



# **Junta de Castilla y León**

**Consejería de Familia e  
Igualdad de Oportunidades**

**La Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades  
de la Junta De Castilla Y León:  
Creación de un Plan Estratégico de Comunicación**

**Autora: Maria Grijelmo Garcia**

Tutores: María Cruz Alvarado López y Miguel Vicente Mariño

**Facultad de CC. Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.  
Campus María Zambrano. Segovia  
Universidad de Valladolid**



# INDICE

## Tabla de contenido

INDICE.....	2
Agradecimientos .....	6
Resumen general.....	7
Capítulo 1. Introducción metodológica .....	8
Presentación y justificación.....	9
Planteamiento de la investigación .....	9
Objeto de estudio.....	9
Objetivos .....	11
Puntos de partida .....	12
Metodología .....	13
Fases y cronograma.....	16
Resumen.....	17
Capítulo 2. La Comunicación Institucional y las Administraciones Públicas. El caso de la Junta de Castilla y León .....	18
Marco teórico y conceptual .....	19
Comunicación .....	19
Institución.....	20
Comunicación institucional y comunicación con fines sociales .....	21
La Comunicación Institucional en las Administraciones Públicas .....	30
La Administración y las políticas de comunicación con fines sociales .....	34
La Comunicación Institucional en la Junta de Castilla y León .....	34
Entrevista al director de Comunicación de la JCYL.....	36
Manual de Identidad corporativa.....	42
Redes sociales en la Junta de Castilla y León .....	44
Ley de Transparencia y Participación ciudadana de la Junta de Castilla y León .....	48
Resumen.....	50
Capítulo 3. La Consejería de Familia e igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.....	52
Castilla y León. Principales datos .....	53
La Junta de Castilla y León. Competencias y derechos sociales.....	55
Estatuto de Autonomía y derechos sociales .....	55
Opinión de los ciudadanos de Castilla y León .....	57

La Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León .....	67
Organigrama de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León .....	67
Historia de la Consejería.....	70
Creación de la Gerencia de Servicios Sociales.....	70
Ley de Servicios Sociales y Atención a la Dependencia de Castilla y León. 2010.....	73
Misión, visión y valores de la Consejería.....	74
Identidad corporativa.....	77
El logo de Servicios Sociales y del Club de los 60 .....	79
Las cláusulas sociales en la Consejería .....	80
Resumen.....	82
Capítulo 4. La página web de la Consejería.....	84
La página web de una administración.....	85
La página web de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.	
Estructura y contenido .....	86
Análisis descriptivo de la página web.....	86
Análisis pormenorizado de la página web.....	91
Tráfico.....	91
Accesibilidad.....	92
Diseño y usabilidad.....	94
Guía de navegación .....	94
Conocimiento de la página web .....	95
Comparativa con la Página web de la Consejería de Familia de la Generalitat de Valencia.....	96
Resumen.....	105
Capítulo 5. Diagnóstico de la Comunicación en la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades ...	106
La estrategia de la comunicación .....	107
Visión desde la Consejera de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.	
Entrevista a Milagros Marcos.....	109
Conclusiones de la entrevista.....	114
Funcionamiento del departamento de prensa y otros datos relevantes (Entrevista a Mar Peláez y Luis Neira).....	115
Tareas de Comunicación .....	116
Otras informaciones relevantes .....	124
Conclusiones.....	126
La percepción de la gestión de la comunicación de la Consejería. Entrevista a periodistas .....	127
Otras acciones: las campañas de comunicación social .....	128
Campañas 2015 .....	130

Resumen.....	133
Capítulo 6. Plan de Comunicación para la Consejería de Familia.....	134
Punto de llegada. Punto de partida.....	135
Presentación.....	135
Planteamiento teórico.....	137
Estrategias marco .....	137
Investigación.....	138
Estudio diagnóstico .....	138
Objetivos .....	140
Públicos .....	141
Comunicación externa.....	142
Definición .....	142
Canales de comunicación .....	143
Planes de acción .....	144
Las relaciones con los medios .....	145
Mensaje .....	146
Plan de medios .....	148
Comunicación interna .....	149
Definición .....	149
Relación con empleados.....	150
Intranet de la Consejería de Familia.....	152
Comunicación de crisis.....	154
Gestión de la publicidad.....	159
Presupuestos.....	162
Medición de la eficacia.....	162
Propuesta de creación de una newsletter .....	163
Definición y objetivos .....	164
Beneficios .....	164
Desarrollo de la <i>newsletter</i> .....	165
Diseño de la página .....	167
Resumen.....	169
Capítulo 7. Ejecución del Plan de Comunicación .....	170
Elaboración y ejecución del Plan de Comunicación .....	171
Recursos y dotación presupuestaria .....	181
Implicación de la ciudadanía .....	181
Formación.....	182

Conclusiones.....	184
Nuevas líneas de investigación y actuación .....	188
Bibliografía.....	190
Anexos .....	197
1. Notas de prensa Consejería de Familia .....	197
2. Entrevistas en profundidad .....	197
3. Plan de medios y campañas.....	197
4. Guía de usos y estilos en las redes sociales .....	197
5. Manual de identidad corporativa.....	197
6. Índice de descriptores .....	197
7. Competencias de las administraciones públicas de Castilla y León.....	197
8. Estadísticas Servicios sociales.....	197
9. La página web de la Consejería de Familia.....	197
10. Catálogo de Servicios Sociales.....	197
11. Valores asociados al objeto de estudio de este trabajo: la comunicación estratégica de la Consejería de Familia.....	197
Índice de gráficos.....	198

## Agradecimientos

El trabajo que aquí se presenta ha sido producto de algo menos de un año de trabajo dentro de un máster en Comunicación con Fines Sociales impartido por los profesores del Campus de Segovia. Va para ellos mis primeras palabras de agradecimiento, por enseñarme a elaborar un documento de investigación con las claves necesarias para articular un Trabajo Fin de Master.

También agradezco la ayuda de mis tutores, Miguel Vicente y María Cruz Alvarado, que con paciencia han leído, corregido y aportado interesantes ideas que han enriquecido el resultado de este texto.

Asimismo, quiero dar efusivamente las gracias a la periodista Mar Peláez, responsable del Gabinete de Prensa de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, por facilitarme al máximo toda la información que he solicitado para incluirla en este documento y explicarme detalladamente en qué consiste la labor de un responsable de Prensa de una organización institucional como es la Consejería de Familia. Igualmente quiero agradecer a Luis Neira sus aportaciones y ayuda y al resto de trabajadores de la Consejería de Familia que me han ayudado a despejar dudas y encontrar información relevante para mi trabajo.

También mi agradecimiento a las personas que han respondido amablemente a mis preguntas en las entrevistas en profundidad realizadas: Milagros Marcos, consejera de Familia e Igualdad de Oportunidades, Alejandro Salgado, director de Comunicación de la Junta de Castilla y León, a Mar Peláez y Luis Neira, responsables de Prensa de la Consejería de Familia y a todos los periodistas consultados.

Finalmente, agradezco el apoyo y las palabras de aliento que he tenido en todo momento por parte de mi familia, Alvaro Picardo y Silvia Picardo

Y un recuerdo especial para todos mis compañeros del Máster, con quien durante estos meses he compartido aula y muchas horas docentes, algunos cafés y cervezas y también comentarios y desahogos cuando la tensión más apretaba.

## Resumen general

Esta memoria permite evaluar la situación actual de la comunicación institucional en una administración regional como es la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. Este trabajo hace un repaso del fondo documental y bibliográfico de muchas de las teorías relativas a este campo de estudio e identifica, además, las características propias de los diferentes tipos de comunicación. Para poder, en consecuencia, elaborar un Plan Estratégico de Comunicación, una vez analizada la situación concreta de la comunicación en esta administración regional, gracias a una detallada observación etnográfica y a encuestas directas a directivos, responsables de comunicación, y periodistas de la Comunidad. Todo ello nos permite dar un nuevo enfoque a la comunicación institucional de esta administración regional, con un marcado fin social, revelándonos además, los puntos débiles, amenazas y oportunidades a los que deben enfrentarse para optimizar y mejorar la gestión comunicativa de esta institución pública.

**Palabras clave:** Comunicación institucional, comunicación y cambio social, administraciones públicas, Junta de Castilla y León, identidad corporativa, Ley de Transparencia, transparencia, Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades, comunicación externa, comunicación interna, campañas de comunicación social, Plan de comunicación, estrategias de comunicación, análisis DAFO, públicos, objetivos, planes de acción, mensajes, canales de comunicación, comunicación de crisis, empleados, Intranet, publicidad institucional, presupuestos, *newsletter*, Diseño del Plan de Comunicación, presupuestos, ciudadanía, mensajes estratégicos, portavoces, página web, redes sociales, plan estratégico, manual de bienvenida, encuesta a empleados, manual de estilo

# Capítulo 1. Introducción metodológica

*“Reflexiona con lentitud, pero ejecuta rápidamente tus acciones”*

Isócrates

## Presentación y justificación

La actuación institucional sobre los asuntos sociales es uno de los ejes fundamentales de la gestión del gobierno regional de Castilla y León. Con ese objetivo la institución regional decidió recopilar todos los asuntos sociales transferidos a las comunidades autónomas y dar cuerpo a esa gestión en una Consejería llamada de Familia e Igualdad de Oportunidades. En ella se integran todos los asuntos relacionados con personas mayores, drogadicción, servicios sociales como dependencia, adopciones, juventud, o una dirección general dedicada en exclusiva a la mujer. Todos estos servicios pueden consultarse en la web de la propia Consejería.

Conocer y analizar la transmisión de esas actuaciones, su eficacia y su alcance a todos los públicos objetivos a través de los medios de comunicación regional y demás canales es la tarea fundamental de este trabajo. Se pretende con ello establecer unas pautas de actuación y buenas prácticas en el ejercicio de la comunicación institucional con fines sociales que sirvan de apoyo para analizar la adecuación del departamento que lo desarrolla y en su caso, mejorar esas prácticas con la implementación de un Plan de Comunicación y el uso de nuevas herramientas, como puede ser el caso de una *newsletter*, o boletín informativo digital, dirigida a los usuarios de esos servicios sociales. Esta herramienta digital podría servir para acercar aún más la información más relevante o más inmediata a los públicos usuarios de estos servicios de un modo rápido y eficaz.

La elección de este tema de investigación parte de un interés personal. Por mi experiencia profesional he tenido oportunidad de dirigir un departamento de comunicación de una empresa financiera con una importante obra social. Por tanto he tocado temas tanto financieros como sociales. Ahora voy a poder conocer un departamento institucional y valorar desde mi conocimiento empresarial su organización y funcionamiento.

Por tanto, esta investigación exploratoria pretende arrojar luz sobre la comunicación institucional en temas sociales en el ámbito regional.

## Planteamiento de la investigación

### Objeto de estudio

El objeto de estudio de este trabajo es la comunicación institucional de las administraciones públicas en el marco de los temas sociales y en concreto la que lleva a cabo la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.

## Entendemos por comunicación institucional

“El conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizativo y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada imagen pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad” (Losada, 1998:52).

La comunicación institucional se configura como una mediación entre las instituciones y el público. El trabajo de la comunicación institucional está entrecruzado, se mueve en el escenario de una

“concertación de intereses de públicos diferentes, el público interno de la institución, la propia institución y los públicos externos que serán, de acuerdo con la naturaleza de la institución, más o menos fragmentados: potenciales clientes, anunciantes, patrocinadores, organismos públicos, creadores de opinión, medios de comunicación, inversores, legisladores, organismos profesionales, etc”. (Soria, 2004:21).

En nuestro caso, el público externo sería el usuario de los servicios sociales de la Junta de Castilla y León.

Podemos entender por Comunicación Institucional todas aquellas actuaciones dirigidas a transmitir desde distintas herramientas, aquellos mensajes elaborados por parte de una institución pública con el fin de llegar a públicos objetivo en el ámbito de la Institución (en este caso la Comunidad de Castilla y León) y proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades. El último fin de la comunicación institucional así entendida es en primer lugar actuar como servicio público y responder al derecho de información de los ciudadanos en relación con los temas sociales, y en último lugar, convencer a los usuarios, votantes y ciudadanos de la buena gestión del servicio con el fin de refrendar cada cuatro años su apoyo en las urnas. De ahí la importancia de informar adecuadamente de su actividad.

Pero además, estamos analizando una comunicación institucional con fines sociales, lo que aporta mayor riqueza y complejidad. Este tipo de comunicación es un nuevo modelo de comunicación que surge como la integración de otras propuestas comunicativas anteriores pero con una orientación de transformación y de cambio social. El papel de la comunicación de este modelo no sólo se basa en el proceso de emisor-receptor, sino que el ámbito de los asuntos sociales en el que

se mueve, hace que entre en juego un factor fundamental: el de participación ciudadana, que permite mejorar la calidad de vida de las personas y construir una sociedad democrática y plural.

Y es en este marco de intersección entre la comunicación institucional y la comunicación con fines sociales es en el que deberemos movernos.

## Objetivos

Como objetivos generales se establecen aquí los siguientes.

- Realizar una aproximación teórico-práctica sobre la comunicación institucional en relación a los asuntos sociales de Castilla y León
- Analizar cómo está organizada la comunicación en estas instituciones: concepto, profesionalización, estructura, sinergias, acciones realizadas y resultados.
- Poner en valor la importancia de la comunicación en las instituciones públicas de Castilla y León.

Los objetivos generales se van a concretar en el caso de una de las Consejerías de la Junta de Castilla y León, la más vinculada con los asuntos sociales que en estos momentos es la de Familia e Igualdad de Oportunidades. Se tratará de estudiar a fondo este caso para:

- Detectar la existencia o no de un plan de comunicación que articule toda la comunicación de la Consejería.
- Estudiar qué importancia se le otorga a la comunicación y al departamento de comunicación respecto del organigrama de la institución.
- Analizar los mensajes que parten del departamento de Comunicación de la Consejería que fluyen hacia el exterior a través de los diferentes soportes.
- Evaluar si el conjunto de actuaciones de comunicación realizadas por la Consejería cubre convenientemente las necesidades de transmisión de sus principales mensajes.
- Observar cómo influye la transmisión de esos mensajes en el cambio social desde el punto de vista de la eficacia comunicacional y de la eficiencia social-cultural.
- Recabar la opinión de los distintos actores implicados en esta dimensión comunicacional de la Consejería, Consejera, responsables, empleados y medios de comunicación acerca de la gestión que de la comunicación se realiza desde el departamento de comunicación de la institución.
- Realizar propuestas de mejora a través de la elaboración de un plan de comunicación estratégica y de una *newsletter*.

## Puntos de partida

La Comunicación corporativa empezó a desarrollarse en el mundo occidental a partir del pasado siglo XX, tomando fuerza a partir de los años sesenta. Comenzó su despegue en el mundo empresarial, para pasar años después al entorno institucional. En ambos casos el departamento de comunicación tenía sentido en tanto en cuanto vendía adecuadamente la imagen de su empresa/institución.

Pero si en una empresa el fin último es dar cuenta de un balance de resultados positivo con beneficios para la misma, en el caso de las instituciones el fin último es dar un servicio adecuado a los ciudadanos, y poner en valor la labor de los políticos que han estado al frente de las instituciones públicas. Por eso una de las ideas de las que partimos en este trabajo es que la comunicación es muy importante para la gestión y funcionamiento de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades.

En el caso de las empresas, no siempre el departamento de comunicación depende de la Dirección General o la Presidencia, lo cual sería lo ideal. A veces depende del departamento de Marketing o de Recursos Humanos, especialmente la comunicación interna. En el caso de una institución, y concretamente en el caso de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, el responsable de Comunicación es un puesto de libre designación que depende de un cargo político, que puede estar mediatizado en sus decisiones. Asimismo, es elegido directamente por el responsable último de la Consejería. ¿Es esto mejor que sacar a concurso una plaza de técnico de comunicación? ¿Para quién es mejor? ¿Por qué no se hace? Porque esta situación puede condicionar la labor del responsable del departamento de Comunicación, que puede sentir que trabaja para el consejero o consejera, más que para la Consejería, atendiendo sus necesidades de comunicación como prioridad respecto a las necesidades de comunicación de la Consejería. Trataremos de analizar si esto es así en el caso de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.

Los puntos de partida de esta investigación puede enunciarse de la siguiente manera:

La adopción de estrategias globales de comunicación y su concreción en un plan estratégico de comunicación con fines sociales, permitirá a la Consejería de Familia mejorar la utilización de todos los recursos de los que dispone en la actualidad, desarrollar relaciones eficientes con sus diferentes públicos y optimizar los esfuerzos comunicacionales y sociales hasta ahora realizados.

Esto nos lleva a pensar en:

1. La implementación formal de los planes de comunicación debe constituirse como la herramienta clave de gestión en toda institución pública. Como explicaremos más adelante, un

plan de comunicación es un programa de trabajo que trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad en que se desarrolla y con la ayuda de las tecnologías de la comunicación. Un plan de comunicación tiene en cuenta tanto a los públicos externos, ciudadanos, medios de comunicación, asociaciones etc. Como internos, empleados, empresas subcontratadas etc. De ahí la importancia de su implementación.

2. La Consejería de Familia debe destinar todos los recursos materiales y personales necesarios para una adecuada gestión estratégica de la comunicación. De la primera pregunta de investigación deriva esta segunda. Si vamos a implementar un plan de comunicación, tenemos que disponer de todos los recursos posibles para hacer viable este plan. Sólo así podremos llevar a cabo una completa y positiva gestión estratégica de la comunicación.

## Metodología

**P**ara la realización de este trabajo fin de máster en sus distintas fases se han utilizado distintas herramientas metodológicas.

1. **El análisis y vaciado documental de textos bibliográficos** obtenidos de diversas fuentes. En primer lugar, hemos recabado información del entorno de la creación y evolución de las instituciones autonómicas públicas de Castilla y León hasta la creación de las consejerías, y en particular la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de esta Comunidad Autónoma, que no siempre se ha llamado así. Para ver su historia, su creación, evolución y función social acudiremos a referencias bibliográficas, que nos darán un perfil de su pasado y presente, y su visión de futuro. Asimismo, nos hemos centrado en la comunicación institucional, que ha nacido a remolque de la comunicación empresarial. Hemos hecho una investigación sobre su nacimiento, historia y desarrollo, para lo cual también hemos acudido a las referencias bibliográficas con un análisis documental de fuentes de naturaleza secundaria. Este apartado es importante para situar el objeto central de nuestra investigación, que es la comunicación institucional en la Consejería.
2. **El análisis** de la página web, con una valoración de su estructura y diseño. En este análisis, se tienen en cuenta dos tipos de parámetros: el número de visitas recibidas, y la oferta informativa de las mismas, subdividida en índices tales como contacto, utilidades, información, servicios y usabilidad. De esta forma, se realiza un estudio tanto de calidad

informativa como de penetración real entre los ciudadanos de la comunidad. Para obtener más elementos de análisis en la valoración hemos acudido a otras webs de consejerías sociales de otras comunidades autónomas.

3. **Entrevistas en profundidad.** Las entrevistas en profundidad se han realizado para conocer aspectos relativos a la estrategia de comunicación implantada en la Consejería de Familia y la gestión llevada a cabo por su departamento de Comunicación. Las personas entrevistadas son:

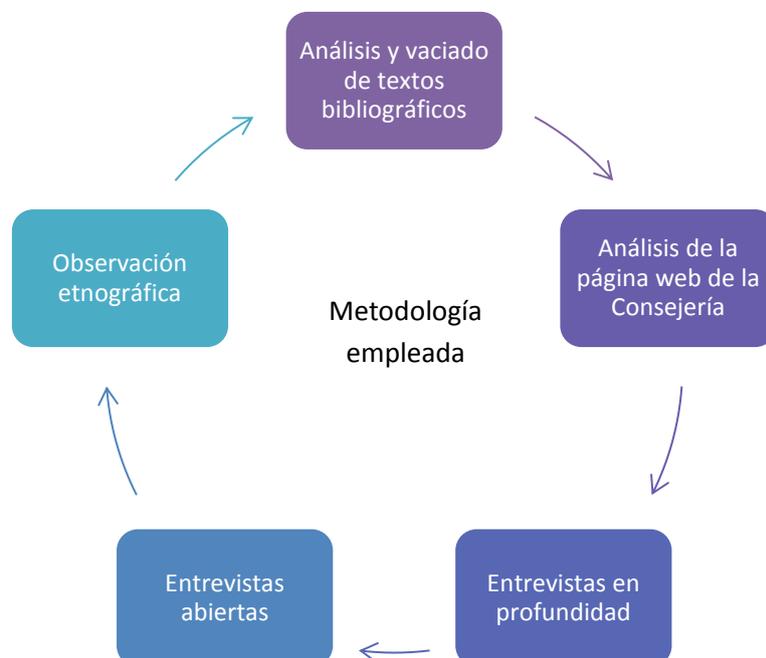
- a. La Consejera de Familia de la Junta de Castilla y León, Milagros Marcos, encargada de seleccionar al personal de comunicación de la Consejería y trazar los objetivos de la institución que dirige, así como su plan estratégico, esencial para luego diseñar el plan de comunicación.
- b. El director de Comunicación de la Junta de Castilla y León, Alejandro Salgado, con el fin de conocer la política de comunicación institucional de la Junta y las directrices generales del departamento. Esta entrevista se considera fundamental para adentrarnos en los entresijos de la política de comunicación de esta administración autonómica, de su funcionamiento y organización interdepartamental. Su valoración es también muy importante para conocer el grado de importancia que se le concede a la comunicación dentro de la estructura organizativa de la Administración.
- c. Los responsables de Comunicación de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, Mar Peláez y Luis Neira Asimismo, responsables de la elaboración de los mensajes que da a conocer la Consejería a su público objetivo. Sus opiniones y actuaciones son claves para el análisis de la comunicación en esta Consejería y conocer de primera mano el funcionamiento del departamento de Comunicación, uno de los objetivos clave de este trabajo.

4. **Las entrevistas abiertas.** Se han realizado a responsables de los medios de comunicación regionales de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Hemos recabado la opinión de los responsables de informativos de radios y televisiones regionales, así como los redactores jefes de la sección de región de los medios escritos, para conocer su visión de la información que proporciona la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, así como del funcionamiento del departamento de comunicación. Consideramos que los responsables de los diferentes medios de prensa, radio y televisión son las personas adecuadas para responder a nuestras cuestiones pues son quienes en

última instancia valoran la importancia de la información que les llega a sus redacciones, y la calidad de su contenido para ser en definitiva volcadas en sus medios de comunicación en forma de información.

Para ello hemos elaborado una serie de preguntas que responden a las cuestiones que más nos interesan para nuestro objeto de estudio. Las preguntas se sitúan en el entorno de la valoración sobre la cantidad y calidad de las informaciones, el tratamiento informativo a través de las notas de prensa, la relación con el departamento y su capacidad de respuesta, su valoración sobre los portavoces etc. Este cuestionario nos ayudará a establecer áreas de mejora para el departamento de comunicación de la Consejería.

**5. Observación etnográfica.** Además, para analizar la existencia de un plan de comunicación en el departamento de Comunicación de la Consejería y conocer la gestión de la comunicación, hemos realizado prácticas durante dos meses y medio en el mencionado departamento. De esta manera, mediante una observación etnográfica, hemos podido recabar información sobre la información elaborada durante este tiempo, que ha sido minuciosamente analizada, así como la organización del departamento y su relación con otros departamentos, para conocer las sinergias entre ellos, fundamental para que la información fluya y se dé a conocer.



**Figura 1. Metodología empleada. Fuente: elaboración propia**



## Resumen

*Cualquier trabajo de investigación debe explicar cuál es la justificación del documento que se elabora, cuáles son sus objetivos, generales y específicos y la metodología empleada en su desarrollo. Como objetivos generales aparecen los siguientes: realizar una aproximación teórico-prácticas sobre la comunicación institucional en relación a los asuntos sociales de Castilla y León, analizar cómo está organizada la comunicación en estas instituciones: profesionalización, estructura, y sinergias, y poner en valor la importancia de la comunicación en las instituciones públicas de Castilla y León. En cuanto a la metodología, hemos acudido a una metodología cualitativa, a la observación etnográfica y a la entrevista en profundidad.*

*Este primer capítulo ha intentado formular todas estas cuestiones para, desde este punto de vista, poder adentrarnos en nuestro tema en cuestión: la comunicación estratégica en la Consejería de Familia de la Junta de Castilla y León*

## **Capítulo 2. La Comunicación Institucional y las Administraciones Públicas. El caso de la Junta de Castilla y León**

*“La comunicación es acción, y la acción es comunicación”*

**Joan Costa**

## Marco teórico y conceptual

**E**n este capítulo vamos a adentrarnos en los conceptos de comunicación, institución, comunicación institucional, su evolución y la comunicación con fines sociales. Este marco teórico nos va a ayudar a situar nuestro objeto de investigación, que es la comunicación institucional con fines sociales. Ello nos va a llevar a conceptos tan importantes como son los valores, los derechos, la libertad o la democracia.

### Comunicación

En primer lugar definamos el concepto de la comunicación. La comunicación es uno de los símbolos más sobresalientes del siglo XX; su ideal, aproximar a los hombres los valores y las culturas. Sus progresos acompañaron las luchas por la libertad, por los derechos del hombre y la democracia (Wolton, 2007: 21)

La comunicación está en la raíz del ser humano. La transmisión de pensamientos, de ideas, de fines. Es eso lo que nos distingue de otros seres vivos y por eso tiene el gran valor que todos los teóricos le adjudican. En un trabajo que habla sobre la comunicación con fines sociales no podíamos obviar definir el primer concepto que nos lleva a desarrollar nuestro propósito. Wolton habla de valores, de culturas y de democracia, conceptos que como veremos más adelante, están en la raíz del ejercicio de la comunicación.

Ivan Thompson recoge algunas definiciones interesantes respecto del término de comunicación. Para María del Socorro Fonseca, (Fonseca, 2000) comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Según Stanton, Etzel y Walker, (Stanton Et al, 2007) la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte". Para Lamb, Hair y McDaniel, (Lamb et al, 2006) la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos". Según Idalberto Chiavenato, (Chiavenato, 2006) comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". Robbins y

Coulter (Robbins y Coulter, 2005) nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".

Consideramos la Comunicación como un factor clave para la organización, no sólo porque ahora se coordina todo lo que genera la institución sino también porque estamos consiguiendo transmitir los principios y los objetivos políticos a nuestro entorno, a nuestros públicos de interés que empiezan a percibir que la apuesta por la Comunicación es una inversión y no un gasto. (Martín Bravo, 2010).

## Institución

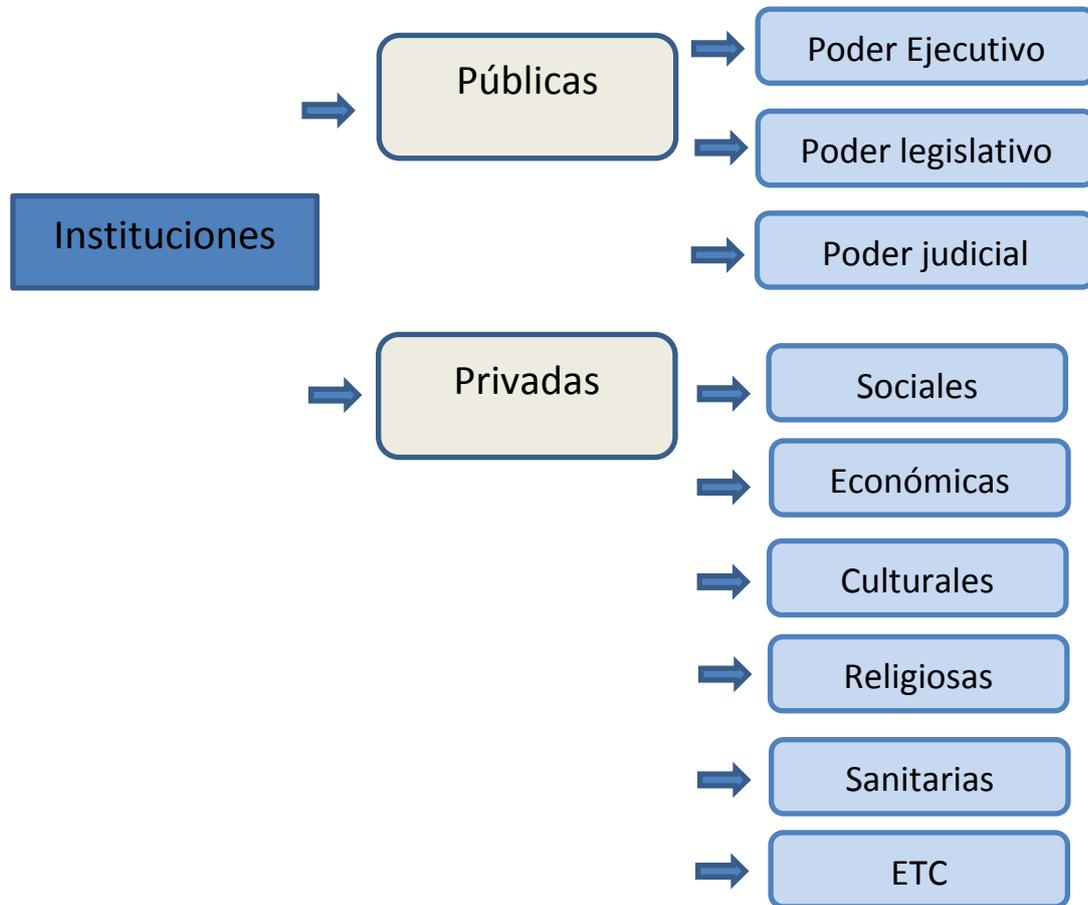
Si nuestro objetivo es adentrarnos en la comunicación institucional, habremos de definir igualmente el término institución. En este sentido, una institución es un concepto social que hace referencia a todas aquellas estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden social que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana, y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida. Si bien la idea de institución nos remite en muchos casos a establecimientos concretos, como lo pueden ser una escuela, un hospital, una iglesia etc., el concepto de institución es mucho más amplio que eso, y también se aplica a estructuras sociales abstractas en las cuales siempre se representa el vínculo humano, pero que pueden no estar representadas visualmente por un edificio, tal como sucede por ejemplo con la familia, con el matrimonio.

Cuando hablamos de institución pública, en palabras de Giddens (1984) es un conjunto de reglas y recursos reproducidos a través de lapsos prolongados de espacio-tiempo, lo cual equivale a conceptualizar una institución como una estructura que ha alcanzado cierta estabilidad a través del espacio y a lo largo del tiempo.

Monteserin (2014) reflexiona sobre la multiplicación de las sinergias entre las administraciones públicas, el sector privado y el tercer sector,

“lo que constituye uno de los desafíos de la administración del futuro; de una administración facilitadora, capaz de hacer más con menos, de conseguir que todo sea mayor que la simple suma de las partes, y contribuir a un bienestar para todos sostenible. De una cultura organizacional basada únicamente en la jerarquía y en el cumplimiento de los procedimientos, ha de pasarse a una cultura que ponga en valor el trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y la preocupación por la obtención de los resultados que esperan los ciudadanos y que hacen avanzar a la sociedad.”

Si atendemos a una clasificación de institución, podemos diferenciar para una definición más clara las instituciones públicas de las instituciones privadas. Así, las instituciones públicas se dividen en poder ejecutivo, legislativo y judicial. En cuanto a las instituciones privadas, muchas son las divisiones, como instituciones sociales, económicas, culturales, religiosas, sanitarias, etc.



