “Rueda de prensa” 5 publicaciones, “Entrevista” 1 publicación, “Cantera” 2 publicaciones, “Jugadores” 18 publicaciones, “Publicidad” 6 publicaciones, y “Afición” 6 publicaciones. El resto de categorías de contenido no han sido utilizadas.

Figura 7. Resultados en Google Plus.



Fuente y elaboración propia.

## 5. Conclusiones y discusión

La sección femenina del Club Atlético de Madrid no se gestiona de la misma manera que la masculina. En primer lugar, es importante hablar de la comparación en cuanto al número de publicaciones que realizan la sección masculina y femenina. La sección masculina realiza mayor número de publicaciones que la femenina, esto quiere decir que publica con mayor frecuencia y cantidad en la sala de prensa virtual y en las cuentas oficiales en las redes sociales analizadas. Es destacable que la sección masculina casi duplica al a la femenina en términos de cantidad.

En cuanto a la utilización de los medios analizados, hay que reseñar que el más utilizado ha sido *Twitter*, con más de la mitad de las publicaciones totales, tanto en la sección femenina, como en la masculina. Le siguen, en relación a la cantidad de contenido, las redes sociales *Instagram* y *Facebook*. La red social *Google Plus* ha sido mucho más utilizada por la sección

masculina que por la femenina. Mientras que Youtube ha sido el medio menos utilizado en las dos secciones. La sala de prensa virtual se utiliza en igual grado por ambas secciones del club de fútbol

En referencia a la utilización a las categorías de contenido, es importante destacar que hay seis categorías donde la sección masculina ha tenido mayor grado de utilización, y otras seis donde la sección femenina ha utilizado en mayor grado las categorías que el masculino.

La sección femenina tiene mayor tendencia a utilizar la categoría de contenido “Cantera”, categoría en el que la frecuencia y cantidad de utilización es mucho mayor con respecto a la sección masculina, lo que hace entender que la sección femenina tiene mayor sensibilidad por las categorías inferiores. La sección femenina, en todo caso, tiene mayor grado de utilización que la masculina en categorías de contenido más relacionadas con el deporte del fútbol (entrenamientos y contenido relacionados con datos sobre los partidos).

La sección masculina utiliza con mayor frecuencia que la femenina las categorías de contenido “Institucional”, “Rueda de prensa” y “Afición”, con diferencias destacables en cuanto a cantidad y frecuencia de utilización sobre el total respecto a la sección femenina

Las cuentas oficiales y la sala de prensa de la sección masculina tienen mayor tendencia que la femenina a utilizar categorías de contenido que generalmente representan mayores posibilidades explotación a nivel comercial. El contenido emitido puede generar mayor interés a los seguidores, al estar más enfocadas a la venta de entradas para partidos y a contenidos que pretenden la fidelización de la afición del Club Atlético de Madrid.

Por último, es claramente observable como el seguimiento en las redes sociales analizadas es mucho mayor en términos de cantidad en la sección masculina que en la femenina. La diferencia es muy notoria, pues en *Twitter* el equipo masculino multiplica por 55 el número de seguidores del femenino, en *Facebook* multiplica por 48, en *Youtube* por 65, mientras que en *Instagram* por 41.

## 6. Referencias bibliográficas

- Almansa Martínez, A. y Godoy Martín, F.J. (2012). El Community manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18 (núm. especial octubre), 57-65.
- Arceo Vacas A. (2003). El fútbol y las relaciones públicas en España. *Chasqui*, 84, 26-33.

- Barbero González, M. (2016). Tratamiento informativo del deporte femenino español en los Juegos Olímpicos de verano en el diario ABC (1924-2012). (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Berganza Conde, R. y Ruíz San Román, J.A. (2005). *Investigar en Comunicación*, Madrid: McGraw-Hill.
- Cancelo Sanmartín, M. y Almansa Martínez A. (2013). Estrategias comunicativas en redes sociales. Estudio comparativo entre las Universidades de España y México. *Historia y Comunicación Social*, 18 (Nº Especial Diciembre), 423-435.
- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castillo Esparcia, A., Fernández Torres, M. y Castillero Ostío, E. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. 22 (1), 239- 254.
- Domínguez Quintas, S., Álvarez Rodríguez, M. y Martí Pellón, D. (2012). Dirección de comunicación en Internet. Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3), 45-70.
- Farias Battle, P. (2000). Empresa informativa. Proyecto docente inédito. Málaga, Universidad de Málaga.
- Favaretto Louzada, C. (2014). La evolución de los ciberdiarios deportivos en el escenario de la web 2.0 El caso español (AS, Marca, Mundo Deportivo y Sport). (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- García Orosa, B. (2009). Gabinetes de comunicación online. Sevilla-Salamanca-Zamora.: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Ginesta Portet, X. (2010). “Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT” en *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 145-166.
- Gómez, S. y Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. Documento de Investigación IESE Business School, 705.

- Lastra Pérez, G. (2014). El periodismo deportivo en Twitter: análisis del uso de la herramienta por parte de los profesionales de la información. (Tesis Doctoral). Universidad Europea de Madrid, Madrid.
- Lobillo Mora G. y Muñoz Vela, A. (2016). El papel de las redes sociales en las estrategias de expansión de mercado en los clubes de fútbol españoles. El uso personalizado de Twitter en lengua árabe del Real Madrid CF y FC Barcelona, *Trípodos*, 38, 195-214.
- Moragas Spa, M. (2007). Comunicación y deporte en la era digital. En *IX Congreso de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte*. Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB): Las Palmas de Gran Canaria.
- Olabe Sánchez, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, 3 (1), 121-138.
- Olabe Sánchez, F. (2010). La gestión de la comunicación corporativa en los clubes profesionales en España. *Observatorio (OBS\*)*, 3 (3), 92-101.
- Olabe Sánchez, F. (2012). La comunicación digital del FC Barcelona y el Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (4), 277-298.
- Olabe Sánchez, F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6 (1), 83-104.
- Piñuel Raigada, F. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de sociolingüística*, 3 (1), 1-42.
- Ruíz Olabuenaga, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Sainz de Baranda Andújar, C. (2013). *Mujeres y deporte en los medios de comunicación. Estudio de la prensa deportiva española (1979-2010)*. (Tesis Doctoral). Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.
- Sanahuja Peris, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones Publicitarias*, 1(18), 126-143.

- Sánchez González, M. y Paniagua Rojano, F. (2013). Estrategias de comunicación 2.0 en asociaciones profesionales. Estudio del caso de los Colegios Oficiales de Médicos en España. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4 (1), 21-51.
- Sotelo González, J. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y comunicación social*, 17, 217-230.
- Thrassou, A., Vrontis, D. y Kartakoullis N. (2012). Contemporary Marketing Communications frameworks for Football Clubs. *Journal of Promotion Management*, 18, 278-305.
- Villena Fiengo, S. (2003). Gol-balización, identidades nacionales y fútbol. “En”; P. ALABARCES; “Eds”, *Fútbol, identidad y violencia en América Latina* (257-271). Buenos Aires: CLACSO.
- Xifra, J. (2011). Manual de Relaciones Públicas e institucionales. Madrid: Tecnos.

CAPÍTULO VI

**GESTIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES DE LA  
CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA.  
TRATAMIENTO INFORMATIVO DE LA 109º  
ASAMBLEA PLENARIA**

**Noa María Carballa Rivas**

*Universidad Pontificia de Salamanca*

*Doctora en Comunicación por la Universidad Pontificia de Salamanca, donde trabaja actualmente como encargada de la web institucional, redes sociales y aplicación móvil. La comunicación corporativa e institucional, la opinión pública y los nuevos medios son sus principales áreas de estudio científico.*

[orcid.org/0000-0001-7894-6339](https://orcid.org/0000-0001-7894-6339)

**Fernando Martínez Vallvey**

*Universidad Pontificia de Salamanca*

*Catedrático de redacción periodística en la Universidad Pontificia de Salamanca. Autor de media docena de libros y una veintena de artículos sobre comunicación. Ha dirigido 25 tesis doctorales. Actualmente, estudia la implicación de la comunicación a través de las tecnologías como elemento de desarrollo social y comunitario.*

[orcid.org/0000-0001-7686-1323](https://orcid.org/0000-0001-7686-1323)

**Beatriz Orgaz Sánchez**

*Universidad Pontificia de Salamanca*

*Licenciada en Periodismo por la Universidad Pontificia de Salamanca, donde trabaja actualmente. La responsabilidad social corporativa, la comunicación corporativa y la investigación en el ámbito docente son sus áreas de estudio.*

[orcid.org/0000-0001-8951-2405](https://orcid.org/0000-0001-8951-2405)

**Resumen**

La comunicación institucional en la era digital responde a una demanda social actual de establecer diálogos entre las instituciones y sus públicos a través de las herramientas digitales. La Iglesia se ha incorporado a este tipo de comunicación y utiliza de manera profesional y competitiva los recursos on line. El objetivo de este estudio es conocer cómo se muestra la imagen y la estrategia de comunicación de la Conferencia Episcopal Española en el ámbito digital. Para ello, se realizará un análisis de contenido temático y cuantitativo de la comunicación institucional de la CEE a través de su web ([www.conferenciaepiscopal.es/](http://www.conferenciaepiscopal.es/)) y sus redes sociales (Twitter, Facebook, YouTube y Flickr) durante el mes de marzo de 2017, que coincide con la celebración de la 109º Asamblea Plenaria (del 13 al 17 de marzo), en la que salió reelegido como presidente de la CEE Ricardo Blázquez. Además, se

comprobará si la información institucional publicada por la CEE repercute en los medios de comunicación de forma inmediata, tanto en la prensa nacional de mayor tirada y difusión, como en la regional (Castilla y León), por la relación de proximidad con Blázquez, arzobispo de Valladolid.

### **Palabras clave**

Comunicación institucional, Internet, redes sociales, Iglesia.

### **Abstract**

The institutional communication in the digital era responds to a current social demand to establish dialogues between the institutions and their public through digital tools. The Church has joined this type of communication and uses online resources in a professional and competitive way. The objective of this study is to get to know how the image and communication strategy of the Spanish Episcopal Conference is shown in the digital sphere. For that purpose, we will carry out an analysis of thematic and quantitative content of the institutional communication of the Spanish Episcopal Conference (CEE, as per its acronym in Spanish) through its website ([www.conferenciaepiscopal.es/](http://www.conferenciaepiscopal.es/)) and its social networks (Twitter, Facebook, YouTube and Flickr) during March 2107, which coincides with the celebration of the Plenary Assembly (from 13th to 17th of March), where Ricardo Blázquez was reelected as president of the EEC. Moreover, it will be checked if the institutional information published by the EEC affects the media immediately, both the national press with a large circulation and diffusion and the regional press (Castilla y León), due to the close relationship with Blázquez, the archbishop of Valladolid.

### **Keywords**

Institutional communication, Internet, social networks, Church.

## **1. Introducción**

La sociedad contemporánea, especialmente en occidente, contiene un campo de posibilidades para la comunicación institucional de la Iglesia y la evangelización, y no todas pasan por una evangelización explícita. La comunicación es esencial en la vida de la Iglesia. Cuando la Iglesia no comunica o no se comunica, no solo está limitando su presencia en la sociedad, sino que se está negando a sí misma.

La presencia de las organizaciones en el continente digital es una forma de comunicación institucional. La mayor parte de las organizaciones procuran

aprovechar las nuevas herramientas digitales para comunicarse con sus públicos. De esta manera, los recursos web se han convertido en herramientas fundamentales de referencia para informar a todos los *stakeholders* o grupos de interés. La Iglesia, como institución de instituciones, también incluye estas herramientas en su estrategia comunicativa, pero la sola presencia no es suficiente, ya que es necesaria una estrategia de elaboración de contenidos y aprovechamiento de recursos multimedia. ¿Cómo difunde la Conferencia Episcopal Española a la opinión pública la información emanada desde la Iglesia? ¿Qué herramientas utiliza para llegar al público objetivo? ¿Se hacen eco los medios de las informaciones que se publican en la web de CEE?

La Iglesia es una organización que se caracteriza por la jerarquía, que marca su impronta comunicativa, de tal forma que solo puede estar representada por quienes tienen el poder de gobierno y magisterio en las condiciones instituidas (Codina, 2006). Los miembros que sustentan el gobierno y el poder eclesiástico son el Papa, los obispos y la Conferencia Episcopal. El Papa Francisco se ha convertido en una figura relevante en el ámbito de la comunicación digital y su ejemplo sirve de reflexión para los profesionales de la comunicación institucional y del periodismo especializado para la misión evangelizadora de la Iglesia. Por otra parte, las diócesis españolas han saltado a la era digital y son conscientes de la importancia del responsable de comunicación, así como del establecimiento de estrategias de comunicación diocesanas.

## **2. Comunicación institucional de la Iglesia**

El éxito de una organización, de un político o de un producto está estrechamente relacionado con la eficacia de su actividad comunicativa (Álvarez & Caballero, 1997).

En el contexto actual, la Iglesia, como institución que cuenta con una incisa vida pública, no puede prescindir de realizar una comunicación institucional profesionalizada para dar a conocer y compartir su identidad y su misión. El Papa Juan Pablo II recordaba en 2005 que

“La Iglesia tiene la necesidad y el derecho de dar a conocer las propias actividades, al igual que hacen otras instituciones o grupos, pero al mismo tiempo, cuando sea necesario, debe poder garantizar una adecuada reserva, sin que ello perjudique una comunicación puntual y suficiente de los hechos eclesiales” (Carta apostólica del sumo Pontífice a los responsables de las comunicaciones sociales, 2005: 12).

Como subraya Codina (2006), en un contexto adverso a las manifestaciones públicas de adhesión a la fe religiosa, cuando la afirmación de verdades definitivas y el compromiso moral se consideran excesivos, la Iglesia necesita

contar con una estrategia de comunicación y con un equipo de profesionales que la pueda desarrollar.

“Para poder llevar a cabo un programa de comunicación institucional, es necesario determinar los contenidos que se quieren transmitir y conocer con profesionalidad el funcionamiento de los medios de comunicación. La determinación de los mensajes y el conocimiento de la profesión son indispensables para poder actuar oportunamente” (2006: 177).

La aparición y difusión de las nuevas tecnologías de la comunicación, especialmente con la incorporación de las redes sociales, ha generado una nueva cultura. Esta realidad de las comunicaciones está transformando el modo de conocer, de trabajar, de relacionarse, de vivir y de interactuar entre las personas y los pueblos. El Papa Francisco destacaba en la *Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales* que la cultura del encuentro requiere que estemos dispuestos no solo a dar, sino también a recibir de los otros. “Los medios de comunicación pueden ayudarnos en esta tarea, especialmente hoy, cuando las redes de la comunicación humana han alcanzado niveles de desarrollo inauditos, en particular, Internet puede ofrecer mayores posibilidades de encuentro y de solidaridad entre todos” (2014: 6).

En la medida en que resulta esencial para cualquier institución, la comunicación no representa una novedad ni para la humanidad ni para la Iglesia, que desde el comienzo ha comunicado su mensaje utilizando los medios que estaban disponibles en cada momento (Gronowski, 2009) y al mismo tiempo ha impulsado a sus miembros a hacerse presente en los medios de comunicación. Como recuerda Vera (2016), en la instrucción pastoral *Communio et progressio*, sobre los medios de comunicación social, se invita:

“a los obispos, sacerdotes, religiosos y seglares y a cuantos de cualquier manera representan a la Iglesia, a que colaboren cada vez más en las publicaciones y a que intervengan en las emisiones de radio, televisión y en el cine. Esta acción, para la cual deben ser invitados y estimulados constantemente, puede dar resultados sorprendentes” (p. 84).

La comunicación que ejerce la Iglesia está delimitada por tres peculiaridades: por un lado, por aquellos que la conocen y participan de la institución y, por tanto, de la fe; por otro lado, por profesionales de la comunicación y, por último, por personas que no tienen particular conocimiento de su identidad y que a veces poseen una imagen distorsionada y desfavorable con respecto a la Iglesia (Codina, 2006). Estas características del público han hecho que la cúpula eclesiástica entienda que debe ser permeable mediáticamente y hacer uso de todos aquellos medios que estén al alcance, y esto ha provocado que las nuevas tecnologías se hayan incluido en los planes estratégicos de los gabinetes de comunicación del Vaticano, de las diócesis y de la Iglesia, en general.

Solana (2004) es partidaria de referirse a los departamentos de Comunicación como mediadores o fuentes intermedias de información de las organizaciones, para lo cual se apoya en varias modalidades de lo que esta autora considera información publicística: las relaciones públicas como portavoz e imagen de una entidad, la información periodística como fuente de la institución y la publicidad como herramienta de proyección de mensajes a la sociedad. En la misma línea, Fernández del Moral (2003) considera a los profesionales de estos departamentos como “periodistas de fuente”, ya que su labor consiste en dar a conocer la organización a los medios de comunicación. Por lo tanto, el departamento de comunicación posibilita que se controle el discurso informativo final que transmiten los medios, dado el nivel de dependencia que tienen los periodistas de los gabinetes de comunicación, a los que se les otorga el nivel de credibilidad como fuente.

Para el presente estudio conviene recordar el surgimiento de la Oficina de Prensa de la Santa Sede, que nació en los años del Concilio como respuesta a una necesidad que se manifestó en la práctica: el creciente interés de la opinión pública y del mundo de las comunicaciones por la Iglesia Católica, que vive un período de renovación, dentro y fuera, en relación con el mundo y con los tiempos actuales. Al finalizar el Concilio, el Papa Pablo VI constituyó la *Sala Stampa*, el 16 de octubre de 1966. Más tarde, en 1986, con Juan Pablo II, la Secretaría de Estado describe a la *Sala Stampa* como la oficina de la Santa Sede encargada de difundir las noticias referidas a los actos del Sumo Pontífice y a la actividad de la Santa Sede (Vera, 2016).

“La Oficina de Prensa es como un lugar de encuentro y servicio, como una puerta abierta para un diálogo que se mueve en dos direcciones: desde el exterior hacia la Santa Sede, para interrogar y también para expresar opiniones y juicios; de la Santa Sede a los operadores de la comunicación social y a través suyo a un público más amplio, para informar, explicar y responder” (Lombardi, 2014: 25).

Por lo tanto, se trata de un punto de vital importancia para las relaciones entre la Santa Sede y la Iglesia universal y entre la Santa Sede y la sociedad actual en todas sus dimensiones y culturas.

A mediados del año 2015 se unificaron todos los organismos del Vaticano dedicados a la comunicación y se creó la Secretaría para la Comunicación, en la que desde entonces conviven el diario centenario de la Santa Sede, *L'Osservatore Romano*, con las nuevas tecnologías, entre ellas, las redes sociales.

Recientemente, se ha conmemorado el cuarto aniversario desde que el Papa Francisco llegó al Vaticano (el 19 de marzo de 2013) y revolucionó la manera de comunicar. Francisco se convirtió en el ‘Papa digital’, a través de una senda que abrió en su día Benedicto XVI cuando, apenas dos meses antes de su renuncia, registró una cuenta en Twitter y publicó el primer mensaje

en diciembre de 2012. Actualmente, el Papa Francisco cuenta con más de 33 millones de seguidores. Dentro de las nueve lenguas en las que publica @Pontifex, la más seguida continúa siendo la cuenta en español, @Pontifex\_es, con 12.670.513 seguidores, un 38,39%. A continuación, la cuenta en inglés (31,81%) y en italiano (12,86%), con el portugués en cuarto lugar (7,58%), y después 787.140 (2,39%) seguidores en polaco, 765.056 (2,32%) en latín y 747.480 (2,27%) en francés. Las menos seguidas son las que escriben en alemán, con el 1.29% y en árabe, con el 1.09% (Día a Día, 2017).

Las Conferencias Episcopales, las diócesis, congregaciones religiosas y demás instituciones de la Iglesia caminan en consonancia con la Santa Sede y aprovechan los nuevos medios para comunicar hacia dentro y hacia fuera.

A continuación, este estudio se centrará en la Conferencia Episcopal Española y, en particular, en su modo de comunicar. En España, la Iglesia se compone de 14 provincias eclesiológicas, divididas en 70 diócesis. Las diócesis están divididas en 23.071 parroquias que son atendidas por 18.813 sacerdotes. La CEE se define como “una institución permanente integrada por los Obispos de España, en comunión con el Romano Pontífice, para el ejercicio conjunto de algunas funciones pastorales del Episcopado Español” (Estatutos de la CEE, 2014, Art 1.1). Por lo tanto, esto no quiere decir que sea una “gran diócesis” que abarque a las demás, ya que cada una tiene su autonomía, sino que se trata de un órgano que reporta y proporciona servicio a las diócesis.

La CEE cuenta con una Presidencia, Consejo de Presidencia y Secretaría General, y está formada por 14 Comisiones Episcopales (Secretariados), entre ellas, la Comisión de Medios Comunicación Social (CEMCS). A través de esta Comisión se pretende llevar a cabo un diálogo con la sociedad actual y cumplir la misión de acercarle al encuentro con Cristo. Una tarea abocada a la constante evolución de la comunicación, que avanza con las tecnologías. Por otro lado, en lo que se refiere a la comunicación, cabe destacar la Oficina de Información, un servicio central que depende de la Secretaría General.

En lo que se refiere a la CEMCS, tuvo desde el principio la responsabilidad sobre los medios de comunicación de la Iglesia, de manera especial sobre COPE y Agencia SIC. Además, parte de los estatutos de *Ecclesia* (publicación semanal de información religiosa) dependen de la CEMCS y de la Secretaría General. La CEE es la accionista mayoritaria de la cadena COPE, con cuatro productos radiofónicos diversificados (COPE, Cadena 100, RockFM y Megastar) y de 13TV, ambas de alcance nacional, que difunden una programación generalista católica. Cabe destacar que estos medios trabajan con independencia, con una dirección propia y equipos profesionales no relacionados. “Ninguna persona tiene confiada la misión de dirigir y coordi-

nar los equipos, los contenidos o los mensajes de todos ellos según la misión, los objetivos o las intenciones de sus propietarios” (Vera: 2016, p. 383). En cuanto a la Oficina de Información, sus funciones son atender y relacionarse con los medios de comunicación, elaborar notas de prensa, asesorar en comunicación a los organismos de la CEE, elaborar resúmenes de prensa, documentación y argumentación de crisis, mantenimiento y actualización del sitio web.

No cabe duda de que la localización de la comunicación en el organigrama refleja la importancia que la institución concede a la misma, ya que las relaciones que se establecen entre las diferentes áreas vienen determinadas muchas veces por su posición en la estructura. Sin embargo, es cierto también que el funcionamiento de una organización depende no solo de la estructura, sino de diversas circunstancias, como el flujo de la información, la red de relaciones, etc. (Mora, 2009).

Desde noviembre de 2014, la comunicación de la Conferencia Episcopal Española está presidida por Ginés Ramón García Beltrán, obispo de Guadix, coordinada bajo una única dirección (José Gabriel Vera) y formada por los siguientes miembros: Santiago García Aracil (arzobispo emérito de Mérida-Badajoz), Joan Píris Frígola (obispo emérito de Lleida), Jose Manuel Lorca Planes (obispo de Cartagena), Salvador Giménez Valls (obispo de Lleida), José Ignacio Munilla Aguirre (obispo de San Sebastián), Juan del Río Martín (arzobispo castrense) y Sebastià Taltavull Anglada (obispo auxiliar de Barcelona).

La CEE cuenta con una página web ([www.conferenciaepiscopal.es/](http://www.conferenciaepiscopal.es/)) a través de la cual publica noticias, documentos de interés, de los que se pueden nutrir los medios de comunicación, y perfiles en las siguientes redes sociales: Twitter, Facebook, YouTube y Flickr.

### **3. Objetivos y metodología**

Estudiar cómo emplea la Iglesia Católica las redes sociales en su comunicación institucional es una forma de indagar y comprender cómo adecúa la institución su estructura y su modelo comunicacional a los nuevos soportes digitales (Cancelo, Rebeil y Gabino, 2015).

Este estudio tiene dos objetivos: por un lado, conocer cómo se muestra la imagen y la estrategia de comunicación de la CEE en el ámbito digital, y por otro, conocer si la información que se publica a través de la web de la CEE, en los espacios Actualidad, Notas de Prensa y Ruedas de Prensa, repercute en la prensa nacional española de forma inmediata. De esta manera se pretende conocer cómo se trata dicha información y cuál es la información que más interesa a la prensa escrita.

Para poder cumplir los objetivos planteados, se realizó un análisis de contenido temático y cuantitativo de la comunicación institucional de la CEE a

través de su web ([www.conferenciaepiscopal.es/](http://www.conferenciaepiscopal.es/)) y sus redes sociales (Twitter, Facebook, YouTube y Flickr) durante el mes de marzo de 2017 (del 1 al 20 de marzo). En las siguientes tablas se muestran las categorías y las variables que se tuvieron en cuenta para el primer objetivo, a la hora de analizar la muestra de las redes sociales:

Tabla I. Twitter @Confepiscopal @prensaCEE. Categorías y variables

CATEGORÍA	VARIABLE
Tipo de mensaje	Espiritual Solidario/Social Papa/Vaticano Vida CEE Otros
Elementos del mensaje	Con o sin imagen Con o sin enlace Con o sin video Redirección
Perfil retuiteado	Medios de Comunicación Instituciones o personas vinculadas Papa Francisco Otros

**Fuente:** elaboración propia.

Tabla II. Facebook @conferenciaepiscopal. Categorías y variables.

CATEGORÍA	VARIABLE
Tipo de mensaje	Espiritual Solidario/Social Papa/Vaticano Vida CEE Otros
Elementos del mensaje	Con o sin imagen Con o sin enlace Con o sin video Redirección
Reacciones	Me gusta Número de veces compartido

**Fuente:** elaboración propia.

Tabla III. YouTube Episcopal Conferencia. Categorías y variables.

CATEGORÍA	VARIABLE
Tipo de mensaje	Espiritual Solidario/Social Papa/Vaticano Vida CEE Otros
Reacciones	Me gusta Número de visualizaciones

**Fuente:** elaboración propia.

Tabla IV. Flickr Conferencia Episcopal Española. Categorías y variables.

CATEGORÍA	VARIABLE
Tipo de mensaje	Espiritual Solidario/Social Papa/Vaticano Vida CEE Otros
Reacciones	Número de visualizaciones

**Fuente:** elaboración propia.

A continuación, se analizan los contenidos de los mensajes por temáticas:

- Espiritual: aquellos contenidos sobre la dimensión trascendente de la persona y la apertura a realidades inmateriales.
- Solidario/Social: mensajes relacionados con la labor social de la Iglesia y, en general, con aspectos socioculturales.
- Papa/Vaticano: publicaciones sobre el Papa Francisco y el trabajo de la Santa Sede.
- Vida CEE: mensajes que hacen referencia a la propia institución.

Para el segundo objetivo se ha tenido en cuenta la celebración de la 109<sup>a</sup> Asamblea Plenaria<sup>14</sup> (del 13 al 17 de marzo), en la que salió reelegido como presidente de la CEE el cardenal Ricardo Blázquez durante el trienio 2017-2020. Este hecho ha generado interés mediático, tanto en la prensa nacional, como en la regional (Castilla y León), por la relación de proximidad con

---

<sup>14</sup> Todos los Obispos españoles con cargo pastoral tienen voz y voto en las Asambleas Plenarias; los Obispos Eméritos (jubilados), sin cargo pastoral, solamente voz. Los cargos se eligen por tres años, no pudiendo sobrepasar dos mandatos sucesivos, excepto el Secretario General que se elige para cinco años.

Blázquez, arzobispo de Valladolid y gran canciller de la Universidad Pontificia de Salamanca. Por este motivo, se ha considerado estudiar una muestra compuesta por los periódicos nacionales de mayor tirada y difusión (*El País, El Mundo, ABC y La Razón*), así como por los periódicos de mayor tirada y difusión de Valladolid y Salamanca (*El Norte de Castilla y La Gaceta Regional de Salamanca*), el 15 de marzo de 2017.

Para realizar el estudio se elaboró una ficha de análisis en la que se incluyeron las siguientes categorías: periódico, género periodístico, sección, imágenes, fuentes, firma y titular y cuerpo de la noticia (comprobar si coincide con la información facilitada por la CEE a través de su web).

## **4. Resultados**

A continuación, se analizan los resultados de los dos objetivos planteados. Por un lado, el análisis de la actividad en las redes sociales, siguiendo el orden de las tablas 1, 2, 3 y 4 (categoría/variable) y, por otro lado, la web y las publicaciones en medios referidas a la 109ª Asamblea Plenaria.

### **4.1 Análisis de las redes sociales de la CEE**

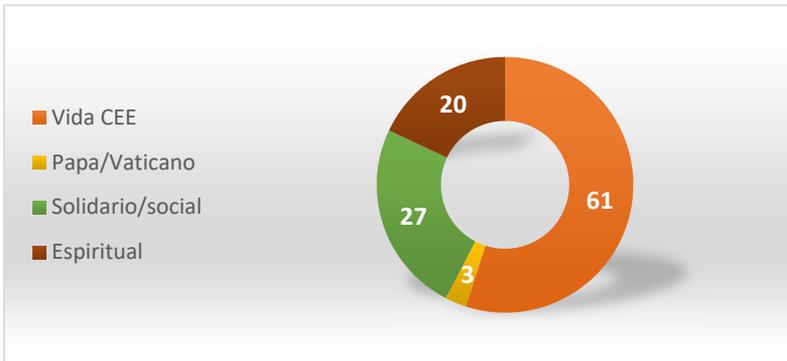
#### **4.1.1 Twitter**

La CEE dispone de dos cuentas en esta red social, hecho que puede parecer confuso, pero al analizar los contenidos de cada una de las cuentas se comprueba que se utilizan con distintos fines: la cuenta de la Oficina de Información (@prensaCEE, 11.500 seguidores) se creó hace cinco años, es la cuenta más activa y versátil de la CEE. Por otro lado, la cuenta institucional (@Confepiscopal, 8.427 seguidores), creada hace dos años, publica solo temas institucionales (temas oficiales que solía publicar el secretario general, Gil Tamayo, desde su cuenta personal).

#### **4.1.2 @prensaCEE**

En el gráfico 1 se presenta la distribución de los temas que se suelen abordar en los tuits de la Oficina de Información. Se observa que la mayor parte de los tuits publicados en el período de tiempo analizado es sobre la propia CEE. Este hecho puede tener su explicación en la celebración de la Asamblea Plenaria. El segundo tema más tuiteado ha sido 'solidario/social' (27 tuits). La campaña 'XTantos' ayudó a nutrir de contenido social esta cuenta. Las publicaciones de carácter espiritual (20 tuits) se refieren a las publicaciones que tratan sobre el Evangelio del día. Todos los días se publica una frase representativa de la doctrina. Los temas menos tuiteados han sido los relacionados con el Papa Francisco y la vida vaticana.

Gráfico 1. Contenido de los tuits



A continuación, se presentan los elementos con cada uno de los contenidos analizados (gráficos 2, 3, 4 y 5). Se puede observar que la tendencia en todos los temas ha sido publicar la fórmula texto + imagen. El hecho de incluir imágenes en los tuits aporta no solo dinamismo, sino también significado al contenido publicado. La fórmula menos empleada es la de texto + enlace a video o una redirección (por ejemplo, a Facebook). Esto tiene dos lecturas: por un lado, insertar los videos directamente en los tuits facilita la visualización de los mismos, pero por otro lado, los videos no incluyen ningún enlace directo al canal de YouTube de la CEE, por lo tanto, no ayuda al aumento de visualizaciones y suscripciones.

Gráfico 2. Elementos de tuits contenido vida CEE

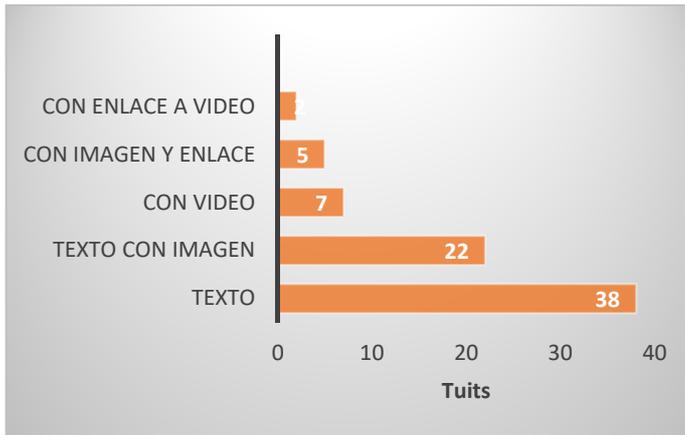


Gráfico 3. Elementos de tuits contenido solidario/social

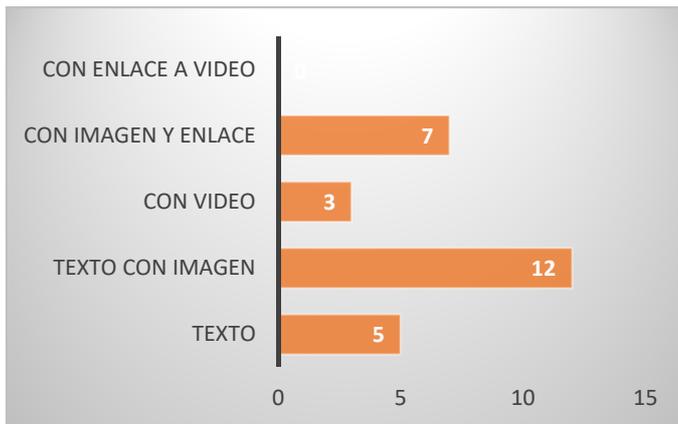


Gráfico 4. Elementos de tuits contenido espiritual

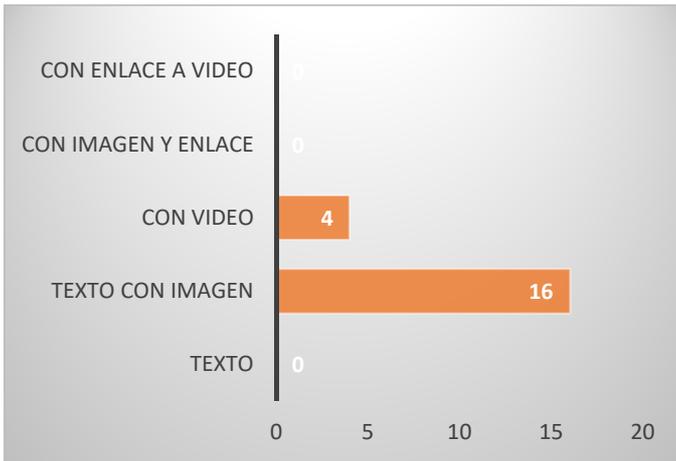
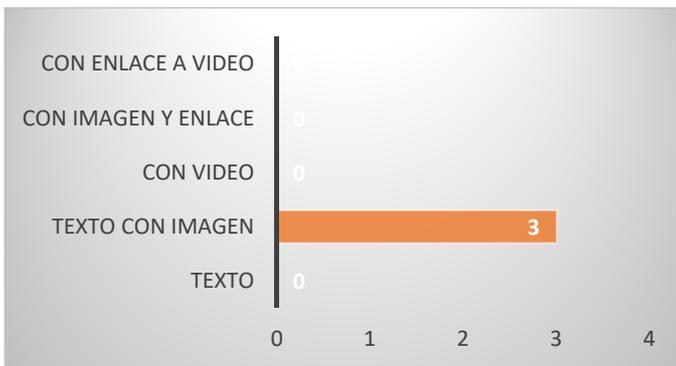


Gráfico 5. Elementos de tuits contenido Papa/Vaticano



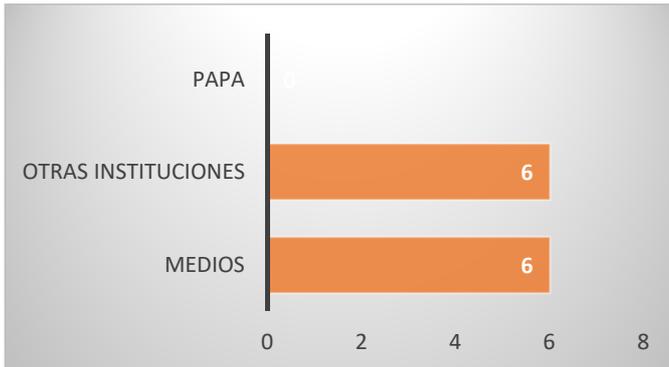
En lo que se refiere al contenido de los retuits, se ha observado que el tema más retuiteado ha sido 'solidario/social' (5 retuits). En concreto, se ha retuiteado a la cuenta de 'XTantos' (@Xtantos). Los temas menos retuiteados, sobre el Papa y el Vaticano (un retuit).

Gráfico 6. Contenido de RT



Por último, en cuanto a la cuenta de @prensaCEE, los perfiles que más se han retuiteado fueron ‘otras instituciones’ (periodistas, organismos religiosos, congregaciones, etc.) y medios de comunicación (COPE). Sorprende que no aparezca ningún RT al Papa Francisco (@pontifex\_es). Como se ha tratado en la parte teórica, se trata de una cuenta activa, con un elevado número de seguidores y de interacciones y, por ende, gran relevancia en la vida social y religiosa.

Gráfico 7. Perfiles retuiteados

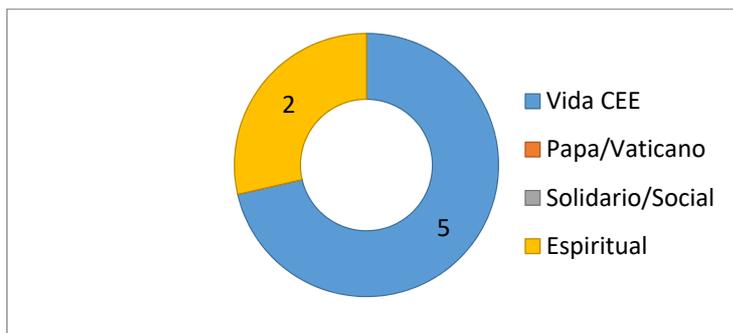


#### 4.1.3 @Confepiscopal

En el gráfico 8 se presenta la distribución de los temas que se suelen abordar en los tuits del perfil institucional. Se observa que la mayor parte de los tuits publicados en el período de tiempo analizado aborda la temática ‘vida CEE’, al igual que el perfil @prensaCEE. Se ha observado que la celebración de la Asamblea Plenaria ha monopolizado los contenidos. Por otro lado,

esta cuenta no es tan activa como @prensaCEE y durante el período analizado se han contabilizado solo siete tuits (en ninguno de ellos se ha tratado sobre temas solidarios, sociales, Papa Francisco o Vaticano).

Gráfico 8. Contenido de los tuits



En los siguientes gráficos (9 y 10) se observa que la fórmula más empleada ha sido texto + imagen y texto + enlace a video. Esto indica que en la cuenta @Confepiscopal priman los elementos visuales, que otorga más significado a los textos. Además, el hecho de incluir enlaces a los videos de YouTube genera más visualizaciones (y posibles suscripciones al canal).

Gráfico 9. Elementos de tuits contenido vida CEE

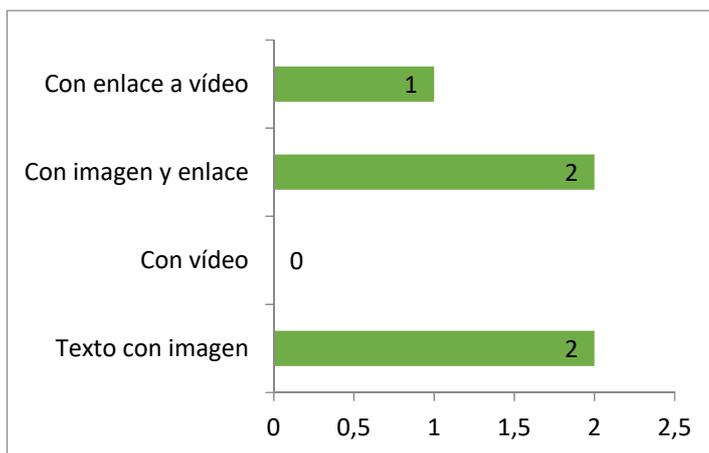
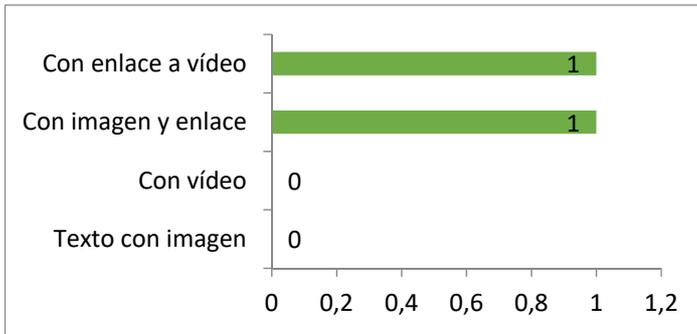


Gráfico 10. Elementos de tuits contenido espiritual

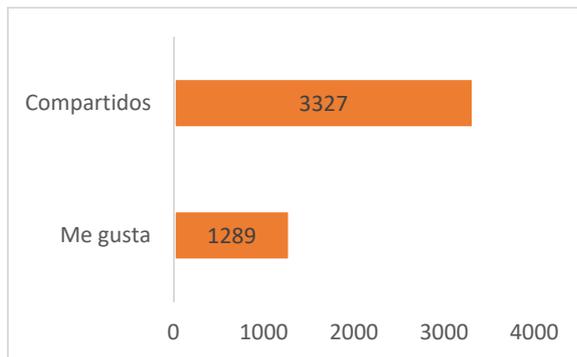


## 4.2 Facebook

La CEE cuenta con 12.370 seguidores. Se analizaron los contenidos de los post publicados, así como el número de los *me gusta* y de veces compartido cada uno de ellos.

En el gráfico 11 se destaca el total de *me gusta* (1.289) y número de veces compartidos (3.327). El total de post compartidos duplica a los *me gusta*. Esto indica que los contenidos que publica la CEE en el Facebook resultan interesantes a los seguidores hasta el punto de compartir la información en sus perfiles.

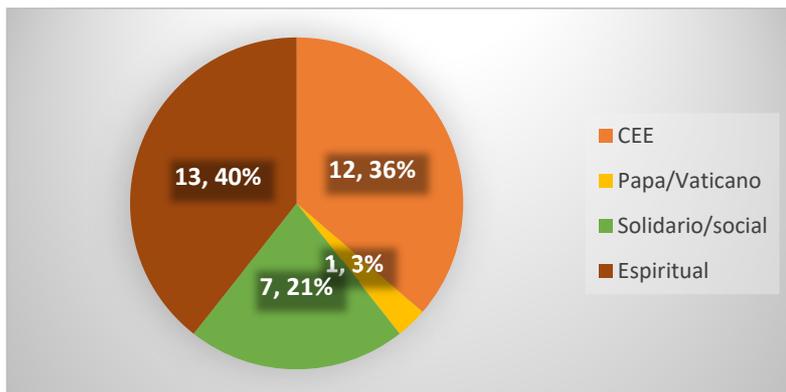
Gráfico 11. Número de *me gusta* y de veces compartidos



A continuación, se presenta la distribución de los temas que se suelen abordar en las publicaciones: sobre el tema que más se publica es el espiritual (13), seguido de 'vida CEE'(12). Siguiendo la misma línea que en Twitter, el tema espiritual está vinculado a la publicación de una

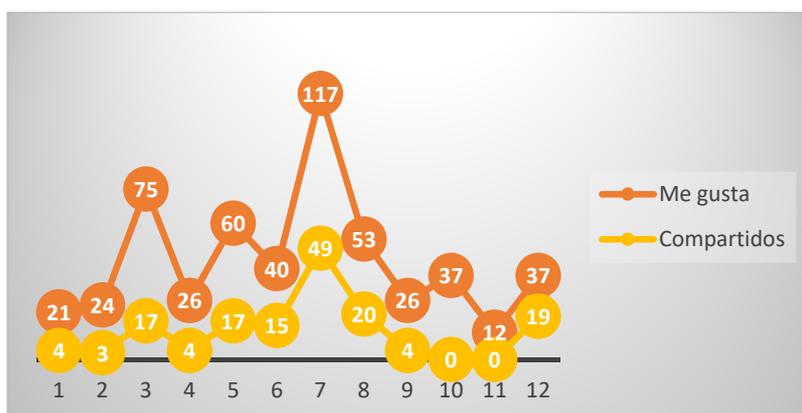
frase sobre el Evangelio del día y los temas referidos al Papa o la vida de la Santa Sede han sido de nuevo los menos publicados.

Gráfico 12. Contenidos de los post



En los siguientes gráficos se analiza el número de *me gusta* y veces compartidos con respecto a los contenidos ‘vida CEE’ y de carácter social. En cuanto a ‘vida CEE’, se observa un pico (117 me gusta, 49 veces compartido) que corresponde con la reelección del cardenal Blázquez como presidente de la CEE.

Gráfico 13. Contenido ‘vida CEE’/ *me gusta*, compartidos



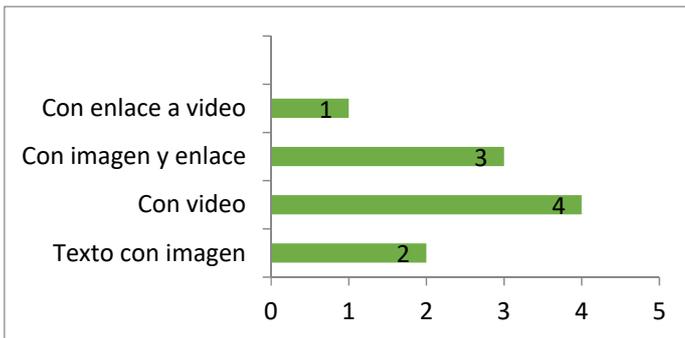
En los temas sociales o de carácter solidario también se observa un pico (139 me gusta) que, en este caso, se corresponde con un texto acompañado de una imagen (Virgen María) alusivo al Día Internacional de la Mujer.

Gráfico 14. Contenido solidario / me gusta, compartidos



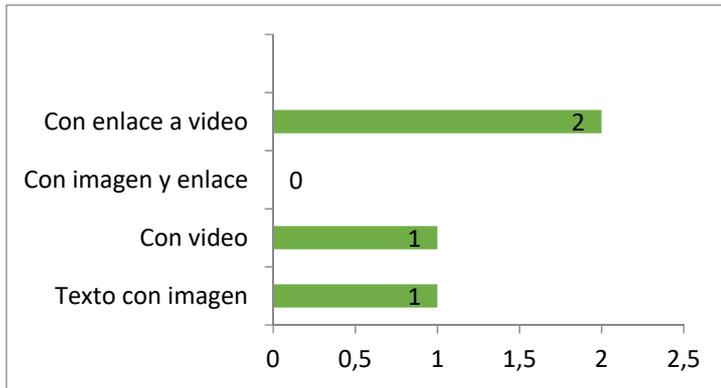
En los gráficos 15 y 16 se comprueban qué fórmulas son las más habituales en los contenidos que más han proliferado. En cuanto a 'vida CEE', prevalecen las publicaciones con video y con imagen y enlace.

Gráfico 15. Elementos de publicación contenido 'vida CEE'



En el caso de los contenidos de carácter social o solidario, destacan dos post con enlace a video.

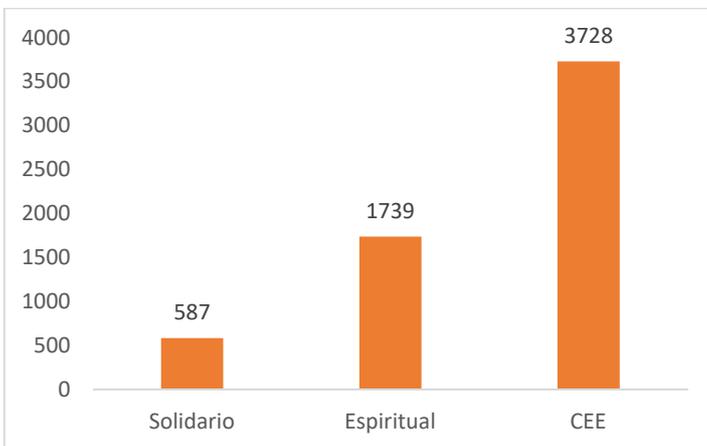
Gráfico 16. Elementos de publicación contenido solidario/social



### 4.3 YouTube

La CEE cuenta con 3.405 seguidores en esta red social. Se han analizado los videos subidos durante el mes de marzo y en cada uno de ellos los *like* (100 *likes* y un *dislike* en total). En cuanto a las visualizaciones según el contenido se pudo observar que la mayoría de las visualizaciones fueron sobre 'vida CEE' (3.728 visualizaciones), en concreto, con motivo de la 109ª Asamblea Plenaria. En cuanto a número de veces visto, le sigue el contenido espiritual (1.739).

Gráfico 17. Visualizaciones / contenido

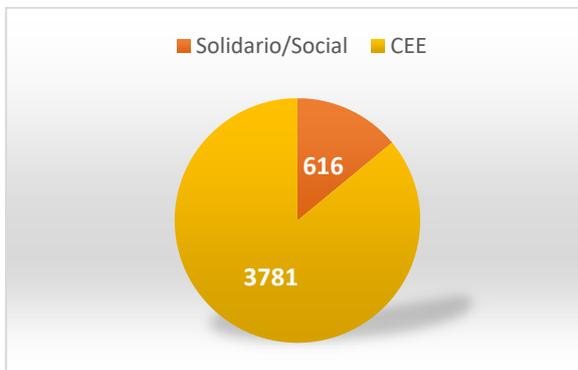


#### 4.4 Flickr

La CEE tiene actualmente 5.033 fotos y 74 seguidores en esta red social.