**Figura 3. Las instituciones. Fuente: elaboración propia**

## Comunicación institucional y comunicación con fines sociales

### *Concepto*

La Porte (2005) afirma que la comunicación institucional ha existido desde siempre, desde que lo hacen las propias instituciones y desde que el hombre se organizó con sus semejantes para alcanzar un objetivo común.

“En los siglos XIX-XX, el enorme desarrollo económico-industrial y los adelantos científicos provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y más adelante la tecnología digital o Internet.

Estos medios configuraron una nueva sociedad, la sociedad de la información, dando vida a una cultura global y situando a los medios de comunicación en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico de todo el siglo XX” (Monroy y Restrepo, 2008).

La comunicación en el entorno público se ha convertido en una actividad administrativa heterogénea, muy difícil de delimitar y categorizar. Un “cajón de sastre” en el que, según Moreu, (2005:42) caben informaciones políticas, relaciones públicas, información de servicios administrativos, publicidad, etc. Por ello, este mismo autor sintetizó que las políticas de comunicación pública englobarían

“Aquellas actividades a través de las cuales los poderes públicos pretenden organizar las condiciones de comunicación de los ciudadanos; es decir, regular los procesos de comunicación social. La comunicación pública decide sobre los contenidos que deben ser producidos, fijados y distribuidos por los poderes públicos con la finalidad de conseguir que aumente la participación de los ciudadanos” (Moreu, 2005:46).

La forma de entender la comunicación integral de una organización se ha denominado en el ámbito científico de diversas formas: comunicación corporativa, comunicación institucional o comunicación administrativa según el ámbito concreto en el que se incluya (organizaciones en general, públicas o privadas, instituciones o administraciones públicas respectivamente) y se entiende como un enfoque dirigido a coordinar las diferentes actividades comunicativas, con el propósito de consolidar la imagen global de la organización o para desarrollar una base estable de relaciones, estando su interés está ligado a diferentes aspectos, tales como:

- Desarrollar iniciativas que minimicen las diferencias entre identidad e imagen.
- Desarrollar el perfil de la empresa.
- Identificar y asignar las tareas de comunicación (Monteserin, 2014).

Una de las definiciones más aceptadas es la de Campillo que por comunicación institucional entiende:

“Aquella interacción comunicativa relacional bidireccional establecida entre la administración y los ciudadanos mediante mensajes dotados de significados heterogéneos a través de diferentes medios. Posee carácter instrumental y su finalidad particular se traduce en determinados objetivos específicos, establecidos en el ámbito político y/o de gestión administrativa-ejecutiva; dichos objetivos específicos se corresponderán en su mayoría, necesariamente con alguno de los fines de carácter general perseguidos por la administración, entidades adscritas o cualquiera de los poderes públicos, siendo identificados, consecuentemente, como fines de interés público o general” (Campillo, 2008).

Desde un punto de vista sociológico y político, Habermas introduce una reflexión muy interesante al dotar a la comunicación institucional de un papel de refuerzo democrático, pues la sociedad necesita conocer la actividad y toma de decisiones de sus representantes políticos

“La calidad de la comunicación y el libre flujo de información entre estado y sociedad son imprescindibles para la constitución del espacio público de una democracia moderna, para la rendición de cuentas por parte de las autoridades y, en un sentido más general, para el bienestar de los individuos.” (Habermas, 1992:387).

Hasta la llegada de la democracia, los poderes políticos y en general los poderes públicos carecían de intención y por tanto de instrumentos para transmitir sus actividades y decisiones políticas a los ciudadanos. Reinaba por tanto un secretismo total y un mutismo sobre todas las actuaciones. En este sentido, la comunicación institucional puede considerarse un importante servicio público.

Por último, recogemos aquí la definición de José Luis Piñuel de comunicación institucional, como “el conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o de mejorar su imagen” (Westphalen y Piñuel, 1993:767).

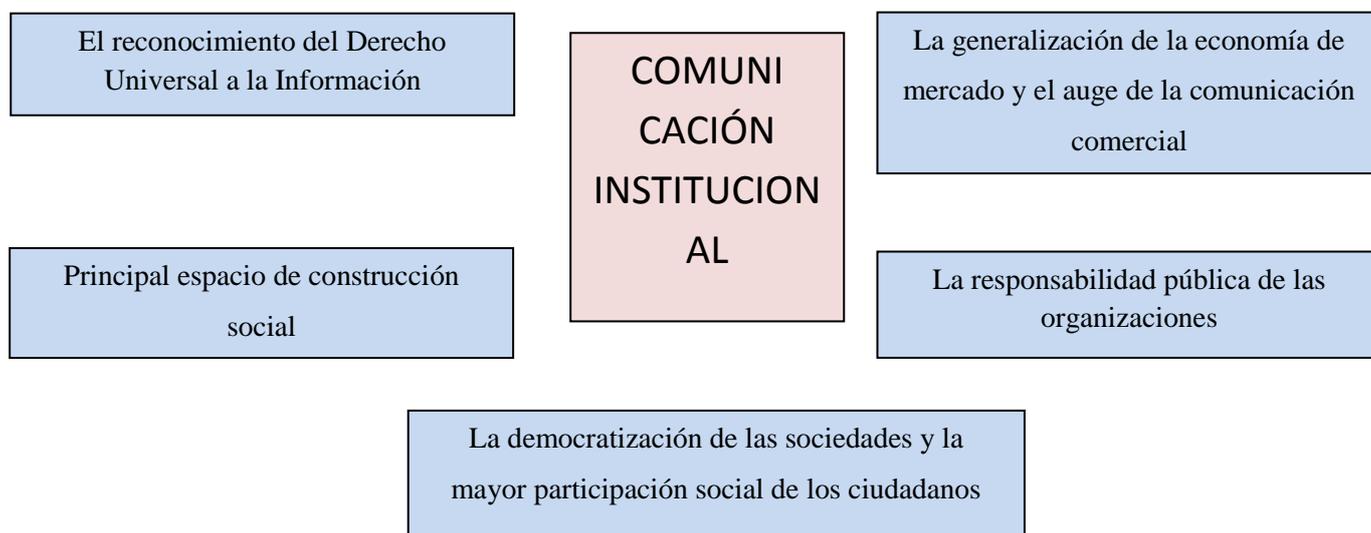
De todas estas definiciones se derivan algunas conclusiones interesantes que reflejan la importancia que tiene este servicio para la ciudadanía. A modo de resumen diremos que la Comunicación institucional potencia la imagen pública de la administración; actúa como un mediador entre las instituciones y su público objetivo; decide sobre los contenidos para aumentar la participación de los ciudadanos y tiene un papel democrático, instrumento esencial de la democracia participativa; lleva a cabo, por tanto, una interacción bidireccional.

En el caso de la comunicación institucional con fines sociales se va un paso más allá, y según nuestro criterio diremos que sus objetivos se corresponden con los fines, en este caso sociales y es un activo estratégico para las entidades sociales, potenciando la idea de atención al ciudadano como uno de sus objetivos principales.

Una mala comunicación puede suponer el no acceso a un servicio social. De ahí su importancia vital. El mal acceso es, por tanto, una fuente de discriminación. Esto es algo que no puede obviar la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León como institución que gestiona las políticas sociales de los ciudadanos de Castilla y León.

## *Evolución de la Comunicación Institucional*

Sotelo Enríquez (2004) establece cinco condiciones básicas que han influido en el nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y por ende, de la comunicación institucional:



**Figura 4. Bases de la comunicación institucional. Fuente Sotelo Enríquez**

Estas características han provocado que en la actualidad, la comunicación institucional se haya convertido en un activo estratégico y necesario para las entidades sociales (Sotelo Enríquez, 2004:36-37).

Como veremos a continuación, cuando hablamos del origen de la comunicación institucional debemos orientar nuestra vista hacia los Estados Unidos. Allí se forjó la necesidad de comunicar lo que las instituciones hacían, y desde el punto de vista académico, los historiadores norteamericanos fueron los primeros en prestar atención a las profesiones informativas en general y a lo que mayoritariamente han denominado *public relations* en particular (Sotelo Enríquez, 2004). Algunos de los primeros historiadores de las relaciones públicas, fueron Tedlow, Ewen o Cutlip, además del pionero Ivy Lee.

A comienzos del siglo XX, fueron dos acontecimientos los que detonaron la práctica de este concepto: el apogeo de los grandes industriales norteamericanos, a quienes acusaban de acumular un poder excesivo (necesitaban mejorar su imagen) y la aparición de los diarios populares y el periodismo de investigación (Rodríguez Rowe, 2008).

A partir de mediados de siglo veinte se generalizó la existencia de los departamentos de comunicación institucional en las administraciones, y las asociaciones profesionales que aglutinaban a sus miembros.

Hilda Saladrigas Medina (2005) distingue las tres posiciones que dan lugar a distintos enfoques de la comunicación organizacional:

- Las posiciones empírico-analíticas, que distinguían, según Habermas, entre:
  - Enfoque mecánico: se entendía la comunicación como un proceso lineal y transitivo sin ningún tipo de retroalimentación, basado únicamente en flujos verticales descendentes.
  - Enfoque psicológico: tenía en cuenta las características de los individuos en el papel activo del receptor.
  - Enfoque contingente: la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización se adapte a variables como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura.
  
- Las posiciones críticas, que se centraron en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una situación de poder.
  
- Las posiciones interpretativas, que enfatizan el papel de la construcción simbólica, viendo a las organizaciones como elementos culturales con creencias, valores y un lenguaje propio. Costa (2007)

En el momento actual, donde tendemos más que nunca a la comunicación 2.0 parece que hemos superado las posiciones empírico analíticas que apuntaba Habermas, pues tanto empresas como instituciones están haciendo un esfuerzo por comunicarse con sus públicos objetivos con la idea de obtener un feed back con el fin último de mejorar su producto o servicio. En el caso que nos ocupa, la administración regional, dar un servicio público de calidad fomentando la participación. También vemos superadas las posiciones críticas, donde la comunicación era distorsionada a favor de los intereses del poder. Las leyes de Transparencia, sobre todo en el ámbito institucional, hacen que cada vez sea más inviable la manipulación informativa de la cosa pública.

## *La comunicación institucional en España*

En España, la idea de comunicación institucional penetró dos décadas más tarde de que lo hiciera en Estados Unidos. A partir del año 1956 surgieron “oficialmente” las relaciones públicas que, en palabras de Noguero (1995), tenían como objetivo primigenio mantener un esfuerzo deliberado, planeado y sostenido para establecer y mantener la comprensión mutua entre las administraciones y sus públicos.

Posteriormente, durante los años ochenta del siglo XX hubo un vacío profesional en comunicación institucional. Los esquemas tradicionales estaban orientados únicamente hacia los objetivos comerciales. Sin embargo en unos pocos años, esta situación se transformó radicalmente. Los catalizadores de este cambio fueron:

- La integración española en Europa en 1985, lo que supuso la homologación de las políticas corporativas.
- La crisis de la comunicación publicitaria en 1989, la cual creó nuevas formas de comunicación del producto como la imagen corporativa.
- La revalorización de la comunicación interna en la gestión de la empresa.
- La tendencia hacia una creciente socialización de la empresa: input Información/Comunicación.

Esto hizo que se consolidase la función comunicativa en la gestión empresarial y que emergiese una nueva concepción de la comunicación y la imagen corporativa, difundiendo así una imagen global e integrada de la compañía (Sánchez Calero, 2005).

Sin embargo, la evolución en las últimas décadas ha empezado a entenderse, analizarse y gestionarse como un campo específico de las ciencias de gestión (García Sánchez, 2007).

En la actualidad, los cambios y las tendencias aparecidas en el entorno de gestión de las organizaciones obligan a elaborar nuevos modelos, nuevos instrumentos y nuevas formas de actualización en el desarrollo estratégico y operativo de la comunicación. En el marco de la gestión pública, una de las primeras aportaciones identificada como específicamente vinculada a la comunicación pública es la de Allison (1983), quien con su propuesta marcó la aportación posterior de Hughes (1996). Éste estructuró la función de gestión en tres áreas de responsabilidad:

- Las relaciones con las unidades externas de la propia organización y su coordinación.

- Las relaciones con organismos independientes.
- Las relaciones con la prensa y el público.

En las últimas décadas, muchas empresas y organizaciones han pasado del hermetismo y la opacidad informativa más absoluta, propia de años no tan lejanos como los ochenta, a una auténtica obsesión por la imagen, generalmente entendida por salir bien o por salir a secas, en los medios de información (Losada, 1998:9).

### *Comunicación con fines sociales*

Dado que este trabajo se ubica en el marco de un Master en Comunicación con Fines Sociales, consideramos necesario introducir en este marco teórico este concepto ya que, creemos que la comunicación institucional debe también incorporarlo especialmente en el caso de las administraciones públicas, y más aún en el de las instituciones que, dentro de ella, comparten esos fines.

Según las profesoras de la Universidad de Valladolid, Ana Teresa López y María Cruz Alvarado, entendemos la **comunicación con fines sociales** como un proceso que tiene como fin último provocar un cambio en los hábitos de vida, para transformar una realidad social considerada problemática o desfavorable. Para que el fin sea alcanzado con éxito, es fundamental que la comunicación sea coherente e integral, y responda a una directriz general que parta desde políticas públicas.

La comunicación con fines sociales se ocupa fundamentalmente de 4 ámbitos o temáticas: salud y bienestar público y social, entorno, cooperación y desarrollo, e igualdad e integración. En el primero y el último se encuentran los asuntos que gestiona la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, luego es importante tener en cuenta que la comunicación realizada por esta entidad debe asumir siempre esos fines.

Entendemos la comunicación con fines sociales en general como un proceso circular, que aprende de sí mismo y se sirve de su propio análisis para mejorar.

En concreto, presenta algunas características.

- Es una comunicación integral: El proceso de comunicación es un proceso integral. No solo incluye acciones publicitarias, sino un conjunto de acciones coordinadas que impacten en las indiferentes áreas sociales.
- Es un proceso coherente: La coherencia ha de estar reflejada en la elección de los medios, mensajes etc. Todos los elementos de la comunicación deben ser pensados de modo que respondan a un objetivo común.
  - Un proceso participativo e inclusivo.
  - Donde no se pierden de vista los fines sociales, asumiendo por tales al menos los del marco establecido por la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Se trata de un proceso planificado y estratégico, ha de estar compuesto de una serie de etapas o fases estructuradas y planificadas de manera estratégica.

Además, una comunicación social que pretenda ser eficiente deberá considerar distintas etapas en su desarrollo. En todas estas fases deberemos prestar especial atención a la participación del público. El diagnóstico es el punto de partida. Un buen diagnóstico influirá en la consecución de los objetivos.

- Diagnóstico macro: El primer análisis que se debe realizar es el del contexto político, económico y social en el que se va a desarrollar la estrategia de comunicación. Del mismo modo se deberá analizar el contexto espacio temporal en el que vamos a trabajar y el de la norma cultural en la que nos enmarcamos, así como sus posibles transgresiones.
- Diagnóstico micro: Es necesario conocer los interlocutores, colectivos, entidades, personas, afectados, abanico de colectivo y sensibilidades para poder establecer estrategias adecuadas.
- Este tipo de diagnóstico es básico para realizar un proyecto comunicativo que parta de los sujetos desde el punto de vista emic (desde dentro, entendiendo el prisma cultural), para que después las propuestas que se elaboren sean percibidas como útiles. Es importante tener en cuenta el momento en el que se cuenta la persona, atendiendo a la triangulación de conocimiento, actitud y práctica (C.A.P.) para saber si es necesario iniciar un proceso de comunicación y en qué punto comenzar.

- Determinación de problemas y estudio de soluciones: Una vez analizado el contexto, y como resultado del diagnóstico, podremos determinar los problemas y en función de sus características estudiar las posibles soluciones y elaborar los objetivos de la comunicación.

**La planificación estratégica** será necesaria para llevar a cabo las siguientes tareas:

- Determinar el público objetivo: La determinación del público objetivo se ha de realizar en función de las tipologías de conocimiento (conocer, sentir, no actuar, actuar) a partir de ese punto escogeremos mensajes, canales y medios diferentes.
- Elaborar el mensaje: Los mensajes y los temas de discusión necesitan apuntar a ciertos deseos o necesidades humanas en dos amplios niveles: emoción/social y racional/psicológico. Los mensajes deben ser claros y adecuados al público objetivo, lanzar conceptos operativos que encierren en sí mismos la acción, que integren lo pedagógico y lo técnico y que sean entendibles y accesibles. Para generar conciencia real deben darse a conocer el problema y la alternativa técnica, pero ésta solo debe presentarse “cuando el nivel del público sea adecuado debe iniciarse el trabajo de comunicación de la alternativa técnica”
- Seleccionar los canales y medios: Canales y medios de comunicación deben responder a los objetivos de la comunicación y al público al que se dirige, en función de los estilos de vida y movilidad.

Después, en la implementación de la comunicación con fines sociales es importante tener en cuenta que la comunicación ha de ir unida a la gestión, ya que la comunicación, por sí sola, no produce cambios, dado que el decir y el hacer de una institución van estrechamente ligados. Además, una comunicación de calidad exige que “la gente pase de ser considerada destinataria a colaboradora” (Futerra, 2005).

Por último, está la evaluación, ya que ha de entenderse como un proceso continuo que permita detectar problemas que van surgiendo e introducir cambios necesarios sobre la marcha.

Como hemos podido leer en estas páginas, comunicación es mucho más que intercambio de información, es, como apuntaba Martín Bravo, una inversión para las instituciones públicas. La comunicación institucional favorece la creación de una imagen pública y se sitúa a caballo entre las instituciones y el público. Los fines son de servicio y de interés público y el fin último es la participación de los ciudadanos, como apunta Moreu y su bienestar, como explica Habermas. Es

en definitiva, en palabras de Sotelo, un activo estratégico para entidades con fines sociales, como es el caso de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.

Dicho esto, mediante este trabajo intentaremos aproximarnos al caso concreto de una institución como es la mencionada Consejería de Familia, para constatar si están o no integrados estos enfoques en la comunicación que se está llevando a cabo por su gabinete de comunicación.

## La Comunicación Institucional en las Administraciones Públicas

**L**as organizaciones, ya sean empresas o instituciones, están percibiendo que la comunicación ha dejado de ser un aditamento, un adorno, para convertirse en pieza fundamental de su planificación estratégica” (Losada, 1998:13). Hemos pasado del “casi nada” al “casi todo” y “casi siempre”. Ahora parece ser que la comunicación se convierte en pieza estratégica para que la institución pueda cumplir con su objetivo de llegar a sus públicos. Porque lo que no se cuenta no existe.

Por eso, ninguna entidad importante existe hoy sin preocuparse de la comunicación, porque ésta se ha revelado como indispensable en un universo competitivo. El éxito de una institución, de un político, de un producto, está relacionado en proporción directa a la eficacia de su actividad comunicativa (...) Y no cabe otra alternativa que comunicar. Cualquier entidad que intente sobrevivir dignamente ha de emitir mensajes a los ciudadanos para vender sus productos o servicios (Álvarez y Caballero, 1997).

Tal y como apunta Monteserin (2014) ya en 1996, M. Teresa García Nieto afirmaba la importancia de la comunicación como la herramienta fundamental en la gestión de las relaciones de las administraciones públicas con sus diferentes públicos, entre los cuales distinguía:

- Los públicos internos. Todos los funcionarios y personal laboral que trabaja directa o indirectamente para las administraciones públicas, y los altos cargos.
- Los públicos externos:
  - Ciudadanos.
  - Empresas y organizaciones (ya sea como contribuyentes o como proveedores).
  - Tercer sector, formado por las organizaciones no lucrativas, fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

- Partidos políticos (incluido el propio partido electo responsable de la gestión administrativa) y
- organizaciones sindicales.
  - Asociaciones de colectivos, como las de vecinos, y otros grupos de presión como los llamados movimientos sociales.
  - Medios de comunicación.

García Nieto (1996) subrayaba la necesidad de definir el objetivo de esas relaciones en términos de mutuo entendimiento. Este fin planteaba la necesidad y la exigencia de un departamento especializado y experto en la gestión estratégica de la comunicación entre la administración y sus públicos. Un departamento cuyas funciones primordiales serían las de:

- Investigar e identificar a los diferentes colectivos que constituyen los públicos de la administración, para conocer su imagen y actitudes hacia la propia institución, así como sus diversos intereses y preocupaciones sociales.
- Planificar y desarrollar programas de comunicación y orientación, y asesorar en la gestión del servicio público para favorecer el bienestar de una ciudadanía responsable.
- Establecer un sistema de información de doble flujo que garantice la comunicación fluida y objetiva entre los órganos de la administración pública y sus distintos públicos.
- Evaluar de forma continuada la eficacia de sus acciones con el propósito de evitar desviaciones en el cumplimiento del objetivo de mutuo entendimiento.

Por esto la comunicación es un elemento básico en la gestión de las organizaciones y junto con la gestión activa es fundamental en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las mismas. Distintos autores están de acuerdo con esta idea como Valls (1986:191) o Martín (2003:17), quienes coinciden en que un gabinete de comunicación es cada vez más requerido por las administraciones públicas para difundir una buena imagen de su cultura corporativa y una herramienta de gestión valiosa, tal y como apunta Van Riel (1997).

Dicho contexto actual otorga a la comunicación una notoriedad difícilmente superable. Desempeña un papel decisivo en el establecimiento de un diálogo efectivo y, sobre todo, es el ingrediente crítico para la construcción y el mantenimiento de las relaciones (Schultz, 1994:39). Unas relaciones entre la Administración y el ciudadano basadas en dos ejes: una nueva atención al ciudadano y un nuevo concepto de información al público. Ambas ideas conforman dos de los

valores fundamentales que constituyen el eje de la actuación comunicativa. Una actuación cada vez más dinámica, más participativa y más cercana. El Sistema integral de la Comunicación con la administración debe (Gómez Camarero 2003):

- Ofrecer información homogénea desde las diferentes vías de información al ciudadano.
- Agilizar los tiempos de respuesta de las demandas de información.
- Estructurar la información ofrecida facilitando su actualización.
- Divulgar la actividad desarrollada por la unidad administrativa.
- Facilitar la incorporación de las nuevas tecnologías.

Serra (2000:117) definía y caracterizaba este tipo de comunicación de forma precisa y secuencial:

“La comunicación tiene un papel básico en la gestión y, sobre todo, en la distribución del servicio. Es imprescindible asegurar que el ciudadano al que va dirigido el servicio conozca con precisión lo que ha sido diseñado y producido para cubrir sus necesidades. Es preciso, asimismo, que esta información se ajuste a la realidad del servicio y que llegue a quien tiene que llegar. Cuando se trata de dar a conocer servicios públicos, asegurar la comunicación afecta directamente a los derechos legales de la ciudadanía. El principio de igualdad de todos los ciudadanos ante la ley y la Administración puede verse conculcado por una mala comunicación de los servicios públicos. A pesar de que los servicios estén definidos, planificados y estructurados de forma igualitaria o equitativa para todos los ciudadanos, el desconocimiento de su existencia o una mala comprensión de ellos por parte de los ciudadanos puede derivar en su exclusión del acceso al servicio para algunos o muchos ciudadanos. El conocimiento del servicio es el primer paso para asegurar el ejercicio del derecho a recibir un trato igual por parte de la administración pública. La posibilidad de disponer de información privilegiada sobre determinados servicios públicos se convierte en un elemento de discriminación. En el caso de los servicios sociales, la comunicación adquiere una relevancia especial desde el punto de vista de la equidad y el trato igualitario de todos los ciudadanos por parte de las administraciones públicas. Esta relevancia viene derivada del perfil de los usuarios de muchos servicios, para los que el acceso a la información puede ser especialmente difícil”.

Aunque hemos hablado del servicio a los ciudadanos como principio motor y principal valor de este tipo de comunicación, el primer elemento clave de la gestión comunicativa en el entorno público es la capacidad de dotar a la organización de un mensaje nuclear que realice las funciones de eje motor y marco integrador de toda la actividad común. Es el elemento básico para iniciar la integración de la diversidad de mensajes que los múltiples emisores pueden llegar a emitir desde una misma organización. Todos estos mensajes deben compartir, como mínimo, una idea común que tradicionalmente la doctrina ha identificado como “valor de marca”. La marca de la organización pública, como instrumento común es un elemento estratégico (Rubio, 2005).

Además, si la comunicación cruza toda la institución, la responsabilidad comunicativa no puede quedar reducida a la persona portavoz o al comunicador profesional: todos y todas (...) son comunicadores, en cuanto comunican. (Erro, 2002:97).

Costa atribuye a la comunicación institucional tres condiciones. Carrascosa, (2003):

- Proyectual: conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa.
- Vectorial: define, proyecta, impulsa y conduce la acción.
- Instrumental: herramienta para la difusión de significados, valores e información.

Estamos en una nueva realidad en la que la administración pública tiene un papel múltiple (D'Alosmoner, 2011):

- Proporcionar el acceso y asegurar la transparencia administrativa facilitando la relación entre ciudadanos y empresas con la propia administración.
- Tener un papel de liderazgo, democratizando el acceso a la información.
- Crear las infraestructuras necesarias para la sociedad de la información y evitar el gap o brecha digital y facilitar la participación.
- Asegurar la privacidad de los datos y un acceso fiable y seguro a la información y a los trámites.
- Potenciar el sentido de comunidad y la identidad cultural a través de las TIC.

Monteserín (2014) advierte de que

“la comunicación pública se caracteriza por un cierto valor instrumental que no puede ser concebido como algo independiente o ajeno al objetivo que se persigue por las organizaciones públicas. Este carácter instrumental se basa en que ésta se exige como un instrumento eficaz para la consecución de los objetivos fijados por la administración, lo que se traduce en la necesidad de adecuar los modos de comunicación a los fines de interés público perseguidos, constituyendo la comunicación un instrumento de primer orden en las organizaciones públicas para administrar mejor”

En las últimas décadas, la comunicación pública y por ende, la comunicación institucional, ha estado sujeta a un proceso interno de transformación. Ha pasado de jugar un papel marginal a desempeñar un rol importante como instrumento esencial de la democracia participativa. Más que nunca, sus objetivos se orientan hacia la obtención de un efecto externo. Sus funciones se amplían, aspirando a dar respuesta a unas organizaciones que pasan de “mirar hacia fuera” y buscar la información, el conocimiento, la proximidad y la receptividad, a convertirse en “*gestoras e impulsoras de redes*”, preocupadas por la estimulación de la participación, la conexión de recursos, la promoción del capital social, la definición de la visión o el proyecto ideológico

común. Son organismos que actualmente se orientan hacia la búsqueda de la confianza, la corresponsabilidad, el compromiso, la sensibilidad y la humanidad.

“No sólo debe favorecer que se compartan los servicios, la ejecución y el marco operativo y legislativo (...) Debe colaborar a poner en común los planteamientos, las ideas, las aspiraciones, las ilusiones, los compromisos y las decisiones que derivan en la transformación de la sociedad. Debe asumir un papel destacado en hacer que sea común el valor de lo público” (Rubio, 2005).

## La Administración y las políticas de comunicación con fines sociales

Aunque la comunicación con fines sociales en las administraciones públicas responde a los mismos esquemas que en otro tipo de instituciones o entidades, el contexto de las administraciones públicas presenta algunas características particulares. El ámbito de la comunicación con fines sociales de estas administraciones tiene habitualmente sobrecarga de información, no existe margen de error en sus acciones comunicativas y tiene una fuerte jerarquización burocrática.

Otro de los elementos que caracterizan a las administraciones públicas es la inestabilidad política. Los cambios en la administración pueden modificar las prioridades de comunicación, debido a lo cual, es interesante vincular nuestro objeto de comunicación con otros temas de interés en el momento. Por otro lado, en ocasiones, encontramos que desde distintas administraciones públicas, o departamentos dentro de una misma administración, se lanzan mensajes sociales discordantes incluso contradictorios, de ahí la importancia de generar comunicaciones con transversalidad curricular e institucional. Luego veremos cómo es la organización de la comunicación en la Junta de Castilla y León y las posibles soluciones para evitar esos problemas.

## La Comunicación Institucional en la Junta de Castilla y León

**E**n un primer momento, la Junta de Castilla y León optó como en la mayoría de las comunidades autónomas y el propio ejecutivo central, por la creación de una Dirección General de Información dependiente del portavoz del gobierno, que en el caso de Castilla y León era el también Consejero de Presidencia, Javier Vela Santamaría. Sin embargo, las tensiones entre varios sectores del Partido Socialista de Castilla y León provocaron su cese y sustitución por el economista Javier Tezanos en septiembre de 1984, quien además ingresó en el gobierno con poderes reforzados.

Quedaba establecida de esta manera la Oficina del Portavoz de la Junta, que tenía la particularidad de no depender de ninguna Consejería, siendo un organismo de apoyo y asistencia personal del presidente. Además era la responsable de actos tan significativos de cara a la creación de una conciencia autonómica como el Día de la Región. De igual manera, estableció por primera vez una única línea informativa para la Junta, descentralizó su estructura creando coordinadores provinciales y elaboró varios sondeos que midieron el clima político en Castilla y León. Sin embargo, la Oficina del Portavoz de la Junta, quedó más tarde suprimida en favor de gabinetes de prensa en cada una de las consejerías, una estructura más simple y con organismos dispersos menos poderosos. (Elena, 2012)

Así es como sigue funcionando la estructura de comunicación en la Junta de Castilla y León, con un director general, que recae en la persona de Alejandro Salgado, y una o dos personas en cada una de las Consejerías que conforman la estructura del organismo autónomo.

El Decreto 32/2011, de 7 de julio, establece que, además de las competencias previstas en el artículo 40 de la Ley 3/2001, de 3 de julio, del Gobierno y de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, corresponden a la Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los medios las siguientes atribuciones:

- Asistencia al Portavoz de la Junta de Castilla y León.
- Coordinación de la sala virtual de prensa.
- Elaboración de los comunicados y difusión de informaciones derivadas de la actividad de la Junta de Castilla y León.
- Coordinación de las relaciones informativas de la Administración de la Comunidad con los medios de comunicación.
- Gestión de los medios técnicos en relación con los servicios informativos de la Administración de la Comunidad.
- Dirección y coordinación de los responsables de prensa de las Consejerías y las Delegaciones Territoriales de la Junta de Castilla y León.
- Cualquier otra que le sea legalmente atribuida, delegada o se desconcentre en ella.

## Entrevista al director de Comunicación de la JCyL

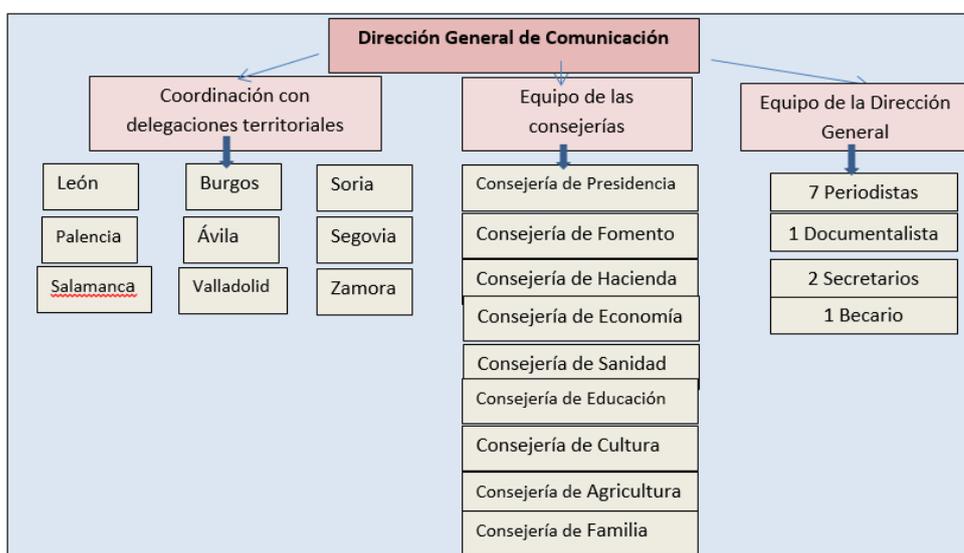
Con el fin de conocer más detalladamente cómo se organiza la gestión de la comunicación en la Junta de Castilla y León, a continuación extractamos los principales datos aportados por el director general de Comunicación, Alejandro Salgado.

La Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios tiene dos vertientes de trabajo. Por una parte, centralizar y canalizar la comunicación institucional del gobierno autonómico a través del portavoz y consejero de Presidencia y, como acto más significativo, cada semana la comunicación de las decisiones del Consejo de Gobierno. Por otro, la coordinación interna de agendas y difusión de contenidos tanto de la actividad informativa que genera el presidente, como las consejerías y delegaciones territoriales.

El escaparate comunicativo de la Junta es el portal de comunicación [www.comunicacionjcyL.es](http://www.comunicacionjcyL.es) donde se comunica a diario una serie de informaciones, que llegan a suponer más de 8.000 contenidos al año. Además, se atiende a las demandas informativas de medios de comunicación y la coordinación con los responsables técnicos de la gestión de la página web institucional del gobierno y de redes sociales.

El **departamento de comunicación coordina las directrices comunicativas** dentro de lo que se ha denominado el Modelo de Gobierno Abierto. Llevan ya dos años de gestión de redes sociales y de un canal de televisión por internet, en lo que profundizaremos más adelante.

En cuanto a la **estructura** de recursos humanos, la Dirección General está compuesta por siete periodistas, una documentalista, dos secretarios y un becario. En toda la organización existen cuarenta periodistas, más diez becarios, que acceden a través de una convocatoria pública y dirigida a titulados universitarios.



**Figura 5. Organigrama del departamento de Comunicación de la Junta de Castilla y León.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Como tal, según el director de Comunicación, no existe un plan de comunicación escrito, y es a su juicio, uno de los retos que se tiene pendiente. Pero que no exista un manual no significa que no haya protocolos, rutinas y pautas concretas, para lo ordinario y extraordinario, o para actuar en caso de una crisis.

Siempre se tiende a comunicar hacia arriba; en las delegaciones se informa al director general y portavoz de la presidencia de todos los asuntos que requieran valoración institucional. En el día a día, el director despacha con los periodistas y con altos cargos del gobierno para definir cómo trasladar un tema y controlar los tiempos.

Los jueves hay una reunión con las periodistas que componen la Dirección General, entre ellas la persona que coordina a las nueve delegaciones. Además, acuden a la reunión los responsables de prensa de cada consejería incluyendo el responsable de prensa de la Consejería de Presidencia. Eso permite gestionar a una semana vista la agenda, evitar solapamientos, estudiar temas prioritarios, y valorar a qué temas va a ir el equipo audiovisual que tiene la propia Dirección General. A juicio de Alejandro Salgado, no todos los días son iguales, con lo cual ciertos protocolos se mantienen pero la diversidad de temas y situaciones en ocasiones impide escribir criterios que sirvan para hechos diversos.

Sí existen, sin embargo, documentos propios de **pautas de redacción, protocolos internos** de cómo gestionar con el responsable el portal de comunicación y algunos de sus contenidos. Según manifiesta el director general, le gustaría mucho disponer de un manual de estilo para administraciones públicas con el fin de eliminar el lenguaje administrativo.

En las redes sociales sí existe una **guía de usos y estilos** que ya va por la tercera edición, y de la que también hablamos más adelante. La filosofía que se desprende de este manual es para todos los usuarios bajo la máxima de que el contenido que se genere se debe compartir. En la última edición se ha generado una infografía como normas de estilo. Porque también hay en centros directivos unas cuarenta personas que gestionan los dieciocho perfiles institucionales que existen, y no todos son periodistas. El uso del lenguaje es sagrado.

En la Junta de Castilla y León **no existe una Intranet**, es decir, no existe como tal una herramienta que vertebré a los 84.000 empleados públicos que existen en la administración

regional. Hay alguna información de campañas propias como las de donación de sangre o las de captación de voluntariados en cooperación al desarrollo. La Consejería de Sanidad está algo más estructurada y tiene algo más desarrollados sus canales internos, y la Consejería de Familia, como veremos, sí dispone de un canal interno para sus empleados.

En relación a esa **comunicación interna**, funcionan diferentes herramientas como el tablón de anuncios o el buzón de sugerencias a través de las web, aunque también está abierto al público en general. Faltarían otros como: un manual de acogida, encuestas internas, argumentarios, o un manual de identidad corporativa. En el ámbito sanitario sí existe un protocolo contra agresiones al personal sanitario.

En cuanto a la **formación**, la Junta organiza cursos para sus empleados y también para los de la Dirección de Comunicación, (el último fue uno de gestión de información institucional en redes sociales) así como sesiones con especialistas con coordinación de pautas internas sobre el tema que se trabaja. “Siempre, eso sí –especifica el entrevistado- dependiendo del presupuesto”<sup>1</sup>

Sobre la **comunicación de crisis**, tal y como explica el director de Comunicación, existe el llamado PLANCAL, por ejemplo, que es un plan de protección civil que se activa en casos de catástrofes, en el que se estipula cómo ha de constituirse el comité de gestión, y sí se incluye el papel comunicativo. Está concretado que cuando se formaliza un nivel uno de emergencia, la difusión informativa debe hacerse por el canal de comunicación oficial donde hay más de mil profesionales suscritos. Son protocolos que también se activan en casos de prevención o de información de servicio público al ciudadano. En este protocolo también existe un comité de crisis. Los delegados territoriales son los responsables oficiales de la gestión de esa situación. El periodista de la delegación territorial se coordina para ello con el departamento de Comunicación.

Como director general de Comunicación, Alejandro Salgado participa cada jueves en la **comisión de secretarios generales**. La convoca el secretario de Presidencia, y en ella participan los secretarios generales de las nueve consejerías, además del director de Servicios Jurídicos y de él mismo. En esa reunión se preparan los contenidos que una semana más tarde aprueba el Consejo de Gobierno, dándose aquí el máximo nivel de gestión y dirección de la administración.

---

<sup>1</sup> (A Salgado. Entrevista personal. Marzo 2015)

En cuanto a la **identidad corporativa** de la institución, Alejandro Salgado opina que se define entre todos los empleados públicos que la componen, y la fija el ejemplo y los hechos del gobierno que representa a la institución.

“La relevancia de la institución está por encima de nosotros. Lo que me encuentro es el compromiso con la tierra. Es un gobierno de todos. Un servicio público. Como cultura de identidad corporativa hay que remontarse a la historia para ver el sentimiento de comunidad. Es un debate grande pero estamos en una comunidad extensa y el esfuerzo es reforzar el valor de comunidad. La identidad corporativa se construye a diario desde 1983, año desde el que existe la Junta de Castilla y León. Hay proyectos que contribuyen a armar una identidad de Comunidad más fuerte, que desde luego resulta uno de los mayores retos (hacer Comunidad). Creo destacable la contribución de marcas como ‘Castilla y León es vida’, ‘Tierra de Sabor’ o la propia ‘Marca Territorio’ en la configuración del ‘imaginario colectivo’ en torno a la institución y la Comunidad. También considero que el propio carácter de la gestión política –especialmente de los últimos años- incluso el de la propia tierra marca el tipo de imagen que se proyecta de la institución, tanto en la propia Comunidad como fuera de ella.”.

En cuanto a la **misión, visión y valores** que la Junta de Castilla y León aglutina, Salgado subraya la importancia de la creación de la marca territorio. Más allá del gobierno autonómico, para definir estos conceptos hay que analizar hacia dónde va su mensaje de Comunidad y sus valores. Destaca conceptos como una administración comprometida, innovadora y acogedora,

“La misión es el gobierno y la administración de las competencias atribuidas a la Administración autonómica. La visión es, quizás de una manera muy breve pero clave, hacer la vida más cómoda y sencilla a todos los castellanos y leoneses. Y en los valores, que el presidente Herrera ha reivindicado especialmente en los últimos años, realizar todas estas tareas bajo cuatro principios que para mí son valores en sí mismos: la transparencia, la eficiencia, la participación y la austeridad”.

Sobre las **características y habilidades ideales de la figura del Dircom** de la Junta, lo primero que destaca es la necesidad de que sea un profesional de la comunicación y conocedor de rutinas profesionales y de necesidades de los medios de comunicación; el conocimiento de esos medios para adaptar la información a las diferentes necesidades. Según Salgado, se debe gestionar bien la inteligencia emocional y ser buen gestor de equipo. De las personas, del tiempo, saber delegar, saber motivar, ser creativo. Además, el entrevistado se muestra de acuerdo con las propuestas que le hacemos: capacidad de comunicación, alto conocimiento de su institución, capacidad persuasiva, influencia en la dirección y preocupación por el ciudadano.

Preguntado sobre las **carencias** que puedan existir en este momento en el departamento de Comunicación de la Junta, asegura que en estos años se ha reducido el presupuesto, pero aun así no se ha dejado de hacer cosas, proyectos que han tenido un coste cero. Lo que se ha hecho ha sido duplicar en innovación, fundamentalmente a través de las redes sociales y otros canales de comunicación con los medios de comunicación y los ciudadanos. Y afirma "...Mi equipo tiene veteranía y juventud, y eso permite más frescura de ideas. Yo no me puedo quejar y si tuviera que hacer alguna queja diría que me gustaría tener más tiempo personal porque me implicó en todos los detalles, delegando, eso sí".

En cuanto a su **contribución personal** en el departamento nos explica que todas las personas cuando llegan a un nuevo puesto se encuentran con una situación dada y el reto de mejorar lo que existe. En el caso de Alejandro Salgado, su llegada coincidió con una disminución de recursos para el departamento. Eso y la llegada de las nuevas redes sociales, así como la idea del Gobierno de Modelo Abierto. Esos dos aspectos marcarán su paso por la Dirección General.

"Me tomo muy en serio los nuevos modelos de comunicación y exprimir los recursos disponibles. Por ejemplo, si tenemos un equipo audiovisual no sólo hay que utilizarlo para dar voz a los portavoces oficiales, sino también ponerlo a disposición de todos esos recursos: hacer piezas audiovisuales de acciones concretas que lleva a cabo la Administración, caso de los nuevos modelos de residencias para mayores. En estos casos damos la palabra a los ciudadanos y eso es muy importante en nuestro nuevo modelo de comunicación"

Afirma que siempre se aporta algo nuevo cuando se llega de fuera, como fue su caso, con la maleta llena de otras experiencias, e involucrarse en ese momento en un proyecto fantástico como el de apertura al ciudadano con políticas de transparencia y participación ciudadana. "Las relaciones –explica- cada vez deben ser más fluidas y la comunicación institucional es también cada vez más comunicación directa. Y con un lenguaje más directo también".

Como Dirección General cuenta con un **presupuesto** que excede el millón de euros, pero todo lo que supone carga presupuestaria de personal se distribuye entre los centros y consejerías. El presupuesto de la Dirección de Comunicación se va en costes de personal de la propia dirección, gastos de funcionamiento, suscripciones, un programa de becas que supone unos 90.000 euros al año y un contrato de seguimiento audiovisual que cuesta a la administración 400.000 euros año y que garantiza tener siempre dos equipos de televisión y dos de fotografía, además de la gestión de un canal de televisión por internet, la gestión del archivo fotográfico y dotar de contenidos al portal de comunicación.

La **publicidad** se gestiona desde la secretaría general de cada consejería. En La página web de la Junta figura el Plan de Publicidad institucional 2015. Con la entrada en vigor de la Ley de Transparencia, cualquier ciudadano puede consultar estos términos. En cuanto a las **campañas sociales**, se elaboran a partir de los recursos propios de cada Consejería, coordinadas por ellas y a veces con apoyo externo.

Sobre la **recepción de la comunicación** que emite la Junta de Castilla y León por parte de los públicos objetivos, es decir, los ciudadanos de Castilla y León, Alejandro Salgado opina que a veces el hecho de que la información sea oficial puede generar algún tipo de rechazo. Pero otros públicos entienden que si una instancia oficial publica algo, eso es así. A juicio de Alejandro Salgado, la comunicación en la Junta de Castilla y León es: fluida, constante, veraz, transparente, creativa, directa, dinámica y coordinada.

Alejandro Salgado también fue cuestionado sobre el tipo de contrato que tienen los jefes de prensa de las diferentes consejerías, que como sabemos, son plazas de libre designación. Salgado considera que El tipo de contrato es correcto.

“Debe haber profesionales de la Comunicación en los centros directivos del Gobierno autonómico. Creo que es muy positivo contar con el conocimiento y la experiencia de ‘personal técnico funcionario’, pero también considero necesaria la incorporación de personas con la fórmula de libre designación. Una buena combinación de unos y otros refuerza el equipo, se abarcan las 24 horas del día, se mezclan bagaje y frescura... Es comprensible que un alto cargo pueda tener margen para contar con un profesional de la Comunicación con quien, además, pueda tener una mayor afinidad personal que con un excelente profesional a quien no conoce al llegar a su puesto. Insisto: se debe combinar la presencia de ambos tipos de profesionales”.

Respecto de la importancia que la Junta otorga a la comunicación, el director de Comunicación opina que

“Si la acción de gobierno institucional es ‘trabajar para todos los ciudadanos de tu territorio’, la comunicación institucional ha de ser en consecuencia trasladar a todos esos ciudadanos la toma de decisiones, la gestión y los servicios que presta tal Administración. Para la Junta de Castilla y León es muy importante el papel que desempeña en su día a día la comunicación institucional. La acción de gobierno ha de trasladarse de la mejor manera a la sociedad; hacerlo en una comunidad tan extensa como esta y con un gran número de medios de comunicación a los que se atiende a diario es fundamental”.

Salgado valora muy positivamente la comunicación que se está llevando a cabo en la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta. Según sus palabras, la implicación en la comunicación comienza en quien desempeña la máxima responsabilidad: la propia consejera. En los últimos cuatro años, el protagonismo de esta consejería ha sido alto –afirma- principalmente porque el Gobierno autonómico ha priorizado todos los esfuerzos en el mantenimiento de los servicios públicos esenciales (Sanidad, Educación, Servicios Sociales y Atención a la Dependencia). Para Salgado, el trabajo de las áreas de esta Consejería ha recibido excelentes calificaciones externas (por ejemplo, un 10 en Atención a la Dependencia) y, tanto esas buenas noticias como la situación socioeconómica y social, han dado un mayor eco a cuanto se ha realizado. También recuerda que la titular de esta consejería ‘debutaba’, una razón más, según su opinión, para imprimir un esfuerzo adicional al día a día. No es anecdótico sino significativo – recalca- decir que Milagros Marcos es una de los pocos altos cargos con presencia y actividad en las redes sociales (tiene cuenta propia de twitter).

Para concluir, Alejandro Salgado afirma que el reto del departamento que él dirige es seguir innovando y continuar muy pegado a la evolución de los nuevos modos de comunicación, sin olvidar el trabajo periodístico tradicional, el servicio público y la atención a los profesionales del Periodismo para que cualquier medio de comunicación realice su trabajo y función social.

“En un tiempo en que ya no se entiende la política y la acción de Gobierno sin transparencia y participación ciudadana desde el ámbito de la Comunicación institucional debe reforzarse el trabajo para facilitar aún más la conexión entre un Gobierno y los ciudadanos. Así lo veo yo”

## Manual de Identidad corporativa<sup>2</sup>

La Identidad Corporativa de una institución es la suma de la totalidad de los mensajes emitidos por la misma. Y esa identidad es percibida por el ciudadano a través de la comunicación visual, proceso mediante el que puede distinguir de manera clara y concluyente cuáles son las actividades realizadas y servicios prestados por esa institución. Ese proceso de comunicación visual se materializa mediante el uso de una iconografía aplicada a todos los estamentos.

Es precisamente el adecuado uso de esa iconografía y el respeto a las normas que se establecen en el manual de aplicaciones el que va a determinar la correcta imagen que

---

<sup>2</sup> El manual de identidad corporativa se puede consultar en el Anexo nº 5:

desde la institución se proyecte. La fidelidad en el uso de las normas asegura la coherencia y la solidez de la imagen proyectada.

Conscientes de la importancia de la identidad corporativa y de acuerdo con el contenido del Decreto que regula la Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios de la Junta de Castilla y León, se desarrolla el presente Manual de Identidad Corporativa mediante el cual se definen los criterios de actuación que deben seguirse desde los distintos departamentos de la Junta de Castilla y León, para un adecuado uso de la imagen institucional.

Este Manual de Identidad Corporativa se divide en tres bloques: el primero de ellos es el que hace referencia al escudo de la Junta, el logotipo y el identificador, con su desarrollo cromático, así como las variantes del mismo para su correcto uso por las distintas consejerías.

El segundo bloque atiende el capítulo de las aplicaciones del identificador en papelería, los modelos y tamaños a utilizar en publicaciones cuyo contenido se refiera a acciones de gobierno, así como en materia publicitaria y en el campo editorial, con contenidos no directamente vinculados con la gestión de gobierno.

Por último, el tercer bloque se refiere a la presencia y aplicaciones del identificador en distintos usos de carácter promocional y los logotipos de instituciones o servicios dependientes de la Administración regional.



**Figura 6. Ejemplo de logo en tarjetas de visita. Fuente: Junta de Castilla y León**

## Redes sociales en la Junta de Castilla y León

La Junta de Castilla y León ha elaborado una **guía de usos y estilos en las redes sociales**<sup>3</sup>, que centran la usabilidad de las redes, sus objetivos y beneficios. Asimismo, establece unas pautas comunes para la presencia homogénea de la Administración Regional en las redes sociales.

Algunos de los principales **beneficios** que se obtienen con el uso de medios sociales, según esta guía son:

- Incremento de la audiencia potencial y por lo tanto de la influencia, al adaptarse a los canales de comunicación preferidos por muchos usuarios por su sencillez y fácil acceso, complementando otros canales de comunicación y atención al ciudadano.
- Mejora de la rentabilidad de la comunicación, sin necesidad de configurar y gestionar nuevas herramientas y reduciendo la dependencia de los medios de comunicación tradicionales.
- La mayor exposición a los comentarios de los ciudadanos y la difusión de la información, hace que la presencia en redes sociales, implique una mejora de la transparencia.
- Mayor inmediatez en la comunicación con los usuarios, tanto difundiendo información como respondiendo a sus necesidades. Asimismo mejora la agilidad para ajustar o reenfocar las comunicaciones.
- Mayor interactividad y creación de relaciones más estrechas con ciudadanos, socios y partes interesadas, apoyándonos en la credibilidad de canales no institucionales.
- La escucha activa y las conversaciones permiten mejorar el servicio público ofrecido, enriquecido con las opiniones, observaciones y contenidos generados por los usuarios.
- Posibilidad de hacer seguimiento de lo que ocurre y se dice en las redes sociales, pudiendo medir asimismo el cumplimiento de objetivos mejor que en los canales fuera de Internet.

En definitiva, cumple las expectativas de modernización del servicio público, mejorando así la reputación de la organización.

Asimismo, la guía enumera una serie de principios básicos que deben seguirse en cualquier medio social. Conocer estas reglas ayudará a generar y gestionar una comunidad en torno a nuestra marca. La publicación de contenidos debe ser:

- **Creíble:** ser preciso, imparcial, exhaustivo y transparente.

---

<sup>3</sup> Esta guía se recoge completa en el anexo 4

- **Consistente:** fomentar la deliberación, la participación y la colaboración.
- **Responsable:** ser verídico, contrastado y en línea con la posición de la organización.
- **Coherente:** alineado con la comunicación que se realiza en otros canales dentro y fuera de Internet.
- **Constante:** generado de forma regular, con contenidos actualizados.

Se crearán contenidos de calidad, actuales e interesantes para el público objetivo.

Este documento está destinado a ayudar y orientar a todos aquellos centros directivos de la Junta de Castilla y León sobre cómo deberían utilizar las redes sociales en sus relaciones con los ciudadanos, y así formar parte de la estrategia de comunicación de los distintos departamentos de la forma más eficaz posible.

El documento se centra en el uso y participación de forma oficial en las redes sociales (con perfiles institucionales). Adicionalmente se explican otros posibles usos que el personal de la organización puede dar a las redes sociales. En todo momento, esta guía tiene presente que las redes sociales son un medio para hacer la labor pública más eficaz y no un fin en sí mismo



A continuación, en el cuadro adjunto se observa las diferentes redes sociales de que dispone la Junta de Castilla y León. Según datos aportados el pasado 15 de abril por el portavoz de la Junta

de Castilla y León, José Antonio De Santiago Juárez, los seguidores de twitter de las diferentes cuentas suman 125.000 y 90.000 en facebook.

## Redes Sociales

- Comunicación Junta de Castilla y León



- Atención al ciudadano 012



- Castilla y León es vida



- Tierra de Sabor



- Tus ideas cobran vida



- Emergencias 112



- Museos de Castilla y León



- Educación



- Sanidad



- Juventud



- Patrimonio Natural



- Castilla y León Comunidad Digital



- ECLAP



- Energía



- Archivos de Castilla y León



- Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores de Castilla y León





**Figura 7. Redes sociales de Castilla y León**

La magnitud de las cuentas abiertas en las diferentes redes sociales de la Junta de Castilla y León hace inviable un análisis pormenorizado en este trabajo de análisis de la Comunicación institucional de esta administración regional. Baste como dato que la red social de Comunicación Castilla y León cuenta en twitter con un total de 7.500 seguidores y en Facebook 1650. Queda, por tanto, mucho camino por recorrer.

La Junta de Castilla y León ha elaborado también un vídeo institucional para dar a conocer su canal por Internet Jcyl InternetTV y todas las plataformas digitales de acceso a la información de la administración autonómica. <sup>4</sup> 'JCyL internetTV' ofrece de modo continuado, en [www.jcyl.es/tv](http://www.jcyl.es/tv), información de actualidad, reportajes de interés con información de servicio, emisiones en directo y formatos especiales



<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/user/jcyl>

## Ley de Transparencia y Participación ciudadana de la Junta de Castilla y León

En el discurso de investidura de la VII Legislatura, el presidente de la Junta de Castilla y León, Juan Vicente Herrera, se comprometió a que su acción de gobierno diaria se regiría por el cumplimiento de cuatro principios: austeridad, eficiencia, transparencia y participación. Precisamente estos dos últimos son los que han sido bases fundamentales para la creación y consolidación del Modelo de Gobierno Abierto de la Junta, aprobado por Acuerdo de Junta el 8 de marzo de 2012

El proyecto comenzó con la habilitación de un Portal de Datos Abiertos<sup>5</sup>, que hoy tiene más de 170 conjuntos de datos a disposición de particulares y empresas, y que ha prestado servicio a más de 45.000 ciudadanos. Todos los ciudadanos tienen acceso a la información más relevante del Gobierno de la Comunidad. Desde la web de la Junta: información contable, presupuestaria, contratos, subvenciones, sobre el patrimonio de los miembros del Gobierno, sueldo de los altos cargos etc. Más de 22.000 personas han consultado esta información en este tiempo.

Desde junio de 2012 los castellanos y leoneses tienen a su disposición los textos de los anteproyectos de ley, proyectos de decreto, planes y programas para hacer aportaciones, valorar las de otros usuarios, o simplemente conocerlos antes de su aprobación. Más de 40.000 ciudadanos han participado en alguno de los 150 foros de participación abiertos. A este respecto, la Junta de Castilla y León se comprometió a contestar a todas las personas que formulen aportaciones

Esta consolidación del proyecto ha estado acompañada de diversos reconocimientos y distinciones. En 2013 el premio “Proyecto referente en Participación y Gobiernos Abiertos en las Administraciones Públicas; en 2014, la Organización Transparencia Internacional valoró la transparencia de la Junta de Castilla y León con la máxima calificación, un 10. Y en 2015 la OKFN (Fundación Conocimiento Abierto) lo ha premiado como la mejor iniciativa pública de Open Data con implicación de la ciudadanía.

Todos estos pasos se han visto culminados con la aprobación en marzo de 2015 de la Ley de Transparencia y Participación Ciudadana de Castilla y León. Esta Ley impone al Gobierno autonómico y a su sector público nuevas obligaciones de transparencia por encima de las que ya establece la ley estatal, como por ejemplo el hecho de que los ciudadanos puedan conocer el gasto en publicidad institucional, el número de vehículos oficiales o los inmuebles de titularidad de la administración y sus arrendamientos, entre otras cuestiones. Esta norma amplía las actuales

---

<sup>5</sup> [www.datosabiertos.jcyl.es](http://www.datosabiertos.jcyl.es)

obligaciones de los altos cargos y eleva a rango de ley el derecho de la participación ciudadana en la elaboración de las disposiciones normativas.

Al respecto de la participación ciudadana, esta ley obliga al Gobierno de la Comunidad a publicar los anteproyectos de Ley, proyectos de decreto, planes, estrategias o programas para que los ciudadanos los conozcan y formulen sus sugerencias, así como que todas las aportaciones y las contestaciones a éstas sean públicas.

Así, a través de la página web <http://www.gobiernoabierto.jcyl.es> el ciudadano puede ponerse en contacto con la administración en el apartado *Foros abiertos en el espacio de participación de la Junta de Castilla y León*. Así, no sólo puede consultar la información que la administración hace visible al usuario, sino también dar su opinión sobre cualquier aspecto relacionado con los anteproyectos que estén siendo estudiados en el Parlamento Regional.

La Ley de Transparencia aprobada el pasado mes de marzo supone un avance importante a la hora del conocimiento por parte del ciudadano de muchos de los asuntos institucionales que pueden ser de su interés. También es una muestra relevante del esfuerzo por parte de la Administración Regional de comunicar su gestión y hacerla más accesible al conjunto de los usuarios de los servicios públicos. Refrenda igualmente la idea de servicio público y de participación. Un avance que consideramos muy importante y que como hemos visto, ha sido premiado por entidades nacionales e internacionales.

## Resumen

*En este capítulo hemos visto las definiciones de comunicación, comunicación con fines sociales, institución, y comunicación institucional. Así, la Comunicación institucional potencia la imagen pública de la administración; actúa como un mediador entre las instituciones y su público objetivo; decide sobre los contenidos para aumentar la participación de los ciudadanos y tiene un papel democrático.*

*En el caso de la comunicación con fines sociales, sus objetivos se corresponden con los fines, en este caso sociales, y debería ser un activo estratégico para las entidades sociales, potenciando la idea de atención al ciudadano como uno de sus objetivos principales.*

*Para las administraciones públicas, la idea de comunicar es cada vez más estratégica y preponderante en el plan estratégico de su actividad institucional. En el caso concreto de Castilla y León, la comunicación es según su director general, un canal de apertura al ciudadano mediante políticas de transparencia y participación ciudadana. “Las relaciones –explica- cada vez deben ser más fluidas y la comunicación institucional es también cada vez más comunicación directa”. Esta comunicación institucional cuenta con una política comunicativa de Gobierno Abierto, un manual de identidad corporativa y una batería de redes sociales para hacer más accesible la información a los ciudadanos.*

*Finalmente, se analiza la Ley de Transparencia de la Junta de Castilla y León, cuyos principios básicos: austeridad, eficiencia, transparencia y participación deben regir la comunicación institucional.*



## Capítulo 3. La Consejería de Familia e igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León

*“Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos. Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande”*

José Ortega y Gasset

## Castilla y León. Principales datos

La Comunidad de Castilla y León es una de las 17 comunidades autónomas de España, además de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Es la primera comunidad de Europa por su extensión geográfica (94. 226 km<sup>2</sup>) Aglutina nueve provincias y la capital es Valladolid.



**Figura 8. Mapa de Castilla y León. Fuente: página web Destino Castilla y León**

Cuenta con una población de 2.494.000 habitantes, el 5,69 % de la población de España. El 50.1% son mujeres. Su crecimiento vegetativo fue uno de los más bajos de España. Según datos del Instituto Nacional de Estadística de 2007, su índice de desarrollo humano (0,965) es el 4.º mayor de España, y se encuentra por delante del de países como Francia, Suecia, Países Bajos o Japón.

Es una población envejecida (cerca de 700.000 personas mayores de 60 años), con una baja natalidad y una mortalidad que se aproxima a la media estatal, muy dispersa (2.248 municipios; el padrón de 2014 registró 1986 con menos de 1000 habitantes) y con un claro problema de despoblamiento rural. Según la encuesta de población activa del cuarto trimestre de 2014, la tasa de actividad es del 54,91 % y la de paro es del 20,28%, mientras que el dato nacional es del 59,77 % de activos y del 23,70 % de desempleados; por tanto, la tasa de paro es inferior al conjunto nacional. La renta per cápita (2014) es de 21. 727 euros, por debajo de la media del país

(22.780). Por sectores de población ocupada, en torno al 11 % trabaja en la agricultura, el 20% en la industria, el 12 % en la construcción y más del 60% en el sector servicios.

En cuanto al nivel de pobreza, Castilla y León contaba en 2013 con 524.134 personas en riesgo de pobreza o exclusión social, un 1,3% menos que cuatro años antes, siendo la tercera que más redujo este porcentaje, sólo por detrás de Canarias y la ciudad autónoma de Melilla -en el resto de autonomías, excepto Galicia, aumentó. Pese a todo, la tasa de riesgo de pobreza se sitúa en 2015 en el 20,4%,. En esta Comunidad Autónoma, desde su implantación en 2011, el presupuesto de Renta Garantizada de Ciudadanía se ha duplicado, hasta alcanzar los 58,5 M€ en 2015. El gasto anual por titular de la Renta Garantizada de Ciudadanía en Castilla y León es de 4.491€<sup>6</sup>

Del total de población castellano leonesa, las personas inmigrantes representan el 6,54%, en torno a las 130.000, según el Plan Estratégico de Inmigración de Castilla y León a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística 2013.

En Castilla y León se encuentra más del 60 % de todo el patrimonio —arquitectónico, artístico, cultural, etc. existente en España. Lo que se traduce en: 8 bienes Patrimonio de la Humanidad, casi 1800 Bienes de Interés Cultural clasificados, 112 conjuntos históricos, 400 museos, más de 500 castillos, de los cuales 16 son considerados de alto valor histórico, 12 catedrales, 1 concatedral, y la mayor concentración de arte románico del mundo. Con ocho bienes culturales Patrimonio de la Humanidad, Castilla y León es la región del mundo con más bienes culturales distinguidos con la máxima figura de protección que otorga la Unesco, por delante de las regiones italianas de la Toscana y de la Lombardía, ambas con seis bienes.

Como dato destacado, la inversión en educación en Castilla y León es superior a la media española. Debido a esto, Castilla y León es una de las regiones de España con menos fracaso escolar, del 16,94 % durante el curso 2010-2011 Además, el informe PISA, donde se valora a alumnos de último curso de ESO de matemáticas, lectura y ciencias valora el nivel de los alumnos de Castilla y León como de sobresaliente, consagrando a la educación de Castilla y León como la mejor de todo el país.