Se han contabilizado las visualizaciones, según los dos temas que centran Flickr en el período analizado. A continuación, se puede ver la distribución de visualizaciones: el tema 'vida CEE' es el que mayor número de vistas ha presentado (3.781). De hecho, el tema más destacado es la celebración de la 109ª Asamblea Plenaria, con una galería de 26 fotos y un total de 3.804 vistas.

Gráfico 18. Visualizaciones / contenido



#### 5. Análisis de la web de la CEE y de las publicaciones en prensa

Actualmente, la CEE cuenta con una página web *responsive*, es decir, adaptable en todos los dispositivos. Los medios de comunicación se pueden nutrir de contenidos a través de la pestaña 'Prensa', que contiene el siguiente desplegable: Notas de Prensa, Ruedas de Prensa, Actualidad, Otros materiales, Emisiones en Directo, Archivo Fotográfico y Suscripción. Para el presente estudio se analizaron Notas de Prensa, Ruedas de Prensa y Actualidad.

Tel: +34 913 429 600 | Contacto | Actividades

**Conferencia Episcopal Española**

Iglesia en España | CEE | Comisiones | Documentos | Interesa | Transparencia | **Prensa**

Notas de Prensa

Ruedas de Prensa

Actualidad

Otros materiales

Emissiones en Directo

Archivo Fotográfico

Videos

Suscripción

V	S	D
3	4	5
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	1	2

marzo 2017

**La Iglesia católica**  
Junio 2016

En lo que se refiere a Notas de Prensa, durante el período estudiado se publicaron un total de 14 notas, la mayor parte sobre la vida de la CEE (10). El resto, trataron sobre temas litúrgicos, políticos y sociales.

En este espacio, la CEE creó un apartado denominado ‘Especial 109<sup>o</sup> Asamblea Plenaria (13-17 de marzo 2017)’, en el que se aglutinaron todos los contenidos escritos y audiovisuales para que los medios pudieran disponer de ellos:

- Rueda de prensa final
- La 109<sup>a</sup> Asamblea Plenaria se ha celebrado del 13 al 17 de marzo (nota final)
- Comparecencia del cardenal Ricardo Blázquez tras su reelección (vídeo)
- La CEE en el trienio 2017-2020
- Discurso inaugural del presidente de la CEE
- Saludo del nuncio apostólico
- La 109<sup>o</sup> Asamblea Plenaria de la CEE se celebra del 13 al 17 de marzo (nota previa)
- Algunas preguntas y respuestas
- Información sobre el trienio 2014-2017
- Cambios en las sedes episcopales
- La CEE en el trienio 2014-2017
- Documentos, mensajes y notas
- Eventos en el trienio 2014-2017
- Memoria trienio de las Comisiones Episcopales

En cuanto a las ruedas de prensa, se han contabilizado dos: Presentación datos Declaración de la Renta 2016-IRPF 2015 y rueda de prensa final 109ª Asamblea Plenaria, que remite al ‘Especial 109º Asamblea Plenaria (13-17 de marzo 2017)’.

Por último, en el espacio ‘Actualidad’ se aglutinan todas las noticias generadas por la CEE, pero también las notas de prensa y las ruedas de prensa, lo cual genera una duplicidad de contenidos. Por otro lado, únicamente ocho noticias se pueden ver con imagen en la portada de Actualidad. A continuación, aparecen enlaces a otras noticias, pero no está disponible un histórico de ese apartado.

Teniendo en cuenta el ‘Especial 109º Asamblea Plenaria (13-17 de marzo 2017)’ publicado en la web, se procedió al análisis de contenido de la información publicada en los medios escritos. El día 15 de marzo de 2017 se publicaron un total de 11 informaciones en *El País*, *El Mundo*, *ABC*, *La Razón*, *El Norte de Castilla* y *La Gaceta Regional de Salamanca*. Solo *El Norte de Castilla* publicó en portada la reelección de Blázquez. Esto tiene su explicación en que Ricardo Blázquez es el arzobispo de Valladolid, ciudad en la que tiene su sede *El Norte de Castilla*.

En cuanto a los géneros periodísticos, hubo un predominio de la noticia, como era de esperar: ocho noticias, dos artículos de opinión y una crónica.

En lo que se refiere a ‘sección’, no se observó uniformidad. Los diarios nacionales englobaron esta noticia en ‘Sociedad’, mientras que *La Gaceta de Salamanca* y *El Norte de Castilla* lo incluyeron como tema local y regional, respectivamente, teniendo en cuenta el criterio de proximidad.

Los periodistas ofrecen datos de los resultados de la elección y otros datos generales de conocimiento general histórico y contextual de los acontecimientos, pero no se aportan fuentes específicas. Como Blázquez ofreció rueda de prensa, lo que apareció en las informaciones son declaraciones del protagonista. En tres noticias se han encontrado declaraciones de diferentes personas. En una de ellas, en *La Gaceta de Salamanca*, destacan las declaraciones de fuentes locales, como el vicerrector de Relaciones Institucionales de la UPSA, Jacinto Núñez Regodón. Por su parte, *El Norte* aporta en un destacado las felicitaciones publicadas en redes sociales por distintas instituciones y cofradías.

Los textos que se han publicado se han centrado fundamentalmente en dos aspectos: por un lado, los datos básicos de lo ocurrido en la Asamblea Plenaria (elección de cargos) y por otro lado, en el protagonista de la información, Blázquez. En siete noticias, los titulares comienzan por ‘Blázquez’. El nombre no figura en una noticia, en la crónica y en el perfil elaborado por *La Razón*, información que acompaña a la noticia.

En cuanto al aspecto visual, en todas las informaciones aparece una imagen de Ricardo Blázquez (de las agencias *EFE* e *ICAL*). En el caso de *La Gaceta Regional de Salamanca*, la imagen es de archivo y fue captada en el acto en que se le hizo entrega de la Medalla de Oro, en el Aula Magna de la Universidad Pontificia de Salamanca, de la que es actualmente el Gran Canciller. Además, acompaña otra imagen de Blázquez con la comunidad de Cristo Rey. En el caso de *ABC*, se incluye una infografía sobre el Comité Ejecutivo de CEE. Por su parte, *La Razón* contiene retratos de los miembros del Comité. Esto ayuda a poner cara a los integrantes del próximo trienio.

## 6. Conclusiones

La CEE tiene una gran actividad en redes sociales. La cuenta de Twitter @prensaCEE presenta un mayor número de publicaciones que @Confepiscopal.

En cuanto a los elementos utilizados para complementar los mensajes, se ha podido observar que la CEE aprovecha los recursos multimedia. Las fórmulas más empleadas fueron 'texto + imagen', 'texto + imagen + enlace' y 'con video'.

Los temas sobre los que más se ha publicado durante el período de estudio fueron sobre la vida de la CEE, espiritual y solidario/social.

Los perfiles más retuiteados por las cuentas de la CEE han sido las cuentas de otras instituciones y medios de comunicación (*COPE*). Resulta llamativo que la cuenta del Papa Francisco (@pontifex\_es) no se haya retuiteado.

La celebración de la Asamblea Plenaria y el Día Internacional de la Mujer han sido los temas que obtuvieron mayor número de reacciones en Facebook.

Tanto en YouTube como en Flickr, el tema más visto ha sido la celebración de la Asamblea Plenaria.

Los documentos elaborados por la CEE y publicados en la pestaña 'Prensa' en la web no fueron utilizados para las informaciones publicadas en los medios publicados. Esto era de esperar dado que se trata de medios nacionales, con posibilidad de cobertura in situ por parte de periodistas, en parte especializados.

Los diarios *El Norte de Castilla* y *La Gaceta de Salamanca* destacaron la noticia y tuvieron en cuenta el criterio de proximidad. De esta manera, publicaron una información más cercana y menos institucional. Esto lo corrobora el caso del diario de Salamanca, que ha empleado fuentes e imágenes de la Universidad Pontificia de Salamanca, con la que la CEE tiene estrecha vinculación. En el caso de *El Norte de Castilla* cabe destacar que ha sido el único diario que ha incluido la noticia en portada.

Por último, se puede determinar que la CEE se ha adaptado a los nuevos medios y trabaja de manera satisfactoria los contenidos que publica en la era digital. De esta manera, transmite la misión, visión y valores de la Iglesia en las redes sociales en las que hoy en día se mueve la sociedad.

Hechos como la buena gestión en las redes sociales, el diseño responsive en la web, así como una pestaña dirigida a los medios de comunicación con gran diversidad de materiales facilitan que la CEE comunique el mensaje de la Iglesia y se comunique a sí misma como ámbito para la realización de su mensaje, cumpliendo su fin: más Iglesia, mejor Iglesia.

## **Bibliografía**

- Álvarez Domínguez, T. & Caballero Hueso, M. (1997). *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Cancelo, M. Rebeil, M. A. Y Gabino, M. A. (2015). La comunicación institucional de la Iglesia Católica a través de las redes sociales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, 9, 111-130.
- CEE. (2014). Estatutos de la CEE. Disponible en: [http://www.conferenciaepiscopal.es/wp-content/uploads/2010/01/comisiones\\_oicee\\_CIII\\_Estatutos.pdf](http://www.conferenciaepiscopal.es/wp-content/uploads/2010/01/comisiones_oicee_CIII_Estatutos.pdf) [recuperado el 16 de marzo de 2017].
- Codina, M. (2006). Iglesia, política y opinión pública: comunicación institucional y comprensión de una realidad. *Doxa Comunicación*, 4, 173-187.
- Conferencia Episcopal Española. (2014). *Materiales para la Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales*. Madrid: EDICE.
- Día a Día. (2017). El Papa Francisco suma 11.500 seguidores por día en Twitter. Disponible en: <http://www.diaadia.com.ar/mundo/el-papa-francisco-suma-11500-seguidores-por-dia-en-twitter> [recuperado el 16 de marzo de 2017].
- Fernández del Moral, J. (2003). *El periodismo de fuente en el marco de la especialización periodística*. En Losada, A. y Esteve, F. (Eds.), *El periodismo de fuente: jornada de estudios organizada por el Instituto de Estudios de Comunicación Especializada (UCM) en la Facultad de Comunicación (UPSA), Salamanca, 22 de enero de 2000* (pp. 25-48). Universidad Pontificia de Salamanca.

- Juan Pablo II. (2005). *Carta a los responsables de las comunicaciones sociales*, Roma: Librería Editrice Vaticana.
- Mora, J. M. (2009). *10 ensayos de Comunicación Institucional*. Ediciones Universidad de Navarra, S. A., Pamplona.
- Solana, Y. (2004). *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Fragua: Madrid.
- Vera, J. G. (2016). *El proceso de Comunicación Institucional en la Iglesia católica. Análisis de los mensajes en la prensa de la JMJ Madrid 2011*. Tesis doctoral. Pamplona: Universidad de Navarra.

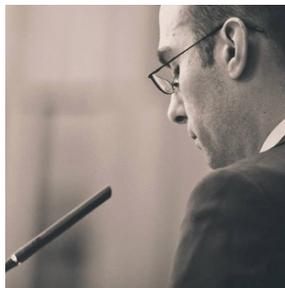
CAPÍTULO VII

**LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS  
EMPRESAS DEL IBEX 35 A PARTIR DE LA  
COMPOSICIÓN DE SUS CONSEJOS  
DE ADMINISTRACIÓN**

**Luis Mañas-Viniegra**

*Universidad Complutense de Madrid*

*Doctor en Comunicación Audiovisual y Publicidad, es profesor asociado en la Universidad Complutense de Madrid, anteriormente en la Universidad de Valladolid (2013-2016) y en la Universidad Carlos III de Madrid (2009-2015). Profesionalmente, es Marketing Manager en Jetcommunication.net, entre cuyos clientes se encuentran empresas cotizadas en diferentes Bolsas europeas, habiendo sido anteriormente Director de agencia de publicidad.*  
*orcid.org/0000-0001-9129-5673*



**Resumen**

El adecuado cumplimiento del buen gobierno corporativo es una de las variables que permite a las marcas corporativas competir en la denominada economía de la reputación. Sin embargo, las empresas españolas que cotizan en el IBEX 35 habitualmente adolecen de falta de transparencia y el sistema de gobierno de sus Consejos de Administración ofrece una escasa mejoría con el paso de los años.

Esta investigación realiza un análisis de contenido de los informes de gobierno corporativo de estas empresas para determinar cuál es el grado de cumplimiento del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas en relación con sus Consejos de Administración.

Los resultados ponen de manifiesto que sólo el 6,25% cumple con 61 de las 64 recomendaciones y que los mayores casos de incumplimiento se producen en aquéllas que son concretas, cuantificadas y con un plazo para su implantación, como el 30% de Consejeras que debería haber en 2020. A pesar de ello, estas empresas obtienen mejores posiciones en los *rankings* de reputación de las que les correspondería por el grado de cumplimiento manifestado.

**Palabras clave**

Reputación, gobierno corporativo, Consejo de Administración, transparencia, *accountability*, marca corporativa, IBEX 35.

## 1. Introducción

La reputación corporativa se nutre, entre otras variables, de la transparencia exigida por la sociedad actual a las empresas en su gestión de la marca corporativa. La orientación al producto en la construcción de la marca, la mera distinción de las características visuales (Arnold, 1992; Crainer, 1995) o su utilidad funcional (Dall'Olmo & de Chernatony, 2000) ya no son suficientes en un mercado ferozmente competitivo en el que los niveles de fidelidad han descendido progresivamente (Aaker, 1991) y los factores emocionales y los intangibles han superado en importancia a los atributos físicos.

En este contexto, las empresas deben demostrar una total coherencia entre lo dicho y lo hecho, entre sus valores enunciados y sus actuaciones finales. Y deben hacerlo no sólo porque actualmente se compita en una economía de la reputación (Johndrow, 2010), sino también porque sus actitudes pueden generar simpatía, admiración o respeto (Olins, 2009), a la vez que las marcas proyectan modelos de conducta que podrían convertirse en referentes para la sociedad (Benavides, 2015). Los públicos, consecuentemente, valoran a las empresas a partir de su forma de ser y actuar, de relacionarse con la sociedad, generando una reputación corporativa a partir del reconocimiento de los públicos de interés o *stakeholders* del comportamiento de la organización (Villafañe, 2002).

Las empresas como marcas corporativas deben superar los compromisos éticos para alcanzar los resultados en sostenibilidad, de modo que puedan crear valor compartido para todos los grupos de interés y que las empresas dejen de ser percibidas como la principal causa de los problemas sociales, medioambientales y económicos (Porter & Kramer, 2011), lo que explica los niveles mínimos de legitimidad que alcanzan actualmente.

Otro de los puntos débiles continúa siendo la transparencia en la información suministrada por las empresas, especialmente opacas en cuestiones fiscales (Fundación Compromiso y Transparencia, 2015) o la escasa mejoría mostrada por los Consejos de Administración de las grandes empresas en la mejora de su sistema de gobierno (Martín Cavanna, 2014).

El punto de partida en esa forma de ser y de actuar es desolador, puesto que la Fundación Compromiso y Transparencia (2013) suspendió al 100% de las empresas que cotizan en el IBEX 35 al analizar el cumplimiento de su gobierno corporativo. A pesar de ello, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 2015) aprobó un nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas con 64 recomendaciones más estrictas que las contenidas en la versión anterior, ampliando lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital en lo relacionado con la transparencia, responsabilidad social y Consejos de Administración.

Si las empresas cotizadas no siguen estas recomendaciones, al menos, tienen la obligación de justificar el porqué de ese incumplimiento gracias al principio internacionalmente aceptado de "cumplir o explicar", recogido en la Ley de Sociedades de Capital. En este sentido, la Ley deja que sean los públicos de interés quienes juzguen sus actuaciones y puedan actuar en consecuencia, exigiendo una rendición de cuentas o *accountability*.

## **2. Metodología**

Esta investigación realiza un análisis de contenido de los informes de gobierno corporativo de las empresas del IBEX 35 en relación al cumplimiento que realizan sus Consejos de Administración.

El objetivo principal es analizar la composición de los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35 desde el cumplimiento del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015).

Los objetivos secundarios son:

- Determinar el grado de cumplimiento en cuanto a la composición de los Consejos de Administración.
- Analizar en qué punto se cumple el principio conocido como "cumplir o explicar".
- Profundizar en las explicaciones ofrecidas por las empresas en caso de incumplimiento.
- Establecer una correlación entre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas y el *ranking* MERCO de reputación.

La hipótesis de partida es que ninguna de las empresas del IBEX 35 cumple con las 64 recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno.

A partir del análisis de contenido de los informes de gobierno corporativo de las empresas del IBEX 35 al cierre del ejercicio 2016, se realiza un análisis comparativo del cumplimiento de los principios establecidos por la CNMV y se compara la posición obtenida por las empresas en el ranking MERCO de reputación con la que les correspondería a partir del grado de cumplimiento del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. De las 35 empresas que cotizan en el IBEX 35, tres de ellas se excluyen del análisis al no haber remitido a la CNMV sus informes de gobierno corporativo a 1 de abril de 2017.

## **3. Resultados y discusión**

Aunque, en general, se cumple la mayoría de las 64 recomendaciones del Código de Buen Gobierno, hay que considerar que ninguna empresa acata

más de 61 recomendaciones y que éstas, en su mayoría, son recomendaciones generales que no se concretan en una unidad de medida determinada.

Con estas consideraciones, sólo el 6,25% de las empresas del IBEX 35, Santander y Bankinter, cumple con 61 recomendaciones. El 59,38% cumple entre 51 y 60 recomendaciones y el 34,37%, menos de 50. Los mayores casos de incumplimiento se presentan en Cellnet y Gas Natural, que sólo cumplen 43 recomendaciones.

Empresa	Cumple	Cumple parcialmente	No aplicable	Explica	Total
Abertis	52	1	6	5	64
Acciona	53	6	4	1	64
Acerinox	53	1	8	2	64
ACS	49	9	2	4	64
AENA	47	2	5	10	64
Amadeus	48	3	8	5	64
Arcelormittal	ND	ND	ND	ND	ND
Bankia	59	0	5	0	64
Bankinter	61	0	2	1	64
BBVA	57	3	4	0	64
Caixabank	55	5	2	2	64
Cellnex Telecom	43	7	12	2	64
DIA	51	1	11	1	64
Enagas	55	1	6	2	64
Endesa	52	2	9	1	64
Ferrovial	48	8	5	3	64
Gamesa	58	1	4	1	64
Gas Natural	43	6	7	8	64
Grifols	50	3	8	3	64
IAG	54	2	7	1	64
Iberdrola	60	2	1	1	64
Inditex	51	1	11	0	64
Indra	ND	ND	ND	ND	ND
Mapfre	56	3	3	2	64
Mediaset	47	4	13	0	64
Meliá Hotels Intl.	ND	ND	ND	ND	ND

Merlin Properties	50	3	7	4	64
Popular	58	1	4	1	64
REE	50	3	10	1	64
Repsol	53	1	7	3	64
Sabadell	60	0	4	0	64
Santander	61	1	2	0	64
Técnicas Reunidas	48	4	9	3	64
Telefónica	51	1	4	8	64
Viscofan	55	5	3	1	64

Tabla nº 1. Cumplimiento de las 64 recomendaciones del Código de Buen Gobierno por las empresas del IBEX 35. Elaboración propia.

En cuanto al cumplimiento referido al Consejo de Administración, que abarca desde la recomendación 12 hasta la 64, Bankinter y Santander encabezan de nuevo el *ranking*. La primera empresa cumple íntegramente y la segunda cumple parcialmente una de las recomendaciones, respetando plenamente todas las demás. En el lado negativo, volvemos a encontrar las mismas carencias en Cellnet y Gas Natural, que sólo cumplen 36 de las 53 recomendaciones sobre el Consejo de Administración.

Empresa	Cumple	Cumple parcialmente	No aplicable	Explica	Total
Abertis	44	1	3	5	53
Acciona	45	4	3	1	53
Acerinox	45	1	6	1	53
ACS	41	7	1	4	53
AENA	38	2	3	10	53
Amadeus	41	3	5	4	53
Arcelormittal	ND	ND	ND	ND	ND
Bankia	51	0	2	0	53
Bankinter	53	0	0	0	53
BBVA	50	2	1	0	53
Caixabank	47	3	1	2	53
Cellnex Telecom	36	7	9	1	53
DIA	43	1	8	1	53
Enagas	47	1	4	1	53

Endesa	44	2	6	1	53
Ferrovial	42	6	2	3	53
Gamesa	49	1	2	1	53
Gas Natural	36	6	4	7	53
Grifols	43	3	5	2	53
IAG	47	2	4	0	53
Iberdrola	51	1	1	0	53
Inditex	44	1	8	0	53
Indra	ND	ND	ND	ND	ND
Mapfre	45	4	2	2	53
Mediaset	39	4	10	0	53
Meliá Hotels Intl.	ND	ND	ND	ND	ND
Merlin Properties	42	3	5	3	53
Popular	50	1	1	1	53
REE	42	3	7	1	53
Repsol	46	0	4	3	53
Sabadell	51	0	2	0	53
Santander	52	1	0	0	53
Técnicas Reunidas	41	3	7	2	53
Telefónica	45	1	1	6	53
Viscofan	46	5	2	0	53

Tabla nº 2. Cumplimiento de las recomendaciones 12 a 64 sobre el Consejo de Administración del Código de Buen Gobierno. Elaboración propia

Las recomendaciones sobre el Consejo de Administración se concretan más allá de principios inspiradores. Sin embargo, muchas de ellas son muy genéricas, lo que facilita el cumplimiento, y otras pueden atenuarse por determinadas circunstancias. Este hecho abre la puerta, en la práctica, a la posibilidad de la existencia de un incumplimiento que se encuentre tolerado y amparado por el propio Código. Vamos a centrarnos, por ello, en las recomendaciones que son más concretas y difícilmente eludible su cumplimiento.

La recomendación 13 establece que los Consejos de Administración se compondrán con entre 5 y 15 miembros, evitando así grandes estructuras inoperativas. Sólo el 18,75% incumple con un Consejo mayor de 15 miembros.

Una de las recomendaciones que presenta mayor incumplimiento a pesar de ser la más definida en cuanto al número de Consejeras que toda empresa debería tener como mínimo en un plazo determinado es la número 14, que

establece para 2020 la recomendación de contar con el 30% de mujeres Consejeras. En el año 2016 sólo cumple el 25% de las empresas. El caso más negativo es el de Cellnet, que no cuenta con ninguna Consejera y en otras 8 empresas sólo hay una. La menor presencia en términos relativos se produce en Repsol (un 6,25% de los miembros del Consejo son mujeres), Endesa y Bankia (9,09% cada una). Por el contrario, la mayor presencia se produce en una empresa cuyo Presidente es una mujer, como sucede en Santander, que registra un 40% de Consejeras sobre el total de miembros del Consejo, cifra que también alcanza Abertis.

Las explicaciones sobre este grave incumplimiento son variadas, aunque todas derivan hacia la competencia profesional y la inclusión de criterios de selección que eviten el sesgo de género, como es el caso de ACS:

"El Grupo ACS promueve todas aquellas políticas necesarias para asegurar la igualdad de oportunidades y evitar sesgos implícitos y cualquier discriminación en los procesos de selección, no solo de los miembros del Consejo de Administración, sino de cualquier puesto de trabajo y garantizar que los candidatos reúnan los requisitos de competencia, conocimientos y experiencia para el desarrollo del cargo, tal y como se refleja en el punto 1.3.1 del Código de Conducta de ACS" (CNMV, 2017).

Sin embargo, las empresas que reconocen su incumplimiento llegan a justificarlo como un éxito si se encuentra por encima de la media del IBEX 35, como hace CaixaBank:

"El porcentaje de presencia de mujeres en el Consejo de CaixaBank, a pesar de no ser paritario y claramente mejorable, está en la franja alta de porcentaje de presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35" (CNMV, 2017).

Las explicaciones, en ocasiones, se tornan en excusas. A pesar de que Sabadell sólo cuenta con 2 mujeres de un total de 14 Consejeros, habiendo sido nombradas ambas en los dos últimos ejercicios, considera que en la selección de los Consejeros priman los "parámetros de competencia profesional, honorabilidad e idoneidad y diversidad" (CNMV, 2017).

Otra de las recomendaciones que presentan mayor incumplimiento es la número 17, que establece que al menos el 50% del total de Consejeros en sociedades sin elevada capitalización sean independientes, reduciéndose al 33%, al menos, en el resto de los casos. A pesar de esta flexibilización, el 41% de las empresas no cuenta con más del 50% de Consejeros independientes.

La recomendación 18, establece que exista información en la web actualizada sobre los Consejeros en cuanto al perfil profesional y biográfico, su pertenencia a otros Consejos, otras actividades retribuidas, su categoría de Consejero, cuándo fue su primer nombramiento y las posteriores reelecciones o las acciones y opciones sobre las que ostenta titularidad. A pesar de

que toda la información que suministran en sus webs cumple mínimamente estos aspectos, es muy deficiente a la hora de detallar el perfil y las actividades retribuidas que desempeñan. Sin embargo, el carácter tan general de las recomendaciones hace que fácilmente se considere su cumplimiento, como sucede en este caso con todas las empresas del IBEX 35.