---

<sup>6</sup> Datos extraídos de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León

## La Junta de Castilla y León. Competencias y derechos sociales

**L**a generalización del estado autonómico en España trajo consigo la creación de nuevos sistemas públicos de comunicación política controlados e impulsados por los gobiernos regionales. La primera legislatura socialista (1982-1986) fue especialmente significativa a este respecto en radio, prensa y televisión, que sirvieron de plataforma visible de este nuevo espacio de poder territorial. La Junta de Castilla y León, si bien en grado limitado, fue uno de sus exponentes. Esteban. E. (2012)

La comunidad de Castilla y León accedió a la autonomía y aprobó su Estatuto en febrero de 1983. Hasta el día de hoy, tres reformas estatutarias han marcado los puntos de inflexión, dentro de un contexto de consolidación y profundización de la realidad autonómica. Fue modificado por primera vez en virtud de la Ley Orgánica 11/1994, de 24 de marzo, como consecuencia de un proceso general de ampliación de competencias. Esta reforma determinó una nueva redacción de sus artículos 24 y del 26 al 29, incrementando significativamente el nivel de competencias de la comunidad, entre ellas las de desarrollo legislativo y ejecución sobre educación.

La reforma de 1999, con la Ley Orgánica 4/1999, de 8 de enero, mejoró el marco competencial e institucional de la comunidad, reconociendo la gestión sanitaria con arreglo a las bases y la coordinación estatal y la creación de nuevas instituciones de autogobierno como el Consejo Económico y Social, el Procurador del Común, el Consejo Consultivo y el Consejo de Cuentas. La tercera reforma, aprobada por Ley Orgánica 14/2007, de 30 de noviembre, incorporó algunas novedades importantes como la redacción de un preámbulo o el reconocimiento de los derechos sociales de los ciudadanos de Castilla y León, además de asumir nuevas competencias y reforzar el nivel competencial ya existente. Todo ello supuso la modificación de la estructura del propio Estatuto, al introducir nuevos títulos y capítulos y cambiar algunos de los existentes<sup>7</sup>.

### Estatuto de Autonomía y derechos sociales

En el capítulo 13 y 14 del Estatuto de Autonomía se recogen los derechos de los ciudadanos en relación con los servicios sociales y el derecho a la no discriminación por razón de género. Así, figuran derechos como el acceso a los mismo, derechos laborales, de las personas mayores y menores de edad, en situación de dependencia y discapacidad, derecho a una renta garantizada de ciudadanía y al patrimonio y cultura. También la prohibición de discriminación por razón de

---

<sup>7</sup> Documento en Anexo nº 7 Competencias de las administraciones públicas de Castilla y León

género y la igualdad de género. Todos estos asuntos son los propiamente gestionados por la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.

Así en el artículo 13 del Estatuto aparece el capítulo de Derechos sociales con los siguientes epígrafes:

3. Derecho de acceso a los servicios sociales. Los ciudadanos de Castilla y León tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad al Sistema de Acción Social de Castilla y León y a recibir información sobre las prestaciones de la red de servicios sociales de responsabilidad pública.

4. Derechos laborales. Los ciudadanos de Castilla y León tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad y de modo gratuito al Servicio Público de Empleo de Castilla y León. Los trabajadores tienen derecho a formarse y promoverse profesionalmente y a ejercer sus tareas de modo que se les garantice la salud, la seguridad y la dignidad.

5. Derechos de las personas mayores. Las Administraciones Públicas de Castilla y León velarán para que las personas mayores no sean discriminadas en ningún ámbito de su existencia y garantizarán sus derechos, en particular, la protección jurídica y de la salud, el acceso a un alojamiento adecuado, a la cultura y al ocio, y el derecho de participación pública y de asociación.

6. Derechos de las personas menores de edad. Los menores tienen derecho a recibir de las Administraciones Públicas de Castilla y León, con prioridad presupuestaria, la atención integral necesaria para el desarrollo de su personalidad y su bienestar en el contexto familiar y social, en los términos que se determinen normativamente.

7. Derechos de las personas en situación de dependencia y de sus familias. Los castellanos y leoneses que se encuentren en situación de dependencia tienen derecho a las prestaciones públicas necesarias para asegurar su autonomía personal, su integración socioprofesional y su participación en la vida social de la Comunidad. Las familias con personas dependientes a su cargo tienen derecho a las ayudas de las Administraciones Públicas de la Comunidad en los términos que determine la ley.

8. Derechos de las personas con discapacidad. Las personas de Castilla y León con algún grado de discapacidad tienen derecho a la igualdad de trato y de oportunidades, a la accesibilidad en cualquier ámbito de su vida, así como a las ayudas públicas necesarias para facilitar su plena integración educativa, laboral y social. Mediante ley se asegurará la supresión de barreras en los espacios y dependencias de uso público y en el transporte público colectivo de pasajeros. La ley

reconocerá asimismo la participación de las personas con discapacidad en la definición de las políticas que les afecten a través de las asociaciones representativas de sus intereses.

Los poderes públicos promoverán el uso de la lengua de signos española de las personas sordas, que deberá ser objeto de enseñanza, protección y respeto. Además, se implementará la utilización por las Administraciones Públicas de la Comunidad de los sistemas que permitan la comunicación a los discapacitados sensoriales.

9. Derecho a una renta garantizada de ciudadanía. Los ciudadanos de Castilla y León que se encuentren en situación de exclusión social tienen derecho a acceder a una renta garantizada de ciudadanía. El ordenamiento de la Comunidad determinará las condiciones para el disfrute de esta prestación. Los poderes públicos promoverán la integración social de estas personas en situación de exclusión.

10. Derechos a la cultura y el patrimonio. Todos los castellanos y leoneses tienen derecho, en condiciones de igualdad, a acceder a la cultura y al desarrollo de sus capacidades creativas individuales y colectivas.

#### **Artículo 14. Derecho a la no discriminación por razón de género.**

1. Se prohíbe cualquier discriminación de género u orientación sexual, ya sea directa o indirecta.

2. Los poderes públicos de Castilla y León garantizarán la transversalidad del principio de igualdad de género en todas sus políticas, promoviendo acciones positivas para lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, sobre todo en los ámbitos educativo, económico, laboral, en la vida pública, en el medio rural, en relación con la salud y con los colectivos de mujeres en situación de necesidad especial, particularmente las víctimas de violencia de género.

### **Opinión de los ciudadanos de Castilla y León**

**H**emos acudido a la última encuesta publicada del CIS 2734 Atribución de Responsabilidades. Castilla y León de 2012 para conocer lo que los ciudadanos de Castilla y León piensan sobre la información de la Junta de Castilla y León, así como sobre los servicios sociales que presta la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Más información en documento anexo nº 8

## PREGUNTA 2

Teniendo en cuenta que el 1 significa 'nada informado' y el 7 'muy informado', ¿cómo se considera Ud. de informado acerca de la actuación de...?

	Su Ayuntamiento	El Gobierno de Castilla y León	El Gobierno Central
<b>Nada informado</b>	17.9	23.0	19.1
<b>2</b>	14.9	17.7	13.4
<b>3</b>	15.0	16.6	14.2
<b>4</b>	11.5	15.0	16.1
<b>5</b>	18.7	14.6	17.4
<b>6</b>	10.9	6.2	10.1
<b>Muy informado</b>	9.6	5.0	7.2
<b>N.S.</b>	1.3	1.1	1.4
<b>N.C.</b>	0.3	0.7	1.1
<b>(N)</b>	(1490)	(1490)	(1490)

**Figura 9. Encuesta de CIS sobre sentimiento de estar informado. Fuente 2734 Atribución de Responsabilidades. Castilla y León de 2012...**

Una gran mayoría de los ciudadanos de Castilla y León, casi el 70%, se considera muy poco informada sobre el gobierno de esta Comunidad Autónoma. En la pregunta número 3 del mismo barómetro se indica que además, la gran mayoría de los encuestados está muy poco interesada en política, con un 40% nada o casi nada interesada.

En la pregunta 5 se ofrecen datos sobre soportes informativos. Gana la televisión sobre la radio y el periódico.

## PREGUNTA 5

A continuación, me gustaría hacerle algunas preguntas sobre los periódicos, la radio y la televisión. ¿Con qué frecuencia...?

	Lee las noticias sobre política en el periódico	Escucha las noticias sobre política en la radio	Ve las noticias sobre política en la televisión
Todos los días	22.6	29.3	66.2
3-4 días por semana	13.5	13.2	12.0
1-2 días por semana	15.8	6.2	6.6
Con menor frecuencia	11.4	7.2	5.8
Nunca	36.6	43.8	8.8
N.S.	.	0.1	0.1
N.C.	.	0.2	0.4
(N)	(1490)	(1490)	(1490)

**Figura 10. Encuesta de CIS sobre la frecuencia de uso de medios de comunicación. Fuente 2734 Atribución de Responsabilidades. Castilla y León de 2012**

En la encuesta del CIS nos encontramos con esta pregunta, que mide el grado de interés informativo que suscita la política entre los ciudadanos, lo cual es bastante bajo.

#### PREGUNTA 33

Ahora me gustaría preguntarle... ¿Con qué frecuencia...?

	Todos los días	3-4 días por semana	1-2 días por semana	Con menor frecuencia	Nunca	N.S.	N.C.	. (N)
Lee las secciones políticas de los periódicos	15.2	15.2	17.2	17.2	33.9	1.0	0.3	(2479)
Escucha las	30.5	17.2	12.3	15.9	23.1	0.7	0.3	(2479)

	Todos los días	3-4 días por semana	1-2 días por semana	Con menor frecuencia	Nunca	N.S.	N.C.	. (N)
noticias de la radio								
Ve las noticias de la televisión	64.1	19.2	8.1	4.2	3.4	0.7	0.3	(2479)
Aparte de las noticias, escucha otros programas sobre política en la radio	9.0	9.4	11.7	20.0	48.2	1.2	0.5	(2479)
Aparte de las noticias, ve otros programas sobre política en televisión	7.4	11.6	15.1	25.0	39.2	1.2	0.4	(2479)
Usa Internet para obtener información acerca de la política	2.9	3.3	2.7	7.1	81.9	1.6	0.4	(2479)

**Figura 11. Encuesta del CIS sobre el grado de interés informativo que suscita la política. Fuente 2734 Atribución de Responsabilidades. Castilla y León de 2012**

En cuanto al medio que más se utiliza para conocer las noticias autonómicas, como se ve en la encuesta del CIS, los ciudadanos encuestados eligen la televisión con un abrumador 72%.

**PREGUNTA 34b**

¿Y en su Comunidad Autónoma? (SEÑALAR TODOS LOS QUE INDIQUE EL ENTREVISTADO).

	%	. (N)
Televisión	72.6	(1800)

	%	. (N)
<b>Radio</b>	32.4	(803)
<b>Prensa</b>	32.2	(798)
<b>Internet</b>	3.3	(83)
<b>Ninguno</b>	11.2	(278)
<b>N.C.</b>	0.0	(0)
<b>TOTAL</b>	100.0	(2480)

**Figura 12. Encuesta del CIS sobre el medio para conocer las noticias autonómicas. Fuente 2734 Atribución de Responsabilidades. Castilla y León de 2012**

La pregunta 36 incluye un apartado muy interesante. ¿Los medios de comunicación vigilan al poder político, es decir, son el cuarto poder? Pues según los ciudadanos sí en un 44% y no en un 32%. Todavía hay confianza en los medios de comunicación. Un dato muy interesante para este estudio, donde se da la voz a los medios de comunicación sobre la actividad comunicativa de la Consejería.

#### PREGUNTA 36

¿Y cree Ud. que los medios de comunicación españoles están realizando las funciones que le señalo a continuación muy bien, bastante bien, bastante mal o muy mal?

	Muy bien	Bastante bien	Bastante mal	Muy mal	N.S.	N.C.	. (N)
<b>Informar en general</b>	6.8	63.3	18.2	2.7	6.8	2.2	(2479)
<b>Opinar sobre los acontecimientos</b>	6.9	58.6	21.5	2.5	8.2	2.2	(2479)
<b>Entretener</b>	8.4	51.7	26.3	5.8	5.8	2.1	(2479)
<b>Defender determinados valores</b>	3.1	39.8	33.3	6.5	15.0	2.2	(2479)
<b>Vigilar al poder político</b>	4.0	40.9	28.1	4.5	20.3	2.2	(2479)
<b>Movilizar a la ciudadanía</b>	5.8	47.3	23.8	4.3	16.5	2.2	(2479)

	Muy bien	Bastante bien	Bastante mal	Muy mal	N.S.	N.C.	. (N)
<b>Dar acceso a las distintas corrientes de opinión</b>	3.9	44.8	26.9	4.5	18.0	2.0	(2479)

**Figura 13. Encuesta del CIS sobre las funciones de los medios de comunicación. Fuente 2734 Atribución de Responsabilidades. Castilla y León de 2012**

En cuanto a la valoración que los ciudadanos de Castilla y León conceden a los servicios sociales de esta Comunidad, los ciudadanos creen que tiene importancia (un 37,2 cree que es bastante importante) pero no la puntúan muy alta en el apartado de máxima importancia, después de otros apartados como Vivienda, Desempleo o Seguridad Ciudadana como puede verse en el cuadro adjunto.

#### PREGUNTA 16

Dígame qué importancia le da Ud. a los siguientes servicios, puntuando en una escala de 0 a 10, en la que el 0 significa 'ninguna importancia' y el 10 'máxima importancia'.

	Ning. importancia (0-1)	(2-3)	(4-6)	(7-8)	Máx. importancia (9-10)	N.S.	N.C.	. (N)
<b>Urbanismo</b>	0.6	2.6	35.8	29.8	14.8	15.6	0.9	(1490)
<b>Control de inmigración</b>	0.8	1.7	20.3	31.3	30.8	14.5	0.7	(1490)
<b>Medio ambiente</b>	0.3	1.2	29.1	32.4	25.5	10.7	0.9	(1490)
<b>Desempleo</b>	0.5	1.0	14.8	33.7	42.0	7.2	0.7	(1490)
<b>Servicios sociales</b>	0.2	0.9	23.7	37.2	28.7	8.7	0.7	(1490)
<b>Vivienda</b>	0.3	1.8	11.8	34.2	44.8	6.6	0.5	(1490)
<b>Seguridad ciudadana</b>	0.3	0.9	16.3	33.4	40.4	7.9	0.9	(1490)
<b>Infraestructuras (transportes y comunicaciones)</b>	0.1	1.0	19.5	39.4	28.3	10.5	1.2	(1490)
<b>Sanidad</b>	0.1	0.6	7.4	24.0	62.3	5.0	0.5	(1490)

	Ning. importancia (0-1)	(2- 3)	(4- 6)	(7- 8)	Máx. importancia (9-10)	N.S.	N.C.	. (N)
<b>Pensiones</b>	0.3	1.1	14.9	26.8	49.4	6.9	0.5	(1490)
<b>Educación</b>	0.3	0.5	12.0	28.6	51.1	6.8	0.7	(1490)

**Figura 14. Encuesta del CIS sobre la importancia que le da la ciudadanía a los servicios públicos.**  
**Fuente 2734 Atribución de Responsabilidades. Castilla y León de 2012**

En cuanto a su situación, vemos que los servicios sociales de la Junta de Castilla y León, son puntuados con un aprobado raspado. Algo más de un 50% le otorga un 5.

#### PREGUNTA 17

Y, ¿cómo calificaría Ud. la situación de esos servicios, si el 0 significa 'muy mala' y el 10 'muy buena'?

	Muy mala (0- 1)	(2- 3)	(4- 6)	(7- 8)	Muy buena (9-10)	N.S.	N.C.	. (N)
<b>Educación</b>	1.3	6.3	44.2	26.3	2.8	18.7	0.4	(1490)
<b>Pensiones</b>	2.6	11.9	48.9	15.1	1.6	19.5	0.4	(1490)
<b>Sanidad</b>	1.8	6.6	47.3	32.3	5.2	6.5	0.2	(1490)
<b>Infraestructuras (transportes y comunicaciones)</b>	2.7	10.3	53.9	15.3	1.3	16.0	0.5	(1490)
<b>Seguridad ciudadana</b>	1.8	7.1	52.2	22.4	2.6	13.3	0.6	(1490)
<b>Vivienda</b>	8.6	20.9	52.3	6.0	0.8	11.1	0.3	(1490)
<b>Servicios sociales</b>	1.1	4.8	53.0	17.1	1.1	22.1	0.7	(1490)
<b>Desempleo</b>	5.2	19.5	52.3	7.4	0.7	14.4	0.5	(1490)
<b>Medio ambiente</b>	1.9	6.9	55.3	14.5	0.9	19.9	0.5	(1490)
<b>Control de inmigración</b>	10.3	18.7	38.3	5.3	0.5	26.2	0.7	(1490)

	Muy mala (0-1)	(2-3)	(4-6)	(7-8)	Muy buena (9-10)	N.S.	N.C.	. (N)
<b>Urbanismo</b>	4.3	9.6	48.4	10.6	0.7	25.9	0.5	(1490)

**Figura 15. Encuesta del CIS sobre la puntuación sobre servicios públicos. Fuente 2734 Atribución de Responsabilidades. Castilla y León de 2012**

Otro dato que se sustrae de la encuesta aporta un dato interesante. El 30% de los ciudadanos cree que las competencias en Asuntos Sociales las tiene el Estado. Si esto es así, consideramos que hace falta un mayor énfasis en la comunicación a los ciudadanos para dar a conocer que las competencias en materia de asuntos sociales, bienestar, familia e igualdad corresponden a la Junta de Castilla y León.

Por otro lado, el servicio de estadística de Castilla y León (2009) nos aporta datos interesantes sobre el conocimiento de algunos servicios sociales que presta la Consejería. Vemos que el porcentaje de conocimiento no supera el 37% en el caso de servicios sociales.

#### 5.1. CONOCIMIENTO DE DIVERSOS SERVICIOS Y AYUDAS QUE OFRECE LA ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

Gráfico 5.1.1. Conocimiento de información sobre diversos servicios y ayudas que ofrece la Administración autonómica <sup>(1)</sup>



Nota: <sup>(1)</sup> Pregunta de respuesta múltiple.

**Figura 16. Conocimiento de los ciudadanos sobre servicios de la Junta. Fuente: página web de la Junta de Castilla y León**

En el cuadro siguiente, vemos el grado de conocimiento de servicios y ayudas que ofrece la administración autonómica por sexo y en el siguiente por grupo de edad.

**Tabla 5.1.1. Conocimiento de diversos servicios y ayudas que ofrece la Administración autonómica por Sexo <sup>(1)</sup> (%)**

Servicios y ayudas	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Servicios y ayudas a los jóvenes	39,1	43,3	41,0
Servicios y ayudas a la mujer	27,5	40,9	33,7
Ayudas a personas dependientes	32,7	41,8	36,9
Ayudas para formación	37,4	36,6	37,0
Ayudas para creación de empresas	38,0	34,3	36,3
Servicios de empleo	34,9	38,2	36,4
Ayudas en materia de vivienda	54,2	57,7	55,8
Información turística	35,3	32,2	33,9
Transporte público	23,2	26,3	24,7
Ayudas al comercio	19,0	17,5	18,3
Subvenciones y ayudas en materia de medio ambiente	27,8	20,1	24,2
Agenda cultural	27,7	31,0	29,2
Prestaciones y ayudas sanitarias	34,3	36,8	35,5
Ayudas a la familia y a la conciliación de la vida familiar y laboral	34,0	40,0	36,8
Ayudas a la educación (becas de estudio, guarderías...)	49,2	58,6	53,6

Nota: <sup>(1)</sup> Pregunta de respuesta múltiple.

**Figura 17. Conocimiento de servicios por sexo. Fuente: página web de la Junta de Castilla y León.**

**Tabla 5.1.2. Conocimiento de diversos servicios y ayudas que ofrece la Administración autonómica por Grupo de edad <sup>(1)</sup> (%)**

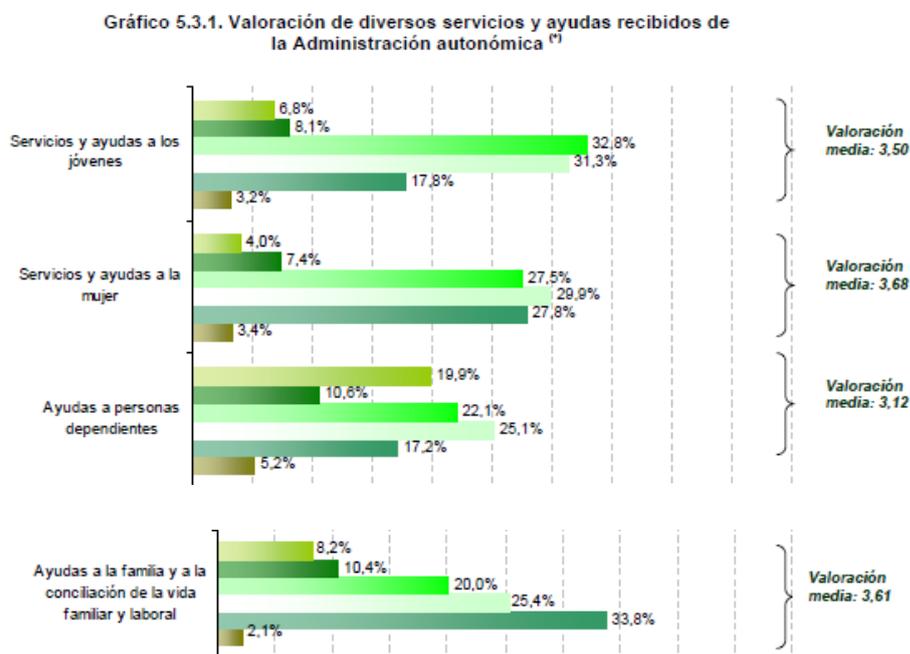
Servicios y ayudas	Grupo de edad							Total
	14-19	20-24	25-29	30-34	35-49	50-64	>64	
Servicios y ayudas a los jóvenes	54,1	57,2	56,4	44,5	35,9	31,2	13,1	41,0
Servicios y ayudas a la mujer	17,4	32,9	35,9	38,4	36,2	25,0	19,0	33,7
Ayudas a personas dependientes	17,3	31,1	34,0	34,0	37,5	44,2	44,8	36,9
Ayudas para formación	34,4	46,1	44,2	38,0	36,9	29,0	18,7	37,0
Ayudas para creación de empresas	21,7	32,8	41,4	40,3	38,4	31,2	14,0	36,3
Servicios de empleo	16,5	39,0	43,4	37,8	39,4	28,7	15,2	36,4
Ayudas en materia de vivienda	34,8	60,6	65,9	70,7	56,4	43,6	38,7	55,8
Información turística	20,1	42,1	35,1	31,7	34,6	31,9	32,1	33,9
Transporte público	20,1	31,5	19,9	24,7	24,5	22,8	25,5	24,7
Ayudas al comercio	6,6	13,1	15,7	18,4	20,7	16,6	10,0	18,3
Subvenciones y ayudas en materia de medio ambiente	13,4	18,2	23,9	23,8	27,6	23,1	22,7	24,2
Agenda cultural	20,5	38,8	29,9	27,2	30,3	27,6	24,4	29,2
Prestaciones y ayudas sanitarias	28,1	23,1	29,9	34,3	42,0	34,6	30,9	35,5
Ayudas a la familia y a la conciliación de la vida familiar y laboral	18,4	34,6	32,8	42,2	43,5	24,7	18,5	36,8
Ayudas a la educación (becas de estudio, guarderías...)	76,2	72,1	56,8	49,6	57,2	41,0	27,3	53,6

Nota: <sup>(1)</sup> Pregunta de respuesta múltiple.

**Figura 18. Conocimiento de servicios por edad. Fuente: página web de la Junta de Castilla y León**

En el cuadro siguiente, el servicio de estadística de la Junta de Castilla y León nos ofrece información acerca de la valoración de los ciudadanos sobre diversos servicios que gestiona la

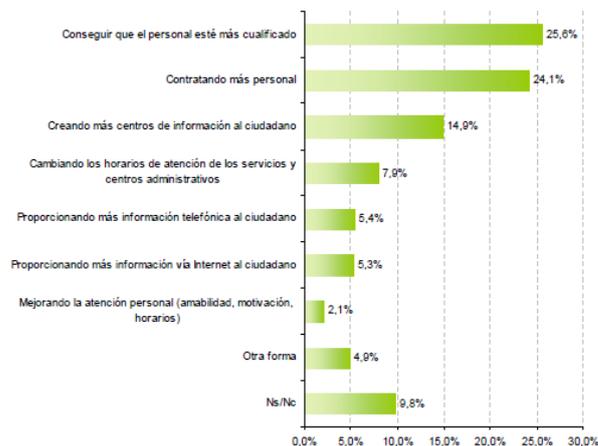
Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta. Todas las valoraciones se sitúan por encima del aprobado (2,5)



**Figura 19. Valoración sobres servicios de la Junta. Fuente: página web de la Junta de Castilla y León**

### 3.3. PROPUESTAS DE LA POBLACIÓN PARA MEJORAR SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN RECIBIDA

**Gráfico 3.3.1. Propuestas de la población para mejorar su grado de satisfacción con la atención recibida (%)**



El 25,6% de los de hogares de Castilla y León considera que su satisfacción con la atención recibida al realizar gestiones ante de la Administración autonómica se podría mejorar con una mayor cualificación del personal, el 24,1% contratando más personal, el 14,9% creando más centros de información al ciudadano, el 7,9% propone cambiar los horarios de atención de los servicios y centros administrativos, el 5,4% sugiere proporcionar al ciudadano más información telefónica, el 5,3% proporcionar más información via Internet y el 2,1% indica que se debería mejorar la atención personal (amabilidad, motivación, horarios).

**Figura 20. propuestas de los ciudadanos sobre los servicios. Fuente: página web de la Junta de Castilla y León**

Finalmente, recogemos la información de una noticia publicada por el Norte de Castilla el 10 de mayo de 2015 con motivo de las elecciones autonómicas del 24 de mayo. En ella aparece en el titular que los castellanos y leoneses no aprueban la gestión de sus políticos. No obstante, el partido popular sigue siendo el partido político que alcanza una mayor nota, un 4,52<sup>9</sup>.

## La Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León

**S**egún esto, la creación de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León y el nombramiento el 28 de junio de 2011 de la consejera Milagros Marcos corresponde al presidente de la Junta.

### Organigrama de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León

La Consejería de Familia está dirigida por la consejera, Milagros Marcos desde su nombramiento en junio de 2011. Los organismos que dependen directamente de su cargo son: la Secretaría General, Comisionado General para la Droga, La Dirección General de la Mujer, el Instituto de la Juventud y la Gerencia de Servicios Sociales.

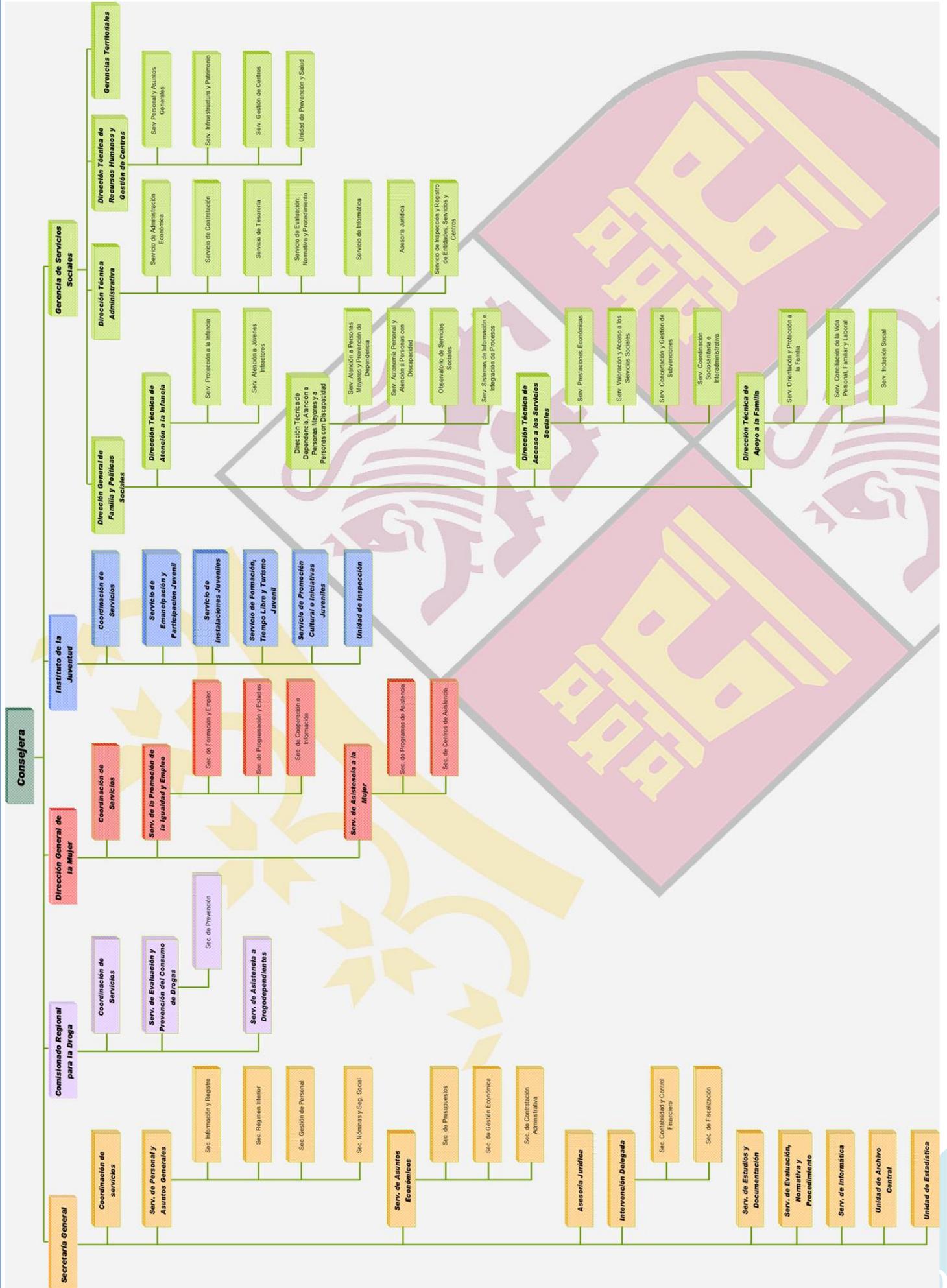
- **Secretaría General:** Las áreas en las que se desglosa este departamento son: coordinador de servicios, Servicio de Personal, Servicio de Asuntos Económicos, Asesoría Jurídica, Intervención Delegada, Servicio de Estudios, Servicio de Evaluación, Normativa y Procedimiento, Servicio de Informática, Unidad de Archivo Central y Unidad de Estadística
- **Comisionado General para la Droga:** Se divide en Coordinación de Servicios, Servicio de Evaluación y Prevención del Consumo de Drogas y Servicio de Asistencia a Drogodependientes

---

<sup>9</sup> Tras el 24 de mayo hemos visto que en buena medida las urnas han ratificado esta encuesta, pues el Partido Popular ha perdido la mayoría absoluta en el Parlamento Autonómico, perdiendo 11 escaños, aunque a un escaño de la mayoría absoluta.

<http://www.elnortedecastilla.es/elecciones24m/castillayleon/201505/10/ciudadanos-castilla-leon-aprueban-20150508211231.html>

- **Dirección General de la Mujer:** Sus áreas son: Coordinación de Servicios, Servicio de Promoción de la Igualdad y Empleo y Servicio de Asistencia a la Mujer
- **Dirección de Juventud:** Se compone de: Coordinación de Servicios, Servicio de Emancipación y Participación Juvenil, Servicio de Instalaciones Juveniles, Servicio de formación, tiempo Libre y turismo Juvenil, Servicio de Promoción Cultural e Iniciativas Juveniles y Unidad de Inspección
- **Gerencia de Servicios Sociales Es el área más compleja.** Se compone de tres direcciones y un departamento de gerencias territoriales: 1- Dirección General de Familia y Políticas Sociales, que a su vez se compone de una dirección Técnica de Atención a la Infancia, una dirección técnica de Acceso a los Servicios Sociales y una Dirección Técnica de apoyo a la Familia. 2- Una dirección Técnica administrativa y 3- una dirección Técnica de Recursos Humanos y Gestión de Centros.



21. Organigrama de la Consejería: Fuente: Consejería de Familia

## Historia de la Consejería

Como hemos comentado, las primeras transferencias que recibió la Junta de Castilla y León se produjeron en 1983, también las relacionadas con asuntos sociales. En ese año se crea la primera Dirección General de Asuntos Sociales dentro de la Consejería de Sanidad y Bienestar Social.

En 1987 se aprueba la Ley de Modificación de Protección a la Infancia y se asumen competencias en relación con los centros de protección de menores. Paralelamente, se aprueba la Ley de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y se determinan las competencias de las corporaciones locales.

Posteriormente, en 1996 se transfieren todas las competencias del IMSERSO, lo que supone asumir la gestión de todas residencias de mayores, centros de día, hogares de mayores y de personas con discapacidad. Ese mismo año se crea la Gerencia de Servicios Sociales. Durante un año conviven los dos organismos, la Gerencia y la Dirección General, ambas dentro de la Consejería de Sanidad y Bienestar Social.

En 1997 se suprime la Dirección General de Servicios Sociales y se fusionan ambos organismos en la Gerencia de Servicios Sociales.

En 2003 se separan las competencias de Sanidad y Bienestar Social y se crea la Consejería de Familia, asumiendo todas las materias sociales de la Junta y todas las competencias actuales.

Cuatro años después, en 2007, se da una nueva denominación a la Consejería de Familia añadiendo Igualdad de Oportunidades. Paralelamente, se aprueba la Ley Nacional de la Dependencia, asumiendo las competencias correspondientes, y la Ley de Servicios Sociales de Castilla y León tres años más tarde, en 2010

Según el el Decreto 33/2014, de 31 de julio, se establece que corresponde a la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades, bajo la superior dirección de su titular, promover, dirigir, coordinar, desarrollar, ejecutar e inspeccionar, en el ámbito de la Comunidad de Castilla y León, las políticas de servicios sociales, drogodependencias, y las transversales de familia, igualdad de oportunidades, mujer y juventud.<sup>10</sup>

## Creación de la Gerencia de Servicios Sociales

---

<sup>10</sup> Fuente. Gerente de Servicios Sociales, Jesús Fuertes. Entrevista personal. Abril 2015

Ley 2/1995, de 6 de abril, por la que se crea la Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León (Vigente hasta el 01 de Enero de 2014). El punto de partida de los Servicios Sociales en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, estructurados como un conjunto armónico, aparece con la publicación de la Ley 18/1988, de Acción Social y Servicios Sociales.

En dicha Ley se delimita su objeto y ámbito de aplicación dando cabida en el mismo a las distintas admisiones locales, sistemas de participación, transferencias y delegación de competencias, entre otros títulos de la Ley.

La asunción de transferencias de la Administración Central y sobre todo la incorporación a la Comunidad del Instituto Nacional de Servicios Sociales, aconseja la creación de una estructura administrativa acorde con sus necesidades, que permita un desarrollo adecuado en el paso de la Administración Central a la Autonómica.

Dentro de los principios inspiradores de la Ley de Acción Social y Servicios Sociales, figura la descentralización de competencias y funciones como medio de acercar la Administración al ciudadano. Con esta norma se consigue transmitir una parte importante de bienes y servicios de la Administración Autonómica a las entidades locales, velando la Junta por el mejor desarrollo de los procesos de transferencias y por una adecuada gestión de los servicios.

Por ello, queriendo dotar a la Administración de un instrumento acorde con las necesidades planteadas, se regula un ente institucional que, con plena sujeción a las normas de carácter general ordenadoras del funcionamiento de la Administración Pública, a la vez dote al ámbito funcional de los Servicios Sociales de los mecanismos adecuados para responder a las demandas sociales con respuestas rápidas y eficaces.

La finalidad de esta norma es la creación de un organismo autónomo de carácter administrativo que permita una gestión homogénea basada en los principios de economía, eficacia, descentralización y participación de los interesados, a la vez que se consiga la integración de los centros y servicios en materia de Servicios Sociales.

La Ley recoge en sus artículos 1 a 5, la naturaleza jurídica de la Gerencia y su adscripción, funciones y competencias, órganos rectores, composición, funciones y órganos de participación, por medio de este articulado, se estructura no sólo el carácter del organismo que desde el principio se declara público si no que dentro de su independencia para el desarrollo de sus funciones, se somete a la decisión superior de un órgano colegiado como el Consejo de Administración.

Los artículos 6.º al 12.º desarrollan los medios económicos y personales con los que cuenta la Gerencia de Servicios Sociales, introduce una explicación en materia de personal demostrativa de la voluntad de la Comunidad por realizar la incorporación de personal de la forma menos traumática posible. El sistema de tesorería, la actividad interventora y contable y la asesoría jurídica vienen a determinar el interés que se persigue que no es otro que una mayor agilidad administrativa pero dentro de los cauces y con el sometimiento a la normativa vigente.

#### Artículo 1 Creación

Se crea la Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León como organismo autónomo de carácter administrativo, dotado de personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar al que corresponde la ejecución de las competencias de administración y gestión de los centros, servicios y programas sociales que le encomiende la Junta de Castilla y León.

La Gerencia de Servicios Sociales está adscrita a la Consejería competente en materia de servicios sociales. \_ “Párrafo final del artículo 1 redactado por el artículo 44 de la Ley [CASTILLA Y LEÓN] 13/2003, 23 diciembre, de Medidas Económicas, Fiscales y Administrativas («B.O.C.L.» 30 diciembre). Vigencia: 1 enero 2004

Téngase en cuenta que, conforme establece el número 2 del artículo 2 del D [CASTILLA Y LEÓN] 78/2003, 17 julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades («B.O.C.L.» 18 julio), está adscrito a la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades el Organismo Autónomo Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León, para el desarrollo de las funciones que tiene encomendadas en materia de servicios sociales.

#### Artículo 2 Funciones, competencias y actividades ( Ley 2/1995, de 6 de abril)

Corresponde a la Gerencia:

- **a)** La organización, gestión, desarrollo, control y coordinación de centros, establecimientos, prestaciones y programas de Servicios Sociales, según se establece en el [artículo 32 de la Ley 18/1988](#), de Acción Social y Servicios Sociales, que le sean encomendados por la Junta de Castilla y León.
- **b)** El desarrollo de las actividades, actuaciones y programas que establecidas en los Planes Regionales de Servicios Sociales, le encomiende la Junta de Castilla y León.
- **c)** Cualquier otra que le pudiera ser encomendada por la Junta de Castilla y León y la Consejería de Sanidad y Bienestar Social en materia de servicios sociales.

## Ley de Servicios Sociales y Atención a la Dependencia de Castilla y León. 2010

El pleno de las Cortes aprobó en 2010 la **Ley de Servicios Sociales y Atención a la Dependencia de Castilla y León**, en la que se otorga carácter de derecho subjetivo exigible a las administraciones el acceso a estos servicios y prestaciones públicas. El proyecto de Ley de Servicios Sociales y Atención a la Dependencia de Castilla y León desarrolla el Estatuto de Autonomía y avanza en el reconocimiento de servicios y prestaciones como derechos subjetivos de los ciudadanos de la Comunidad que pueden reclamar ante las administraciones públicas e incluso ante los tribunales.

Así, el concepto de asistencia social mantenido hasta ahora para estos servicios pasa a ser un **derecho para los ciudadanos**, un sistema que integra los públicos y privados y crea un Observatorio Estratégico de los Servicios Sociales.

### Nuevos derechos

La ley reconoce una nueva generación de derechos sociales entre los que figuran el derecho a la información, orientación y asesoramiento; el derecho de valoración, planificación de caso y seguimiento, el Ingreso Mínimo de Inserción (que asumirá la Renta Garantizada de Ciudadanía tras su aprobación) y ayudas para necesidades básicas de subsistencia urgentes, medidas específicas para la protección de menores en situación de riesgo o desamparo, atención temprana a niños y niñas con discapacidad o riesgo de padecerla.

La atención comprenderá como mínimo la prevención, detección precoz, diagnóstico y atención de casos, teleasistencia, ayuda a domicilio, atención en centros de día y de noche, atención residencial, prestación económica para cuidados en el entorno familiar y apoyo a cuidadores no profesionales, así como prestación económica de asistencia personal y prestación económica cuando no sea posible el acceso a un servicio concertado.

Los principales mensajes que se quisieron transmitir por parte del Departamento de Comunicación de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades, a raíz de la aprobación de esta nueva Ley fueron:

- Con la nueva Ley, **la persona y sus necesidades son el centro** de actuación de los servicios sociales
- Los **Servicios Sociales de Castilla y León** se equiparan a otros sistemas de protección social como el sanitario y el educativo, constituyendo así **un nuevo pilar del Estado del Bienestar**.

- **La Ley de Servicios Sociales amplía las prestaciones esenciales**, que se configuran **como derecho subjetivo** para:
  - Dependencia
  - Necesidades básicas de subsistencia
  - Situaciones urgentes y de desamparo
  - Protección de menores
  - Atención e integración de personas con discapacidad
  - Protección y tutela de personas declaradas incapaces
  - Sistema de responsabilidad pública para garantizar, tanto la calidad como la sostenibilidad y continuidad del mismo.
- Se aprobará un **Catálogo de servicios** (en documento anexo) y se establecerá una nueva organización territorial que se plasmará en la creación de **un Mapa de Servicios Sociales de Castilla y León** (Aprobado el 11 de diciembre de 2014)
- El sistema se configura como una verdadera red en la que **los procedimientos están unificados e integrados para facilitar el acceso al sistema y a sus prestaciones** de forma que se garantice la intervención más inmediata, completa y coordinada posible.
- La coordinación con otros sistemas, especialmente el sanitario, da lugar a **una atención integrada de carácter sociosanitario**.
- Define un **sistema de responsabilidad pública que garantiza**, tanto la calidad como **la sostenibilidad** y continuidad del mismo.

Esta Ley, una de las más importantes aprobadas en los últimos años para mejorar la calidad de vida de los castellanos y leoneses, ha supuesto, como podemos ver, un gran avance en los derechos de los ciudadanos a una prestación de la dependencia digna, que ha permitido atender las necesidades de los colectivos afectados. Esto significa que los Servicios Sociales de Castilla y León dan un paso más hacia la mejora de las condiciones de vida de los castellanos y leoneses, procurando un importante cambio social.

## Misión, visión y valores de la Consejería

La **misión** se define como la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. Debe constar de 3 partes:

- Descripción de lo que la institución hace.
- Para quién está dirigido el esfuerzo; es decir, el target o público objetivo.
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización. Es decir, el factor diferencial.

Incluso si la organización no tiene definida una política social, una comunicación responsable orientada hacia fines sociales consigue dotar a la misión de la organización de un mayor sentido y cohesión social, afianzando el valor de la organización en la comunidad.

En el caso de la Consejería de Familia, nos encontramos con una misión clara:<sup>11</sup> Dar un servicio público de calidad, gestionar adecuadamente los recursos económicos atribuidos a esta administración y hacer cumplir adecuadamente todas las políticas sociales para las cuales existe.

En cuanto al público objetivo, es obvio que son todos los ciudadanos de Castilla y León, especialmente aquellos que demandan algún tipo de servicio social. La particularidad de esta administración es que gestiona políticas sociales, lo cual significa que de sus decisiones y actuaciones depende el bienestar de una parte importante de la ciudadanía castellano y leonesa. El fin es social, además de político y a diferencia con otras consejerías de la Administración regional. Ahí radica su factor diferencial.

La **visión** se define como una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

Según esta definición, la visión de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León radica en la realización de una política social que abarque al conjunto de los ciudadanos castellanos y leoneses y cubra todas las necesidades y demandas de éstos hacia la administración regional.

**Valores** son las señas de identidad que la identifican. Estos valores están intrínsecamente ligados a las personas, ya que por supuesto una empresa está formada por personas. Como administración regional, la Consejería debe incluir entre sus valores la idea clara de **servicio a la ciudadanía**, es decir, trabajar por y para el contribuyente, que paga con sus impuestos ese servicio, y tiene derecho a que se le trate con el mayor respeto y diligencia.

Otro de los valores que destacamos es el de **transparencia**. Una administración debe comunicar a todos los ciudadanos con la máxima eficacia todas las actuaciones que lleve a cabo, y justificar todas las partidas presupuestarias. Para ello dispone de un departamento de Comunicación que es

---

<sup>11</sup> Descripciones de la misión, visión y valores a partir de elaboración propia. La Consejería no tiene elaborado un documento donde se recojan estos conceptos.

el encargado de transmitir fundamentalmente a través de los medios de comunicación las actuaciones mencionadas.

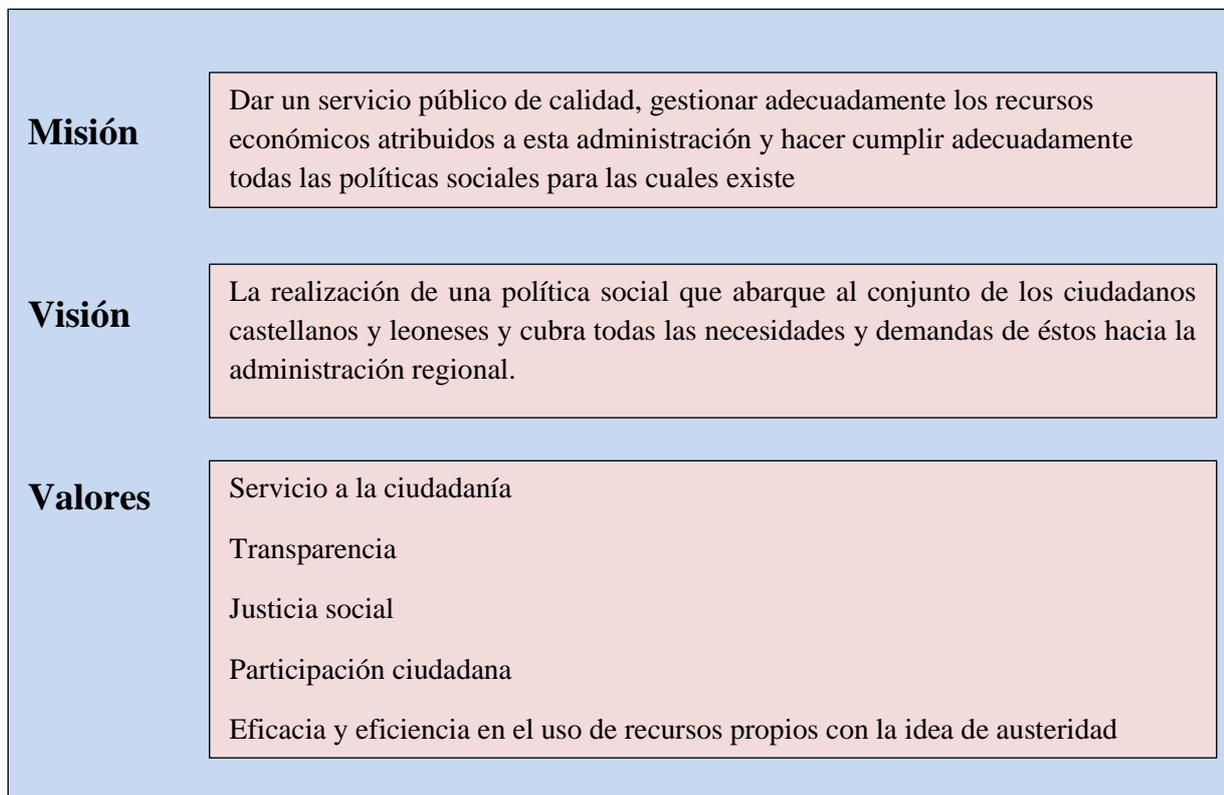
Asimismo es muy importante que la gestión de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León se guíe bajo la premisa de la **justicia social**, trabajando para que los recursos que salen de los impuestos de todos los ciudadanos se empleen de la manera más adecuada posible en función de las necesidades sociales. Debe velar porque la distribución de esos recursos sea lo más equitativa posible.

No podemos olvidarnos del valor de la **participación ciudadana**. La ciudadanía debe tener voz y no sólo voto. Es obligación de la Consejería conocer las necesidades de sus ciudadanos dialogando con ellos a través de los cauces que la administración considere. .

Además, tal y como explica Joan Prats Catala, (1993) a la legitimidad legal de las administraciones públicas se ha añadido no sólo la exigencia de los valores de la equidad social y de la participación, sino que en los últimos años la legitimidad de las Administraciones Públicas exige además **la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos** con una idea de **austeridad**

### **Función social**

- Dar servicio a los sectores sociales cuyas actuaciones dependen de esta Consejería: mujer, infancia, juventud, personas mayores
- Dar solución y ayuda a los problemas de la ciudadanía: drogadicción, dependencia, adopción, situación de pobreza,
- Profundizar en esos problemas para dar un mejor servicio
- Acercarse a las personas, ciudadanos de Castilla y León, para tener un mayor conocimiento de sus necesidades y opiniones



**Figura 22. Misión, visión y valores de la Consejería. Fuente: elaboración propia**

## Identidad corporativa

La identidad corporativa es, según Ramírez (2005) la presentación, que hacen las cosas y los seres de la naturaleza, de sí misma, en su propia materialidad, total y directamente con su sola presencia a partir de la unidad integrada entre sustancia, función y forma.

Esta identidad tiene dos dimensiones, la de la emisión y la de la percepción, también llamada por Costa **identificación**. Consiste en la percepción de la identidad, deviene una relación entre lo identificado y una serie de ideas; primeramente una serie de asociaciones empíricas de ideas y en un segundo nivel de percepción a una serie de asociaciones psicológicas de ideas, ligadas éstas a la cosa percibida en forma de “atributos”. En la identificación se ligan la forma, en tanto que estímulo perceptivo, y ésta conduce mentalmente a la función y a la sustancia de la cosa percibida.

Desde este análisis se considera que la identidad abarca tres componentes perfectamente diferenciados

- Los principios básicos: misión, visión, valores, (ya abordados) políticas, objetivos y estrategias.

- El comportamiento: estructura, tipo de gestión, procedimientos, motivación, liderazgo, tema de decisiones, poder, calidad, conflicto etc.
- La Identidad audiovisual o simbolismo: logotipo, emblema, colores, slogan, etc.

La identidad corporativa de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León estaría compuesta por estos conceptos. Esta relación de elementos que componen la identidad corporativa de la Consejería ha sido descrita a partir de elaboración propia. La Consejería no tiene identificados los distintos componentes de una identidad corporativa como tal:

- Calidad. La calidad mide la eficacia y la eficiencia de las acciones que componen la organización de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. La calidad depende de la estructura, del presupuesto, del trabajo de los recursos humanos, a lo que se suma su motivación y compromiso, de la experiencia, de la satisfacción de los públicos. Todas las organizaciones deben tender, en su plan estratégico, a la calidad de sus servicios.
- Colaboración. Debe estar en el ADN de la Consejería la idea de Colaboración. Colaboración con la ciudadanía, colaboración con otras entidades e instituciones, con el fin de dar un servicio adecuado y que responda a los intereses de los usuarios.
- Innovación. Necesariamente una administración pública debe innovar a la hora de prestar servicios y dirigirse a sus ciudadanos. Ahí las nuevas tecnologías ejercen un papel fundamental.
- Servicio Público. Uno de los valores fundamentales de la Consejería. Es la razón de ser de la misma. Satisfacer las necesidades de los usuarios y deberse a ellos.
- Integridad, credibilidad y fiabilidad. Tiene que ver con la confianza de los públicos en el actuar de la administración y de la información que publicita.
- Participación. En una administración la idea de participación es asimismo consustancial a la esencia de la misma. Los públicos deben poder tomar la palabra.
- Sensibilización. Una consejería como la de Familia tiene entre sus objetivos el de hacer llegar a los ciudadanos de Castilla y León aquellos mensajes que contribuyan a la mejora de calidad de vida de sus habitantes. Por ello son tan necesarias campañas de sensibilización sobre los problemas que aborda como los riesgos del consumo de drogas y alcohol, la lucha contra la violencia de género etc.
- Educación. Unido a la idea de sensibilización, los mensajes deben estar elaborados para que también sirvan de cambio de conductas, de educación a la ciudadanía.

Según esto, la identidad de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León debería dejar muy claro su interés por dar un servicio adaptado a las necesidades sociales de los ciudadanos, primando la calidad en la gestión y generando la confianza de sus públicos objetivos, fomentando de esta forma la participación. Con ello se logra la seguridad de que su fin último se cumple: ser un organismo con vocación de servicio a los ciudadanos y promotor del cambio social.

### El logo de Servicios Sociales y del Club de los 60

El logo de Servicios Sociales responde a los anteriores conceptos de visión y valores. Según esto, las figuras del logo son personas que actúan como engranajes o piezas para formar un conjunto que es la sociedad, apoyándose unas a otras, reforzando la idea de colaboración, coordinación e integridad en la prestación de los servicios.



**Figura 23. Logo de Servicios Sociales y Club de los 60**

Esa es la esencia de los servicios sociales, ese trabajo colaborativo, pero sin olvidar que los servicios sociales atienden a personas, de forma individualizada. Asimismo, cada persona, cada pieza, forma parte de un todo y aporta su grano de arena en la construcción de la sociedad. Otro significado alude a las tres piezas como representación de la familia: el hombre, la mujer y l@s niñ@s, que suponen el público objetivo de los servicios de la Consejería de Familia. Por tanto vemos reflejados los valores de servicio público, de atención a la familia, de participación ciudadana y justicia social.

La Consejería de Familia decidió mantener una marca propia para el servicio del Club de los 60, por su arraigo en la sociedad y en los usuarios de estos servicios. Este club se dedica sobre todo a lo que tiene que ver con labores más preventivas, no de atenciones de servicio directo, sino como prevención en el mapa de envejecimiento activo.

## Las cláusulas sociales en la Consejería

En toda contratación con la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León (también en las demás consejerías) se incluyen como criterio general la introducción de **cláusulas sociales** en las distintas fases del procedimientos de contratación pública que redunden en el fomento del empleo de personas en riesgo de exclusión social, en la inserción en el mundo laboral a personas con discapacidad, en el fomento de la estabilidad en el empleo, o en la promoción de la igualdad efectivas entre mujeres y hombres, así como en el impulso de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en las empresas.

Esta medida se destina, con carácter general, a toda la contratación pública, siempre que el tipo de contrato lo permita.

Así, la Consejería primará en la contratación a aquellas empresas que acrediten un número medio anual mínimo de trabajadores en su plantilla y de empleados estables en los últimos tres ejercicios. Y tendrá en cuenta la experiencia, conocimiento y medios técnicos en materias sociales. Serán preferentes aquellas empresas que cuenten en su plantilla con un número de trabajadores con discapacidad como mínimo del 2%.

Con el fin de promover el empleo de personas con dificultades particulares de inserción en el mercado laboral, se establece en los pliegos de cláusulas administrativas particulares condiciones especiales. Entre ellas, que la plantilla esté formada por un mínimo del 20% de **personas en situación de exclusión social** en grave riesgo de estarlo, de **desempleados**, o que presenten importantes dificultades para integrarse en el mercado de trabajo ordinario.

También valorará que la plantilla cuente con **personas con discapacidad**, perceptores de la Renta Garantizada de Ciudadanía, jóvenes de entre 16 y 30 años que provengan de instituciones de protección de menores, personas con problemas de drogadicción o alcoholismo que estén en proceso de rehabilitación y reinserción social, o parados de larga duración que hayan cumplido ya los 45 años.

Se tiene en cuenta, asimismo, la integración de la **perspectiva de género** como criterio de adjudicación cuando se incrementen las ventajas comparativas de las ofertas. Así, se incluyen acciones de fomento de la igualdad de oportunidades en materias como el acceso a la ocupación, la promoción y la formación, la clasificación profesional, las retribuciones, la ordenación del tiempo de trabajo para favorecer la conciliación personal y familiar, así como la prevención del acoso sexual o del acoso por razón de sexo.

Desde finales de 2012 a diciembre de 2014, la Junta de Castilla y León ha adjudicado contratos a empresas que incorporaban cláusulas sociales por valor de 358,47 millones de euros. Solo durante el pasado año, se han adjudicado contratos con cláusulas sociales por importe de 173,3 millones de euros, lo que significa que el 71 % del importe total de las contrataciones que realizó la Junta llevaban aparejadas aspectos sociales.

Se trata de impulsar en las empresas **una visión más social** y, para ello, la Junta prima a la hora de adjudicar un contrato a aquellas empresas que incorporen medidas que redunden en el fomento del empleo de personas en riesgo de exclusión social o en la inserción de personas con discapacidad, que fomenten la estabilidad en el empleo o que promuevan la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

Sin embargo se echa en falta un interés por fomentar la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, que impulsaría el compromiso y la participación de las empresas castellano y leonesas en la acción social.

Hasta aquí hemos analizado conceptos de comunicación institucional y hemos visto el marco legislativo y comunicacional de la Junta de Castilla y León, y la creación y competencias de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de este organismo autónomo.

A partir de este momento vamos a ver cómo se articula la comunicación en esta Consejería, primero con un acercamiento a su página web, primera ventana de comunicación directa con la ciudadanía, y posteriormente analizando la comunicación que se está llevando a cabo por el departamento de Comunicación de la Consejería. Posteriormente vamos a elaborar un Plan de Comunicación para esta administración que gestiona los temas sociales de la Comunidad Autónoma y cómo puede ejecutarse.

## Resumen

*En este capítulo hemos hecho un acercamiento a la administración regional de la Junta de Castilla y León y a su Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades. En primer lugar, hemos posicionado la administración regional dentro de una comunidad, Castilla y León que es la más extensa de Europa. Cuenta con una población de 2.494.000 habitantes, con una población envejecida, con una baja natalidad y con un claro problema de despoblamiento rural.*

*La Junta de Castilla y León nació en 1983 y a partir de ese momento fue consiguiendo las distintas transferencias de competencias cedidas por el gobierno central. La reforma de 1999, con la Ley Orgánica 4/1999, de 8 de enero, mejoró el marco competencial e institucional de la comunidad. La Ley 2/1995, de 6 de abril, da forma a la Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León (Vigente hasta el 01 de Enero de 2014) y la Consejería de Familia logró en 2003 separar sus competencias de las de Sanidad y aglutinar en una sola consejería todos los asuntos relacionados con las acciones sociales, de mujer, juventud y de Familia.*

*En este capítulo se analiza la misión, visión y valores de la Consejería, y la función social que presta a los ciudadanos de Castilla y León. Según esto, la misión se resume en dar un servicio público de calidad, gestionar adecuadamente los recursos económicos atribuidos a esta administración y hacer cumplir adecuadamente todas las políticas sociales para las cuales existe; la visión se define en la realización de una política social que abarque al conjunto de los ciudadanos castellanos y leoneses y responda a todas las necesidades y demandas de éstos hacia la administración regional. Como valores destacamos algunos como el de servicio público, transparencia o participación.*

*Asimismo se describe la identidad corporativa que se resume en estos aspectos: calidad, colaboración, innovación, servicio público, integridad, credibilidad, fiabilidad, participación, sensibilización y educación.*

*Finalmente, hemos visto que la Consejería de Familia incluye como criterio general la introducción de **cláusulas sociales** en procedimientos de contratación pública que redunden en el fomento del empleo de personas en riesgo de exclusión social, en la inserción en el mundo laboral a personas con discapacidad, en el fomento de la estabilidad en el empleo, o en la promoción de la igualdad efectivas entre mujeres y hombres, así como en el impulso de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en las empresas*



## Capítulo 4. La página web de la Consejería

*“Dime y lo olvidaré; enséñame y quizá lo recuerde; involúcrame y lo entenderé”*

Proverbio chino

## La página web de una administración

**L**as acciones 2.0 que impliquen participación de la ciudadanía tienen que tener una especial transparencia de forma que los fines y resultados de esa participación queden claramente reflejados antes, durante y después de su implantación. Para fomentar la participación es fundamental que prime lo social a lo tecnológico.

Los escenarios que se deben retroalimentar en la web 2.0 de la administración pública son (Zambrano Silva, 2008):

- La web como fuente de información
- La web como facilitadora de trámites y gestiones
- La web como espacio de debate y participación
- La web como lugar para el trabajo colaborativo

Según Tornos y Galán, la comunicación pública incluye cualquier tipo de información que circule hacia o desde el público (Tornos y Galán, 2000:11).

En esta definición tan amplia se incorporaría:

- La información que los administrados remiten a las administraciones.
- La información entre diferentes administraciones.
- La información que la administración facilita a los ciudadanos con diversos fines y a través de cauces, también diversos.

Lovelock (1984) dijo que en el caso de los bienes y servicios, la comunicación jugaba un papel de soporte y complemento a las políticas de diseño de producto, distribución y precio). Sancho (1999), por su parte, introdujo que la incorporación al sector público de los principios utilizados en marketing tienen como propósito básico “desarrollar y mejorar el potencial de la actuación prestadora de servicios” de las organizaciones públicas. Entre los instrumentos dispuestos para llevar a cabo estas estrategias se encuentran las técnicas de comunicación con el ciudadano. La comunicación, además de informar o facilitar el servicio, constituye un componente esencial del mismo. Gracias a ella, se puede realizar la coproducción del servicio personalizado cuando se atiende a un ciudadano

Una buena gestión de comunicación mejora la satisfacción y la evaluación de la calidad del servicio en dos dimensiones:

1. Comunicación previa: expectativas
2. Comunicación durante la prestación: educar en el proceso

Por esto, una de las funciones principales de la comunicación corporativa e institucional “es la de gestionar las expectativas de todos los destinatarios de la información sobre una determinada acción o servicio público (...) evitando la generación de expectativas desajustadas a la oferta que realmente se puede proporcionar” (Serra, 2000:127-128).

## La página web de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. Estructura y contenido<sup>12</sup>

**P**asemos a analizar en concreto la página web de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. Esta página es a su vez un enlace de la web de la Junta de Castilla y León, que recoge el organigrama del Gobierno de esta Comunidad Autónoma.

En una primera parte, haremos una aproximación descriptiva, explicando cómo es desde el punto de vista del contenido<sup>13</sup>. En una segunda parte realizaremos una aproximación analítica, con parámetros que nos ayudarán a desentrañar la calidad de la página web.