Existe un total incumplimiento en el caso de la recomendación 19 al no explicar las razones de un nombramiento en el Consejo a petición de determinados accionistas, aunque en la mayoría de las ocasiones se argumenta que no se han producido de esta manera.

Las recomendaciones 21 a 24 están encaminadas a explicar las razones por las que se producen los ceses y las dimisiones como Consejero antes de que finalice el plazo de renovación. Existe total opacidad en este punto, puesto que la mayoría alude en la explicación simplemente a "motivos personales" o a "cambios normativos". Aun siendo comprensible que la lealtad que un Consejero debe al Consejo de Administración que confió en su nombramiento, parece claro que la incompatibilidad en el cargo, la falta de tiempo disponible para una total dedicación, el desacuerdo en las decisiones o la pérdida de confianza de la empresa en su representación serían las razones más habituales en cualquier empresa y que los aludidos motivos personales no son más que una mera excusa para evitar hacer públicas las auténticas razones de la decisión.

Empresa	R13	R14	R17	R19	R21-24
Abertis	15	6	8	NO	3
Acciona	11	3	6	NO	0
Acerinox	13	2	6	NO	3
ACS	16	2	4	NO	4
AENA	15	3	6	NO	1
Amadeus	10	1	1	NO	0
Arcelormittal	ND	ND	ND	ND	ND
Bankia	11	1	8	NO	1
Bankinter	10	3	5	NO	0
BBVA	15	3	8	NO	0
Caixabank	16	4	8	NO	5
Cellnex Telecom	9	0	4	NO	0
DIA	10	3	8	NO	2
Enagas	13	3	8	NO	0
Endesa	11	1	5	NO	0

Ferrovial	11	1	2	NO	2
Gamesa	12	2	7	NO	1
Gas Natural	17	3	6	NO	6
Grifols	13	4	7	NO	0
IAG	12	3	10	NO	0
Iberdrola	14	5	10	NO	1
Inditex	9	2	4	NO	0
Indra	ND	ND	ND	ND	ND
Mapfre	17	4	7	NO	0
Mediaset	13	1	4	NO	0
Meliá Hotels Intl.	ND	ND	ND	ND	ND
Merlin Properties	15	5	9	NO	1
Popular	15	3	7	NO	4
REE	11	4	6	NO	1
Repsol	16	1	8	NO	1
Sabadell	14	2	7	NO	1
Santander	15	6	8	NO	1
Técnicas Reunidas	13	1	8	NO	1
Telefónica	18	2	9	NO	1
Viscofan	10	1	4	NO	0

Tabla nº 3. Cumplimiento de las recomendaciones 13 a 24 del Código de Buen Gobierno por las empresas del IBEX 35. Elaboración propia.

La recomendación 25 dictamina que el reglamento del Consejo debe establecer cuál es el número máximo de Consejos a los que pueden pertenecer los Consejeros. Aunque sólo el 18,75% no indica este dato en su informe, hay un alto grado de cumplimiento, oscilando entre 3 y 7 el número mínimo y máximo establecido por las empresas del IBEX 35. Mediaset es la única empresa que indica que su reglamento contempla este dato, pero no especifica cuántos Consejeros son.

En la recomendación 26 se indica que el Consejo debe reunirse, al menos, en ocho ocasiones cada año, debiendo establecer al inicio de cada ejercicio un programa con las fechas y asuntos a tratar inicialmente. Únicamente 4 empresas no reúnen a su consejo al menos 8 veces al año: Amadeus, ACS, Inditex y Mediaset. La mayor cifra de reuniones la registra Bankia, con 20 en el año 2016, como consecuencia lógica de la delicada situación que ha atravesado tras el "rescate" por parte del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB).

Las inasistencias de los Consejeros a los Consejos de Administración es una de las recomendaciones, la 27, que, a priori, podría resultar conflictiva. Sin embargo, el 94% de los votos ha asistido a los Consejos reunidos en 2016, con la excepción de Mediaset, donde la cifra se rebaja al 50%.

La evaluación del desempeño y el funcionamiento del Consejo vienen recogidos en la recomendación 36. El Consejo en pleno debe evaluar una vez al año ese funcionamiento y desempeño, estando auxiliado por un consultor externo independiente cada 3 años. El 100% de las empresas cumple con ambas cuestiones.

Otro de los puntos más conflictivos es la recomendación 48 y la necesaria separación que debe existir entre la comisión de nombramientos y la de retribuciones en sociedades de elevada capitalización. Sólo el 37% separa ambas comisiones y no lo hacen empresas de gran relevancia como Telefónica, por ejemplo. Esta necesaria separación evita que los juegos de intereses se encuentren por encima de la profesionalidad y relevancia de los Consejeros que se incorporan a la sociedad, con una distribución justa de las remuneraciones.

Empresa	R25	R26	R27	R36	R48
Abertis	5 cotiz.	12	98,10%	SÍ	NO
Acciona	3 cotiz.	9	100,00%	SÍ	NO
Acerinox	6	8	97,37%	SÍ	NO
ACS	NO	7	95,73%	SÍ	NO
AENA	3 cotiz.	11	96,93%	SÍ	NO
Amadeus	6+1	6	100,00%	SÍ	NO
Arcelormittal	ND	ND	ND	ND	ND
Bankia	Ley 10/2014	20	100,00%	SÍ	SÍ
Bankinter	Ley 10/2014	11	100,00%	SÍ	SÍ
BBVA	Ley 10/2014	12	100,00%	SÍ	SÍ
Caixabank	Ley 10/2014	16	95,37%	SÍ	SÍ
Cellnex Telecom	NO	10	98,00%	SÍ	NO
DIA	6+1	9	100,00%	SÍ	NO
Enagas	5	11	100,00%	SÍ	NO
Endesa	4	12	99,86%	SÍ	NO
Ferrovial	NO	8	98,82%	SÍ	NO
Gamesa	3 cotiz.	17	98,53%	SÍ	SÍ
Gas Natural	NO	15	94,51%	SÍ	NO
Grifols	NO	8	87,50%	SÍ	NO

IAG	6	11	94,21%	SÍ	SÍ
Iberdrola	5	8	100,00%	SÍ	SÍ
Inditex	4	7	100,00%	SÍ	SÍ
Indra	ND	ND	ND	ND	ND
Mapfre	5	9	96,75%	SÍ	NO
Mediaset	Sí, pero no dice cuáles	6	50,00%	SÍ	NO
Meliá Hotels Intl.	ND	ND	ND	ND	ND
Merlin Properties	4+1	18	96,92%	SÍ	NO
Popular	Ley 10/2014	16	100,00%	SÍ	SÍ
REE	5	11	97,70%	SÍ	NO
Repsol	4+1	11	99,43%	SÍ	SÍ
Sabadell	Ley 10/2014	12	98,29%	SÍ	SÍ
Santander	Ley 10/2014	13	95,92%	SÍ	SÍ
Técnicas Reunidas	NO	8	100,00%	SÍ	NO
Telefónica	6	12	99,54%	SÍ	NO
Viscofan	3+1	12	100,00%	SÍ	NO

Tabla nº 4. Cumplimiento de las recomendaciones 25 a 48 del Código de Buen Gobierno por las empresas del IBEX 35. Elaboración propia.

Dentro de los principios y recomendaciones establecidas por el Código de Buen Gobierno, cada información tiene correspondencia en forma de epígrafes en cada informe de gobierno corporativo que las sociedades cotizadas remiten a la CNMV y que concretan algunas de las recomendaciones más genéricas y menos definidas.

El apartado C1.15 de los informes indica cuál es la remuneración global que percibe el Consejo de la empresa y el C1.16, la de la Alta Dirección, excluidos los Consejeros ejecutivos. En cuanto a los primeros, la retribución se desglosa en remuneración, planes de pensiones de los Consejeros actuales y planes de pensiones de Consejeros que ya han cesado en su cargo. La más baja se produce en AENA, encargada de la gestión aeroportuaria en España, donde la remuneración es de 285.000 € y no existe ningún tipo de plan de pensiones para Consejeros actuales ni para los ya cesados en su cargo. En contrapartida, la remuneración más elevada es la de Santander, que asciende a 29.759.000 €. Los planes de pensiones de Consejeros actuales suponen 120.787.000 € y los de los Consejeros que ya no ostentan su cargo, 96.869.000 €. La retribución global de la Alta Dirección más elevada también corresponde a Santander, con 53.296.000 €, y la más reducida, a Red Eléctrica Española (REE), con 731.000 €.

El apartado C1.43 pone de manifiesto si algún miembro del Consejo ha informado sobre si ha sido procesado o se le ha abierto juicio oral por algún delito societario. Ningún consejero ha informado en 2016 sobre estos extremos. Sin embargo, ¿cuáles son los mecanismos de control si éste no aportase voluntariamente una información que llevaría aparejada su cese de manera inmediata? Ninguno de los informes analizados hace referencia al respecto, lo que abre la puerta a la no declaración de una información que perjudica al propio interesado, sobre el que recae la obligación de aportarla.

<b>Empresa</b>	<b>C1.15</b>	<b>C1.16</b>	<b>C1.43</b>
Abertis	4.063/8.841/0	5.933	NO
Acciona	4.629/7.188/0	24.672	NO
Acerinox	2.080/3.165/0	1.531	NO
ACS	13.643/52.366/0	28.135	NO
AENA	285/0/0	1.121	NO
Amadeus	6.480/495/0	21.744	NO
Arcelormittal	ND	ND	ND
Bankia	3.032/0/1.424	2.886	NO
Bankinter	4.037/600/0	3.065	NO
BBVA	15.718/16.660/89.059	18.442	NO
Caixabank	7.227/16.114/232	10.399	NO
Cellnex Telecom	1.770/300/0	2.018	NO
DIA	2.756/0/0	4.175	NO
Enagas	4.359/2.401/0	3.532	NO
Endesa	6.260/11.741/3.287	12.934	NO
Ferrovial	23.528/0/0	17.885	NO
Gamesa	5.273/1.050/150	7.166	NO
Gas Natural	7.655/3.241/0	9.445	NO
Grifols	4.573/0/0	10.287	NO
IAG	11.329/320/3.752	16.010	NO
Iberdrola	14.548/0/0	11.680	NO
Inditex	12.302/0/0	31.379	NO
Indra	ND	ND	ND
Mapfre	14.115/15.388/0	8.219	NO
Mediaset	5.370/0/0	7.907	NO
Meliá Hotels Intl.	ND	ND	ND

Merlin Properties	4.748/0/0	1.731	NO
Popular	6.888/38.535/53.448	2.879	NO
REE	3.143/0/0	731	NO
Repsol	12.965/3.840/0	13.885	NO
Sabadell	7.167/33.413/0	7.312	NO
Santander	29.759/120.787/96.869	53.296	NO
Técnicas Reunidas	4.283/0/0	5.883	NO
Telefónica	10.855/63.149/450	11.075	NO
Viscofan	3.076/0/0	2.595	NO

Tabla nº 5. Cumplimiento de las recomendaciones sobre remuneración e imputaciones del Código de Buen Gobierno por las empresas del IBEX 35. Elaboración propia.

En definitiva, los aspectos relacionados con el nombramiento, composición e independencia de los Consejos de Administración constituyen las principales áreas de incumplimiento de las empresas del IBEX 35 en materia de gobierno corporativo. Las recomendaciones de la CNMV que son precisas en cuanto a su cuantificación o establecen un plazo para su cumplimiento, como en el caso del porcentaje de mujeres Consejeras, de Consejeros independientes o la separación de las comisiones de nombramientos y retribuciones, registran los mayores incumplimientos.

Sin embargo, la reputación obtenida en MERCO es muy superior al grado de cumplimiento que reflejan estos datos para las empresas analizadas, lo que relativiza la importancia actual del buen gobierno corporativo en relación con la reputación corporativa.

El Top 5 de MERCO Empresas 2016 sitúa a Inditex, Santander, BBVA, Repsol y Telefónica como empresas más reputadas en España. Excluimos a Mercadona, en segundo lugar, al no cotizar en el IBEX 35, objeto de esta investigación. Sin embargo, la única empresa que mejoraría su posición contemplando únicamente el cumplimiento de las recomendaciones sobre buen gobierno corporativo sería Santander, descendiendo todas las demás varias posiciones en el *ranking*.

Top 5 MERCO	Cumplimiento Buen Gobierno
1. Inditex.	1. Santander (61/64).
2. Mercadona (no cotiza)	-
3. Santander.	8. BBVA (57/63).
4. Repsol.	16. Repsol (53/64).
5. BBVA.	20. Telefónica (52/64).
6. Telefónica.	21. Inditex (51/64).

Tabla nº 6. Comparación entre Merco Empresas y el cumplimiento del nuevo Código de Buen Gobierno. Elaboración propia.

De este modo, se pone de manifiesto el desconocimiento o la falta de interés que los *stakeholders* tienen sobre el cumplimiento del buen gobierno corporativo a la hora de asignar la reputación a las empresas del IBEX 35, priorizando otras cuestiones como la creación de empleo, el liderazgo en su sector o su internacionalización. Sólo desde el interés y la exigencia de información que sobre estas cuestiones ejerza la sociedad sobre las empresas permitirá tomar la conciencia necesaria para revertir esta situación.

#### **4. Conclusiones**

El hecho de que ninguna empresa del IBEX 35 cumpla íntegramente el nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas y que sólo el 6,25% cumpla con 61 de las 64 recomendaciones refleja la necesidad de que algunas de esas recomendaciones se conviertan en obligaciones a través de una normativa.

Los datos referidos específicamente al Consejo de Administración ahondan en la brecha entre las pocas empresas que se esfuerzan en lograr ese cumplimiento y las que no, registrando en este apartado peores resultados que los generales, especialmente en las propuestas concretas como la de que en 2020 los Consejos de Administración cuenten con el 30% de mujeres Consejeras. En 9 de las 35 empresas hay una o ninguna Consejera al cierre del ejercicio 2016. El nombramiento, la composición y la independencia de los Consejos de Administración son los principales lastres reputacionales a la luz de los datos analizados.

Sin embargo, los públicos de interés de estas empresas no penalizan estos resultados o, al menos, no existe un reflejo proporcional en los *rankings* de reputación. La explicación es que la creación de empleo, el liderazgo en su sector o su carácter global priman actualmente a la hora de generar esa reputación.

Como futuras líneas de investigación, es necesario identificar y jerarquizar el conocimiento que poseen los *stakeholders* sobre el cumplimiento en materia de buen gobierno para, a continuación, determinar la importancia que asignan a cada variable y su influencia en la reputación de las empresas del IBEX 35.

#### **5. Referencias bibliográficas**

- Aaker, D.A. (1991). Gestión del valor de marca. Capitalizar el valor de marca. Madrid: Díaz de Santos.
- Arnold, D. (1992). The handbook of brand management. New York: Basic books.

- Benavides, J. (2015). La publicidad, la marca y la ética en la construcción de los valores sociales. En Benavides, J. & Monfort, A. (coords.) (2015). Comunicación y empresa responsable, 45-58. Pamplona: EUNSA.
- CNMV (2017). Búsqueda información Gobierno Corporativo. Recuperado de [goo.gl/SyAySE](http://goo.gl/SyAySE)
- CNMV (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Recuperado de [goo.gl/C4Eh41](http://goo.gl/C4Eh41)
- Crainer, S. (1995). The real power of brands: making brands work for competitive advantage. London: FT Pitman.
- Dall'Olmo, F. & de Chernatony, L. (2000). The service Brand as relationships builder. *British Journal of Management*. 2(3), 208-218.
- Fundación Compromiso y Transparencia (2015). Contribución y transparencia 2015: Informe de transparencia de la responsabilidad fiscal de las empresas del Ibex 35. Recuperado de [goo.gl/zZRvQR](http://goo.gl/zZRvQR)
- Fundación Compromiso y Transparencia (2013). Los 10 mayores errores sobre transparencia, supervisión y buen gobierno 2011-2012. Recuperado de [goo.gl/WAozez](http://goo.gl/WAozez)
- Johndrow, A. (2010, 27 de agosto). Making money in the reputation economy. *Forbes*. Recuperado de [goo.gl/qwDnUO](http://goo.gl/qwDnUO)
- Martín-Cavanna, J. (2014). Las cinco mejores y las cinco peores prácticas de gobierno de los consejos de administración de las empresas cotizadas. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia.
- MERCOSUR (2017). MERCOSUR Empresas 2017. Recuperado de [goo.gl/Jx6hYe](http://goo.gl/Jx6hYe)
- Olins, W. (2009). El libro de las marcas. Barcelona: Océano.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. B.O.E., 161, 58472-58594. Recuperado de [goo.gl/gL7oIA](http://goo.gl/gL7oIA)
- Villafañe, J. (2002). Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.

## CAPÍTULO VIII

# LA CRISIS INTERINSTITUCIONAL DEL SECUESTRO DEL ALAKRANA: ANÁLISIS DEL CASO EN LOS DIARIOS *EL PAÍS* Y *EL MUNDO*

**Dr. Juan Pablo Micaletto Belda**

*Universidad de Pablo de Olavide*

*Profesor doctor del Centro Universitario San Isidoro de Sevilla, adscrito a la Universidad de Pablo de Olavide. Investigador del proyecto multidisciplinario Imaginarios simbólicos y percepciones del Islam en Europa, en la Universidad de Cádiz. Doctor Interuniversitario en Comunicación por las Universidades de Cádiz, Málaga, Huelva y Sevilla. Miembro del Grupo de Investigación Comunicando de la U.C.A. Miembro del Instituto Universitario de Investigación en Desarrollo Social Sostenible de la U.C.A. Autor de diferentes artículos de investigación en revistas científicas. Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación por la U.C.A. Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas, University of Wales (CEADE).*



### Resumen

La investigación versa sobre las acciones comunicativas de la crisis institucional ocasionada por el secuestro del pesquero español, Alakrana, durante octubre de 2009 y, en concreto, sobre las declaraciones institucionales pronunciadas por los distintos líderes políticos y el tratamiento que los periódicos españoles online de mayor audiencia en España realizaron sobre dichas declaraciones. Para recolectar los datos se utilizaron técnicas de investigación cualitativas. Se analizaron las declaraciones vertidas a la prensa y un total de 129 mensajes periodísticos publicados en *El País* y *El Mundo*. El objetivo general de dicha investigación fue determinar si la gestión de la crisis fue correcta en términos comunicativos. La hipótesis fue que esta gestión no fue estratégicamente conveniente, lo que supuso errores en la gestión de la crisis, así como una mala imagen institucional emitida por los periódicos españoles. Los resultados reflejaron que una gran parte de las declaraciones difundidas a la prensa fueron valoradas negativamente, dañando de forma significativa la imagen y reputación de las instituciones afectadas, confirmando la hipótesis planteada. Las acciones comunicativas

no consiguieron los efectos deseados en la prensa, ya que existieron errores tácticos y discursivos que se reflejan en el estudio.

### **Palabras clave**

gestión de crisis, crisis interinstitucional, comunicación en crisis, secuestro del Alakrana

### **Abstract**

The research deals with the communicative actions of the institutional crisis caused by the kidnapping of the Spanish fishing boat, Alakrana, during October 2009 and, specifically, the institutional declarations pronounced by the different political leaders and the treatment that the most important Spanish newspapers made on said statements. To collect the data, qualitative research techniques were used. The general objective of this investigation was to determine if the crisis management was correct in communicative terms. After the study, it was concluded that there were serious errors in the communicative management of the crisis.

### **Keywords**

Crisis management, institutional crisis, communication in crisis, kidnapping of Alakrana

## **1. Introducción**

El día 3 de octubre del año 2009, el pesquero español, Alakrana, fue secuestrado en aguas próximas a las costas de Somalia, en el Océano Índico. Según las primeras informaciones oficiales difundidas por el gobierno, en el momento del abordaje, el atunero se encontraba faenando fuera de la zona de seguridad establecida por la Operación Atalanta. La tripulación del pesquero, en su mayoría vascos y gallegos, se componía de un total de 36 tripulantes en el momento del secuestro. A raíz de este acontecimiento, se originó una situación de crisis interinstitucional que alcanzó una amplia difusión en los medios de comunicación.

En España, en cuanto se tienen las primeras noticias del secuestro, los partidos políticos criticaron la postura del ejecutivo, que había rechazado embarcar militares a bordo de los buques tan solo unas semanas antes. La tensión social y política fue aumentando con el paso de las horas y fue adquiriendo una mayor relevancia a nivel internacional. Debido a la profunda complejidad que subyace en este secuestro, en la gestión institucional de este conflicto participaron activamente diversos ministerios, entre los que

destacan el Ministerio de Defensa y el Ministerio de la Presidencia del gobierno.

Las instituciones deben establecer un conjunto de medidas que sirvan para reducir al máximo los efectos negativos que una crisis puede llegar a tener en su imagen y reputación. Estos conceptos representan los activos más importantes con los que cuentan las instituciones. Por esta razón, la comunicación institucional en crisis debe gestionar qué tácticas y estrategias de comunicación utilizará para afrontar un problema de esta clase (Gil, 2013). Para que estas iniciativas sean eficaces, es necesario que se produzcan con la mayor brevedad posible, a fin de reducir al máximo la pérdida de credibilidad e imagen de una organización ante sus públicos, ya sean medios de comunicación, líderes de opinión, clientes, consumidores, etc. (Gil, 2013:28). González Herrero (1998:16) señala que en las situaciones de crisis la labor de los profesionales de la comunicación consiste en paliar los daños que las crisis pueden provocar en la imagen y reputación de la organización.

El carácter nacional e internacional que adquiere el secuestro del Alakrana, como ocurre también en la crisis del ébola en España (Gallardo y Micaletto: 2015), hace que estos acontecimientos obtengan una gran relevancia en los medios de comunicación de diversos países, apoyado en el hecho que, gracias a las nuevas tecnologías, las noticias, especialmente si son sobre conflictos o situaciones de crisis, pueden retransmitirse con facilidad entre países. A este hecho se suma que nunca antes, en la historia, el ser humano había tenido acceso a tanta información procedente de fuentes tan distintas, especialmente, gracias a las nuevas tecnologías (Saura: 2005).

El atunero pasó un total de cuarenta y siete días retenido, dejando a su paso un sinnúmero de consecuencias administrativas, legales y judiciales. El objeto de esta investigación consiste en el análisis de la gestión informativa que los periódicos online de mayor audiencia en España realizaron sobre la crisis institucional del secuestro del Alakrana y, en concreto, sobre las acciones comunicativas que realizaron los diversos actores que trabajaron en la resolución del secuestro. El objetivo principal de la investigación se basa en determinar cuáles fueron las respuestas tácticas y las estratégicas de comunicación empleadas por los responsables de crisis y qué efectos generaron en la prensa. La hipótesis principal es que la gestión de crisis fue estratégicamente inadecuada, lo que supuso graves errores de comunicación que repercutieron negativamente en la imagen institucional del gobierno, transmitidos por los periódicos españoles.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 Definición del concepto de crisis**

Diversos autores como García (2007), Luecke (2005) o Fita (1999) han profundizado en la noción de crisis. Piñuel explica sobre este concepto que:

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos (Piñuel: 1997:167).

Luecke apunta que:

Una crisis es un cambio repentino o paulatino, que provoca un problema urgente al que debe prestarse atención inmediatamente. Para una empresa una crisis es cualquier situación que tenga el potencial de causar un serio y repentino daño a sus empleados, a su reputación o a sus resultados finales (Luecke: 2005:12).

Martín (2006:32) comparte parte de estos razonamientos y llega a la conclusión de que en la comunicación institucional tienen una especial importancia dos conceptos claves, que son: la identidad institucional (lo que se es) y la imagen institucional (lo que se transmite y percibe a través de la comunicación).

### **2.2 Características de las crisis institucionales**

Castillo (2010: 205) asevera que cada crisis posee una serie de características propias; “aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de la idéntica manera a las organizaciones, sí que se exhiben unos elementos comunes a las situaciones de crisis”. Según Castillo (2010: 205) estos elementos son:

- AfECCIÓN a la imagen organizativa.
- Afectación al público interno.
- Atención mediática.
- Buena imagen de las víctimas.
- Interés de los poderes públicos.
- Reputación social.
- Sorpresa.
- Urgencia.

- Sensación de pérdida de control, de ser arrastrado por las circunstancias.

Fita (1999: 125-126) recoge también algunas de las características expresadas por Castillo y, además, anexa el siguiente aspecto:

Frente a esta avalancha de problemas, las organizaciones se ven más obligadas a reaccionar que a tomar la iniciativa y esto provoca la desestabilización en todos los procesos comunicativos, ya que hasta que no se ha producido el problema tenemos el control informativo sobre las situaciones normales, pero una crisis altera a todos los interlocutores que intervienen en el proceso de la defensa de la organización (Fita: 1999: 126).

### **2.3 Principios tácticos de la comunicación en crisis**

Los principios tácticos que deben orientar las acciones de comunicación en la gestión de una crisis han sido tema de argumentación para autores como Almada (2009), Fita (1999) y Luecke (2005).

Almada establece (2009: 153-154) que para abordar una situación de crisis es necesario adoptar las siguientes recomendaciones:

#### **I. Tomar la iniciativa:**

Si dejamos que nos acribillen a preguntas, dará toda la sensación de que nos estamos sometiendo a un interrogatorio; lo que nos pondrá en una posición defensiva. En cambio, si nos hemos preparado a conciencia y podemos tomar la iniciativa de la comunicación, transmitiremos al público que sabemos cómo actuar y que la situación no nos ha desbordado.

#### **II. Repetir la posición una y otra vez:**

La posición de la empresa debe ser reiterada una y otra vez en cada oportunidad que tengamos, a fin de que siempre se la tenga presente.

#### **III. Comunicar con frecuencia:**

A veces, menos es más. En otras ocasiones, el contacto continuo y periódico con el público les tranquilizará, porque les estaremos brindando información actualizada, y sentirán, con razón, que les tenemos al tanto de los avances que se vayan produciendo.

Los autores Daniel y Mario Barquero (2005:276-278) establecen los siguientes principios tácticos:

#### **A. Credibilidad:**

La credibilidad de una organización es un componente esencial de su imagen corporativa y se basa considerablemente en su historial de actuaciones anteriores.

#### **B. Confianza:**

Una organización creíble y que asume sus responsabilidades genera confianza en los públicos.

### C. Asumir la responsabilidad:

La organización puede reducir el riesgo de que se desencadene una crisis debido a su operativa diaria si realiza todas las acciones de prevención adecuadas. Pero la organización tiene poco control sobre las acciones de terceros y ninguno sobre los fenómenos naturales. Por tanto, la organización debe asumir que en cualquier momento puede tener dificultades que afecten de alguna forma a su operativa diaria.

### D. Evitar cualquier forma de mentira:

Se debe evitar cualquier forma de mentira para eludir la responsabilidad o rebajar las consecuencias reales de una crisis. [...] Si se emite una mentira y es detectada, la lesión en la imagen corporativa de la organización se multiplica y, lo que es peor, dificulta enormemente la posterior recuperación de dicha imagen. [...] Quien emite mentiras se autoexcluye como fuente fiable de información sobre la crisis.

### E. Evitar el silencio:

El silencio propicia que los contra-comunicadores tengan una mayor audiencia favoreciendo la generación de rumores. Los medios de comunicación se ven obligados a interpretar la crisis sin las aportaciones de la organización. El silencio se puede interpretar como que la organización es culpable, está colapsada y no tiene capacidad de reacción.

Asimismo, Luecke (2005:76-81) establece estas recomendaciones tácticas:

#### 1). Estar presente en el lugar:

La regla de la contención de una crisis es que los máximos directivos estén presentes en el lugar de los hechos lo antes posible. Una presencia física envía un mensaje claro y fuerte a quienes piensan que la situación es extremadamente importante. Su ausencia da justamente el mensaje opuesto, que tienen otras prioridades en ese momento.

#### 2). Comunicar con amplitud:

Incendios, cortes de fluido eléctrico, compras hostiles, fracasos de productos y otros hechos perjudiciales crean una demanda súbita y sustancial de información.

#### 3). Hablar con una sola voz:

Aunque el equipo de gestión de crisis haya nombrado un portavoz para comunicarse con la prensa, es probable que los periodistas busquen a otras personas para conocer sus opiniones e historias.

Sobre este aspecto, Xifra (2009) indica que la percepción del riesgo aumenta cuando los mensajes emitidos por los expertos son contradictorios.

#### 4). No culpar a las víctimas:

Firestone se hizo un flaco favor cuando al principio achacó los fallos de sus neumáticos al pobre mantenimiento realizado por sus clientes. En cambio, un fabricante de autobuses escolares de Oregón aceptó la responsabilidad de un problema provocado por frenos defectuosos y comunicó un enérgico plan para solucionarlo.

## **2.4 Estrategias de comunicación en crisis**

Losada (2010: 126-137) refleja que las estrategias que poseen las organizaciones para gestionar crisis son:

### **I. Estrategia del silencio:**

La idea es que la empresa no responde a las acusaciones o denuncias a raíz de una crisis, sin confirmar ni desmentir, por lo tanto, su existencia o su responsabilidad en ella, es la única de todas las estrategias de comunicación que va en contra de la filosofía de comunicación abierta y transparente.

Además, el silencio deja rienda suelta a las interpretaciones de los periodistas, (Tuñez: 2007:68).

### **II. Estrategia de negación:**

La negación es la reacción más intuitiva de una organización afectada por una crisis. Un directivo se sentirá tentado en tapar cualquier situación de esta naturaleza negando su existencia o la responsabilidad de la organización en ella. [...] Es una forma muy peligrosa de afrontar la realidad.

### **III. Estrategia de transferencia de responsabilidades:**

Un caso muy particular de negación es el de la transferencia de responsabilidades, a través de la cual se trataría de hacer responsable del suceso a un tercero, aislando así a la compañía del daño potencial derivado de los hechos.

### **IV. Estrategia de confesión:**

Confesar significa reconocer abiertamente la situación y la responsabilidad de la organización en ella.

## **2.5 El papel de los medios de comunicación en las crisis**

Siguiendo a Capriotti (2009), los medios de comunicación son una de las fuentes de información que construyen la imagen corporativa (Capriotti: 2009) de las organizaciones. Estas fuentes de información contribuyen al desarrollo de la imagen institucional, influyendo en su reputación tanto en el entorno online como offline.

Castillo (2010: 106) apunta que las relaciones con los medios de comunicación tienen una especial importancia en la gestión de crisis, debido a su cobertura y a su capacidad de segmentación; pues “los medios de comunicación se dirigen tanto a un público general como a uno especializado”. Fita

(1999: 126) expone que en las situaciones de crisis los medios “necesitan información rápidamente e intentarán obtenerla de la manera que sea”. González Herrero (1998:15) entiende que es inevitable que este tipo de situaciones reciban la atención de los medios de comunicación y, por tanto, de la opinión pública y del resto de públicos de la organización. En consecuencia, “la imagen, la reputación y estabilidad financiera de la organización puede verse seriamente afectada”.

Las fuentes oficiales de información siempre son buscadas por los periodistas (Ramírez: 1995). Los medios de comunicación interaccionan con las instituciones afectadas por una crisis. Por esta razón, Fita (2010:211) señala que son un público estratégico en la gestión de una crisis, ya que “dos acontecimientos de la misma gravedad provocarán o no una situación de crisis según sean examinados por la prensa”.

Almada (2009:151) resalta que para realizar una labor óptima de comunicación es necesario tener en cuenta que cada medio tomará o descartará aspectos del mensaje que transmitamos según su línea editorial o según la opinión personal del periodista que esté cubriendo la noticia. Daniel y Mario Barquero (2005: 274) descartan la idea de que una crisis pueda pasar desapercibida, ya que “lo habitual es que atraiga la atención de los medios de comunicación” y, por ende, del resto de la población.

### **3. Metodología**

Los principales elementos que componen este estudio son:

1. Las recomendaciones tácticas, necesarias para generar efectos positivos en la imagen de las instituciones, y las estrategias de comunicación en crisis.
2. Las valoraciones emitidas en los mensajes periodísticos sobre las actuaciones del gobierno de España durante el secuestro.
3. Las declaraciones institucionales vertidas a la prensa por parte de los gestores de la crisis.

El trabajo muestra un estudio de caso abordado a través del método hipotético inductivo (Berganza y Ruíz: 2010). En el desarrollo del capítulo se utilizaron fuentes secundarias. El contenido analizado ha sido extraído de los medios digitales *El País* y *El Mundo*. Según establece el Estudio General de Medios en su edición 2009, los medios seleccionados son los más leídos entre la población española. *El País* posee un total de 2.022.000 lectores diarios, seguido por el periódico *El Mundo* con 1.330.000.

Estos medios ofrecen distintas perspectivas ideológicas sobre un mismo tema, lo que asegura que exista una imparcialidad en los resultados y conclusiones de la investigación. Estos periódicos contribuyen a realizar una

lectura y un análisis amplio de todo lo sucedido durante esos días. Además, suelen ofrecer un profundo tratamiento informativo tanto de acontecimientos nacionales como internacionales. En este sentido, las características informativas de estos medios se adaptan a la naturaleza de la crisis institucional del secuestro del Alakrana.

La selección muestral fue intencional y teórica (Valles: 2000). Se realizó detectando los contextos de unidades de análisis relevantes para el problema de investigación y conduciendo la selección hacia su significación para el objetivo de la investigación (Valles, 2000: 91-92). De esta forma, las noticias que componen la muestra han sido seleccionadas en función a la conexión que mantienen con el objeto de la investigación y el objetivo presentado. El modo de recopilar toda la información fue a través de un vaciado de prensa y un análisis de contenido cualitativo (Andréu: 1998) sobre el secuestro del Alakrana, a través de las hemerotecas online de los diarios *El País* y *El Mundo*. Con el fin de recordar los acontecimientos más importantes que suceden, se ha elaborado un relato cronológico basado en las publicaciones de, además de los diarios anteriores, *La Vanguardia* y *ABC*, ya que reúnen las mismas características informativas que los diarios anteriores, favoreciendo un análisis en mayor profundidad de los hechos.

Dentro de las publicaciones analizadas, se contempla el análisis de:

- Cuerpo
- Entradillas
- Fotografías
- Titulares
- Videos

El intervalo examinado abarca desde el día tres de octubre, fecha en la que se origina el secuestro, hasta el día 24 de noviembre de ese mismo año, es decir, unos días después de que se produzca la liberación del Alakrana. De esta forma, el periodo de análisis se compone de un total de 54 días. Dicho periodo ha servido para analizar los mensajes periodísticos publicados sobre la actuación del gobierno durante todo el secuestro. Aunque existen múltiples publicaciones sobre el tema en cuestión, el total de noticias seleccionadas está reflejado en la siguiente tabla 1:

Tabla 1. Noticias seleccionadas de cada diario.

Diarios	Número de noticias
<i>El País</i>	60
<i>El Mundo</i>	69
<b>Total: 129</b>	

Fuente: elaboración propia, 2017

Dentro de esta muestra se han seleccionado aquellas publicaciones que poseen algún contenido sobre las acciones de comunicación del gobierno y se les ha asignado un valor positivo, negativo o neutro en función de cómo repercuten en su imagen y reputación. Las publicaciones neutras reflejan alusiones positivas y negativas sobre la actuación del Ejecutivo.

## 4. Resultados

### 4.1 Ficha técnica de la crisis

- Nombre de la crisis: el secuestro del Alakrana.
- Fecha: 3 de octubre del 2009.
- Tipo de crisis: catástrofe (Villafañe: 2008:269-270).
- Públicos: familiares de la tripulación, partidos de la oposición, pescadores, jueces, ejército y secuestradores.
- Medios de comunicación: *El País* y *El Mundo*.

Los principales gestores de la crisis están reflejados en la tabla 2.

Tabla 2. Principales actores de la crisis:

Carme Chacón, ministra de Defensa.
Francisco Caamaño, ministro de Justicia.
María Teresa Fernández de la Vega, Vicepresidenta primera del gobierno y coordinadora del gabinete de crisis.
Miguel Ángel Moratinos, titular de Exteriores.
José Luís Rodríguez Zapatero, Presidente del gobierno de España.

Fuente: elaboración propia, 2017

## 4.2 Cronología de la crisis del Alakrana

El siguiente resumen cronológico ha sido elaborado por medio de las hemerotecas digitales de los medios *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *La Vanguardia*.

El día 3 de octubre, el pesquero español Alakrana, con 36 tripulantes a bordo, es secuestrado por piratas procedentes de Somalia (El País: 2009). En cuanto se tienen las primeras noticias del secuestro, los partidos políticos critican la decisión del ejecutivo, que había rechazado embarcar militares a bordo de los buques unas semanas antes (El Mundo: 2009).

En respuesta a estas críticas, Carme Chacón manifiesta que "no se puede poner un militar en cada negocio" que se encuentre "en una zona peligrosa". La ministra recuerda en una entrevista al diario *El Mundo* que la legislación española no permite que los barcos de pesca puedan contar con la protección de militares españoles. Chacón ha insistido en que los pesqueros tomen medidas de autoprotección, ya que el Índico está "calificado por la ONU como el océano más peligroso" (El Mundo: 2009).

El día 5 de octubre, dos de los presuntos piratas que participan en el secuestro son detenidos por infantes de marina de la fragata Canarias (El País: 2009). El mismo día, el Juez de la Audiencia Nacional, Baltasar Garzón, abre un procedimiento judicial contra los dos piratas detenidos por delitos de secuestro y terrorismo y ordena su traslado a España (El Mundo: 2009).

El día 6, la Vicepresidenta del gobierno, María Teresa Fernández de la Vega, anuncia que el ejecutivo está trabajando para lograr la liberación del barco. "Para nosotros es prioritario. Estamos redoblando todos los esfuerzos desde el punto de vista **militar, de inteligencia, desde el punto de vista diplomático**, para que se produzca, cuanto antes, esa liberación". De la Vega ha manifestado también en declaraciones a cadena *Cope* que el riesgo de los pescadores "forma parte de su trabajo" (El Mundo 2009).

El día 12, un portavoz de los piratas condiciona el secuestro de los rehenes del Alakrana a la liberación de sus compañeros presos en España (El País: 2009). Al mismo tiempo, Carme Chacón anuncia que el gobierno está redoblando las gestiones políticas y diplomáticas para lograr la liberación del atunero. En una entrevista a *Televisión Española*, la titular de Defensa declara: "**Tenemos todos los frentes legales abiertos** y estamos redoblando esfuerzos no sólo desde el punto de vista de la presión militar, sino, en particular, las gestiones políticas, diplomáticas, de investigación y de inteligencia"(El mundo: 2009).

El día 13, Baltasar Garzón ordena el ingreso en prisión de los piratas detenidos y, acto seguido, los captores del Alakrana amenazan con tomar represalias con los marineros si las fuerzas navales intentan rescatar al barco (El País: 2009).

El día 14, los piratas exigen el pago de cuatro millones de dólares por la liberación del buque y reclaman que sus compañeros, detenidos en España, sean también liberados. En palabras de Abdi Yare, uno de los piratas que asaltaron el barco: "Si estas condiciones no son satisfechas, no habrá ningún acuerdo". No obstante, la ministra de Defensa, Carme Chacón, asegura que no consta que los secuestradores hayan exigido el pago de un rescate de estas cantidades y tampoco que hayan reclamado la liberación de sus compañeros (ABC: 2009).

El día 23, cientos de personas se manifiestan en Bermeo para exigir al gobierno la liberación del Alakrana (El Mundo: 2009). El 27, los secuestradores amenazan con entregar algunos tripulantes del Alakrana a los familiares de los detenidos en España (El País: 2009). El día 30, otro pesquero español sufre un asalto por parte de un grupo de piratas. Ese mismo día, el gobierno aprueba un Real Decreto de medidas extraordinarias para permitir que las empresas de seguridad privada en situaciones de especial riesgo puedan llevar armas (El Mundo: 2009). Estas armas, como explica la Vicepresidenta, tienen fines disuasorios (El País: 2009).

El día 2 de noviembre, el periódico *la Vanguardia* refleja la desesperación que viven los familiares de los secuestrados. Antonio Costas, hermano de uno de los tripulantes, confiesa que la información que están recibiendo del gobierno es muy escasa y que se encuentran "muy mal" al comprobar que "se cumple un mes y no sabemos nada" (La Vanguardia: 2009).

El día 6, Ángeles Jiménez, esposa de uno de los tripulantes del Alakrana, declara en una entrevista que **"el gobierno está mintiendo desde el minuto cero". Tras una conversación mantenida con su marido, explica la dura situación que están viviendo los marineros y critica el traslado a España de los dos piratas somalíes (El Mundo: 2009).**

El día 9, la Vicepresidenta del gobierno anuncia "que las negociaciones siguen por el cauce adecuado" (El Mundo: 2009). Sin embargo, este mismo día los familiares anuncian que los tripulantes del buque se encuentran en una situación límite y que les han enviado un mensaje de "socorro" porque "no aguantan más" (El Mundo: 2009).

El día 10, un grupo de familiares de los secuestrados se reúnen con el Presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, cuarenta días después de que comenzara el secuestro (El País: 2009).

El 11, Carme Chacón anuncia en *RNE* que "la comunidad internacional no puede mirar hacia otro lado" en la lucha contra la piratería. La titular de Defensa ha recordado que este problema afecta a muchos países, por lo que la comunidad internacional "no puede permitir que siga existiendo este problema" (La Vanguardia: 2009).

En la última fase del secuestro, la tensión política es máxima. Se producen distintas acusaciones entre el gobierno y la oposición. El dirigente socialista, José Antonio Alonso, acusa al líder de la oposición, Mariano Rajoy, de intentar sacar tajada política del secuestro. Por otra parte, Soraya Sáenz de Santamaría critica que el gobierno no se ha tomado en serio la gestión de esta crisis (ABC: 2009).

El diario *ABC* señala que, en plena crisis, el gobierno está diseminado por medio mundo:

Zapatero y los ministros Moratinos y Caamaño estuvieron en Polonia y el Presidente, por la tarde, en Berlín; la Vicepresidenta Fernández de la Vega continuaba en Argentina; Elena Salgado en Bruselas; Cristina Garmendia estaba en Estoril; Miguel Sebastián, en Londres y Celestino Corbacho, en Viena. Sobre estas líneas, Zapatero, De la Vega y Salgado, cumpliendo sus respectivas agendas en el exterior (ABC: 2009).

El día 14, *ABC* recoge que la Audiencia Nacional responsabiliza al gobierno de traer a España a los dos piratas. Responde así a las acusaciones del ejecutivo: "en su afán por lanzar la pelota al tejado de la Justicia, no ha dudado en culpar a la Audiencia de la situación en la que ha puesto a España el traslado de los piratas".

El día 17, los piratas cobran un rescate de 2,3 millones de euros y dejan libre al atunero. Acto seguido, Zapatero anuncia la liberación del *Alakrana* y pronuncia las siguientes palabras: "el *Alakrana* navega libremente hacia aguas más seguras" (El País: 2009). Un día después de la liberación del barco, el Partido Popular pide la reprobación de tres de los ministros que participaron en la gestión de crisis y que el Presidente del gobierno comparezca en el Congreso (El Mundo: 2009).

El ministro de Justicia, Francisco Caamaño, afirma en Roma que España "como país" no ha pagado por el rescate del *Alakrana*. El portavoz del Grupo Socialista en el Congreso, José Antonio Alonso, se ha limitado a decir que no le consta el pago de ningún rescate. El Presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, ha declarado que: "mi responsabilidad no es dar por supuesto el pago del rescate" (ABC: 2009).

Mientras, continúa la confusión sobre cómo se produjo la liberación del *Alakrana*. Defensa asegura que un helicóptero español abrió fuego contra los piratas cuando huían del barco. En Somalia, los piratas festejaron el pago del rescate. En España, se producen las primeras declaraciones de los marineros secuestrados. En palabras del patrón del *Alakrana* tras ser liberado: "nos han tratado mal, peor imposible" (El Mundo: 2009). Ricardo Blach, patrón del buque, pronuncia estas palabras: "sufrimos toda clase de humillaciones, fue una experiencia terrible".

El día 19, el Congreso rechaza reprobar al gobierno por la gestión de crisis del secuestro (El País: 2009). El día 21, el Presidente de la oposición, Mariano Rajoy, pide al gobierno que desmienta la información publicada por *El Correo* en la que se asegura que el rescate pagado a los secuestradores fue por medio del Ejército español (El Mundo: 2009).

Fernando Onega publica un artículo en el que manifiesta algunos de los siguientes aspectos sobre los planos de actuación del gobierno:

En uno aparecen las familias de los pescadores que agradecen al gobierno que los haya liberado. En otro, los primeros sondeos de opinión que critican la gestión del mismo gobierno. Busca otros escenarios, y le ocurre lo mismo: por un lado, el gobierno celebra el desenlace del secuestro como un éxito; por otro, multitud de medios de comunicación lo presentan como una derrota, una muestra de la debilidad de Zapatero, una humillación de sus fuerzas armadas y un descrédito internacional. ¿Cuál de esos extremos se aproxima más a la verdad? (La Vanguardia: 2009).

### 4.3 Análisis en prensa

Los resultados del análisis de contenido efectuado en la prensa se reflejan en la tabla 3 con estos datos:

Tabla 3. Resultados análisis de contenido:

Diarios	Positivas	Negativas	Neutras	Total
<i>El País</i>	19	36	8	63
<i>El Mundo</i>	16	44	6	66
<b>Total: 129</b>				

Fuente: elaboración propia, 2017

Las estrategias de comunicación en crisis localizadas en la prensa han generado los siguientes efectos en el contenido noticioso analizado, recogidas en la tabla 4:

Tabla 4. Efectos de las estrategias empleadas por el gobierno en la prensa:

Estrategias	Efectos en la imagen corporativa del gobierno
Silencio	Negativo
Negación	Negativo
Transferencia de responsabilidades	Negativo
Comunicación discreta	Negativo

Fuente: elaboración propia, 2017

*Del mismo modo, en la tabla 5 se enumeran los principios tácticos que están presentes en la gestión estratégica de la crisis, así como aquellos que no se utilizan, y cómo afectan ambos a la imagen corporativa de las instituciones implicadas.*

Tabla 5. Principios tácticos empleados en la gestión de crisis:

<b>Principios tácticos</b>	<b>¿Se aplica?</b>	<b>Efectos en la imagen corporativa</b>
Tomar la iniciativa	No	Negativo
Repetir la posición una y otra vez	Sí	Positivo
Comunicar con frecuencia	Sí	Positivo
Credibilidad y confianza	No	Negativo
Asumir la responsabilidad	No	Negativo
Evitar cualquier forma de mentira	No	Negativo
Evitar el silencio	No	Negativo
Estar presente en el lugar	No	Negativo
Comunicar con amplitud	No	Negativo
Hablar con una sola voz	No	Negativo
No culpar a las víctimas	No	Negativo
No culpar a las víctimas	No	Negativo

Fuente: elaboración propia, 2017

## 5. Conclusiones

I. La naturaleza de las crisis institucionales dificultan la existencia de un único portavoz que transmita a la prensa una única estrategia de comunicación plenamente consensuada por todos los actores implicados. La gravedad del secuestro del Alakrana, unido al carácter nacional e internacional de la crisis y al profundo interés de los medios de comunicación, hace que sea necesaria la intervención de diversos ministerios así como de sus máximos representantes. Como se refleja en la tabla 2, en la gestión de esta crisis participan activamente el ministerio de Defensa, Presidencia, Justicia y Exteriores. Por lo tanto, hablar de crisis institucionales implica hablar de crisis interinstitucionales, donde las variables a controlar son más numerosas y cuentan con una capacidad de impacto elevada.

II. Las estrategias de silencio y negación (Losada: 2010: 126-137) adquieren un valor negativo en las ediciones estudiadas. Éstas giran en torno al pago del rescate. Además de ser contrarias a los principios de "comunicar con amplitud" de Luecke (2005:78), "asumir la responsabilidad" y "evitar el silencio" de Daniel y Mario Barquero (2005:276-278), adquieren un impacto negativo en el contenido noticioso estudiado. Mientras que algunos líderes políticos niegan que el gobierno de España haya pagado un rescate para liberar el Alakrana, como es el caso de Francisco Caamaño (ABC: 2009), otros, en cambio, se limitan a contestar que no les consta, como el portavoz del Grupo Socialista, José Antonio Alonso (ABC: 2009).

Estas declaraciones son opuestas a las recomendaciones de "hablar con una sola voz" (Luecke: 2005:81) y no permiten generar un clima de "credibilidad" y "confianza" (Daniel y Mario Barquero: 2005:276-278) necesario para superar con éxito este tipo de crisis. Estos hechos evidencian la falta de una única estrategia de comunicación consensuada en los momentos claves del secuestro y la ausencia de una política de comunicación interna que permitiera a los actores implicados en la crisis y, por ende, al propio gobierno, difundir ante la prensa un mismo mensaje.

El gobierno tenía pocas opciones para resolver el secuestro y eligió la que, a su juicio, era menos dañina tanto para el ejecutivo como para los marineros secuestrados. Sin embargo, un mensaje más consolidado sobre el rescate podría haber contribuido a reducir el nivel de la crítica, en vez de permitir que cada político improvisara y difundiera a los medios un mensaje diferente. Como indica Xifra (2009: 114) la percepción del riesgo aumenta cuando los mensajes emitidos por los expertos son contradictorios.