### Análisis descriptivo de la página web<sup>14</sup>

En este apartado vamos a analizar el contenido de la página web de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. En la primera página, como podemos ver, aparecen las seis áreas de dirección cuya supervisión depende directamente de la consejera: Secretaría General, Gerencia de Servicios Sociales, Instituto de la Juventud, Dirección de Familia y Políticas Sociales, Comisionado Regional para la Droga (que es competencia del secretario general) y la Dirección General de la Mujer.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> [http://www.jcyl.es/web/jcyl/Gobierno/es/Plantilla66y33/1284181083326/\\_/\\_/\\_](http://www.jcyl.es/web/jcyl/Gobierno/es/Plantilla66y33/1284181083326/_/_/_)

<sup>14</sup> Más información en el Anexo 9.

<sup>15</sup> Hemos detectado algunas carencias y hemos sugerido mejoras de la página web de la Consejería, que aparecen en el capítulo final de este documento, donde abordamos la ejecución del Plan de Comunicación.

**Gobierno de Castilla y León**

Inicio | [Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades](#)

### Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades

DECRETO 33/2014, de 31 de julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades

- [Secretaría General](#)
- [Gerencia de Servicios Sociales](#)
- [Instituto de la Juventud](#)
- [Dirección General de Familia y Políticas Sociales](#)
- [Comisionado Regional para la Droga](#)
- [Dirección General de la Mujer](#)

**Temas de interés**

- [Comparecencia de la Consejera de Familia e Igualdad de Oportunidades en las Cortes](#)

[Organigrama](#)

[Competencias](#)

**Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades**

Consejera: Milagros Marcos Ortega  
 C/ Padre Francisco Suarez, nº 2 -  
 C.P.: 47006 - Valladolid (Valladolid)  
 Teléfono: 983 410 900 (Centralita)  
 Telefax oficial: 983 410 955  
 Fax: 983 412 249

[Mapa de localización](#)

[Directorio completo](#)

Más información  
[Consejería de Familia e Igualdad de](#)

A partir de esta primera pantalla, se accede a todo el contenido de la página, redirigiéndose a los diferentes enlaces. Otros elementos que vemos en la primera pantalla son el organigrama de la Consejería, con el nombre de los responsables, y las competencias de la administración autonómica. Vemos asimismo, el nombre de la consejera, la dirección, el teléfono, un mapa de localización de la dirección física de la Consejería y el directorio completo de las diferentes direcciones técnicas.

En la parte inferior de la página aparece un apartado de temas de interés, que no está actualizado.

En el enlace “Secretaría General” únicamente aparece indicado que la Secretaría General forma parte del organigrama de la Consejería.

En el enlace “Gerencia de Servicios Sociales” se nos sugiere algunos temas que pensamos son los más consultados por los usuarios de la página web: Dependencia, Adopción Internacional, Club de los 60, Atención Temprana y Renta Garantizada de Ciudadanía. Sin embargo, al pinchar en dependencia accedemos a otros enlaces que no tienen que ver con Dependencia, sino con la propia Gerencia.

El epígrafe “Instituto de la Juventud” es un enlace a un portal distinto desde el punto de vista del diseño. Mucho más dinámico y adaptado para esta población. Es un portal muy completo con información relevante para este perfil de usuario.

En “Dirección General de Familia y Políticas Sociales”. En este enlace sólo se explica la creación de esta nueva dirección general, con su organigrama y competencias

En “Comisionado para la Droga” incluye en temas de interés cuatro epígrafes: Sistema de Información sobre Drogas (SID) , Reducción de los daños, Asistencia e Integración Social y Prevención

Finalmente, en “Dirección General de la Mujer” aparecen tres temas de interés: Igualdad de Género, Violencia de Género y Centro de Documentación de la Mujer de Castilla y León.

ESQUEMA DE DISEÑO DE LA PAGINA WEB			
SECRETARIA GENERAL			
GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES			
	<b>Cómo acceder a los servicios sociales</b>		
	<b>Protección a la infancia y adopción</b>		
	<b>Quando un niño necesita proteccion</b>		
	Acogimiento familiar		
	Adoción internacional		
	Adopción en Castilla y León		
	Búsqueda de orígenes del adoptado		
	Pacto por los Derechos de la Infancia en Castilla y León		
	El sistema de protección		
	<b>Dependencia y discapacidad</b>		
	<b>Personas mayores</b>		
	Club de los 60		
	Situaciones de dependencia		
	<b>Red de apoyo a familias afectadas por la crisis</b>		
	<b>Voluntariado</b>		
	Legislación de voluntariado		
	Inscripción de entidades en el registro de voluntariado		
INSTITUTO DE LA JUVENTUD			
	<b>Fórmate</b>		
	Titulaciones juveniles		
	Escuelas de animación juvenil		
	Formación complementaria e idiomas		
	Formación en voluntariado		
	Formación para la promoción artística		
	Programa emprende joven		
	<b>Emprende</b>		
	Autoempleo		
	Becas y ayudas		
	Empleo		
	Otra formación		
	Vivienda		
	Programa youth training		
	Programa internacional training Working		
	Encuentro regional de jóvenes emprendedores		
	<b>Participa</b>		
	Turismo juvenil y tiempo libre		
	Asociacionismo		
	Voluntariado juvenil		
	Erasmus más juventud en acción		
	Programa de movilidad creativa en albergues		
	<b>Actividades de tiempo libre</b>		
	<b>Aplicación para móviles</b>		

<b>DIRECCION GENERAL DE FAMILIA Y POLITICAS SOCIALES</b>			
<b>COMISIONADO GENERAL PARA LA DROGA</b>			
	<b>Sistema de información sobre drogas</b>		
	<b>Reducción de los daños</b>		
	Programas dirigido a reducir los accidentes de tráfico relacionados con el consumo de drogas		
	Programa exeo		
	Programa de prevención y control de la tuberculosis		
	<b>Asistencia e integración social</b>		
	Guía práctica para dejar de fumar		
	Guía para prevenir los problemas de alcohol		
	Guía para un consumo de alcohol de bajo riesgo		
	Guía de intervencioón para evitar el consumo de alcohol y tabaco en mujeres embarazadas		
	Guía de recursos		
	<b>Prevención</b>		
<b>DIRECCION GENERAL DE LA MUJER</b>			
	<b>Igualdad de género</b>		
	Formación en género		
	Programa más iguales		
	servicio de asesoramiento para planes y medidas de igualdad en las empresas		
	Programa óptima		
	Por un juguete no sexista		
	Asociacionismo		
	Consejo regional de la mujer		
	<b>Violencia de género</b>		
	Objetivo violencia 0		
	Reacciona contra la violencia de género		
	Atención integral		
	Programa de inserción laboral		
	Traducción para mujeres inmigrantes		
	Subvenciones		
	Agresiones sexuales		
	Intervención profesional en violencia de género		
	Orden de protección de las víctimas de violencia		
	Pacto social contra la violencia de género		
	Red de municipios sin violencia de género		
	Violencia de género en cifras		
	Programa de aprendizaje permanente		
	<b>Mujer y empleo</b>		
	<b>Centro de documentación de la mujer de Castilla y León</b>		

Figura 24. Esquema de la página web de la Consejería. Fuente: elaboración propia

En el Anexo 9 se detallan todos los apartados de este esquema

## Análisis pormenorizado de la página web

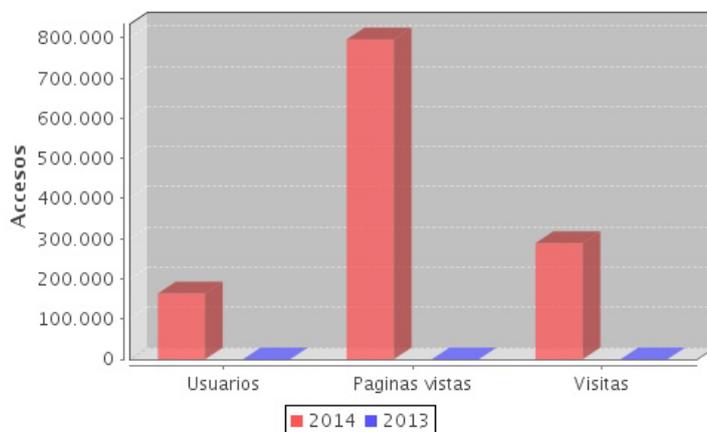
Para evaluar cómo está diseñada la página web hemos acudido a diferentes criterios de análisis.

En primer lugar, hemos analizado el **tráfico** que genera, para ver cuántas personas han consultado sus páginas, en función de las horas y las edades. Luego hemos visto la **accesibilidad**, para comprobar que todas las personas, independientemente de sus discapacidades, puedan acceder a su contenido. También hemos valorado el **diseño y usabilidad**, con el fin de evaluar cómo de atractiva es visualmente y qué elementos incorpora. Y finalmente hemos comentado la **guía de navegación**, que explica la organización de los contenidos desde la página principal.

### Tráfico

El departamento de Informática de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León recibe datos de tráfico de la página web de la Consejería por unidades de publicación. Así, la página se divide en tres unidades: Servicios sociales, Familia y Mujer, y Juventud. Los datos son suministrados por el Servicio del SIAU y la Web Corporativa de la Dirección General de Análisis y Planificación. Vamos a analizar la unidad de Servicios sociales por ser la que más tráfico genera.

Durante el pasado año 2014 se registró un tráfico de páginas visitadas de 796.000 entradas, cerca de 300.000 visitas y 163.000 usuarios, lo que indica que una media de 400 personas entraron diariamente a la página de la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León y unos 13.000 al mes. Los usuarios utilizaron preferentemente buscadores para acceder a la página de la Consejería (tráfico orgánico), seguido de la URL (tráfico directo) y en menor medida a través de enlaces de otras páginas.



**Figura 25. Tráfico de la página web por usuarios. Fuente: servicio de Informática de la Consejería de Familia**

En cuanto a las horas de más tráfico de visitas vemos que coinciden con la franja de 9 a 13 horas



**Figura 26. Tráfico por horas. Fuente: servicio de Informática de la Consejería de Familia**

Por ciudades, el mayor número de entradas corresponde a Valladolid, seguidos de Madrid, León, Salamanca, Burgos, Zamora, Avila, Segovia, Palencia y Soria

La franja de ciudadanos que más utilizan la página web son los mayores. Según recoge el buscador de datos internos de la página, están interesados sobre todo en información relativa a la organización de viajes, residencias de la tercera edad, pensión no contributiva, o balnearios. Además, se consultaron por encima de la media también otros temas como ayudas al nacimiento, dependencia o maternidad.

## Accesibilidad

La web especifica en su página principal que uno de los principales objetivos es que todas las personas puedan navegar por los contenidos de los sitios web sin encontrar dificultades de acceso, con independencia de la edad, de algún tipo de discapacidad o de tener un acceso a la web a través de tecnologías poco convencionales. A tal fin, el desarrollo de los portales web se ha basado en el cumplimiento de las Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web 1.0 establecidas por el W3C (Consortio de la World Wide Web). Technosite, empresa perteneciente a la Fundación ONCE ha auditado este Portal certificando el cumplimiento del nivel de accesibilidad doble-A.

Algunas de las funcionalidades implementadas en jcyL.es para permitirle acceder a todos los contenidos de la web con mayor facilidad son:

- Las características visuales del portal (tipo de letra, color de fuente y fondo, etc.) se definen mediante la hoja de estilos para que el usuario pueda ajustar el texto a sus preferencias.

- Existe la posibilidad de activar el sonido para aquellas personas con dificultades visuales
- Los tamaños de las fuentes se han definido con unidades relativas para que pueda ampliar o disminuir el tamaño de la fuente desde las opciones del navegador.
- Si un usuario accede a jcy.es con un navegador que no soporta hoja de estilos, no supondrá una dificultad, ya que de igual manera se puede acceder a todos los contenidos con la CSS desactivada.
- Las páginas tienen una estructura clara tanto para el usuario que puede ver todo el contenido, como para el que lee la información con un lector de pantalla, usuarios que desactivan la hoja de estilos, etc. Bajo este objetivo, se han definido mediante el código HTML los encabezados de sección, las listas y todos los elementos que ayudan a la comprensión general del sitio web.
- Algunos contenidos del portal se presentan en formato pdf. Si se desea una versión accesible de los mismos, se puede solicitar a través del apartado "Contacta" del propio contenido.
- El código HTML y CSS empleado se ajusta a las gramáticas formales para garantizar la correcta visualización de los contenidos en distintos navegadores.
- Existe la posibilidad de acceso a través del **teléfono móvil**, con el diseño de las páginas adaptado a este dispositivo. En este sentido, decir que la página de inicio está bien situada en google y es atractiva al abrirla. Presenta la ruta por la que te has movido en la parte baja de la pantalla del dispositivo móvil, es intuitiva. Con accesibilidad de sonido que funciona fantásticamente. Las páginas contienen mucho texto. Aproximadamente el 20% de los usuarios han accedido desde dispositivos móviles a los más de 50 portales web alojados en la plataforma corporativa de gestión de contenidos (entre los que se encuentran los de Gobierno Abierto y Datos Abiertos), por un 5,17% que lo han hecho desde *tablets*. El resto, desde dispositivos de escritorio. En la Junta de Castilla y León se utiliza la tecnología Merkur de la Fundación CTIC para adaptar la visualización de la web de escritorio a los móviles. Se mantiene el concepto de “web única” como recomienda el W3C, de manera que la información es la misma desde cualquier dispositivo. En esta versión se ha reducido el tamaño de las imágenes, el número de hojas de estilos, los elementos HTML innecesarios etc. Por ejemplo, la página principal de www.jcy.es pasa de tener un peso de 658,7 KB y de estar compuesta por 6 hojas de estilos y 62 imágenes, a pesar tan sólo 141.8 KB con una única hoja de estilos y 15 imágenes.

## Diseño y usabilidad

Después de acudir a webs de otras consejerías de distintas comunidades autónomas, consideramos que el diseño de esta página web es correcto, aunque visualmente poco atractiva, con un aire de sobriedad. Prácticamente sólo utiliza dos colores, el gris y el magenta, excepto el apartado de la Comisión contra la Droga, que es azul, lo cual tampoco entendemos. El cuerpo de la letra nos parece un poco pequeño. El portal joven, al que se accede a través de un enlace, es mucho más atractivo, más visual, con fotografías que aligeran la página y más elementos visuales.

Desde el punto de vista de la usabilidad consideramos que es de fácil uso y bastante intuitiva, encontrando con rapidez las entradas de interés (aunque como hemos visto en el apartado de Gerencia habría que modificar el diseño de los contenidos). La página carga rápido, abriéndose rápidamente todos los archivos en pdf colgados en ella, y el buscador funciona bien. En cuanto al movimiento dentro de la página, es fácil avanzar y retroceder, por lo que es difícil perderse.

## Guía de navegación

La página web contiene además una guía de navegación que explica la organización de los contenidos desde la página principal:

**Buscador general:** Está presente en todas las páginas del portal [www.jcyl.es](http://www.jcyl.es). Ofrece resultados de todas las páginas de los portales de la Junta de Castilla y León.

**Menú principal:** Es suficiente con pasar el ratón por encima de cada una de las opciones para poder ver los temas ubicados en cada una de ellas. Los usuarios de teclado o lector de pantalla, pueden pulsar *intro* sobre el enlace del menú para acceder a una página con todas las opciones relacionadas con el ítem

**Destacados y Noticias:** “Destacados” proporciona información sobre las actuaciones más notorias de la Junta de Castilla y León que están teniendo lugar o tendrán lugar en un breve plazo de tiempo. “Noticias” Ofrece todos los titulares de las noticias más relevantes de la Junta de Castilla y León, con acceso al portal de Comunicación.

**Accesos directos:** Como hemos visto en la estructura de la página, aparecen los principales departamentos de la consejería:

- Secretaría General
- Gerencia de Servicios Sociales

- Instituto de la Juventud
- Dirección General de Familia y Políticas Sociales
- Comisionado Regional para la Droga
- Dirección General de la Mujer

**Cabecera y Pie de página:** En el pie de página de la página principal aparece el Mapa web (esquema navegable de los contenidos de la web) junto con información sobre Aviso legal, Privacidad y Accesibilidad web.

En el resto de páginas del portal se dispone de enlaces en la cabecera a:

- Mapa web: esquema navegable de los contenidos de la web.
- Direcciones y teléfonos: directorio de la Junta de Castilla y León, con buscador.
- Atención al ciudadano: canales de información al ciudadano
- Guía de navegación: Este propio documento

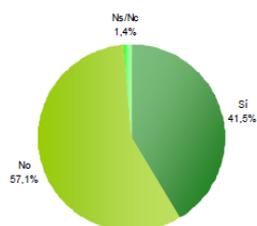
## Conocimiento de la página web

Según los datos aportados por el servicio de estadística de la Junta de Castilla y León, (2009) el 57% de los ciudadanos de la Comunidad no ha visitado nunca la página web.

### 5.6. PÁGINA WEB DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

#### 5.6.1. Visitas a la página web de la Junta de Castilla y León

Gráfico 5.6.1.1. ¿Ha visitado alguna vez la página web de la Junta de Castilla y León?



En cuatro de cada diez hogares de la Comunidad, alguno de sus miembros ha visitado alguna vez la página web de la Junta de Castilla y León (41,5%).

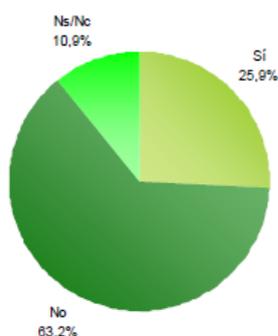
### Figura 27. Visitas a la página web. Fuente: web de la Junta de Castilla y León

Según se ve en la figura 26 sólo el 30% de los ciudadanos tiene conocimiento de que las gestiones administrativas pueden realizarse a través de Internet. De éstos, el 30% prefiere, aun

conociendo esa posibilidad, hacer los trámites en persona. Sin embargo, cuando preguntamos a los que no conocen esa posibilidad, el 50% afirma que sí realizaría esas gestiones por Internet.

#### 6.1. CONOCIMIENTO DE LA POSIBILIDAD DE REALIZAR LA GESTIÓN A TRAVÉS DE INTERNET

Gráfico 6.1.1. ¿Tiene conocimiento de si la Administración autonómica ofrece la posibilidad de realizar a través de Internet la gestión que acaba de realizar?



El 25,9% de individuos que realizan gestiones en centros de atención de la Administración autonómica tiene conocimiento de que la gestión realizada también puede llevarse a cabo a través de Internet.

#### Figura 28. Gestión a través de Internet. Fuente web de la Junta de Castilla y León

En líneas generales podemos decir que la página web de la Consejería de Familia es una web no muy atractiva pero de fácil uso y accesible a todos los usuarios, aún con escasa cultura en tecnología digital. Se ve que en este sentido se ha hecho un esfuerzo por adaptarse a todos los públicos. Pero el tráfico aún resulta escaso, con una media de 400 entradas diarias para dos millones y medio de ciudadanos. También es llamativo que más de la mitad de la población desconozca su existencia, y tan sólo un 30% sepa que se pueden hacer trámites a través de sus páginas. Consideramos que su actualización es una asignatura pendiente que tiene esta Consejería.

### Comparativa con la Página web de la Consejería de Familia de la Generalitat de Valencia

No todas las comunidades autónomas tienen desglosadas las competencias de Salud y Bienestar social. Es el caso de las comunidades de Madrid, Andalucía o Castilla la Mancha, que aglutinan ambas áreas en una única Consejería, o la de Galicia, que aglutina Trabajo y Bienestar Social, o País Vasco que aglutina Salud y Consumo. Por tanto, hemos escogido para comparar la web de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León una web que sólo comprenda el ámbito social y no

el sanitario o cualquier otro. Nos hemos decantado por la Comunidad valenciana, cuya página web nos ha parecido bastante clara y fácil en cuanto a su usabilidad.



**Figura 29. Página de la Consellería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana...**

En su página aparecen de forma muy clara las áreas en las que se divide la Consejería:

ESQUEMA DE DISEÑO DE LA PAGINA WEB			
GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES			
	<b>Normativa</b>		
	<b>Prestaciones en materia de servicios sociales</b>		
		<b>Pensiones no contributivas</b>	
		<b>Renta garantizada de ciudadanía</b>	
		<b>Prestaciones económicas individualizadas y ayudas de emergencia</b>	
		<b>Pensiones asistenciales</b>	
		<b>Prestaciones sociales y económicas</b>	
	<b>Ayudas y subvenciones de servicios sociales</b>		
		<b>Ayudas nominativas para Centros y Programas de Servicios Sociales</b>	
			<b>Servicios sociales generales 2015</b>
			<b>Centros para personas mayores dependientes 2015</b>
			<b>Programas de Alzheimer 2015</b>
			<b>Medidas judiciales en régimen abierto 2015</b>
			<b>Servicios sociales especializados en atención a menores (SEAFI) 2015</b>
			<b>Centro de día de menores 2015</b>
			<b>Atención a personas con discapacidad 2015</b>
			<b>Servicios especializados de atención a la dependencia 2015</b>
			<b>Sistema de información de usuarios de servicios sociales</b>
			<b>Ayudas para el des de prog de atencion de necesidades e inclusión a menores</b>
			<b>Definición</b>
			<b>Entidades solicitantes</b>
			<b>Destinatarios</b>
			<b>Plazo de solicitud</b>
		<b>Centros</b>	
			<b>Centros de participación ciudadana</b>
			<b>Centros sociales</b>
			<b>Comedores sociales</b>
			<b>Enlaces de interés</b>
			<b>Imserso</b>
MAYORES			
	<b>Normativa</b>		
	<b>Premios del mayor</b>		
	<b>Tarjeta del mayor</b>		
	<b>Ocio y tiempo libre</b>		
		<b>Vacaciones sociales</b>	
		<b>Termalismo</b>	
		<b>Centros de ocio y convivencia</b>	
		<b>No estés solo en Navidad</b>	
		<b>CEAMS (Centros especializados de personas mayores)</b>	
	<b>Centros</b>		
		<b>Centros de día para mayores dependientes</b>	
		<b>centros de atención preventiva para mayores</b>	
		<b>Viviendas tuteladas</b>	
		<b>Hogares y clubes</b>	

	Autorización de centros residenciales				
	Atención domiciliaria				
	Servicio de ayuda a domicilio				
	Teleasistencia				
	Telefono del mayor				
	Prestaciones económicas				
	Ayudas para sufragar estancias en centros de día				
	Ayudas para sufragar estancias en residencias				
	Programas de ayudas para sufragar estancias de respiro				
	Pensiones no contributivas				
	Prestaciones económicas individualizadas y barreras arquitectónicas				
	Ayudas para el mantenimiento de centros y programas de ss especializados				
	Ayudas de equipamiento de centros de servicios sociales				
	Información para entidades y centros				
	Información para profesionales socios anitarios				
	Enlaces de interés				
<b>PERSONAS CON DISCAPACIDAD</b>					
	Normativa				
	Reconocimiento y valoración de la discapacidad				
	La discapacidad				
	Reconocimiento del grado de discapacidad				
	Tarjeta acreditativa de la canadiación de persona con discapacidad				
	Accesibilidad				
	Tarjeta europea de estacionamiento				
	Playas y parques accesibles				
	Centros				
	Personas con discapacidad				
	Centros y residencias para personas con discapacidad y o dependencia				
	viviendas tuteladas				
	Personas con enfermedad mental crónica				
	Centros de día, de rehabilitación, de atención diurna				
	viviendas tuteladas				
	Ayudas y subvenciones				
	Ayudas individualizadas				
	Para el desarrollo personal				
	para la atención institucionalizada				
	Ayudas a programas especializados				
	Ayudas para el mantenimiento de centros				
	Ayudas para la mejora de las condiciones de accesibilidad al medio físico				
	Servicio de Intérprete y guía intérprete de lengua de signos				
<b>MENOR</b>					
	Normativa				
	Protección Infantil e Intervención familiar				
	Detección y notificación de la desprotección infantil				
	Medidas de protección				
	Menores extranjeros				
	Los servicios sociales municipales				
	Servicios especializados de atención a familias con niños en riesgo de exclusión				
	Centros de día				

	<b>Acogimiento familiar</b>				
		<b>Beneficios de familias educadoras</b>			
		<b>Exposición gráfica</b>			
		<b>Ponencia</b>			
		<b>Convenios</b>			
		<b>Modalidades</b>			
		<b>Inscripción en registro de familias educadoras</b>			
		<b>Prestación económica por acogimiento familiar</b>			
	<b>Acogimiento residencial</b>				
		<b>Acogimiento residencial de menores</b>			
		<b>Instrumentos de colaboración en el acogimiento residencial</b>			
		<b>Procedimientos técnicos de acogida</b>			
	<b>Adopciones</b>				
		<b>Solicitud y tramitación</b>			
		<b>Listas de asignación y tramitación</b>			
		<b>Países</b>			
		<b>ECAIS</b>			
		<b>Servicio Post adoptivo</b>			
	<b>Información importante para solicitantes de adopción</b>				
	<b>Otros recursos especializados de infancia</b>				
		<b>Teléfono del menor</b>			
		<b>Servicio de atención psicológica a menores víctimas de abusos</b>			
		<b>puntos de encuentro</b>			
	<b>Responsabilidad penal de menores</b>				
		<b>medidas judiciales de internamiento y medio abierto</b>			
	<b>Actos conmemorativos</b>				
	<b>Enlace de interés</b>				
<b>FAMILIA Y MUJER</b>					
	<b>Normativa</b>				
	<b>Planes de actuación</b>				
		<b>plan de igualdad de oportunidades</b>			
		<b>plan de medidas del gobierno valenciano para combatir la violencia</b>			
		<b>plan integral de familia e infancia</b>			
	<b>planes de igualdad en las empresas</b>				
		<b>guía de conciliación de la vida personal, familiar y laboral</b>			
		<b>formación</b>			
		<b>visado de plan de igualdad</b>			
		<b>estudio sobre conciliación</b>			
		<b>elaboración informe de evaluación anual</b>			
		<b>ayudas y subvenciones para planes de igualdad</b>			
	<b>ayudas y subvenciones</b>				
		<b>a Familias</b>			
		<b>a combatir la violencia</b>			
		<b>a conciliación</b>			
		<b>para programas especializados mujer en exclusión</b>			
	<b>premios y concursos</b>				
	<b>jornadas, charlas, exposiciones y talleres</b>				
	<b>convenios</b>				
	<b>actos institucionales</b>				

actos institucionales					
servicios de información a la mujer					
red de centros especializados					
	puntos de encuentro familiar				
	centros residenciales para mujeres víctimas de violencia				
	centros mujer 24 horas				
	centros especializados en mujeres riesgo de exclusión				
organos colegiados					
	Observatorio Permanente de la Familia e Infancia				
	Comisión interdepartamental para combatir la violencia de género				
	Foro contra la violencia de género y personas dependientes				
	Consejo Valenciano de la Mujer				
	Observatorio de Género				
	Comisión de Familia e Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres				
	Observatorio de Publicidad No Sexista				
	Formulario de Publicidad No Sexista				
violencia contra las mujeres					
	Ayudas para víctimas de violencia				
	Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer				
	sensibilización				
actividades de promoción					
	I Congreso Empresas Sabias				
	IV Congreso Nacional				
	Manifiesto municipios iguales en oportunidades				
formación					
	Curso de Formación de Formadoras en Alfabetización Digital				
	Taller de conciliación de la vida profesional con la familiar y personal				
	Taller de creación de empresas				
	Taller de coaching para emprender				
	Curso de elaboración de propuestas en el 7º programa marco de la comisión europea				
	Curso "Innovación e Igualdad"				
centro de documentación					
familias numerosas					
familias monoparentales					
Enlaces de interés					
<b>INTEGRACION, INCLUSION SOCIAL Y COOPERACION</b>					
<b>Funciones</b>					
<b>Estructura</b>					
<b>Cooperación</b>					
	Funciones				
	Estructura				
	Legislación				
	Boletín de actualidad				
	Convocatorias y Subvenciones				
	Formación y becas				
	Unidad de seguimiento y evaluación				
	Programas AECID				
	Cooperación Unión Europea				
	Acción Humanitaria				
	Herramientas de Cooperación				

		<b>Herramientas de Cooperación</b>	
		<b>Registro de Agentes de cooperación internacional</b>	
		<b>Modelos y documentación</b>	
		<b>Contacto</b>	
		<b>Publicaciones</b>	
		<b>Tablón de noticias</b>	
		<b>Carta de servicio</b>	
		<b>Integración y voluntariado</b>	
		<b>Agencias AMICS</b>	
		<b>Escuelas de acogida</b>	
		<b>Mediación intercultural</b>	
		<b>Informe de extranjería</b>	
		<b>Convocatorias y subvenciones</b>	
		<b>Legislación</b>	
		<b>Formación</b>	
		<b>Enlaces de interés</b>	
		<b>Contacto</b>	
		<b>Inclusión Social</b>	
		<b>Funciones del servicio</b>	
		<b>Contacto</b>	
		<b>Normativa</b>	
		<b>Ayudas y subvenciones</b>	
		<b>Comedores escolares</b>	
		<b>Planes</b>	
		<b>Convenios</b>	
		<b>Tablón de anuncios</b>	
		<b>Enlaces de interés</b>	
<b>CALIDAD E INFRAESTRUCTURAS</b>			
		<b>Calidad y centros</b>	
		<b>Responsabilidad social corporativa</b>	
		<b>Calidad en servicios sociales</b>	
		<b>Autorización de centros y servicios</b>	
		<b>Infraestructuras y accesibilidad</b>	
		<b>Normativa de tipología de centros</b>	
		<b>Centros de personas con discapacidad, de ma</b>	
		<b>Normativa de accesibilidad</b>	
<b>DEPENDENCIA</b>			
		<b>Normativa</b>	
		<b>Información básica de la Ley</b>	
		<b>Objeto y destinatari</b>	
		<b>Calendario de implantación</b>	
		<b>Valoración de la dependencia</b>	
		<b>Traslados</b>	
		<b>Prestaciones y servicios SAAD</b>	
		<b>Catálogo del SAAD</b>	
		<b>servicios</b>	
		<b>Servicio de promoción de la autonomía p</b>	
		<b>Teleasistencia</b>	
		<b>Centro de día</b>	
		<b>Servicio residencial</b>	

		<b>Prestaciones económicas</b>			
			Asistente personal		
			Prestación vinculada al servicio de ayuda a domicilio		
			Prestación vinculada al servicio del centro de día		
			Prestación para cuidados en el entorno familiar		
			Cuantías		
			Seguimiento prestaciones		
		<b>Compatibilidades</b>			
	<b>Biblioteca</b>				
	<b>Formación</b>				
		<b>Formación para cuidadores</b>			
		<b>Noticias asociadas</b>			
	<b>Impresos Oficiales</b>				

**Figura 30. Esquema de la página web de la Generalitat de Valencia. Fuente: elaboración propia**

No pretendemos hacer un análisis exhaustivo comparativo de las dos páginas web. Únicamente dar a conocer el contenido de esta página web con el fin de aportar ideas para mejorar la página de la Consejería de Familia de Castilla y León, y que sea consultada por las diferentes direcciones técnicas a la hora de completar los datos de sus áreas respectivas. Por ello, nos hemos limitado a comparar el contenido de las dos páginas web.

**Gerencia de Servicios Sociales.** En líneas generales, la página valenciana es mucho más exhaustiva en información sobre servicios sociales, especialmente en el apartado de ayudas.

**Discapacidad:** Vemos en la página valenciana un apartado de ayudas y subvenciones que no aparece en la página castellana. En este apartado se recogen: ayudas individualizadas, ayudas a programas especializados, ayudas para el mantenimiento de centros y ayudas para la mejora de las condiciones de accesibilidad al medio físico.