Como se refleja en el resumen cronológico, en determinados momentos se publican informaciones contradictorias del secuestro. Esto ha producido que el ejecutivo tenga dificultades para contrarrestar ciertos datos que se han ido publicando. Este hecho es contrario al desarrollo de una política de comunicación amplia y abierta, fundamental para gestionar eficazmente las

crisis interinstitucionales (González Herrero: 1998:16). Que el gobierno de España informara más a menudo de los motivos que estaban ligados a su discreción (como, por ejemplo, preservar las vidas y la seguridad de los tripulantes), podría haber facilitado un mejor entendimiento tanto de la población como de los medios de comunicación de lo que estaba pasando.

III. La estrategia de transferencia de responsabilidades (Losada: 2010: 126-137) empleada por la Vicepresidenta del gobierno, María Teresa Fernández de la Vega, al asegurar que el riesgo de los pescadores "forma parte de su trabajo" (El Mundo 2009), es contraria a lo postulado por Daniel y Mario Barquero (2005:276-278) sobre "asumir la responsabilidad" y "no culpar a las víctimas" (Luecke: 2005:46). Todas las noticias que recogen estas declaraciones son valoradas de forma negativa, generando efectos dañinos en la imagen institucional del gobierno.

IV. El Presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, tardó cuarenta días en reunirse con los familiares de los marineros secuestrados (El País: 2009). Asimismo, la escasa información que recibían por parte del ejecutivo produjo un profundo malestar en las familias (La Vanguardia: 2009). Esta disposición es opuesta al fundamentos de "estar presentes en el lugar de los hechos" de Luecke (2005:46).

Esta situación hizo que las víctimas se sintieran abandonadas durante el secuestro. Si bien es cierto que el gobierno tenía que mantener una postura discreta en el transcurso de las negociaciones, mantener reuniones con las víctimas desde el inicio de la crisis podría haber contribuido a reducir su nivel de intranquilidad, evitando que canalizaran sus preocupaciones en los medios de comunicación y que surgieran publicaciones que cuestionaran la gestión de crisis del gobierno.

V. En pleno secuestro, miembros destacados del gabinete de crisis continuaron con sus respectivas agendas en el exterior (ABC: 2009). Esto provocó la crítica de los partidos de la oposición, de familiares y medios de comunicación. Una presencia física en el lugar de los hechos indica que la situación es extremadamente importante. Por el contrario, su ausencia produce el mensaje opuesto (Luecke: 2005:76). En base a este razonamiento, es un error táctico que los responsables institucionales se encontraran fuera de España en los momentos claves del secuestro. Como en los puntos anteriores, estos hechos generaron efectos negativos en la prensa, dañando su imagen corporativa ante sus públicos.

VI. Aunque en diversas ocasiones los gestores de la crisis informan a los medios sobre la situación en la que se encuentra el secuestro (tal y como se observa en el resumen cronológico), concediendo entrevistas, organizando ruedas de prensa, etc., estas acciones no producen los efectos deseados en la imagen de las instituciones implicadas a corto plazo. Los acontecimientos

reflejados en los puntos anteriores son de tal gravedad que restan importancia a estas iniciativas.

VII. El no seguimiento de los principios tácticos adecuados ha provocado errores de comunicación que han repercutido negativamente en la imagen de las instituciones inmersas en la crisis del Alakrana. Estos errores tácticos han generado efectos negativos en las publicaciones estudiadas, determinando el papel del gobierno en la crisis.

En resumen, existieron errores en la gestión de crisis: falta de un mensaje unitario sobre el rescate, la ausencia de los responsables de crisis en momentos claves del secuestro, la tardanza del Presidente del gobierno en reunirse con los familiares del Alakrana, la dificultad de contrarrestar algunas informaciones contradictorias que fueron publicadas, etc., que fueron evaluados negativamente en la prensa, dañando la imagen y la reputación online y offline del gobierno.

Estos efectos negativos están reflejados en los resultados del estudio. De una muestra compuesta por 129 publicaciones, 35 obtienen una valoración positiva y 80 negativa. Los hechos que se recogen anteriormente dañan el papel del gobierno de España en la crisis institucional del secuestro del Alakrana. Estos resultados demuestran que la gestión de crisis del gobierno de España fue estratégicamente inadecuada, confirmando la hipótesis planteada en el estudio. Además, las estrategias difundidas a la prensa no alcanzaron los efectos deseados, ya que se valoraron negativamente por la prensa.

Cabe señalar que estas publicaciones están disponibles en la red, de manera que el daño producido tiene un carácter permanente. Cualquier usuario puede consultar estas ediciones en cualquier momento, lugar o país. Por lo tanto, teniendo en cuenta la dimensión online que está ligada a esta clase de crisis, es necesario que desde el ámbito de la comunicación institucional se haga un esfuerzo para aprender a gestionar eficazmente estos fenómenos, con el objetivo de minimizar al máximo los efectos desfavorables de una crisis.

La crisis del Alakrana representa uno de los secuestros más importantes de la historia reciente de España. La crisis se resolvió de forma satisfactoria para las víctimas. Sin embargo, existió en todo momento una profunda confrontación social y política, que quedó canalizada a través de los medios. El gobierno se enfrentó a una situación compleja en la que, con toda probabilidad, habría existido una cierta presión por parte del resto de las fuerzas políticas, la población y la prensa. No obstante, una política comunicativa y de crisis que tuviera en cuenta los fundamentos anteriores, apoyada en las aportaciones científicas incluidas en la investigación, podría haber contribuido a reducir las diferentes críticas que se produjeron sobre la gestión de

crisis del gobierno y, en definitiva, podría haber permitido mejorar su imagen y credibilidad ante sus principales públicos.

## 6. Bibliografía

- AIMC. (2009): *Estudio General de Medios. Resumen general*. 3<sup>o</sup> año móvil. Febrero a noviembre de 2009. [En línea], <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> (Consulta: 06-05-2015).
- ALBRECHT, S. (1996): *Crisis management for corporate self-defense*. New York: Amazon.
- ALMADA, A. A. (2009): *Marketing de crisis, Herramientas concretas para afrontar la actual crisis económica*. Madrid: Pirámide.
- ANDRÉU, J. (1998): Las técnicas del análisis de contenido: una revisión actualizada. [En línea], <http://bit.ly/19kKyGH> (consulta: 7-11-2014).
- BARQUERO, J. D. y BARQUERO, M: (2005): *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- BERGANZA, M. R., & GARCÍA, M. (2010): El método científico aplicado a la investigación en comunicación (pp. 19). BERGANZA, M. R., & RUIZ, J. (coord.): *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- BLACK, S. (2004). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- BONILLA, C. (2013): Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa. ISLAS, O., & HERNÁNDEZ, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 11) [En línea], <http://bit.ly/1MARjCk>. México: Razón y Palabra (consulta: 5-03-2015).
- CAPRIOTTI, P. (2009): *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.
- CASTILLO, A. (2010): *Introducción a las Relaciones Públicas*. [En línea], <http://bit.ly/2moPL7X> (consulta: 5-03-2015).
- CERVERA, A. L. (2008): *Comunicación total*, Madrid: ESIC.
- FITA, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona: Gestión 2000.

- GALLARDO, L., MICALETTO, J. P. (2015): "La comunicación institucional en la crisis del ébola en Europa: el caso de la crisis española de 2014 en sus inicios". [En línea], <http://bit.ly/2ktSlge>, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. 5, nº 9, (consulta: 15-03-2016).
- GARCIA, S. (2013): La comunicación en momentos de crisis: los gabinetes de comunicación municipales en España. ISLAS, O., & HERNÁNDEZ, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 123). [En línea], <http://bit.ly/1MARjCk>, México: Razón y Palabra (consulta: 5-03-2015).
- GIL, P. (2013): El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación. ISLAS, O., & HERNÁNDEZ, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 28). [En línea], <http://bit.ly/1MARjCk>. México: Razón y Palabra (consulta: 12-04-2015).
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis de la empresa*. Barcelona: Bosch, S.A.
- LOSADA, J. C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- LUECKE, R. (2005): *Gestión de crisis convertirlas en oportunidades*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- MARTÍN, F. (2006): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- MITROFF, I. I., & PEARSON C. M. (2002): *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- PIÑUEL J. L. y WESTPHALEN, M. H. (1993): *La Dirección de Comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.
- PIÑUEL, J. L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- PULGAR, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- SAURA, P (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- TUÑEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblo, S. L.
- VALLES, M. S. (2000): *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2008): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- XIFRA, J. (2003): ***Teoría y estructura de las relaciones públicas***. Madrid: McGraw-Hill.
- XIFRA, J. (2009): *Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- XIFRA, J. (2011): *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Editorial Tecnos.

## CAPÍTULO IX

# O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES: MARKETING DIGITAL E CONSUMIDOR

### **Fernanda Rebelo**

*Universidade Portucalense*

*Professora do Departamento de Direito da Universidade Portucalense, Porto, Portugal. Investigadora e Coordenadora –Adjunta do Grupo de Trabalho “Capital, Labour, Tax and Trade” do Centro de Investigação do Instituto Jurídico Portucalense (IJP). Editora-Adjunta da Revista Jurídica Portucalense /Portucalense Law Review. Coordenadora do Mestrado em Direito da Universidade Portucalense. Doutora em Direito Privado pela Universidade Portucalense. Mestre em Direito (área de especialização em Ciências Jurídico-Empresariais) pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. ORCID: 000-0002-4598-1629*



### **Resumo**

Este artigo teve como objetivo analisar o impacto da transformação digital nas organizações, na relação entre o marketing digital e o comportamento do consumidor. A transformação digital é já uma realidade do quotidiano das organizações e a base para a criação de novos modelos de negócio. A utilização da Internet originou o surgimento de novas formas de a empresa comunicar com o seu público-alvo. O comércio eletrónico e o impacto da mobilidade no marketing digital são alguns dos tópicos analisados com base no Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital, da responsabilidade da Associação da Economia Digital e do *International Data Corporation*. Com este trabalho pretende-se enquadrar alguns indicadores do desenvolvimento da economia digital, em Portugal, desde 2009 até à atualidade, e a sua evolução até 2020. Foi utilizado o método da pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, e com base no referido estudo. As conclusões, quanto à percentagem de utilizadores de Internet em Portugal, apontam para um aumento gradual do número de utilizadores, comparando dados de 2009 a 2015, e as previsões para o futuro são otimistas, prevendo-se que o número de utilizadores aumente de 70% para 90% em 2025. Não obstante este significativo crescimento, os estudos revelam que, hoje, ainda subsiste uma parcela dos pesquisados que não se identifica com

o ambiente virtual para efetuarem aquisições, por desconfiança, receio de fraude, utilização de técnicas agressivas de marketing direto, entre outros, demonstrando a fraca influência do marketing digital sobre os mesmos. Conclui-se que o marketing digital é um fator importante estratégico para as organizações, porém estas ainda têm um longo caminho a percorrer, sobretudo em Portugal, devendo cuidar da relação emocional com o consumidor, da sua efetiva proteção, através da criação de estratégias de marketing mais seguras e adoção de códigos de conduta.

### **Palavras-chave**

marketing digital; Internet; comércio eletrônico; comportamento do consumidor

### **Abstract**

This article aimed to analyze the impact of digital revolution on the organizations, on the relationship between digital marketing and consumer behavior. Digital revolution is already a very present reality in the daily life of organizations, providing the basis for the creation of new business models. The use of the Internet has given rise to new ways for the organizations to interact and communicate with its target audience. E-commerce and the impact of mobility on digital marketing are some of the topics analyzed based on the Annual Study of the Economy and Digital Society, under the responsibility of the Digital Economy Association and the International Data Corporation. This work intends to frame some indicators of the development of the digital economy in Portugal from 2009 to the present and its evolution up to 2020. The method of qualitative bibliographical research was used and based on this study. The conclusions regarding the percentage of Internet users in Portugal point to a gradual increase in the number of users, comparing data from 2009 to 2015, and forecasts for the future are optimistic, with a projected increase in the number of users of 70%. Despite this significant growth, the studies reveal that, today, there is still a portion of those surveyed that does not identify with the virtual environment to make acquisitions, due to mistrust, fear of fraud, use of spam techniques, among others, demonstrating the weak influence of digital marketing on them. It is concluded that digital marketing is an important strategic factor for organizations, but these still have a long way to go, especially in Portugal, having to take care of the emotional relationship with the consumer, of their effective protection, through the creation of strategies of marketing and the adoption of codes of conduct.

### **Keywords**

digital marketing; Internet; e-commerce; consumer behavior

## **1. Introdução**

Com este trabalho pretende-se compreender a importância do marketing digital na comunicação organizacional e, em especial, identificar as ações e estratégias de marketing digital, avaliando o seu impacto nas relações entre as organizações e os consumidores.

A transformação digital é já uma realidade bem presente no quotidiano das organizações, constituindo a base para a criação de novos modelos de negócio. A Internet transformou o modo como uma empresa se relaciona com os seus clientes, levando ao surgimento de novas formas de interação e de comunicação com o seu público-alvo. No mercado global e aberto à inovação, a transformação digital garante a redução nos custos, a entrada mais rápida no mercado, a vantagem competitiva e a satisfação do cliente. As novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC) têm tido um importante papel no desenvolvimento do marketing direto e estão preparadas para identificar as necessidades dos consumidores e antecipá-las, uma vez que estes têm a opção de aceder a informação digital sobre os bens e serviços. Por esta via, é oferecido um conjunto de oportunidades que as organizações preparadas podem aproveitar para captar clientes.

Neste contexto, assumem particular relevância as redes sociais e o modo como estão a revolucionar as estratégias de comunicação entre as empresas - os seus produtos (marcas) - e os consumidores, o que não deixa ninguém indiferente. Com efeito, as plataformas sociais são financiadas principalmente através da publicidade, pelo que, as redes sociais têm hoje um grande potencial na propagação de informação e valores empresariais, quer no que concerne ao aumento de vantagens competitivas quer na partilha de conhecimento.

Precisamente neste nível de comunicação organizacional - do marketing direto ou das redes sociais - em que, perante uma personalização muito agressiva, surgem alguns problemas e dificuldades, devendo por causa disso as organizações terem em conta a relação emocional com o cliente. Por um lado, deve evitar-se que tal relação possa ser desgastada e assegurar a confiança do consumidor no modelo ou via escolhida para a comunicação; por outro lado, para quem vende, é necessário ter atenção aos exageros que podem comprometer a própria imagem da empresa e afetar seriamente a credibilidade das suas marcas no mercado.

Trata-se de uma problemática que se encontra em aberto na atualidade, fruto da emergência da aplicação das ferramentas digitais pelas organizações para fins de marketing, a dar os primeiros passos firmes, e da ainda fraca utilização da Internet e das plataformas digitais pelos consumidores, cujo comportamento e motivações interessa conhecer.

Justifica-se assim o desenvolvimento de uma pesquisa neste domínio por se julgar existir ainda um grande distanciamento nos polos da comunicação organizacional – profissional/consumidor –, o que enfraquece a operacionalização das ações de marketing; bem como subsistem a incerteza técnica e a insegurança jurídica, propiciadoras de juízos de negativos por parte de aqueles que as organizações pretendem atrair. Torna-se imprescindível buscar um equilíbrio na *comunicação* organizacional que se estabelece na relação entre empresa/cliente. Pretende-se entender o impacto desses “canais” de vendas nas duas pontas do processo de compra, para que ferramentas comprovadamente eficazes não se tornem um peso inútil para empresas e consumidores.

Está em causa, em primeiro lugar, identificar os recursos digitais das organizações e compreender a forma como a Internet pode ser utilizada em combinação com os *media* tradicionais para oferecer serviços aos consumidores. Seguidamente, importa saber se os consumidores se identificam ou não, e em que medida, com o ambiente virtual para efetuarem aquisições (*shopping online*). É necessário identificar os fatores que mais contribuíram para alcançar esse resultado ou os que, no contexto da amostra, foram determinantes para impedir a concretização das aquisições de bens e serviços no mercado digital. Não estão arredadas da discussão questões como a proteção da esfera privada dos consumidores, a manutenção do nível elevado de proteção dos seus direitos e garantias, bem como a sua defesa em presença de técnicas agressivas de comercialização de bens e serviços.

Este estudo teve como objetivo geral analisar o impacto da transformação digital nas dimensões de negócio, tecnologia e estratégia das organizações, na relação entre o marketing digital e os consumidores. Os objetivos específicos da pesquisa visam identificar as principais estratégias do marketing digital e qual a sua contribuição para a *performance* das organizações, no contexto do comércio eletrónico na sociedade da informação, bem como, quais as ações de marketing digital mais eficazes na captação dos consumidores e como avaliar a sua influência estratégica para as organizações.

Esta investigação procura enquadrar e aprofundar a realidade específica em discussão através de pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, e com base nos dados fornecidos pelo Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital, da responsabilidade da Associação da Economia Digital (ACEPI) e do *International Data Corporation* (IDC). Através análise do comportamento dos pesquisados em presença da utilização das técnicas de marketing digital, pelas organizações como meio de difusão e comercialização em larga escala das suas marcas e produtos, serão procuradas as respostas para as principais questões que aqui se perfilam, com base numa amostra que foi obtida em Portugal. Pretende-se analisar o modo como as organizações se relacionam com os seus clientes e que têm levado ao surgimento de novas formas de interagir e de comunicar com o

seu público-alvo, tal como as problemáticas relacionadas com a utilização da *Internet*, o comércio eletrónico e o impacto da mobilidade no marketing digital.

Em conformidade com os objetivos específicos indicados, e tendo em vista a sua concretização, a pesquisa inicia com uma revisão bibliográfica tendente a identificar as principais estratégias de marketing digital e qual a sua contribuição para a *performance* das organizações que recorrem a ações de marketing estratégico, económico e operacional. Em continuação, com base na análise e interpretação dos dados do Estudo da ACEPI, serão avaliadas as ações de marketing digital que se mostraram mais eficazes na captação de consumidores e assinalados os pontos negativos ou merecedores de correção. Por fim, será tratada a questão da influência estratégica do marketing digital para as organizações.

## **2.As estratégias de marketing digital e o seu contributo para a *performance* das organizações no contexto do comércio eletrónico**

A transformação digital é cada vez mais uma parte fundamental da estratégia das empresas em todos os setores de atividade. Aliás, mais do que estratégia, é condição essencial para a sua sobrevivência tanto no curto como no médio prazo (Vieira, 2011)<sup>15</sup>. São em número crescente os recursos digitais ao dispor das organizações, levando-as a preparar as abordagens das marcas e produtos que lançam no mercado (digital), através de processos técnicos altamente sofisticados para tirarem todo o maior partido das mudanças em curso e sinalizar claramente as preferências dos consumidores<sup>16</sup>.

O marketing digital tem a sua génese na Internet e nas tecnologias da informação e comunicação. De acordo com Castells (2003, p.8, cit in Cruz et al 2012) “a Internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos com muitos, num momento escolhido, em escala global”. É uma área científica recente, que registou um grande crescimento ao longo das últimas décadas, tanto no meio empresarial como académico. Abreu (2015, p. 8) não tem dúvidas em afirmar, no âmbito do

---

<sup>15</sup> Sobre estratégias publicitárias, ver com particular interesse o texto de Vieira, pp. 10 e 53 e seguintes, onde a Autora apresenta um estudo empírico sobre a publicidade nas redes sociais.

<sup>16</sup> Considera-se “consumidor” «a pessoa singular que atue com fins que não se integrem no âmbito da sua atividade comercial, industrial, artesanal ou profissional», nos termos do regime jurídico relativo aos contratos celebrados a distância, previsto no art. 3.º, alínea c), do DL n.º 24/2014, de 14 de fevereiro (que transpõe a Diretiva 2011/83/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro, de 2011, relativa aos direitos dos consumidores). Sobre a noção de consumidor em geral, ver Carlos Ferreira de Almeida, *Os direitos dos consumidores*, Coimbra: Almedina, 1982, pp. 206 ss.

estudo que realizou sobre o marketing aplicado às empresas e as suas potencialidades, que, “com o surgimento da Web 2.0, ocorreu uma evolução na relação entre marcas e consumidores, com o estreitar de relações entre ambos ser cada vez mais vital para a sobrevivência das organizações e a sua rentabilidade económica”.

A Internet assume uma importância crescente no nosso quotidiano, que se torna muito evidente se pensarmos em todas as páginas que já visitámos ou nos produtos e serviços que já procurámos, comparámos e adquirimos. Hoje em dia, sem exagero, compreendemos que qualquer ação de marketing para o lançamento de algum produto implica necessariamente a utilização da Internet e das plataformas digitais.

Para a identificação das principais estratégias de marketing digital e a avaliação do seu contributo para as organizações alcançarem uma boa *performance* no domínio do comércio eletrónico, importa fazer uma breve exposição e discussão das teorias que têm sido utilizadas pela doutrina acerca da utilização de recursos digitais pelas organizações, com finalidades de marketing, e da compreensão da forma como a Internet pode ser utilizada em combinação com os *media* tradicionais para oferecer serviços aos consumidores. Antes, porém, é necessário fazer a clarificação dos conceitos de *comércio eletrónico* e de *marketing digital*.

Na página *Web* da Anacom<sup>17</sup> parece acolher-se um conceito de comércio eletrónico bastante abrangente ao referir-se que o comércio eletrónico se tornou um dos principais domínios da revolução digital com que as economias e sociedades contemporâneas hoje se deparam. Deste modo, o “comércio eletrónico” podia abarcar qualquer comunicação ou transação eletrónica. E, neste sentido amplíssimo, dizia respeito a comunicações ou transações que tanto podiam produzir-se no domínio do setor privado como no do sector público<sup>18</sup>.

Na doutrina, diversas definições de comércio eletrónico foram dadas, sendo reconhecido por Pereira (1999) tratar-se de uma tarefa complexa. Botana Garcia (2001, p. 57) reconhecia duas vertentes no comércio eletrónico. Por um lado, “o comércio eletrónico é todo o intercâmbio de dados por meios eletrónicos relacionados ou não com a atividade comercial; mas, por outro lado, também pode ser entendido em sentido mais restrito, limitado às transações comerciais eletrónicas”.

---

<sup>17</sup> ICP - Autoridade Nacional das Comunicações (ICP-ANACOM) é a entidade de supervisão central do comércio eletrónico (função que acumula com a de entidade de supervisão setorial no domínio das comunicações eletrónicas e dos serviços postais). Ver o artigo 35.º do Decreto-Lei n.º7/2014.

<sup>18</sup> Esteve sempre presente como objetivo político da Comissão Europeia o desenvolvimento do comércio eletrónico nas administrações públicas. Neste sentido, ver a *Comunicação, Uma iniciativa europeia para o comércio electrónico*, COM(97) 157 final.

Teixeira (2013, p. 4) defendeu um conceito restrito de comércio eletrônico ao considerar que “o comércio eletrônico consiste em qualquer *transação comercial* que envolva quer organizações quer indivíduos e que seja baseada no processamento e transmissão de dados por via eletrônica, incluindo texto, som e imagem”. Silva (2007, p.102) trouxe-nos um conceito amplo de comércio eletrônico que compreende os “meios de transmissão de dados que apelam a técnicas eletrônicas”.

Por seu turno, Pereira (2001, p. 4) apresentou-nos um conceito lato, considerando que o comércio eletrônico «traduz-se na negociação realizada por via eletrônica, isto é, através do processamento e transmissão eletrônicos de dados, incluindo texto, som e imagem». E no mesmo sentido, Correia (2009, p.565) considerou no conceito de comércio eletrônico, não apenas a celebração de contratos comerciais, correspondentes ao designado comércio tradicional, mas também as práticas contratuais entre empresas ou entre estas e consumidores e, bem assim, a utilização de meios eletrônicos de processamento e transmissão de dados para facilitar e potenciar a eficácia da comunicação entre as partes.

Visto assim, o comércio eletrônico consiste no uso de uma ampla variedade de meios tecnológicos para fins contratuais ou, mais amplamente, para a realização de operações integrantes de atividades económicas<sup>19</sup>. A Comissão Europeia assinala que o comércio eletrônico permite fazer negócios por via eletrônica. E distingue dois tipos principais de atividades<sup>20</sup>: *o comércio eletrônico indireto*, que consiste na encomenda eletrônica de bens corpóreos, que continuam a ter de ser entregues fisicamente utilizando os canais tradicionais, como, por exemplo, os serviços postais; e *o comércio eletrônico direto*, que consiste na encomenda, pagamento e entrega direta (em linha) de bens incorpóreos (*software*, conteúdos recreativos) ou de serviços de informação à escala mundial. Portanto, não existe um modelo único mas diversos modelos de comércio eletrônico com suficiente amplitude, dependendo das características dos intervenientes no

---

<sup>19</sup> Diferentemente da lei portuguesa, a lei francesa n.º 2004-575, de 21 de junho de 2004, sobre a “confiança na economia digital”, apresenta uma definição algo restrita de comércio eletrônico no artigo 14.º, n.º 1, entendendo este: “como a atividade económica pela qual uma pessoa propõe ou garante a distância e por via eletrônica o fornecimento de bens e serviços”. Porém, no mesmo preceito, o n.º 2 vem alargar substancialmente o âmbito de aplicação do regime legal, abrangendo igualmente “os serviços que consistam em prestar informações em linha, comunicações comerciais, ferramentas de busca, de acesso e de recuperação de dados, de acesso a uma rede de comunicação ou de armazenamento de informações, *inclusive* quando não são pagos por quem os recebe”.

<sup>20</sup> Existem muitas outras classificações de comércio eletrônico, consoante o critério que se adote. Pode indicar-se, a título exemplificativo, as classificações que se baseiam na qualidade dos sujeitos envolvidos nas transações, no setor de atividade, na tecnologia de suporte usada ou, ainda, tendo em conta os montantes envolvidos.

mercado e da interação entre os mesmos<sup>21</sup> ou das próprias tipologias das transações.

Quanto ao conceito de marketing digital, em sentido muito amplo, é um conceito que abrange toda a utilização de recursos digitais das organizações, desde que combinados com técnicas de promoção em linha e outros tipos de *media* com o objetivo de oferecer serviços que desenvolvam uma relação com o cliente.

Neste sentido, Kotler *et al.* (2009), definem marketing digital como “uma forma de comunicação e interação das organizações com os seus clientes, através de canais digitais (Internet, *e-mail*, *etc.*) e as tecnologias digitais”. Por seu turno, para Chaffey *et al.* (2003), o conceito em questão foca-se somente na “forma como a Internet pode ser utilizada em combinação com os *media* tradicionais para oferecer serviços aos consumidores”. Já Smith, P. R. e Chaffey (2001) identificaram três categorias de ações decorrentes da utilização da Internet como ferramenta de marketing digital: identificar; antecipar e satisfazer. Segundo estes Autores, a Internet pode ser utilizada para identificar as necessidades dos consumidores e antecipá-las, uma vez que estes têm a opção de aceder a informação digital sobre os bens e serviços, realizando operações para os adquirir. A Internet permite igualmente medir a satisfação do cliente face ao canal eletrónico, através de dados digitais devidamente analisados através de métricas digitais ou *web analytics*.

Embora Kotler *et al.* (2009), considerem com otimismo que as ações de marketing digital englobam no seu seio uma série de atos e processos, tais como, “a prática de promover produtos ou serviços através da utilização de canais de distribuição eletrónicos para chegar aos consumidores, rapidamente, de forma relevante, personalizada e com mais eficiência”, na verdade, os dados empíricos revelaram que a comunicação digital podia revelar-se pouco eficiente, sobretudo tendo em conta novo o perfil do consumidor (moderno), muito mais atento e informado do que o consumidor tradicional.

Com efeito, tem-se assistido cada vez mais à emergência de um novo consumidor. O consumidor moderno procura relacionar-se com as suas marcas, tornando-se mais ativo. Isto criou uma oportunidade para as organizações explorarem o nível de envolvimento dos consumidores, já que, ao se exporem na Internet, divulgam as suas intenções, permitindo que as organizações preparadas consigam perceber quais as necessidades e desejos que procuram satisfazer, bem como o que lhes desagrada, quais as

---

<sup>21</sup>Nesta categoria inserem-se os profissionais que prestam os “serviços da sociedade da informação”.

páginas do *website* que mais gostam ou qual a publicidade *online* que se converte em vendas.

Daqui resultou que o marketing aplicado ao meio digital veio também impulsionar ao surgimento de um novo consumidor: o consumidor 2.0, com o perfil de um consumidor informado, ativo, crítico e que procura uma experiência no seu consumo (Borges, 2014). Tendo em conta esta tendência, verificou-se que a informação *online* influenciava cada vez mais a vida *offline*. Este género de consumidor apareceu como um ser exigente, atento, procurando sempre registos que lhe possibilitassem saber mais antes de sair do conforto de sua casa, trocando mesmo ideias com outros consumidores e até mesmo clientes<sup>22</sup>.

Não só o consumidor surgiu com um novo perfil como também novos são os benefícios e a natureza dos problemas que o marketing digital lhe trouxe<sup>23</sup>. No que respeita ao benefícios, são de apontar a poupança, a comodidade e a rapidez no fluxo da comunicação organizacional. Quanto aos problemas, registou-se que existia ainda algum receio e desconfiança legítimos por parte do consumidor. Acresce que o excesso de informação também poderia ser um fator negativo e de grande perturbação para o consumidor, ao invés de o ajudar. Como assinala Borges (2014, p. 11), “hoje em dia temos acesso a uma quantidade incansável de informação”. Também Gomes (Cit in Borges, 2014) considerava que a Web social tem contribuído para termos uma sociedade mais individualista, egoísta e stressada.

Efetivamente, o consumidor carecia de maior proteção quando se encontrava a utilizar a rede e a interagir, fosse num ambiente social ou no âmbito de uma transação comercial de contratação eletrónica. Afinal, nem tudo estava à distância de um clique. Era a constatação de que no mundo digital, a falta de proteção podia até ganhar uma nova dimensão e muito mais perigosa. As dificuldades que imediatamente se apresentavam quando pensávamos na compra de produtos e serviços *online* iam desde a questão

---

<sup>22</sup> Neste enquadramento, é de considerar a importante problemática da *proteção jurídica do consumidor*, matéria que, por extravasar os limites impostos ao presente texto, não poderá ser aqui tratada. Por conseguinte, apenas diremos que a consagração de um regime jurídico de proteção do consumidor na contratação eletrónica encontra a sua justificação no aumento da fraqueza do consumidor no mercado virtual, cada vez mais técnico, onde a celebração de um contrato requer uma certa segurança na manipulação das ferramentas tecnológicas e no domínio perfeito das vicissitudes da rede aberta. Como é reconhecido, no comércio eletrónico através da Internet o consumidor pode encontrar-se numa posição ser ainda mais fragilizada do que sucede nas restantes relações de consumo. Ver Elsa Dias Oliveira (2003). *A proteção dos consumidores nos contratos celebrados através da Internet*, pp. 29-30 e, no mesmo sentido, Fernández-Albor Baltar (2001). Aspectos Fundamentales de la contratación electrónica”, in Gómez Segade J. (2001). *Comércio electrónico en Internet*, pp 263 ss.

<sup>23</sup> Sobre o novo perfil de consumidor na era digital, ver: <http://truejump.com/qual-e-o-novo-perfil-do-consumidor-na-era-digital/>.

do anonimato na rede – raramente conhecemos quem se encontra do outro lado do negócio -, à questão de as encomendas nem sempre corresponderem às expectativas, passando pelos pagamentos não nem sempre eram seguros, até à irresponsabilidade dos prestadores intermediários de serviços na sociedade da informação.

Na economia digital, impunha-se a consciência de que, por um lado, deixávamos o nosso rasto digital em múltiplas bases de dados e *Websites*, consoante a navegação na rede. Por outro lado, os dados pessoais deviam ser acautelados contra uma utilização indevida dos dados, além de que constituíam uma importante moeda de troca nas transações comerciais. Portanto, no mundo digital tornou-se premente garantir a privacidade e a segurança<sup>24</sup>, sendo estes valores bens fundamentais e direitos humanos com tutela constitucional.

Neste sentido, Coelho (2015, p.48), após ter apontado que entre os piores receios dos consumidores serem alvo de fraudes nos pagamentos e na demora e incerteza do recebimento das encomenda pela Web, defende, contudo, que os “entraves ao *e-commerce* podem ser superados, se as entidades dos *websites* promocionais apostarem na comunicação sobre a veracidade do conteúdo do *website* e a segurança de todo o processo de compra”.

### **3.Ações de marketing digital e o comportamento dos consumidores**

Neste ponto, começando pela grande adesão dos consumidores às novas tendências do marketing digital e continuando com a análise e interpretação dos dados do Estudo da ACEPI, serão avaliadas as ações de marketing digital que se mostraram mais eficazes na captação de consumidores e assinalados os pontos negativos ou merecedores de correção.

Atualmente verifica-se que a Internet ocupa um lugar privilegiado na vida dos consumidores, influenciando todos os aspetos do seu quotidiano (Ferreira, 2008). Tal oferece um conjunto de oportunidades que as organizações preparadas podem aproveitar, através de uma forte presença *online*. Esta presença é potenciada pelas ações de marketing digital que se revelam essenciais na captação de consumidores. Através do marketing digital as organizações podem aumentar o seu fluxo de vendas, assim como trabalhar a sua notoriedade.

---

<sup>24</sup> A Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd), tem vindo a desenvolver um papel meritório neste setor, reconhecendo, embora, tratar-se de matéria sensível e que o número de queixas apresentado pelos consumidores era muitíssimo elevado.

As novas tendências de marketing digital, neste ano de 2017, são a maior prova do dinamismo que o fenómeno da transformação digital enfrenta e do relevo que deve ser dado na comunicação organizacional com os consumidores. O estudo do comportamento dos consumidores na era digital não pode ser dissociado das ações de marketing digital e o dos fins que este pretende atingir, a par da proteção dos consumidores e da legítima defesa dos seus direitos. Assim, em função do objetivo traçado da avaliação de quais as ações de marketing digital mais eficazes na captação dos consumidores, será necessário, primeiramente, explicar a natureza dos avanços tecnológicos neste domínio.

Até há pouco tempo, o *mobile* era visto como uma tendência futura mas atualmente faz parte do presente; tendo tido um enorme crescimento durante 2016, vai seguramente continuar a crescer em 2017 e 2018. Em 2016, o consumo de conteúdos em *mobile* (*smartphone e tablet*) ainda não tinha ultrapassado o computador pessoal (*desktop*), mas tem tido um crescimento exponencial e há uma forte probabilidade que tal venha acontecer durante este ano. Assim, quando falamos em novas tendências de marketing digital, é impossível dissociar este tema da utilização *mobile*.

**Com o surgimento no mercado de vários óculos que permitem experimentar a realidade virtual, tudo indica que iremos testemunhar uma feroz competição entre as marcas nos próximos tempos.** Também o *live video streaming*<sup>25</sup> será um dos principais formatos de disponibilização de conteúdos e o próximo ano será sem dúvida o ano de afirmação deste formato.

A **realidade aumentada**, que consiste em ver o mundo físico com camadas de sobreposição digital, é uma tecnologia que, como o **jogo Pokémon Go**<sup>26</sup> **provou, os consumidores entendem e valorizam.** Neste momento, com tendência para aumentar, muitas plataformas vão apostar significativamente nesta área.

Tendo em conta todas estas tendências, não há dúvida que **as marcas e empresas devem alinhar as suas estratégias de comunicação para uma integração natural dos seus conteúdos em formato mobile** e estarem atentas e preparadas para os novos desafios de um mundo em mudança.

A evolução recente das ações de marketing parece não deixar dúvidas sobre o grande impacto da sua utilização junto dos consumidores, sobretudo os mais novos. Em seguida, procurar-se-á traçar os contornos essenciais do alcance da utilização da Internet e do comércio eletrónico na população e na economia portuguesas, desde 2009 até aos dias de hoje, e prever a sua

---

<sup>25</sup> Lançado pelo *Periscope* em Março de 2015 e, entretanto, já disponibilizado também através do *Facebook*.

<sup>26</sup> De que é um bom exemplo *Pokémon Go* em 2016 e que ajudou a entender o conceito.

evolução até 2020, através do Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital, da responsabilidade da ACEPI e do IDC<sup>27</sup>.

Com este estudo pretendeu-se enquadrar os mais significativos indicadores do desenvolvimento da economia digital, estimar o volume do negócio eletrónico no país e os seus principais segmentos, prevendo as entidades referidas um crescimento do comércio *online* até 2025. A amostra foi obtida em Portugal, no período entre 2009 e 2017, e fornece dados sobre o volume de compras *online* registadas e o seu impacto no PIB, bem como o número de utilizadores da Internet, incluindo previsões para os próximos anos, e a natureza das atividades desenvolvidas em linha, como *e-mails*, redes sociais, leitura de jornais, jogos *online* e outros<sup>28</sup>.

Veremos em seguida os principais resultados no tocante à percentagem de *utilizadores de Internet* e depois os dados quanto à percentagem de *compradores online*. Ora, de acordo com as conclusões do estudo referentes à percentagem de *utilizadores de Internet* em Portugal, na UE e no mundo, pode verificar-se que temos vindo a assistir a um aumento no número de utilizadores desde 2015 e que, até 2025, prevê-se que as percentagens se situem nos 68% de utilizadores no mundo e nos 90% na UE. No que se refere aos dados da população portuguesa que utiliza a Internet, tem-se vindo a assistir a um aumento desde 2010, altura em que a percentagem de utilizadores era de 50%, aumentado em 20% em 2015, perfazendo um total de 70%, e em 2025 as previsões apontam para a existência de 90% de utilizadores.

Contudo, no que se refere às conclusões do estudo quanto à percentagem de *compradores online* em Portugal, na UE e no mundo, as percentagem não são tão animadoras embora, à semelhança dos números registados no parágrafo anterior, temos vindo a assistir a um aumento no número de utilizadores desde 2015 e, até 2025, prevê-se que as percentagens se situem nos 33% de utilizadores no mundo e nos 81% na UE.

No que se refere aos dados da *população portuguesa que compra online*, tem-se vindo a assistir a um aumento desde 2010, altura em que a percentagem que era de 15%, aumentando em mais 15% em 2015, e assim perfazendo um total de 30%, e em 2025 as previsões apontam para a existência de 60% de utilizadores.

A finalizar, serão fornecidos alguns dados relativamente à *presença das empresas na Internet*, ao *tipo de presença online* que cada empresa tem,

---

<sup>27</sup> Disponível em: <http://portal.i9magazine.pt/estudo-anual-da-economia-da-sociedade-digital-acepi-idc-preveem-crescimento-do-comercio-online-ate-2025/>

<sup>28</sup> Este estudo teve por base o modelo nacional para quantificação da economia digital desenvolvida pela IDC para a ACEPI, o *Worldwide New Media Market Model* e outros estudos desenvolvidos pela IDC a nível internacional, e inquéritos às empresas portuguesas e aos utilizadores de *internet* em Portugal.

bem como ao *volume de negócio online* vindo do estrangeiro. Relativamente à presença das empresas na *internet*, são as grandes empresas que lideram o *ranking* com 97%, seguem-se as médias empresas com 86%, as pequenas empresas com 56% e as microempresas com 30%.

Quanto ao tipo de presença *online* que cada empresa tem, as que têm *site* próprio são as que lideram, com uma percentagem de 81%; seguem-se as que têm página em rede social, com 60%; 58% têm venda *online* com *site* próprio; 51% são empresas com aplicação móvel; 23% têm páginas em diretórios de empresas; e 15% vendem *online* em *site* de terceiros. Em consonância com a presença das empresas *online*, são as grandes, médias e pequenas empresas que mais praticam comércio eletrónico – 54%, 40% e 23% respetivamente. Apenas 8% das microempresas realizam compras *online*.

No que se refere ao volume de negócio *online* vindo do estrangeiro, os dados indicam que, entre 2012 e 2015, mais do que duplicou o volume de vendas das empresas portuguesas para o estrangeiro. Enquanto, em 2012, a percentagem era de nove por cento, no ano seguinte passou para 11% e em 2014 para 15%. Este número ascendeu aos 26% em 2015.

Ainda que Portugal possua boas infraestruturas digitais, boas redes e bons serviços, é notório que apresenta um *gap* evidente em relação à média da União Europeia no que diz respeito ao uso das tecnologias e aplicações digitais. Em certos setores da economia verifica-se muito pouca adesão por partes dos consumidores às vendas *online*, dada a especial natureza do produto. Tal é o caso do setor têxtil/vestuário, que, embora tenha um enorme potencial de crescimento, essa vantagem não produz efeitos.

Nas palavras de Matos (2014, p.21) “os clientes elegem as lojas físicas para efetuar a compra final, pois, o canal *online* não lhes permite avaliar os *inputs* táteis dos produtos, fazendo com que o utilizem quase exclusivamente para recolher informações dos produtos”.

Outras causas podem explicar os receios que os consumidores enfrentam nas aquisições pela Internet. Desde os riscos de fraude na utilização do cartão de pagamentos eletrónico, passando pelo problema suscitado pelo pagamento adiantado sem garantia de recebimento da mercadoria encomendada em Websites até à falta de informações em geral (Dias, J. & Herais, M., 2014)<sup>29</sup>.

#### **4. Influência estratégica do marketing digital nas organizações**

A partir dos resultados obtidos da análise dos dados apresentados, procurou-se determinar quais os efeitos da utilização do marketing digital

---

<sup>29</sup> Sobre estes e outros riscos com especial incidência na realidade do Brasil, os AA incidem a sua análise nos consumidores com baixo rendimento.

nos destinatários, consumidores adquirentes dos bens e serviços publicitados no mercado. Como é sabido, estes indicadores, são utilizados para a identificação e caracterização do perfil dos destinatários diretos do marketing digital. Ao mesmo tempo, permitem-nos compreender e avaliar a influência estratégica do marketing digital nas organizações.

Da interpretação dos dados e comparação destes em face ao objetivo assinalado de avaliar as ações de marketing digital mais eficazes na captação dos consumidores pretendido, resulta claramente a verificação de um crescimento exponencial do número de portugueses que utilizam a Internet com a finalidade de “shopping online”, embora sejam números que se encontram ainda muito abaixo da média da União Europeia.

Resulta ainda um sinal de crescimento dos serviços que são prestados em linha, numa demonstração de aceitação pelos consumidores. O que é de assinalar e poderá encontrar a sua justificação no facto de os serviços em linha se desenvolverem num contexto virtual interativo que facilita a comunicação em tempo real entre os prestadores desses serviços e os seus destinatários. São exemplos acabados destes serviços as novas tecnologias que propiciam, como foi dito, o consumo de conteúdos em *mobile*, mediante tecnologias como o *smartphone* e o *tablet*, e que tanto êxito têm alcançado, enquanto veículos privilegiados de comunicação organizacional. Parecem ser ações de marketing digital com bastante eficácia na captação dos destinatários das mensagens publicitárias.

Também os aparelhos de chamada automática, de telecópia ou de correio eletrónico, incluindo os SMS e os MMS, constituem meios muito atrativos de transmissão de mensagens publicitárias e poderosos instrumentos de *marketing* direto, permitindo aos anunciantes chegar a um número elevado de destinatários a um custo muito reduzido.

Todavia, o mesmo já não se pode dizer do envio de mensagens de *marketing* direto digital, não solicitadas, também conhecidas pela expressão SPAM. Estas práticas de marketing podem tornar-se extremamente agressivas e desleais, na medida em que possam constituir uma intromissão na esfera privada dos destinatários se estes não autorizaram a comunicação publicitária (*opt-in*) ou se o emissor não respeitar a oposição dos destinatários ao envio de mensagens para os seus terminais (*opt-out*)<sup>30</sup>.

Para estas situações, além do dever de cumprir escrupulosamente as determinações legais que impõem às empresas especiais deveres de informação e de respeito pela vontade dos destinatários de mensagens publicitárias não desejadas, será ainda de se promover a adoção pelas

---

<sup>30</sup> Ver o artigo 13.º e seguintes da Lei n.º 5/2004, de 2 de fevereiro, relativa à comunicações electrónicas.

organizações de códigos de conduta. Tais medidas implicam a intervenção concertada dos poderes públicos, das associações profissionais e empresariais, bem como das associações de defesa do consumidor que, em conjunto, devem cumprir e fazer cumprir as normas legais aplicáveis ao comércio eletrónico e aos contratos celebrados por via eletrónica<sup>31</sup>, e apelarem à autorregulação.

A explicação para a diferença para menos dos indicadores de confiança, revelados no estudo citado, das percentagens aplicáveis aos cidadãos portugueses comparando com os europeus, parece residir em fatores tão variados como: a falta de confiança nos mecanismos eletrónicos, o receio de fraude, a desconfiança dos meios de pagamento eletrónicos, as restrições geográficas, o tempo de espera, entre outros. Nestes fatores residem ainda os principais obstáculos e entraves ao desenvolvimento do comércio eletrónico na sociedade da informação e, por consequência, uma das suas mais relevantes manifestações: o marketing digital.

## **5. Conclusões**

Sintetizados os principais resultados e as contribuições trazidas à pesquisa, conclui-se que os dados revelam um crescimento exponencial do número de portugueses que utilizam a Internet para a aquisição de bens, serviços ou fornecimento de conteúdos digitais, ainda que muito abaixo da média da União Europeia, estimando-se a continuação dessa linha no futuro próximo.

O aumento da confiança jurídica e da segurança técnica dos consumidores, como é sabido, encontra-se na relação direta do incremento da utilização da Internet, e das suas virtualidades em termos comerciais (e outras), e das aquisições online. Assim, não surpreende que os valores de impacto da transformação digital ainda não se encontrem em níveis satisfatórios de desenvolvimento. É ainda necessário percorrer um longo caminho no sentido de reforçar a segurança dos consumidores nos instrumentos legais de proteção dos seus direitos no mundo digital, bem como melhorar os meios técnicos para conferirem mais segurança no comércio eletrónico aos consumidores e organizações.

Apesar da existência de regulamentação comunitária e nacional que visam proteger o consumidor<sup>32</sup>, subsistem situações em que a defesa deste poderá

---

<sup>31</sup> Ver o Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de janeiro, relativo ao comércio eletrónico, e o Decreto-Lei n.º 24/2014, de 14 de fevereiro, relativo aos contratos celebrados a distância e fora do estabelecimento comercial com consumidores.

<sup>32</sup> Lei n.º 24/96, de 31 de julho (Lei de defesa do Consumidor). São em grande número as Diretivas da União Europeia relativas aos direitos dos consumidores, constituindo o acervo comunitário do direito do consumidor europeu, com destaque para a Diretiva n.º 2011/83/EU, de 25 de outubro, relativa aos direitos dos consumidores.

não estar devidamente assegurada. Por tal facto, e em complemento, defende-se que as empresas de marketing digital adotem instrumentos de autorregulação, como os códigos de conduta (como é exemplar o Código de Conduta das Empresas de Marketing Direto. Tratamento de Dados Pessoais. Práticas Leais, da Associação Portuguesa de Marketing Direto)<sup>33</sup>, contribuindo para a promoção da comunicação institucional através de meios eletrónicos ou digitais e, ao mesmo tempo, garantindo um elevado nível de proteção do consumidor.

Acresce que, por vezes são utilizadas técnicas agressivas de marketing direto, como o envio de mensagem não solicitadas, constituindo uma grave intromissão na esfera privada dos destinatários. O marketing digital é um fator importante estratégico para as organizações, porém estas ainda têm um longo caminho a percorrer, sobretudo em Portugal, devendo cuidar da relação emocional com o consumidor, da sua efetiva proteção, por um lado, evitando a utilização de técnicas agressivas de marketing direto como o envio de mensagens não solicitadas, e, por outro lado, através da criação de estratégias de *marketing* mais apelativas e seguras.

Ainda que a perspetiva de futuro seja animadora, não obstante, os resultados apurados mostram que, nos tempos que correm, uma parcela significativa dos pesquisados não se identifica com o ambiente virtual para efetuar aquisições online, muito por desconfiança e receio de fraude, mas não só, demonstrando a fraca influência do marketing digital sobre os mesmos.

## 5.Referências

- Abreu, F. (2015). A Crescente Importância do Marketing Digital e a sua Implementação nas Estratégias de Comunicação Integrada das Empresas. Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Almeida, C. (1982). Os direitos dos consumidores, Coimbra: Almedina.
- Borges, L. (2014). As atitudes dos consumidores relativamente à publicidade nas redes sociais e impacto no comportamento de compra. Tese de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

---

<sup>33</sup> Também merece referência o “Guia de boas práticas de comunicações de Marketing Digital e publicidade comportamental *online* no âmbito da autoregulação” - Do Instituto Civil da Autodisciplina da Comunicação Comercial (ICAP).

- Botana García, G. (2001). Noción de Comercio Electrónico". In Badenas Carpio (Dir.) - Comercio Electrónico y Protección de los Consumidores.
- Chaffey, D.et al.(2003). Internet marketing: strategy, implementation and practice. Harlow, England: Pearson Education.
- Correia, M. (2009). Direito Comercial. Direito da Empresa. 11.ª ed. Coimbra:Almedina.
- Castells, M. (2004). A galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, negócios e sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Coelho, A. (2015). Motivações do consumidor para efetuar compras online em sites promocionais. Tese de Mestrado Gestão de Marketing. Escola Superior de Lisboa, Lisboa.
- Coelho, J. (1999). Publicidade Domiciliária - O Marketing Directo - Regime Legal.
- Cruz, V. et al (2012). Redes sociais como estratégia de marketing turístico: o facebook e a região norte do estado do piauí-brasil. (Em linha). Disponível em:
  - [http://www.eumed.net/rev/turydes/13/redes\\_sociais\\_es\\_trategia\\_marketing\\_turistico.pdf](http://www.eumed.net/rev/turydes/13/redes_sociais_es_trategia_marketing_turistico.pdf). [Consultado a 05 de junho de 2017].
- Fernández-Albor, A. (2001). “Aspectos Fundamentales de la contratación electrónica”, in Gómez Segade, J. Comércio electrónico en Internet, Madrid, Márcia Pons, 2001, p. 263.
- Ferreira, V. (2008). O Comércio Eletrónico em Portugal. Relações Espaciais entre Comércio e Consumidores na Internet. Coimbra: Almedina.
- Gomes, A. (2010). Descubra a nova dimensão do planeta Web 2.0. Edições Sílabo, Lda. Gaia, pp. 47- 69.
- Kotler, P. (1999). Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados, p. 264. São Paulo: Editora Futura.
- Matos, S. (2014). Novas tendências dos consumidores online – B2C O impacto do toque nas decisões de compra online. Tese de Mestrado. Universidade Católica do Porto, Porto.
- Oliveira, E.(2003). A proteção dos consumidores nos contratos celebrados através da Internet.Coimbra: Almedina.