**Mayores:** En el apartado de dependencia, se recoge un desglose de prestaciones económicas que no vemos en la página web de la Junta de Castilla y León: ayudas para sufragar centros de día; para sufragar estancias en residencias, programas de ayudas para sufragar estancias de respiro; pensiones no contributivas; prestaciones económicas individualizadas y barreras arquitectónicas; para el mantenimiento de centros y programas especializados y ayudas de equipamiento de centros de servicios sociales. En la página de la Junta de Castilla y León no se separan las ayudas de dependencia de mayores y otras situaciones de dependencia, que sí se hace en la de Valencia, y que resulta más clara a estos efectos.

**Menores:** En la página valenciana, los menores aparecen como un epígrafe disgregado de la gerencia de servicios sociales, al igual que mayores y personas con discapacidad. En la página de

la Junta de Castilla y León todo está dentro de las competencias de la Gerencia, y resulta más confuso. Dentro de los epígrafes de la página castellana se echa de menos el apartado referido a acogimiento residencial, y el servicio post adoptivo.

**Mujer:** La página castellana da más importancia que la valenciana a las políticas de violencia de género, y nos parece que está mejor detallado.

**Familia y políticas sociales.** Sin embargo, la página valenciana se extiende mucho más en la información referida a Familia, con una batería de ayudas a familias, para combatir la exclusión y fomentar la conciliación.

**Calidad e infraestructuras:** Un apartado muy interesante que recoge la web valenciana y que tiene que ver con la calidad en los servicios sociales, **la responsabilidad social corporativa** o la normativa de tipología de centros y de accesibilidad. En el caso de la responsabilidad social corporativa sugerimos la posibilidad de que desde la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León se impulse la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, como ya aparece en la web valenciana<sup>16</sup>. Esta iniciativa impulsaría el compromiso y la participación de las empresas castellanas y leonesas en la acción social, a partir de la información, divulgación y difusión de las ventajas de la RSE. Con ello se conseguiría un mayor alcance en el sector empresarial mediante una cadena de jornadas y encuentros con las empresas, y una intensa labor de detección y difusión de buenas prácticas

Creemos que esta visión comparativa es muy ilustrativa para analizar la estructura y contenidos de dos organismos autónomos que gestionan las mismas competencias, en este caso, sociales. Y creemos que puede ser de ayuda para los responsables de las distintas áreas de la Consejería de Familia de Castilla y León para evaluar la información que vierten en la página, y el diseño de la misma.

Porque hemos visto que la página valenciana es en líneas generales bastante más exhaustiva en la información que vuelca en sus enlaces, y en este sentido, puede ser de mayor utilidad para los usuarios de estos servicios que la página de Castilla y León.

En cuanto a la estructura, consideramos más fácil el uso de la página valenciana, que como hemos comentado, disgrega en más apartados los diferentes usuarios de los servicios.

Pensamos que siempre es positivo ver qué cosas se están haciendo en otros lugares. Siempre es enriquecedor compararse para ver las fortalezas y debilidades. Por eso hemos creído conveniente

---

<sup>16</sup> Consultar la página web [www.empresasolidaria.gva.es](http://www.empresasolidaria.gva.es)

enfrentar esta página web con otra semejante, que nos ha aportado ideas interesantes en cuanto al contenido, diseño y estructura.

## Resumen

*En este capítulo hemos analizado la página web de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de Castilla y León, una ventana digital para que todos los ciudadanos conozcan los servicios que ofrece y presta esta Consejería. En un primer lugar hemos visto cómo debe ser una página web de una administración regional, para luego dar paso a su contenido. Así, vemos que la página web tiene los siguientes apartados: Secretaría General, Gerencia de Servicios Sociales, Instituto de la Juventud, Dirección General de Familia y Políticas Sociales, Comisionado General para la Droga y Dirección General de la Mujer.*

*En un segundo apartado hemos analizado el tráfico que genera, su accesibilidad, diseño y usabilidad. Así, vemos que es una web bien organizada, de fácil acceso, con un diseño claro y bien valorada en cuanto a usabilidad.*

*Durante el pasado año 2014 se registró un tráfico de páginas visitadas de 796.000 entradas, cerca de 300.000 visitas y 163.000 usuarios, lo que indica que una media de 400 personas entraron diariamente a la página de la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León y unos 13.000 al mes. La web especifica en su página principal que uno de los principales objetivos de esta web es que todas las personas puedan navegar por los contenidos de los sitios web sin encontrar dificultades de acceso, con independencia de la edad, de algún tipo de discapacidad o de tener un acceso a la web a través de tecnologías poco convencionales. La página web contiene además una guía de navegación que explica la organización de los contenidos desde la página principal:*

*Finalmente, se ha comparado la página web de la Consejería de Familia de la Junta de Castilla y León con la Consejería de Bienestar Social de la Generalitat de Valencia. Esto ha posibilitado enriquecernos con aportaciones de personas que se han enfrentado al mismo reto: hacer una página web útil, de fácil uso y completa en sus informaciones. Hemos visto que la página valenciana es mucho más exhaustiva y está algo mejor estructurada.*

## Capítulo 5. Diagnóstico de la Comunicación en la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades

*“Gestión es hacer las cosas bien. Liderazgo es hacer las cosas”*

Peter Drucker

## La estrategia de la comunicación

**S**e puede definir una estrategia como una serie sistemática y bien planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado. Igualmente, una estrategia de comunicación es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación.<sup>17</sup>

De esta definición se puede deducir que, antes de empezar a pensar en la estrategia de comunicación, se deben tener en cuenta objetivos muy claros. Estos objetivos ayudan a determinar el cómo enfrentar la solución de los problemas. Los objetivos son la base de la estrategia. Una vez que los objetivos están definidos, es necesario evaluar los recursos disponibles para perfeccionar la estrategia de comunicación.

Esta estrategia, en el caso que nos ocupa, debería ir encaminada a conseguir una mayor difusión de la labor que se hace dentro de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, con el último fin de provocar un cambio social, que se concretaría en una mayor ayuda a los colectivos más desfavorecidos de la Comunidad, mejorando con ello las expectativas de calidad de vida. Para ello, deben utilizarse todos los medios que tiene a su alcance y en la medida de lo posible, poner en marcha otros que alimenten y potencien el altavoz de esa información tan esencial para la sociedad. Así se cumplirían la misión y la visión que hemos definido en estas páginas.

Desde un punto de vista general esta estrategia es:

- Consistente con las conclusiones de campo y con el marco de referencia del proyecto.
- Viable con relación a los recursos disponibles y con el tiempo determinado.
- Efectiva, o sea que hace el mejor uso de los recursos disponibles para lograr todos los objetivos.

Pero desde el punto de vista de la institución para la que trabajamos, además es necesario que la estrategia responda a las necesidades comunicacionales de la Institución como Administración

---

<sup>17</sup> E-duca (ed.), Liderazgo: Diseño de una estrategia de comunicación basada en principios.

Pública, se oriente hacia la participación ciudadana y se sostenga sobre una serie de fines sociales que orienten su trabajo.

Alfonso Gumucio (2006), replantea el papel que debe tener la comunicación en el ámbito de la Teoría de la Comunicación para el Cambio Social, frente al que ha tenido en la Comunicación para el Desarrollo tradicional, y propone ir más allá de un papel instrumental y difusionista. En su propuesta señala que hay tres **indicadores** que serían suficientes para determinar en qué nivel de la agenda de prioridades está la comunicación en las instituciones de desarrollo:

- a) El porcentaje del **presupuesto** destinado a la comunicación, entendida en sentido participativo, grupal, comunitario, etc.; (no solo como información).
- b) Los **puestos de nivel** creados para especialistas en comunicación.
- c) La decisión de dotarse de **políticas y estrategias de comunicación**.

Estos tres indicadores creemos que pueden aplicarse también a cualquier institución con fines sociales, incluidas las entidades públicas como puede ser la Consejería aquí objeto de estudio. Así, en el caso de esta Consejería, estos tres ejes están por cumplimentarse. Ni el departamento de Comunicación tiene un presupuesto propio, ni existe como tal un gabinete de Comunicación, sólo la figura de un jefe de prensa, ni un Plan de Comunicación que le permita dotarse de políticas y estrategias de comunicación, que es el propósito de este trabajo y cuyo desarrollo veremos en las siguientes páginas. Pese a todo, los entrevistados en este trabajo, como hemos visto ya y veremos a continuación, consideran muy importante la comunicación.

Pero más allá de esta aproximación descriptiva, necesitamos un conocimiento más profundo para conocer si en la Consejería existe o no una estrategia. Como paso previo a la elaboración del plan de comunicación estratégico de la Consejería se ha trabajado en dos frentes: uno mediante la observación participante y otro realizando entrevistas de profundidad.

Estas entrevistas han sido fundamentales para conocer la importancia que se le da a la comunicación y el nivel de comunicación estratégica que existe en la Consejería. Respecto a la observación participante, se han hecho prácticas durante dos meses y medio junto a la jefa de Prensa de la Consejería. Esto ha posibilitado un análisis pormenorizado de su trabajo diario, de los temas que más preocupan a la Consejería, de su relación con los medios así como con otros departamentos de la administración y en definitiva de su día a día.

A continuación se recogen los datos e informaciones relevantes que se han obtenido en ambos procesos de recogida de información, de manera entrelazada, es decir, integrando lo obtenido de las entrevistas con la experiencia propia recibida durante las prácticas realizadas: visión de la consejera, funcionamiento del departamento y opinión de los medios de comunicación.

## Visión desde la Consejera de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. Entrevista a Milagros Marcos

**L**a estrategia de la Comunicación de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León está en manos de su consejera, **Milagros Marcos**. Y es ella quien establece los objetivos que deberían guiar un plan de comunicación.

3.200 millones de euros de presupuesto para la legislatura, 834 millones de euros en 2015, 6000 empleados y 700.000 personas beneficiarias de las ayudas durante estos años. Con estos mimbres, la consejera de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, Milagros Marcos, que fue nombrada en junio de 2011, ha tejido el plan estratégico para esta administración. Un plan estratégico cuyo eje fundamental:

“son las **personas**. Esa es nuestra máxima prioridad. Buscar soluciones a los problemas de los castellanos y leoneses en cada etapa de su ciclo vital. Llegar así a todos los niños, jóvenes, mujeres y hombres, es decir a todos aquellos que precisen ayuda de la Administración Autonómica, ya sea porque necesiten protección, porque sean víctimas de violencia de género, por ser una persona mayor, por presentar alguna discapacidad o situación de dependencia, por tener problemas con las drogas, por encontrarse en riesgo de exclusión social o por ser joven con necesidad de encontrar un empleo. Nuestras puertas están siempre abiertas para atender a toda la población que nos necesite. La Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades es una Consejería de **servicio público**. Nuestras políticas y actuaciones tienen un claro reflejo en el **bienestar** de nuestros ciudadanos y familias”.<sup>18</sup>

Milagros Marcos cuenta con experiencia dentro de esta Consejería. Antes de ser nombrada consejera ya había sido gerente de Servicios Sociales, por lo que conoce bien los asuntos que se

---

<sup>18</sup> (M. Marcos. Entrevista personal. 5 de junio de 2015)

gestionan dentro de esta administración autonómica. Con esta experiencia previa elaboró un **plan estratégico** en el que diseñó un marco general, con un proceso de **participación** de todas aquellas entidades y administraciones que están haciendo lo mismo para evitar duplicidades, pero sólo en el marco general porque después el plan, según sus palabras, debe ser individual.

Este concepto ha sido precisamente el cambio fundamental respecto a legislaturas anteriores: una estructura de funcionamiento que permitiera tener determinados los tipos de servicios, la participación y **colaboración** de cada organización en la prestación de cada uno de los servicios (ayuntamientos, diputaciones, entes del tercer sector) y avanzar hacia la **atención individualizada** y profesional y que ese plan estratégico diera cobertura a la elaboración de un plan individualizado para cada una de las personas.

Se plantearon líneas macro de cómo deben evolucionar los servicios sociales (lo primero que se hizo fue aprobar la Ley de Servicios Sociales comentada en este documento) que garantizan la atención individualizada, y el cambio de toda la Consejería al establecimiento por procesos, de tal forma que entre todos se hiciera un único plan de intervención:

“El cambio más significativo, además de este concepto de atención personalizada, ha sido la evolución de un sistema de **beneficencia** basado en subvenciones al tercer sector, a un sistema en el que la administración es quien marca las líneas estratégicas, quien define los programas, los servicios, su intensidad. Ahora las prestaciones las recibe el usuario directamente de la Administración, en función de sus necesidades y aporta en función de su capacidad. Ha pasado de ser prestaciones de servicios por parte de entidades consideradas de beneficencia a derechos individuales de los ciudadanos porque el ciudadano elige dónde quiere recibir el servicio”.

En este sentido, las entidades del **tercer sector** siguen siendo prioritarias para hacer llegar a los ciudadanos los servicios sociales. Castilla y León cuentan con varias miles de asociaciones que gestionan temas como dependencia, discapacidad, menores, acogimiento familiar, mayores, violencia de género etc. Y sin las cuales sería imposible llegar a todas las personas necesitadas de ayudas en la Comunidad. Asimismo, se vale de las corporaciones locales, a través de las cuales también se gestionan los servicios sociales, más pegados aún si cabe a las personas.

Según el CIS, como hemos podido ver, tan sólo el 33% de los ciudadanos está interesado en la política regional, y dentro de las consejerías, Familia despierta menos interés que otras como Vivienda, Empleo o Seguridad Ciudadana. Hay por tanto un recorrido para lograr un mayor interés en los asuntos sociales por parte de los castellanos y leoneses. A este respecto, Milagros Marcos opina que el tema de los asuntos sociales no es de carácter general para toda la ciudadanía,

sino principalmente para aquellos ciudadanos que necesitan esos servicios y en este sentido, considera que su trabajo es transmitir su gestión a esas personas que lo necesitan. ¿Cómo?

“Podemos llegar a esas personas lanzando mensajes más directos. Así hemos llegado a 700.000 personas. Hay que seguir impulsando el conocimiento de los servicios sociales. Este modelo de servicio es muy joven porque tradicionalmente estaba asociado a la beneficencia. Acudir a los servicios sociales no estaba bien visto. Era un acceso “vergonzante”. De ahí habilitar un número de teléfono, el 012, para evitar tener que acudir personalmente. Hay que seguir impulsando y facilitando el acceso y el conocimiento de los servicios sociales también a través de las corporaciones locales, centros de salud, centros de acción social, en sus tabloneros de anuncios... Hay que unificar las puertas de acceso y ampliar puertas de acceso a la información. Más allá de los grandes mensajes en los medios de comunicación, que eso ya se ha hecho, es acercar los mensajes directos y eliminar el estigma que tienen los servicios sociales. Dos tareas nada sencillas”

Analizando los canales de información con que cuenta la Consejería, vemos que existe una cuenta de Facebook y twitter de la Dirección General de Juventud, pero no existe por ejemplo de Servicios Sociales. A este respecto, Milagros Marcos considera que los usuarios de estos servicios sociales sobre todo se informan a través de la televisión y la radio en el medio rural y también de prensa escrita en las ciudades. (El CIS corrobora estos datos) por lo que no ve demasiado necesario abrir cuenta en twitter o Facebook.

“Hay que adaptar el **perfil de información al usuario**, por eso los jóvenes tienen cuenta en twitter. Pero porque sus usuarios lo utilizan. Las personas con discapacidad, por ejemplo, no hacen uso de estas redes. Otra cosa pendiente que tenemos es actualizar la **página web**, que sea menos institucional, más atractiva de cara a los ciudadanos, aunque insisto en que nuestro público objetivo no suele utilizar las nuevas tecnologías. Por otro lado, en estos cuatro años nos hemos centrado mucho en la reorganización de toda la Consejería con la puesta en marcha de muchos nuevos servicios como la Red de Protección a las Familias, los programas de desahucios, de alimentos, la reorientación de los servicios a los ciudadanos, un catálogo para que haya prestaciones a la carta... todo esto quizá haya traído tiempo para desarrollar lo que es el área de Comunicación. Una vez estabilizado el cambio de modelo se podrá abordar el **área de Comunicación** y hacer un esfuerzo importante por trasladar con mayor eficacia lo que hasta ahora hemos ido haciendo y en lo que hemos ido trabajando, por lanzar mensajes más estratégicos. Sin ninguna duda”

Los servicios que gestiona la Consejería de Familia en muchos casos conciernen también a otras consejerías, como es el caso de Vivienda, de Empleo, de Sanidad, Educación etc. Por tanto debe existir una buena comunicación interna entre estos organismos autónomos. Según la opinión de

Milagros Marcos, esta comunicación y esta coordinación en el día a día existe y funciona bien: se sacan programas conjuntos, convocatorias conjuntas, y sobre todo se establecen **líneas de trabajo compartido y transversal** para una gestión eficaz de los temas y aportaciones de los que más saben en cada asunto concreto, que en muchos casos también competen a otras esferas fuera de la propia administración como entidades sociales, jueces etc... El éxito está –afirma- “en que el proceso de gestión debe partir de las aportaciones de aquellos que más saben”. Aunque confiesa que hay que seguir trabajando en esta línea, en trabajo en red o en diseño de procesos y siempre diseñado desde la base.

Abordando más en concreto el tema de la **comunicación externa**, Milagros Marcos asegura que la comunicación es muy importante desde el punto de vista de la libertad de expresión de los ciudadanos y acertar en las vías de comunicación para el conocimiento y la difusión de los servicios, es decir, los medios que deben utilizarse en función del perfil de los usuarios. Así, pone por ejemplo la difusión en televisión del programa de Red de Protección a las Familias o los mensajes contra el consumo de drogas en las radio fórmulas dirigido sobre todo a la gente joven.

Marcos confiesa que la gestión de la comunicación en la Consejería de Familia tiene **margen de mejora** porque, como ya ha comentado, en estos cuatro años de legislatura ha estado mucho más pendiente de los programas y de su desarrollo, que de su comunicación, pues tal y como ella decía “primero hay que hacerlos para luego poderlos comunicar”. Por tanto, la comunicación

“hay que mejorarla acercándola más al ciudadano, siendo más claros en los mensajes, explicando cuestiones determinadas más allá de la técnica. Es cierto que en estos años hemos hecho un esfuerzo grande, hemos trabajado mucho, pero insisto, se puede mejorar, descendiendo más a temas más concretos. Por ejemplo, el programa de Protección a las Familias tiene 23 apartados. Hemos hablado en términos macro pero no hemos descendido lo suficiente a los casos concretos, para **conectar más con el ciudadano** en temas como por ejemplo ayudas a la pareja, o ayudas para el cuidado de un menor.” Es decir, no comunicar tanto la actividad de la Consejería como ponernos en el lugar del ciudadano y explicar cómo se puede atender esa necesidad. Bajar de lo macro a lo micro”.

“En el acuerdo marco de la comunicación estratégica de la Consejería, en esta legislatura, más que contar logros, hemos tratado de contar los programas, de dar información al ciudadano, y explicar los derechos que tenían los ciudadanos dentro de la Consejería, ayudados de un plan de medios, con el fin de que los ciudadanos que pudieran necesitar los servicios de la Consejería, los conocieran. Esa ha sido la estrategia”.

Cómo **mensajes estratégicos** destaca sobre todo uno: “los servicios sociales te pueden ayudar”. Es decir, dar a conocer las posibilidades que tienen las personas cuando necesiten una ayuda por parte de la administración, que es asimismo el principal objetivo de comunicación. Otros mensajes que destaca la consejera son que las personas tienen derecho a los servicios y a la atención profesional por parte de más de 45.000 personas en toda la Comunidad, que deben transmitir esa sensación de confianza, y que los servicios sociales son una oportunidad y garantía de futuro, como generadores de riqueza y empleo. “Esos mensajes deben servir para reforzar la atención profesional, reforzar la imagen de los servicios sociales, para que la gente confíe y sepa que tiene garantía de atención personalizada”

La consejera, Milagros Marcos, otorga un papel primordial a los medios de comunicación como vehículos de los mensajes a los ciudadanos, aunque también resalta la labor de los funcionarios de las administraciones públicas y de las entidades.

Respecto al **perfil profesional** de las personas que están al frente del departamento de Comunicación, la consejera explica que hay los dos perfiles que pueden darse en la administración. Un funcionario, Luis Neira, que a su juicio conoce bien el interior de la Consejería, su gestión administrativa y se mueve bien entre departamentos, y el perfil de una persona que es personal de libre designación, que viene de un medio de comunicación, y que puede traducir la información técnica al lenguaje periodístico. A juicio de la consejera, son dos perfiles que se complementan, pues si bien Luis Neira sabe dónde buscar la información y obtenerla rápidamente, luego la jefa de prensa, Mar Peláez, le da forma de nota de prensa para enviar a los medios.

Según Milagros Marcos, es positivo tener la figura de un jefe de prensa de libre designación. Aquí entra en juego, además de la profesionalidad, términos como la **confianza y la empatía**, que en su opinión son importantes a la hora de trabajar la comunicación. Y luego la disponibilidad. A juicio de la consejera, a un funcionario no se le puede exigir más allá del horario laboral pactado, mientras que un periodista está las horas que está un consejero.

Respecto a las **campañas de comunicación**, es la propia Consejería quien elige y diseña las campañas que se lanzan a los medios. En este sentido, echa en falta profesionales que elaboren campañas, que hasta ahora se están haciendo con los técnicos de la Consejería. Y eso –afirma– es una carencia. Pues tanto el diseño como los mensajes parten de la propia Consejería y “no siempre

lo que nosotros elaboramos es lo más adecuado. El medio importa y la forma del mensaje también”.

Una de las cosas esenciales a la hora de elaborar un plan estratégico es saber la opinión y necesidades de los públicos objetivos. Preguntada sobre la posibilidad de hacer una **encuesta** para conocer esa opinión, y la valoración que hacen sobre los servicios que prestan, así como saber si están percibiendo que lo que se está haciendo para ellos es lo que necesitan, la consejera afirmó que estaba planteada esta encuesta para esta legislatura, aunque finalmente no pudo hacerse. Se prevé que se haga en ésta próxima porque lo considera “muy necesario para conocer esa opinión y ese margen de mejora”

En este sentido, se plantea la posibilidad de habilitar la web para animar a la participación de la ciudadanía, a dejar sus opiniones o sus necesidades pero insiste en que su público objetivo apenas utiliza la web, y que las entradas son muy pocas. “Quizá la próxima generación ya sí utilice de forma masiva estas herramientas tecnológicas, pero todavía hoy no es posible llegar a los usuarios así”

En cuanto al tema de la **comunicación interna**, Milagros Marcos considera que es importante y que no hay que descuidar, porque “las personas que estamos arriba no somos nada sin nuestros equipos, y ellos deben estar contentos, implicados y motivados. Yo creo que aquí la gente sí está contenta y motivada y se sienten partícipes de los programas que elaboramos.”. De hecho, la Consejería de Familia es una de las pocas consejerías que tienen su propia Intranet, que creó ella cuando era gerente de Servicios Sociales. En este sentido se comenta que lo idóneo sería que hubiera en la Consejería un departamento de Comunicación como tal, que pudiera gestionar tanto la comunicación externa como la comunicación interna. Aunque como explica la consejera, eso es una decisión que trasciende a su propia Consejería.

En líneas generales, y para finalizar, Milagros Marcos considera que no hay un plan de comunicación estratégico elaborado para la Consejería, y le parecería muy bien implantar uno, pues “todo lo que suponga ayudar a la difusión de la información a los ciudadanos es bueno”.

## Conclusiones de la entrevista

Como conclusiones de esta entrevista podemos valorar las siguientes:

- La primera de ella es la sensibilidad de la consejera por el tema de la comunicación. Es consciente de su importancia y de las carencias que actualmente existen en la Consejería, pues como hemos visto no existe un Plan de Comunicación. Y lo más importante de todo, está convencida de que es un área que hay que mejorar y está dispuesta a hacerlo.
- Respecto a los mensajes estratégicos, hay definidos algunos, sobre todo los dirigidos al ciudadano como receptor de los servicios, pero se ha echado en falta aquellos mensajes que vendan a la propia institución y el papel de servicio público de los propios funcionarios de esos servicios. En el último capítulo se sugieren algunos de estos mensajes.
- En el apartado de comunicación interna, es muy valorable el hecho de que tenga la Consejería una Intranet, lo que significa que da importancia a la información que reciben sus propios empleados, así como a su bienestar laboral y a su motivación, aunque también confiesa que es mejorable y será un área sobre el que habrá que actuar la próxima legislatura. En este sentido, también en el último capítulo se dan algunas sugerencias.
- En líneas generales, podemos decir que su estrategia de comunicación tiene en cuenta aspectos tan importantes para una administración como es el tema de la **transparencia**. Se ve que se está haciendo un esfuerzo en este sentido, para acercar toda la información posible a través de los canales habilitados por la administración regional.
- También la **cercanía** con el público. En su explicación sobre su plan estratégico ha quedado claro que el objetivo es hacer planes individualizados para cada persona que necesita esos servicios. Por tanto, se procura ser percibido como un servicio cercano y con vocación de ayuda.

## Funcionamiento del departamento de prensa y otros datos relevantes (Entrevista a Mar Peláez y Luis Neira)

Una vez establecida la estrategia y los objetivos de comunicación, quien pone en marcha esa política comunicativa son los responsables de prensa de la Consejería. Estas labores de comunicación corresponden en estos momentos a un departamento formado por Mar Peláez, Jefa de prensa, y Luis Neira, técnico de la Consejería.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Mar Peláez es periodista y su experiencia profesional ha estado ligada principalmente al diario El Mundo de Valladolid. Luis Neira es funcionario y licenciado en Historia

Ambos consideran muy importante la labor de comunicación en la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta porque, en palabras de Mar Peláez “si no comunicas no existes, lo que se hace no llega a las personas y si éstas no saben los beneficios a los que pueden optar no se les puede ayudar”. En este sentido, echan en falta un poco más de sensibilidad hacia la importancia que tiene su labor por parte de los directivos y técnicos que comparten administración, que en algunas ocasiones no entienden por qué o para qué se les pide información, o por qué ésta es modificada para adaptarla a un mensaje periodístico.

Su principal labor, según sus palabras, es informar, comunicar y transmitir qué hace la Consejería y para qué lo hace. Asimismo, diseñar qué mensajes se quieren transmitir con el fin de cuidar la imagen de la consejera y de la Consejería, y asesorar en asuntos concernientes a la transmisión de esos mensajes. En este sentido, sienten que su opinión es escuchada y cuenta, y en ocasiones, no siempre son influyentes en la toma de decisiones.

A continuación enumeramos los diferentes cometidos del departamento que se han conocido a través de la observación etnográfica realizada en los meses de prácticas en el departamento de Comunicación de la Consejería: tareas desempeñadas por cada uno de los responsables, información relativa al puesto y análisis sobre la viabilidad de la existencia de un plan de comunicación

## Tareas de Comunicación

### *Resumen de prensa diario*

Cada mañana, a primera hora, la jefa de prensa de la Consejería, en colaboración con la secretaria de la consejera, elabora un dossier de prensa con todas aquellas noticias generadas ese día por los medios de comunicación escritos de la Comunidad Autónoma que sean del interés de la Consejería. Estas noticias pueden hacer referencia a la Consejería o ser cuestiones que puedan ser del interés de ésta. Este dossier, además de la consejera, lo reciben todos los jefes de servicio de la Consejería.

Para su elaboración se sirven de un servicio digital de la empresa Acceso, [www.acceso360.acceso.com](http://www.acceso360.acceso.com) que vuelca en la página web todas las noticias sobre los temas de interés. Cada día, se reciben en torno a 30 entradas. En la página web se han habilitado una serie de descriptores para delimitar la búsqueda de noticias. Estos descriptores hacen referencia a la Consejería (cargos y nombres), drogas, mujer, juventud, menores, familia, discapacidad,

accesibilidad, mayores, dependencia, sociosanitario e inclusión (más información en documento anexo). Asimismo, la Consejería tiene contratados los servicios de las agencias de noticias Ical, Europa Press y Efe a través del acceso a sus páginas web.

## *Comunicación externa*

### **A. Atención a los medios**

#### **A.1. Ruedas de prensa**

La importancia de una información lleva a la organización de una rueda de prensa para dar esa noticia a todos los medios de comunicación por igual. Hemos recopilado la actividad generada en los meses de enero, febrero, marzo y abril, de tal manera que en **enero** se convocaron un total de 4 ruedas de prensa sobre un acuerdo con CERNI para la flexibilización de la dependencia, presentación con el presidente del modelo integral de atención a víctimas de violencia de género, firma de un protocolo con CERNI con la Consejería de Hacienda y la Asociación de Familias Numerosas y presentación de actividades con Banco de Alimentos de España y Castilla y León.

En **febrero** se convocaron 2 ruedas de prensa sobre el observatorio de la convivencia escolar junto a la Consejería de Educación y sobre el observatorio de la sección de agresiones al personal de centros sanitarios con la Consejería de Sanidad; en **marzo** se convocaron un total de 3 ruedas de prensa con motivo del día de la Igualdad, de una jornada sobre el programa operativo de empleo juvenil, y del balance de la red de protección; y en **abril** se convocaron 2 ruedas de prensa con el equipo técnico de la gerencia de la delegación de Palencia y con motivo de la inauguración de las segundas jornadas de Deporte, Igualdad y Violencia en Valladolid.

#### **A.2. Elaboración de notas de prensa**

Otro de los vehículos para hacer llegar la información relevante a la ciudadanía es a través de comunicados escritos, o **notas de prensa**, una pieza informativa con su titular, subtítulo y entradilla, además del texto, que el departamento de Comunicación elabora y posteriormente hace llegar a los medios de comunicación para que finalmente estos lo den a conocer a los lectores y oyentes, procurando que el titular resulte atractivo para que el periodista “compre” la información y la difunda.

La elaboración de una nota de prensa es una decisión que **puede gestarse de diferentes maneras**. Las más habituales, dentro de la Consejería son: Las decisiones de Consejo de

Gobierno de la Junta de Castilla y León, que hagan referencia a las competencias de la Consejería de Familia. Eso sucede todas las semanas, y se envía a los medios los jueves después de la mencionada reunión. Otra vía parte de la propia consejera, que valora la importancia de que una información se difunda entre la ciudadanía. Y una tercera a través del propio gabinete de comunicación. En este caso, suele ser a través de los técnicos de la Consejería, que hacen llegar una información para ser valorada y evaluada por el departamento de prensa.

Una vez elaborada la nota de prensa, la jefa de prensa o el técnico hace llegar a la consejera el texto redactado para su valoración. Una vez pasa el filtro de la alta directiva, el gabinete de comunicación la hace llegar a la Dirección de Comunicación, volcándola en el portal de comunicación habilitado para tal efecto: [www.gestorcontenidos.jcyl.es](http://www.gestorcontenidos.jcyl.es) que finalmente da el visto bueno y es lanzada por ellos a los medios a través de un correo electrónico.

Para conocer la actividad informativa real de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León hemos recogido las notas de prensa publicadas durante los meses de enero, febrero, marzo y abril de 2015<sup>20</sup>.