- Oliveira, J. (2013). Marketing nas redes sociais: O poder de comunicação das marcas através do Facebook.
- Pereira, A. (1999). O Comércio Electrónico na Sociedade da Informação: Da Segurança Técnica À Confiança Jurídica, Coimbra: Almedina. 1999.
- Pereira, A. (2001). Serviços da Sociedade da Informação: Alguns Problemas Jurídicos do Comércio Electrónico na Internet. Coimbra: Almedina.
- Silva, J. (2007). Banca, bolsa e seguros: direito europeu e português. 2ª ed. Coimbra: Almedina.
- Smith, P. & Chaffey, D. (2001). eMarketing eXcellence: at the heart of eBusiness. Oxford: Butterworth Heinemann
- Teixeira, G. (coord.), O Comércio Electrónico, Estudos Jurídico-económicos, Coimbra, Almedina, 2003.
- Teixeira, G. (2014), Tributação do Comércio Eletrónico, p. 15, disponível em:
  - [http://www.cije.up.pt/sites/default/files/files/Apresentacao\\_comunicacao\\_gloria\\_Teixeira\\_o.pdf](http://www.cije.up.pt/sites/default/files/files/Apresentacao_comunicacao_gloria_Teixeira_o.pdf)
- Vieira, M. (2011). A publicidade nas redes sociais da Internet. Tese de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas. (Em linha). Disponível em:
  - [https://ubithesis.ubi.pt/bitstream/10400.6/1297/1/Tese\\_Marta\\_Vieira.pdf](https://ubithesis.ubi.pt/bitstream/10400.6/1297/1/Tese_Marta_Vieira.pdf). [Consultado a 01 de julho de 2017]

## CAPÍTULO X

# O USO DAS NOVAS TECNOLOGIAS MIDIÁTICAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES CATÓLICAS NO BRASIL

### **Alcino Ricoy Júnior**

*Aluno do Programa de Mestrado em Linguagens,  
Mídia e Arte da PUC-Campinas.*



### **Rogério Eduardo Rodrigues Bazi**

*Doutor em Comunicação. Docente do Programa de  
Mestrado em Linguagens, Mídia e Arte e da Facul-  
dade de Jornalismo da PUC-Campinas, Campinas,  
São Paulo, Brasil. Diretor do Centro de Linguagem  
e Comunicação da PUC-Campinas.*



## **Resumo**

Com os recentes avanços tecnológicos e a inclusão de novos formatos de mídia que facilitam o processo de comunicação as instituições e\ou as organizações precisaram se adaptar rapidamente ao conceito de interação midiática e a relação com o consumidor da informação. O cenário digital acelerou significativamente a velocidade do conhecimento produzido. Números, letras e símbolos se alteram infinitas vezes, percorrendo um mundo sem limites, e cruzando horizontes em diferentes idiomas. A partir dessa premissa, a proposta desta investigação é apresentar por meio de uma análise descritiva e comparativa as premissas que duas instituições de ensino vislumbram dos processos inovadores de comunicação, onde o emissor não apenas envia conteúdo ao receptor, por meio de uma mensagem, mas promove na presente época a interação digital. A pesquisa utilizou-se da revisão bibliográfica e da observação direta do escopo do trabalho, por meio de acesso aos arquivos digitais das Universidades Católica Dom Bosco (Campo Grande) e da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro,

filiadas à Associação Nacional de Educação Católica (ANEC) do Brasil. Tais instituições foram escolhidas devido ao uso intenso de diferentes modelos com sua comunidade acadêmica, mesclando as novas tecnologias com modelos tradicionais. Com a pesquisa pretende-se identificar o impacto dos novos processos comunicativos e seus resultados junto ao público-alvo das Universidades.

### **Palavras-chave**

Instituições de ensino, mídiatização, tecnologia, Universidade católica, Inovação, Anec.

### **Abstract**

By the fastest pace of the technology advances and the new forms of media that make easier the whole communication process, Institutions and Organizations need a quickly adapt to the concept of media interaction and the relationship with users and consumers. The digital scene increases the speed of the knowledge that has been produced. Numbers, letters and symbols change so many times, traveling in a world with no limits, and crossing the horizon in different languages. From the now on this perspective, the aim of this investigation is presenting, by a *descriptive analysis*, the comparison between two Colleges that had been implemented new and innovative process of communication, which the emitter not only send the content to the receiver, by a message, but also makes a digital interaction. The research was conducted by using direct observation and a review bibliography about the scope of work, using digital archives from Catholic University Dom Bosco (Campo Grande – Brazil) and Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, institutions which are affiliated to the National Association of Catholic Education in Brazil (ANEC). These institutions were chosen due to the intensive use of different forms of communication with their academic community, mixing traditional and the new media technologies. In this study we want to identify the effect of the new process in communication and their results to reach the target audiences.

### **Keywords**

Educational Institutions, media, technology, Catholic University, Innovation, Anec.

## **Introdução**

Novas formas de aprender, expressar-se e relacionar-se configuram a geração “neomillennial”. Geração que se traduz pela capacidade de acessar e filtrar, digitalmente, um volume imenso de informação; que não apenas consome, mas produz informação e conhecimento por meio de várias mídias; que colabora rompendo barreiras de espaço, cultura e linguagem e aproveita novas oportunidades para expressão artística, participação política e investigação digital.

A comunicação por meio de redes digitais se apresenta como o meio mais indicado para processar uma comunicação contínua, orientadora, sem que se torne um conjunto de fragmentos e por meio da qual se permita que os usuários interajam e manifestem sua experiência e seu conhecimento.

A razão desse artigo, portanto, é apresentar por meio de uma análise descritiva e comparativa as premissas que as instituições de ensino Universidades Católica Dom Bosco, localizada na cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, e da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, localizada na cidade do Rio de Janeiro, Brasil, observam os processos inovadores de comunicação, onde o emissor não apenas envia conteúdo ao receptor, por meio de uma mensagem, mas promove na presente época a interação digital. Tal razão está emanada da necessidade de aprofundamento e com o anseio de atualização ante o uso das novas tecnologias de comunicação, especialmente as que se originam no contexto da internet e se processam por meio dela, como ocorre nas redes sociais por meio de computador.

As Universidades Católicas constantemente precisam dialogar com a comunidade acadêmica, em linguagem imediata, para obter benefícios de produtividade e interatividade, mesmo ciente da imprevisibilidade dos processos de comunicação.

As Universidades Católicas, inseridas nesse quadro social de profundas transformações, em especial, nas mudanças no enfoque da comunicação, intensificam seu interesse pelo cenário das novas tecnologias midiáticas e buscam aprofundar os conhecimentos e conceitos sobre as novidades nos processos de comunicação, e ainda busca dinamizar sua prática, ora como questionadora das funções sociais da comunicação, ora como usuária dos meios para a propagação de seus princípios e valores.

## **Midiatização e Inovações tecnológicas**

Antes de tudo é necessário compreender a crescente dimensão humana presente na comunicação, como explica Kunsch (2010, p.48):

Em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem serem sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização.

Apesar de parecer um assunto novo, redes sociais existem há pelo menos três mil anos, quando homens se sentavam ao redor de uma fogueira para conversar sobre assuntos de interesse comum. O que mudou ao longo da história foi a abrangência e difusão das redes sociais, conforme as tecnologias de comunicação interativas foram se desenvolvendo: escrita, correios, telégrafo, telefone, computador, telefone celular etc.

A introdução da mobilidade, especialmente por meio dos smartphones, permitindo que as interações nas redes sociais sejam em tempo real (real time), em qualquer lugar, tem incentivado também, sensivelmente, a participação nas redes sociais digitais on-line.

É importante ressaltar que redes sociais têm a ver com pessoas, relacionamento entre pessoas, e não com tecnologias e computadores. Tem a ver com ‘como usar as tecnologias’ em benefício do relacionamento social. A essência das redes sociais é a comunicação, e as tecnologias são elementos catalisadores que facilitam as interações e o compartilhamento comunicacional.

A tecnologia tem uma participação tão importante que Maffesoli (2001, p. 21) chega a dizer que uma possível definição para o período atual poderia ser “a sinergia de fenômenos arcaicos com o desenvolvimento tecnológico.” É impossível pensar em tecnologia e em fluidez de comunicação sem relacionar isso à internet e demais tecnologias móveis de comunicação.

Por sua vez, Lemos (2008) compreende a cibercultura como um produto daquilo que pode ser considerado a essência do mundo contemporâneo, pois tem como principal característica a incorporação das novas tecnologias – podendo dar destaque, aqui, às tecnologias da comunicação – nas práticas socioculturais. Ou seja, a cibercultura permite que haja uma apropriação social da tecnologia.

A cultura contemporânea, associada às tecnologias digitais, vai criar uma nova relação entre a técnica e a vida social que chamamos de cibercultura. Hoje podemos dizer que uma verdadeira estética do social cresce sob nossos olhos, alimentada pelas tecnologias do ciberespaço. [...] as novas tecnologias tornam-se vetores de novas formas de agregação social. (LEMOS, 2008, p. 15-16).

Lévy (2005, p. 374) esclarece ainda que o ciberespaço é, potencialmente, mais inclusivo que os meios de comunicação tradicionais, afinal “ele per-

mite a expressão pública a todos os indivíduos, grupos, instituições e comunidades, inclusive as comunidades (comunidades virtuais) não existentes anteriormente.”

[...] o advento do telefone celular serve bem como ‘golpe de misericórdia’ simbólico na dependência em relação ao espaço: o próprio acesso a um ponto telefônico não é mais necessário para que um ordem seja dada e cumprida. Não importa mais onde está quem dá a ordem a diferença entre ‘próximo’ e ‘distante’, ou entre o espaço selvagem e o civilizado e ordenado, está a ponto de desaparecer (BAUMAN, 2001, p. 18).

O ciberespaço cria, portanto, um ambiente comunicacional produtivo para a construção de processos interativos, de maneira rápida, direta e em rede. Permite, contudo, o encurtamento de distâncias e rompe com limites geográficos, antes não impensáveis.

A comunicação, o estar-junto não ocorre apenas face a face e/ou em espaços concretos. Segundo Lévy

Os grupos e as pessoas possuem cada vez mais um corpo informacional constituído por seus *websites*, por seus agentes em software e pelo conjunto de informações e mensagens a eles referenciadas que circulam no ciberespaço (Lévy -2005, p.370) .

A tentativa de dar mais atenção às pessoas que estão próximas do que àquelas que se fazem presente através do celular, vai ao encontro da visão de Lipovetski e Charles (2004, p.82), ou seja, “o ciberespaço virtualiza a comunicação, mas a imensa maioria aprecia os eventos ao vivo, as festas coletivas, as saídas com amigos.”.

Ou seja, além do corpo físico, as pessoas passaram a ter um “corpo” no ciberespaço, já que elas se fazem presentes nele através das diversas informações que lá existem sobre elas, das ações que realizam nele, assim como das relações que lá estabelecem e/ou mantêm.

Isso significa que com o auxílio da tecnologia da comunicação – destacando aqui a internet; a expansão da rede *wi-fi*, que possibilita o acesso à internet para uma maior quantidade de pessoas em diferentes locais; e os aparelhos de comunicação móvel – as pessoas, os grupos, podem se reunir, estar-juntos, compartilhar informações, mesmo não estando face a face em um ambiente físico. Tal encontro pode ocorrer em algum dos diversos sites de rede social, blogs, fóruns de discussão ou também por meio de conversas através de programas de mensagem eletrônica mediados tanto por computadores quanto por celulares, como o *Skype* o *WhatsApp*.

Tal situação se tornou possível porque, de acordo com Sodré (2012), ocorreu uma revolução da informação – com auxílio da tecnologia da comunicação – que gerou uma maior circulação de coisas pelo

munho e provocou uma certa ilusão da ubiquidade humana. E o autor também explica que:

essa situação implica uma forma nova de vida, com um novo espaço e modo de interpelação coletiva dos indivíduos, portanto, outros parâmetros para a constituição de identidades. Dispõe, consequentemente, de um potencial de transformação da realidade vivida. (SODRÉ, 2012, p. 23).

Como exemplo da nova forma de vida, Nicolaci-da-Costa (2006, p. 57) cita o fato de o uso dos celulares terem modificado a organização e a administração da vida familiar, pois o celular possibilita que se tenha um controle sobre os acontecimentos domésticos e dos membros da família mesmo estando longe. Porém, a autora salienta que “as formas de usar essa nova tecnologia são altamente sensíveis a características culturais, etárias e profissionais e, portanto, não são passíveis de generalização.”

Nicolaci-da-Costa (2006, p. 70) explica essa situação vivida pelos estudantes. “Sem acesso a ela [rede de comunicação], sentem-se [os jovens] excluídos do convívio de seus pares e enfrentam uma nova, mas não menos dolorosa, forma de solidão.”

Portanto, as Universidades Católicas permeiam esse novo e ilimitado universo das novas tecnologias voltadas para gerar interação e promover comunicação entre membros da comunidade interna e externa. O uso frequente das ferramentas e redes sociais on-line demonstra o impacto dessas novidades nos processos de comunicação e a geração de valor para o público-alvo das Instituições de Ensino que fazem parte desse estudo. A seguir têm-se uma breve contextualização das instituições de ensino e a análise de duas propostas de Universidades filiadas à Associação Nacional da Educação Católica (ANEC), uma entidade sem fins lucrativos e econômicos, de caráter educacional, pastoral e cultural, que representa as Instituições Educacionais Católicas no Brasil.

### **Breve contextualização sobre as Instituições de Ensino e ANEC**

*A Universidade Católica Dom Bosco, presente há mais de 50 anos na educação superior na cidade de Campo Grande-MS- Brasil, tem como missão capacitar profissionais e contribuir na formação de cidadãos conscientes de suas responsabilidades com o ser humano e com o meio ambiente, comprometidos com a ética e justiça social. De acordo com o MEC, a UCDB é*

*a melhor universidade particular do Mato Grosso do Sul e uma das melhores do Centro Oeste<sup>34</sup>. Atualmente, em torno de 17 mil alunos distribuídos nas graduações e pós-graduações Lato e Stricto Sensu. A universidade é muito ativa em suas redes e mantém atualizadas informações no Facebook, Twitter e Instagram, transmitindo informações relevantes, como notícias, ações do dia-a-dia do campus, lembretes e cobertura dos eventos institucionais, sempre com linguagem diversificada para cada canal de comunicação on-line.*

*A UCDB trabalha com uma grande quantidade de postagens diárias, sendo aproximadamente duas por dia, em cada uma das suas redes sociais oficiais. Para manter atualizada nas redes sociais, a Universidade conta com uma empresa terceirizada que gera conteúdo, planeja e monitora cada uma das postagens. A área de Comunicação e Marketing da Universidade atua como supervisora do processo, garantindo a qualidade e a linha editorial das mensagens enviadas e respondidas.*

A PUC-RIO fundada em 1941 por D. Sebastião Leme e pelo Pe. Leonel Franca, S.J., e reconhecida oficialmente pelo Decreto 8.681, de 15/01/1946. Por Decreto da Congregação dos Seminários, de 20/01/1947, a Universidade recebeu o título de Pontifícia. Atualmente, a PUC-Rio reúne cerca de 20 mil alunos em 24 Departamentos, com 33 graduações, programas de pós-graduação com 51 cursos (lato e strictu sensu), além de atividades de pesquisa e extensão. O campus, construído em uma área de 104 mil metros quadrados, permite a integração entre cursos e possibilita o desenvolvimento de projetos multidisciplinares. A PUC-RIO busca a excelência na pesquisa, no ensino e na extensão para a formação de profissionais competentes, habilitados ao pleno desempenho de suas funções.

A internacionalização do ensino e o intercâmbio entre culturas e saberes são propostas acolhidas pela PUC-Rio diante de um mundo globalizado. Os números comprovam essa tendência: cerca de 200 alunos e intercâmbio acadêmico, espalhados em mais de 60 Universidades em cerca de 15 países.

Nas redes sociais, a Universidade mantém atualizadas suas contas no Facebook e LinkedIn, bem como uma conta no Twitter, do seu programa PUC-Rio Digital. As mensagens são em sua totalidade de informações institucionais da PUC-RIO, como mensagens da Reitoria, Notas de Esclarecimentos e divulgação dos cursos de graduação e pós-graduação.<sup>35</sup>

A ANEC - Associação Nacional de Educação Católica do Brasil – fundada em 2007 da incorporação da Associação Brasileira de Escolas Superiores

---

<sup>34</sup> Pelo terceiro ano consecutivo, a UCDB (Universidade Católica Dom Bosco) foi considerada a melhor universidade particular de Mato Grosso do Sul, de acordo com o resultado do IGC (Índice Geral de Cursos da Instituição), do Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), instituto do MEC (Ministério da Educação).

<sup>35</sup> Fonte Portal da PUC-Rio [www.puc-rio.br](http://www.puc-rio.br)

Católicas (ABESC), Associação Nacional de Mantenedoras de Escolas Católicas do Brasil (ANAMEC) e Associação de Educação Católica do Brasil (AEC). A entidade tem como finalidade atuar em favor de uma educação de excelência, assim como promover uma educação cristã evangélico-libertadora, entendida como aquela que visa à formação integral da pessoa humana, sujeito e agente de construção de uma sociedade justa, fraterna, solidária e pacífica, segundo o Evangelho e o ensinamento social da Igreja. A ANEC busca também promover a pesquisa científica, a extensão social e o desenvolvimento cultural a serviço da vida. Representar a educação católica no país, em seus diversos níveis, em comunhão com a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Congregar as instituições mantenedoras de estabelecimentos confessionais católicos de educação e ensino em todos os seus níveis, graus e modalidades, sediadas em qualquer Estado da União. <sup>36</sup>

### Resultados e as análises

Assim, no que se refere à investigação foram analisados os portais, páginas oficiais no Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter das Universidades pesquisadas, entre o período de 22 de Janeiro a 02 de fevereiro de 2017.

Pode-se destacar o grande esforço de comunicação em redes sociais on-line que as duas Universidades exemplificadas acima, com os gráficos das suas principais ações no meio digital.

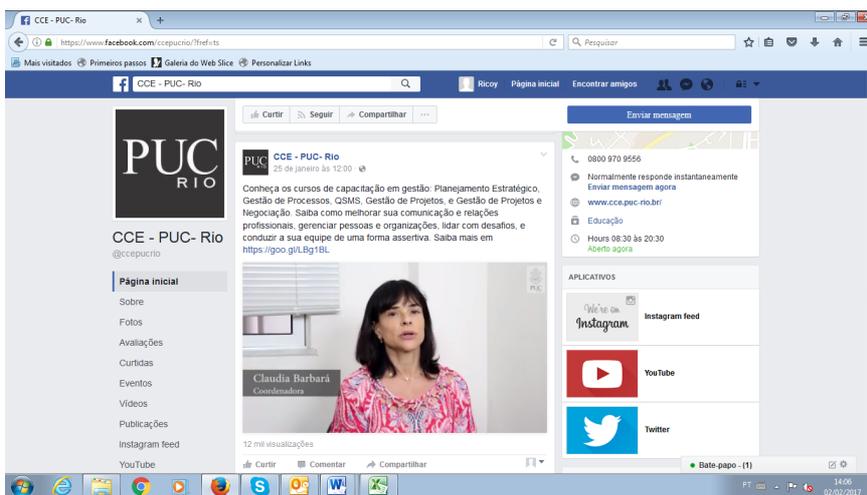
As instituições utilizam as tecnologias e proporcional uma grande interação com seu público-alvo, notabilizado pela tabela abaixo. As redes sociais on-line das instituições atingem uma demanda significativa da comunidade estudantil, gerando interação e provocando efeito multiplicador das mensagens.

Número de Seguidores em Redes Sociais: <sup>37</sup>

	UCDB	PUC Rio
Facebook	81000	35550
Twitter	6621	2594
Instagram	12600	0
LinkedIn	13883	65581

<sup>36</sup> Fonte do Portal Oficial da Associação Nacional da Educação Católica – [www.anec.org.br](http://www.anec.org.br)

<sup>37</sup> Fonte Páginas Oficiais no Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn da PUC-Rio e UCDB.



Percebe-se que uma única notícia consegue atingir número maior que o de alunos regularmente matriculados na Instituição de Ensino, como é o exemplo da mensagem enviada pela Universidade Católica Dom Bosco.

Durante o período analisado, as Instituições distribuíram seus conteúdos no facebook com as seguintes características:

Perfil das Postagens no Facebook

FACEBOOK	UCDB	PUC Rio (CCE)
Eventos	7	3
Institucional	15	4
Divulgação Cursos	8	7

As postagens realizadas nas redes sociais citadas acima, no período pesquisado, apontaram para a contextualização dos conteúdos subdivididos em 03 (três) grandes características. As universidades pesquisadas, promovem seus conteúdos divulgando amplamente seus eventos, tratando de assuntos institucionais e promovendo seus cursos de graduação, pós-graduação ou extensão.

### Considerações Finais

A mobilidade beneficiada pelas novas tecnologias transformou o processo de comunicação, e atingiu também as Universidades católicas. Mais que uma necessidade de informar, vivenciamos o processo da necessidade em interagir com nossos interlocutores.

A Universidade, que tem em sua característica intrínseca de promover o diálogo entre seu público, gerando assim conhecimento e transbordando ele além dos seus muros, se apropriou rapidamente das novas tecnologias midiática, entre elas, as redes sociais on-line, para gerar mais conteúdos e compartilhar suas informações de maneira rápida, eficaz e inteligente.

Nos exemplos citados no artigo, a Universidade Católica Dom Bosco e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro conseguem atingir mais que o dobro do número de seus alunos, através das suas mensagens em redes sociais, como o Facebook e LinkedIn.

A comunicação da Universidade Católica Dom Bosco tem uma linguagem mais jovem, promovendo momentos de divulgação institucional de maneira eficaz, com uma diagramação moderna em suas postagens, e interagindo com seu público através de imagens (fotografias), textos curtos e chamadas interativas (vídeos). O engajamento dos alunos fica claro, ao conferir mensagens adicionadas nas postagens, como: *“Desse jeito vou ter que fazer outro curso, só pra estudar ai de novo! UCDB cada vez melhor!”*

Existe muito esforço de comunicação nas redes sociais da instituição em divulgar seus eventos institucionais e promover os cursos oferecidos na Universidade.

Na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro verificou-se uma linguagem acessível, porém, mais focada na divulgação dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão. A PUC Rio é muito eficaz na rede social

LinkedIn, onde profissionais e ex-alunos compartilham informações sobre mercado de trabalho, e somam à Universidade seus exemplos de sucesso na Carreira, transferindo assim imagem institucional extremamente positiva.

É certo, de um lado, que tal análise depende ainda de reflexões mais apuradas e minuciosas que se darão nos próximos passos do estudo; por outro, tornou-se claro que o levantamento e o diagnóstico primário mostraram-se extremamente importantes para exemplificar que as Instituições de Ensino empregam, sobremaneira, as novas tecnologias midiáticas, para promover a interação com a comunidade interna e externa, buscando aprofundar o relacionamento e aprimorar seus processos de comunicação institucional.

### **Referências Bibliográficas**

- BAUMAN, Zygmunt. Globalização: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- CALLIARI, Marcos e MOTA, Alfredo. Código Y: decifrando a geração que está mudando o país. S. Paulo: Évora, 2012
- GABRIEL, Martha. Marketing na Era digital. São Paulo: Novatec Editora, 2010.
- LEMOS, A. Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- LÉVY, Pierre. Cibercultura. São Paulo: Editora 34, 1999.
- PRIMO, Alex. Transformações no jornalismo em rede: sobre pessoas comuns, jornalistas e organizações; blogs, Twitter, Facebook e Flipboard. In Texto (UFRGS), n. 25, p. 1-15, 2011.
- SANTAELA, Lucia; LEMOS, Renata. Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter. São Paulo: Paulus, 2010.
- SANTAELLA, Lucia. Navegar no ciberespaço: o perfil cognitivo do leitor imersivo. São Paulo: Paulus, 2004.

### **Sites**

- [www.ucdb.br](http://www.ucdb.br)
- [www.puc-rio.br](http://www.puc-rio.br)
- [www.anec.org.br](http://www.anec.org.br)

*Este libro se terminó de elaborar  
en noviembre de 2017  
en la ciudad de Sevilla,  
bajo los cuidados de  
Francisco Anaya Benítez,  
Director de Egregius Ediciones*