- Así, durante el mes de **enero**, se realizaron un total de nueve notas de prensa. Por temas, aparecen los siguientes:
  - **Consejería:** se facilitan los trámites administrativos en la Consejería; Castilla y León, a la cabeza en la atención a personas vulnerables; reorganización en la Consejería;
  - **Dependencia:** mayores ayudas;
  - **Discapacidad:** mayor celeridad en concesión del abono del IRPF;
  - **Mayores:** plazas para balnearios
  - **Menores:** mayor dotación presupuestaria para intervenciones;
  - **Violencia de género:** una guía para víctimas y familiares; un termómetro para detectar violencia entre los jóvenes;
- Durante el mes de **febrero**, se recogieron un total de 27 notas de prensa. Por temas vemos que predominan las referentes a
  - **Consejería:** se congelan los precios del programa “conciliamos”
  - **Dependencia:** (9) datos de las personas dependientes por provincia que son atendidos por servicios sociales; un diez para Castilla y León

---

<sup>20</sup> Todas las notas de prensa están recogidas en el Anexo 1

- **Familia:** (10) El Servicio de Apoyo a familias en riesgo de desahucio ha atendido a más de 3.250 familias. Datos de familias atendidas en riesgo de desahucio por provincias;
  - **Jóvenes:** ayudas a jóvenes para encontrar empleo; convocatoria de plazas de formación para jóvenes;
  - **Mayores y discapacidad:** 236.000 euros de inversión para residencias de mayores y con discapacidad;
  - **Mayores:** plazo para acceder a una plaza de “El club de los 60” (2) ;
  - **Menores:** descienden casos de acoso escolar;
- En el mes de **marzo**, el gabinete de Prensa de la Consejería de Familia elaboró un total de 31 notas de prensa, una alta actividad informativa en parte por coincidir con el último mes antes de la convocatoria de elecciones, el día 24 de mayo. El decreto de Convocatoria de Elecciones 2015 establece que la Administración Regional no puede informar, a partir del día 1 de abril, de todos aquellos asuntos que puedan ser impugnados por parte de la Junta Electoral Central, por encontrarse en período de campaña electoral.
- Por temas, vemos que durante el mes de **marzo** se recogieron sobre todo noticias sobre **discapacidad:** 255.000 euros para promocionar la autonomía personal de personas con alguna discapacidad; subvención de 3,3 millones de euros para fomentar la inserción laboral de personas con discapacidad; la mejor ratio de plazas de centros de día para personas con discapacidad; medidas de mejora de empleo para personas con discapacidad; atención socio-sanitaria a personas con enfermedad mental. Pero también de otros temas como:
- **Consejería:** concurso para el suministro energético en centros de la Consejería; integración de servicios sociales y salud; balance de resultados de la Consejería; aumento de financiación a corporaciones locales para servicios sociales.
  - **Dependencia:** creación de empleo para cuidado de dependientes; más ayudas profesionales a los dependientes,
  - **Drogas:** consumo de drogas en Castilla y León; inauguración de exposición sobre drogas; presupuesto a corporaciones locales para prevención de drogas (2),
  - **Familia y mujeres:** línea de ayudas a familias y mujeres embarazadas; ayudas a entidades sobre inclusión social (familias),

- **Igualdad:** medidas de igualdad en pymes,
  - **Jóvenes:** oferta de actividades de ocio para jóvenes; acuerdos para mejoras sociales,
  - **Menores:** ayudas para desarrollar programas de atención a menores.
  - **Pobreza:** ayudas de emergencia
  - **Violencia de género:** programa sobre la violencia intrafamiliar; aprobación del decreto que regula la nueva organización y funcionamiento del registro unificado de víctimas de violencia de género,
- Durante el mes de **abril** se elaboraron un total de 9 notas de prensa en esta Consejería. Los temas fueron noticias sobre todo de:
- **Consejería:** Las políticas sociales del PP logran dar respuesta a 700.000 castellanos y leoneses y promueven la consolidación de 42.000 empleos vinculados a los Servicios Sociales; La Junta incrementa un 10 %, hasta los 193,6 millones, la financiación a las corporaciones locales para que presten los servicios sociales durante 2015 y 2016;
  - **Discapacidad:** Los Centros Especiales de Empleo incrementaron, en 2014, un 6,7 % el empleo de trabajadores con discapacidad,
  - **Drogas:** La Junta subvenciona con 6,3 millones de euros a entidades que forman parte de la Red de intervención en drogodependencias de Castilla y León.
  - **Familia:** La Junta destina más de 1,6 millones de euros a dos entidades para facilitar la inserción laboral de menores de 25 años que ni estudian ni trabajan;
  - **Mayores:** 215 plazas para que los burgaleses mayores de 60 años visiten su Comunidad; 215 plazas para que los abulenses mayores de 60 años descubran su Comunidad; Familia licita las obras para la creación de dos unidades de convivencia en la Residencia Mixta para personas mayores de Miranda de Ebro;
  - **Menores:** Familia amplía un 7 % las plazas para que 2.800 menores disfruten en campamentos de verano;

Sobre las notas de prensa podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. **Frecuencia:** Es destacable la elevada frecuencia en medios, con 19 notas de prensa de media al mes, lo que significa que prácticamente se lanza una nota por cada día laborable.

2. **Temática:** Se han cubierto prácticamente todos los temas que son competencia de la Consejería, destacando la atención a: Discapacidad (17 notas) Familia (13) Consejería (9) Mayores (6) Dependencia (4). Por el contrario, los temas menos cubiertos son los que hacen referencia a Igualdad y Pobreza, con una nota de prensa cada una.
3. **Tipología.** Distinguimos diferentes tipos de noticias, en función de su contenido. Así vemos algunas notas de prensa que son puramente informativas de la acción ordinaria de la administración, cuya importancia en algunos casos puede no ser muy relevante. Otras se refieren a actividades novedosas (termómetro para detectar la violencia juvenil) Otras proporcionan estadísticas sobre la acción social de la Consejería, cuyo valor aumentaría si en todos los casos se aportaran valores de referencia de ámbito nacional o internacional o de otros períodos.
4. **Ámbito territorial:** La cobertura es mayoritariamente regional, aunque en ocasiones hemos visto que los datos se han territorializado, dándolos también por provincia.
5. **Respuesta mediática:** En general, que la respuesta es positiva por parte de los medios de comunicación, que de manera generalmente amplia incorporan la información en sus secciones o informativos. Concretamente, las ruedas de prensa suelen contar con la presencia de todos los medios informativos, y se hacen eco en mayor o menor medida todos de forma satisfactoria por parte de la Consejería. En cuanto a las notas de prensa, su éxito depende de su tema. Así, los medios de comunicación son muy receptivos a temas como dependencia, pobreza y desahucios, drogas, Club de los 60 y políticas de envejecimiento activo o dependencia. En cuanto a los temas que más difícil es dar salida en los medios de comunicación tenemos a los relacionados con Juventud y Mujer, excepto temas relacionados con la violencia de género.

### A.3. Declaraciones.

En muchas ocasiones, la comunicación de la gestión de la Consejería se vehicula a través de encuentros “a pie de escalera” con los medios de comunicación en actos a los que asiste la consejera. Es lo que se llama un “canutazo”. En el mes de **enero** hubo un canutazo visitando una residencia de personas mayores en León; en **febrero** dos declaraciones con motivo de la visita a una residencia de León y la entrega de premios a territorios solidarios con el BBVA; en **marzo**, la consejera atendió a los medios de comunicación en un total de 13 ocasiones, con motivos diversos tales como visitas a centros de día y dependencia, residencias de personas mayores, asistencia a jornadas, inauguraciones, visitas a centros de autismo, o visitas a actos organizados en Madrid. Y en **abril** un canutazo con motivo del premio otorgado por el BBVA a Aspanias en Burgos.

#### **A.4. Llamadas**

Además, es tarea de los responsables de prensa la atención telefónica a los medios de comunicación de Castilla y León, con demandas varias como información sobre datos concretos, actos previstos o peticiones de entrevistas a altos cargos.

#### **A.5. Contactos con los medios**

En otras ocasiones, son los responsables de prensa de la Consejería quienes se ponen en contacto con los medios de comunicación para ofrecerles una información que puede ser de su interés. Suelen tener en general formato de reportaje.

Respecto a la relación interpersonal que el departamento de comunicación mantiene con los medios de comunicación, los responsables aseguran dar un buen servicio a los periodistas de Castilla y León. Según afirman, su trato es muy fluido y cordial, el servicio de comunicación es muy transparente y siempre se responde al periodista que pregunta, aunque en algunos casos la respuesta sea que no hay respuesta.

#### ***Comunicación interna***

La jefa de prensa no tiene propiamente entre sus cometidos la labor de coordinación de la comunicación interna. No obstante, dentro de su trabajo está el relacionarse internamente con diferentes colectivos. Son estos:

- A. Asesoría a la consejera.** Otra de las labores importantes que asume la jefa de prensa de la Consejería es asesorar a la consejera en la elaboración de la agenda de asistencia de actos, pues su presencia tendrá con toda seguridad una repercusión en los medios de comunicación. Una vez se ha decidido esta agenda, en algunas ocasiones la consejera valora con la jefa de prensa los mensajes que deben desprenderse del discurso que canalice a los medios de comunicación y ésta prepara los temas que los periodistas pudieran preguntarle en el marco del desarrollo del acto al que acuda como representante de la Consejería
  
- B. Acompañamiento a la consejera.** Tanto a las ruedas de prensa como a la asistencia a actos a los que haya sido invitada, u organizados por la propia Consejería, la jefa de prensa acompaña a la consejera para atender a los medios y ser un canal de comunicación entre la

alta directiva y éstos. El resto de altos cargos normalmente van acompañados por el asesor técnico, Luis Neira.

**C. Asistencia al Consejo de Dirección.** La jefa de prensa, como responsable del departamento de Comunicación, está invitada al Consejo de Dirección que convoca semanalmente la consejera, y donde asisten también el secretario general, el gerente de Bienestar Social, los directores generales, el jefe de Estudios y la secretaria de la consejera. En esta reunión se analiza la agenda de la consejera y de la Consejería, y se valoran los mensajes que hay que transmitir en los diferentes actos a los que van a acudir los directivos.

**D. Asistencia a las reuniones de la Dirección General de Comunicación.** Todos los jueves, la jefa de prensa acude a la reunión que convoca la Dirección General de Comunicación, y a la que acuden también todos los jefes de prensa del resto de consejerías y delegaciones territoriales. En esta reunión se repasa la agenda de cada Consejería para establecer la estrategia semanal de comunicación, como ya hemos visto anteriormente.

### *Plan de medios*

El departamento que decide el plan de medios de una consejería no es el departamento de Comunicación de ésta sino Presidencia, en concreto la Dirección de Comunicación, que otorga un presupuesto para cada consejería y decide dónde y cuánta publicidad se va a insertar en los medios regionales. Luego el departamento que lo gestiona dentro de la Consejería no es Comunicación sino Secretaría General. El departamento de Comunicación puede opinar sobre los temas de publicidad que más pueden interesar, aunque la última decisión es de la consejera. Sí que existe una partida presupuestaria en la Consejería para revistas especializadas en el sector (asuntos sociales) donde se paga por información, no por publicidad. No se nos informó de la cuantía de este presupuesto.

### *Organización de eventos*

Luis Neira es, en este caso, el encargado de organizar y coordinar los actos y eventos de la Consejería. Eso pasa por la búsqueda de ubicaciones, como salones, salas de reuniones etc.; y estar al tanto de todas las cosas que puedan ser necesarias para el evento, como material de oficina, micrófonos, televisiones, proyectores, y vehículos de transporte en su caso como autobuses, coches oficiales etc.

## Otras informaciones relevantes

### *Plan de comunicación*

En cuanto a la existencia de un **plan de comunicación** en la Consejería, vemos que no existe ningún documento escrito como tal, que se refiera a cuestiones como la comunicación externa y relación con los medios, los mensajes estratégicos, la comunicación interna o la comunicación de crisis. Ambos responsables piensan que sería de ayuda a su labor, que mejoraría la comunicación y la organización de ésta, aunque para desarrollarlo necesitarían, a su juicio, más independencia de la que ahora tienen y más medios.

En cuanto al personal, ambos consideran insuficiente la dotación de recursos humanos para el departamento de Comunicación. Según sus palabras, con más personal se podrían hacer muchas más cosas, y hacerlas mejor. En este sentido hacen referencia a la cantidad de información que tienen que tratar y discriminar: información nacional, regional, local, redes sociales, atención a medios etc. que a veces les resulta abrumador e inabarcable.

Una cuestión que nos planteábamos en la hipótesis de este trabajo tenía que ver con la naturaleza del puesto de jefe de prensa, un cargo de asesor que es de **libre designación**. Al preguntarles si consideraban que esa característica podría limitar su labor por razones políticas la respuesta fue negativa. Según la jefa de Prensa, Mar Peláez, “lo importante del puesto es la profesionalidad y saber hacer bien tu trabajo. La libertad no cambia por ser funcionario o no.” Sin embargo, sí que aludieron a otras desventajas por el hecho de no ser funcionario, como los beneficios laborales, la posibilidad de cambiar de plaza o la obligación de una mayor disponibilidad por el rango del puesto. En cualquier caso, no deja de ser llamativo que el puesto de jefe de prensa sea laboral en las delegaciones territoriales, y por tanto fijo, y sin embargo en las consejerías sea de libre designación.

Asimismo, consideran que con más personal podría existir una política más desarrollada de **comunicación interna**, que velara por la comunicación inter-departamental, por la formación y la mejora de herramientas como la Intranet. En relación con la este tema, aseguran que la relación del departamento de Comunicación de la Consejería con el resto de direcciones generales y direcciones técnicas es muy fluida, y los compañeros atienden siempre con buena disposición sus peticiones de información.

Tampoco existe un **manual de crisis** escrito como tal, aunque en los casos en que se ha producido una situación de crisis rápidamente las tres cabezas principales de la Consejería (consejera, secretario y gerente) se han puesto en contacto como un comité de crisis para evaluar la situación

producida, elevarla a Presidencia y comunicarla al departamento de Comunicación, quien a su vez eleva a la Dirección de Comunicación los datos más relevantes para tomar una decisión.

### Redes sociales

En cuanto a **Redes sociales**, la Consejería de Familia sólo tiene habilitada una cuenta en Facebook y twitter. La del Instituto de la Juventud.



Figura 31. Página de Twitter.

En Twitter, el Instituto de la Juventud tiene un total de 11.400 seguidores y ha lanzado más de 16.000 twits desde que fue habilitada, hace dos años, lo que nos da una media de 25 twits diarios, por lo que pensamos que es una cuenta muy activa.



Figura 32. Página de Facebook

En Facebook tiene un total de 3280 seguidores, una proporción mucho más baja porque la gente joven es mucho más activa en twitter que en Facebook. La media de noticias diaria es de cuatro.

Juventud también tiene un boletín informativo, o *newsletter*<sup>21</sup> diaria que recoge tanto noticias culturales como de ayudas a estudios, o de empleo. No hemos podido recabar datos sobre los usuarios de este boletín.



Figura 33. Página de la *newsletter* de Juventud

## Conclusiones

- Como vemos, está bastante definido el trabajo de elaboración de contenidos externos, que recaen en la jefa de prensa, así como el asesoramiento en materia de comunicación a los portavoces, especialmente a la consejera.
- Da la impresión de que el nivel profesional es alto y la responsable de prensa es conocedora de los temas que gestiona la Consejería y es valorable su capacidad para asesorar a los altos cargos en la difusión de los mensajes estratégicos.
- También está bien estructurado el nivel de comunicación con otros departamentos, aunque echamos en falta algún otro que más tarde veremos, en el último capítulo.

<sup>21</sup> <http://ccidj.webcindario.com/index.html>

- El funcionamiento del departamento parece bueno, con buen ritmo, y con información de primera mano respecto a lo que sucede en el interior de la Consejería, a nivel comunicativo. El departamento cubre sobradamente toda la información que debe lanzarse al exterior. Sin embargo, se echa de menos un cometido algo más detallado, más concreto.
- El hecho de no existir un Plan de Comunicación hace que temas importantes, como la comunicación interna, queden diluidos en el día a día de su gestión. Para ello vemos escasos los recursos humanos que en este momento existen en el departamento, como también comentaremos en otros apartados de este trabajo.

## La percepción de la gestión de la comunicación de la Consejería. Entrevista a periodistas

Con el objetivo de conocer la actividad y eficacia del departamento de Comunicación de la Consejería de Familia, y su imagen exterior, se ha recabado la opinión de los medios de comunicación regionales presentes en la capital de la Comunidad, en Valladolid. Así, se ha solicitado la participación de los redactores de los siguientes medios: Ana Santiago, de El Norte de Castilla, María Romero Mayor, de El Mundo de Castilla y León, María Rosado, de la Agencia Efe, Rubén Traversí, de la Agencia ICAL, Marga Enríquez, de Radio Nacional, Eva Marín, de Cadena Ser, Ana Belén Santos, de TVE Castilla y León y de medios locales Angélica González, de Diario de Burgos.

Las conclusiones de que podemos extraer de las opiniones vertidas por los entrevistados son las siguientes:<sup>22</sup>

1. De manera absolutamente unánime los periodistas de Castilla y León que siguen diariamente la información de la Consejería de Familia valoran muy positivamente a los periodistas del Gabinete de Comunicación. Consideran que son profesionales motivados, eficaces, facilitadores, que responden de modo ágil a las demandas de los periodistas y que incluso su labor se encuentra entre las mejores de los diferentes gabinetes de Comunicación de las distintas consejerías de la Junta de Castilla y León.
2. Los periodistas tuvieron un especial énfasis en valorar el trabajo de la jefa de Prensa, Mar Peláez, a la que consideran una profesional con mucha experiencia, empatía, especialmente efectiva, que les entiende y que posee un talante humano que hace sensibilizarse enseguida con los temas que se abordan.
3. Como carencias, en algunos casos se alude a la falta de inmediatez (las radios) para conseguir declaraciones de portavoces o informaciones algo farragosas cuando se trata de

<sup>22</sup> Las preguntas a los periodistas están recogidas en el anexo 2

explicar leyes o normativas. También se aludió a la dificultad de conseguir en el día datos a nivel provincial, así como dar la voz a los gerentes territoriales, pero en líneas generales la valoración del trabajo del gabinete es muy positiva.

4. En cuanto a la información facilitada por el Gabinete de Prensa se considera que está bien elaborada, que responde a sus intereses. La mayoría cree que las ruedas de prensa están bien planteadas porque la información que se traslada es de suficiente relevancia.
5. Respecto de las notas de prensa hay discrepancias. Algunos periodistas creen que son demasiadas, que proporcionan una información demasiado exhaustiva y que en ocasiones no aportan mucha información novedosa. Una minoría sin embargo opina que siempre es mejor que sobre información, para que ellos discriminen lo que realmente es de interés. Los temas que más interesan a los medios de comunicación son aquellos que tienen que ver con la dependencia, (que como hemos visto son la mayoría) la renta garantizada y todo lo que tenga que ver con ayudas a las familias; las campañas de violencia y las adopciones.
6. Los portavoces de la Consejería también han sido valorados por los periodistas. En líneas generales se puede decir que a su juicio comunican bien, especialmente la consejera, Milagros Marcos, quien según su opinión se esfuerza mucho por ser entendida y quien ha mejorado mucho a lo largo de estos cuatro años. Del gerente, Jesús Fuertes, destacan su amabilidad y sentido didáctico al explicar los temas a los que alude. Como consejo algún periodista sugiere que los portavoces tengan menos miedo a los medios de comunicación y que estén menos a la defensiva. “Los periodistas -aseguran- no somos sus enemigos. Simplemente pedimos aclaraciones que ellos como representantes públicos tienen la obligación de dar”.

En general, podemos afirmar que la percepción de los periodistas que habitualmente trabajan en contacto con los responsables de prensa de la Consejería es muy positiva. Valoran su experiencia, su profesionalidad y sobre todo su actitud de servicio hacia los profesionales de la información. Su gestión es rápida y eficaz y en líneas generales, la información vertida a través de las notas de prensa es relevante y de interés para estos profesionales.

## Otras acciones: las campañas de comunicación social

**A**demás de la información que llega a los ciudadanos a través de los medios de comunicación en forma de noticias o reportajes, la Consejería también dedica tiempo y esfuerzo a la organización de campañas de comunicación social, si bien, como hemos

comentado, tanto el presupuesto como el plan de medios les llega impuesto desde la Dirección de Comunicación. Según aseguraron los responsables, dependientes de la Secretaría General, el coste de diseño es prácticamente cero pues la creatividad es realizada en su mayor parte por los propios empleados de la Consejería, si se trata de campañas para medios escritos, o con la ayuda de los equipos técnicos que tiene contratados la Dirección de Comunicación.

Dentro de los posibles temas de divulgación, a través de estas campañas de comunicación social, vemos que se da mucha importancia a la violencia de género, con el fin de concienciar a la sociedad sobre la desprotección que sufren las mujeres acosadas, y a éstas sobre la necesidad de denunciar su acoso y entender que no están solas; que tienen a una administración detrás que puede ofrecerles ayuda a través de los mecanismos que las leyes prevean. Esta campaña de violencia también ha sido diseñada para su divulgación en los entornos juveniles, donde niños y niñas pueden sufrir también de violencia dentro o fuera de sus casas.

Asimismo, la Consejería de Familia es muy sensible al acogimiento familiar, donde cerca de 80 niños esperan en la Comunidad una familia de acogida para desarrollar su crecimiento en un entorno familiar. Ambas campañas procuran despertar la sensibilidad social sobre dos cuestiones que afectan a dos colectivos muy diferentes –mujeres, niños y niñas maltratadas, y niños sin entorno familiar- pero que tienen en común la importancia de despertar a la sociedad actitudes de ayuda y protección.

También durante este año 2015 se han puesto en marcha, o se prevé hacerlo, campañas sobre la Red de protección a las familias, en este caso no tanto para sensibilizar, sino para informar a la población sobre este derecho del que pueden disfrutar aquellas familias que se encuentran en una situación de desprotección o en riesgo de exclusión social.

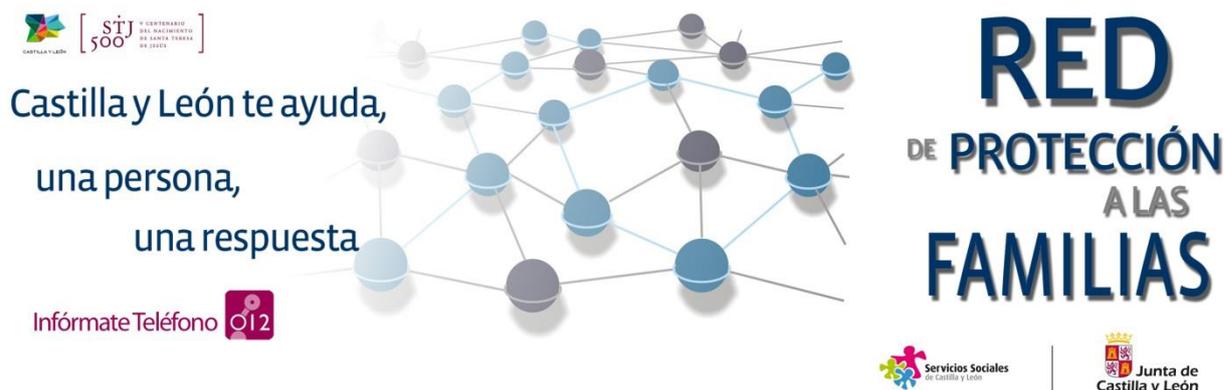
Finalmente, la juventud es otro de los colectivos sobre los que la Consejería quiere incidir en su campaña de comunicación: a través de campañas informativas sobre los servicios que puede prestar la Dirección de Juventud, y sobre los riesgos del consumo de drogas y alcohol.

Por tanto, familias en exclusión, mujeres y jóvenes son los colectivos sobre los que se ha diseñado esta campaña 2015 por ser, a juicio de la Dirección de Comunicación y la Consejería de Familia, los que más atención social necesitan.

## Campanas 2015

A continuación se presentan las mencionadas campañas sociales programadas para este año 2015:

### 1. Red de protección a las familias (prensa y teles)



Castilla y León te ayuda,  
una persona,  
una respuesta

Infórmate Teléfono 012

**RED  
DE PROTECCIÓN  
ALAS  
FAMILIAS**

Servicios Sociales de Castilla y León | Junta de Castilla y León

The image shows a network diagram with blue and grey nodes connected by lines. To the left is a text block with the slogan 'Castilla y León te ayuda, una persona, una respuesta' and the phone number '012'. To the right is a large graphic with the title 'RED DE PROTECCIÓN ALAS FAMILIAS' and logos for 'Servicios Sociales de Castilla y León' and 'Junta de Castilla y León'.

### 2. Acogimientos familiares (prensa y teles)



PROGRAMA DE  
ACOGIMIENTO FAMILIAR  
902 10 60 60

Un poco de tu **atención**  
significa mucho **para mí.**  
**¡Acógeme!**

Colabora  
Cruz Roja Española  
Castilla y León

Servicios Sociales de Castilla y León | Junta de Castilla y León

The image is a promotional graphic for the family care program. It features a photo of a young girl on the left. The central text includes the program name 'PROGRAMA DE ACOGIMIENTO FAMILIAR' and the phone number '902 10 60 60'. A yellow box on the right contains the slogan 'Un poco de tu atención significa mucho para mí. ¡Acógeme!'. Logos for 'Cruz Roja Española Castilla y León', 'Servicios Sociales de Castilla y León', and 'Junta de Castilla y León' are at the bottom.

<https://www.youtube.com/watch?v=OQvv2QBnwKI>

### 3. Campanas de información sobre los servicios para la juventud. (Medios escritos)



4. **Campaña de sensibilización en materia de igualdad de oportunidades y prevención de la violencia de género (prensa y tele)**

5. **Campaña de información sobre prestación y acceso a los servicios sociales (video y radio)**
6. **Campaña de prevención del consumo de alcohol para jóvenes (radio)**
7. **Campaña de sensibilización en prevención de la violencia de género en jóvenes (radio)**<sup>23</sup>

**5.5.2. Datos y reflexiones**

Según los datos aportados por la oficina de Portavoz del Gobierno, a través de la Dirección General de Comunicación, el presupuesto en publicidad para este año 2015 asciende en la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades a 60.000 euros.

<sup>23</sup> En documento anexo aparece el plan de medios de esta campaña programado para este año 2015 con todos los soportes de vídeo y cuñas de radio

En cuanto a los temas, vemos que las campañas se corresponden con los ejes principales de actuación de la Consejería, priorizando los que consideran más interesantes de divulgar: protección a las familias, violencia, y jóvenes, teniendo en cuenta que en esta legislatura se han hecho recortes presupuestarios para todas las partidas, también en publicidad.

En cuanto a la evaluación de las campañas, en el caso del consumo de drogas sí existe una encuesta de consumo de sustancias, en la que se ha registrado un ligero descenso en Castilla y León. Respecto a otras campañas, se mide durante las dos semanas siguientes a la difusión de la campaña el impacto de la misma a través del posible incremento que se haya registrado a la hora de pedir las ayudas que se estuvieran promocionando. Pero en todas las campañas que abordan la prevención no tienen ningún mecanismo para medir los resultados.

## Resumen

*Comenzamos este capítulo definiendo lo que se entiende por estrategia comunicativa, es decir, una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación. La estrategia de Comunicación de la Consejería la establece su máximo responsable, la consejera Milagros Marcos.*

*A lo largo de su entrevista hemos visto la importancia que le otorga a la comunicación y los objetivos principales que se definen para elaborar la estrategia de comunicación. El último fin es trasladar a los ciudadanos de Castilla y León todas las acciones que se ejecutan desde la Consejería para que puedan ser beneficiarios de las ayudas y contribuir de esta manera a una mejora de su calidad de vida, y por tanto a un cambio social.*

*Los responsables de prensa, Mar Peláez y Luis Neira nos han descrito su cometido dentro del departamento, con labores como el resumen de prensa diario, la elaboración de notas de prensa, organización de eventos, acompañamiento de la consejera o portavoces autorizados y asesoramiento en comunicación a estos portavoces. Hemos visto que se trasladan con eficacia los asuntos que aborda la Consejería, y que su labor es evaluada muy positivamente por parte de los periodistas de Castilla y León, que contestaron a un cuestionario a tal efecto.*

*Finalmente, hemos visto las campañas sociales programadas para este año 2015, donde tienen cabida temas como el acogimiento familiar, información a la juventud, sensibilización en igualdad de oportunidades, información sobre prestación y acceso a servicios sociales, prevención del consumo de alcohol entre los jóvenes y prevención de la violencia de género.*

*En este capítulo hemos visto las acciones en comunicación externa, que nos van a ayudar a la hora de elaborar un Plan de Comunicación Estratégico que se presenta a continuación.*

## Capítulo 6. Plan de Comunicación para la Consejería de Familia

*“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice”*

Peter Drucker

## Punto de llegada. Punto de partida

**T**oda la información vertida hasta este momento en este documento, analizando las características de la Comunidad Autónoma, la Consejería de Familia, viendo lo que entendemos por comunicación institucional y comunicación con fines sociales, y posteriormente todas las entrevistas llevadas a cabo para recabar información sobre la comunicación en la Junta de Castilla y León y en la Consejería de Familia, así como su página web, se ha llevado a cabo con el propósito de llegar a este punto. Ahora estamos en condiciones de elaborar un Plan de Comunicación Estratégico para la Consejería de Familia, que era el propósito central de este trabajo de investigación.

El carácter social de esta administración regional, la Consejería de Familia, con las competencias que hemos podido conocer en capítulos anteriores, y la importancia que estos asuntos tienen para los ciudadanos de Castilla y León, especialmente para los más desfavorecidos o necesarios de ayuda, y su mejora en su calidad de vida, hace aún más necesaria la puesta en marcha de un Plan Estratégico, que ayude a difundir aún más esta información como derecho irrenunciable de los habitantes de esta Comunidad Autónoma a conocer estos servicios y a solicitarlos en su caso.

Por tanto, el Plan de Comunicación que salga de estas páginas debe servir para **mejorar la difusión de la información que hasta el momento se está haciendo dentro de las paredes de la Consejería de Familia, y que va por el buen camino como hemos podido observar**. Pero necesitamos más. **Más orden en los mensajes, más estrategias en la difusión de éstos, más conocimiento de lo que piensan los ciudadanos, más participación de la sociedad** en la gestión de los mismos.

La Comunicación como hemos visto es un derecho irrenunciable propio de las democracias actuales, y debemos concederle la mayor importancia y el cuidado más exquisito.

## Presentación

**U**n plan de comunicación es una herramienta de valor estratégico que guía los procesos, procedimientos y acciones en la gestión de la comunicación de una organización en un tiempo determinado. En un plan de comunicación hay que contemplar dos términos muy importantes en su desarrollo. La idea de mediación y la de participación. Así el plan de comunicación se contempla como un vehículo que pone en contacto a la administración con sus públicos objetivos (mediación) y que permite un *feed-back* con ellos (participación). En el caso de

la comunicación con fines sociales, estas características aún son más evidentes. La administración está al servicio de los ciudadanos con la idea de ayudar, de prestar servicios, de mejorar la calidad de vida de los usuarios, de mediar para hacer llegar esos servicios y de procurar ese cambio social.

“El plan de comunicación es un programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación”. (Petit Caro, 2004:171)

Los tres principios del Mandato de Melbourne son: definir y mantener el carácter y los valores de una organización, crear una cultura de saber escuchar y el compromiso de inculcar comportamientos responsables. De ahí la importancia para toda empresa u organización, de crear su propio plan.

“El Plan de Comunicación permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas. Supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguir. Dicho plan ayuda a contribuir al logro de los objetivos generales de la institución, entidad o empresa, y a mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados. Como consecuencia de todo lo anterior, genera una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro”. (Hernández Rodríguez, A.J: 2002)

“El plan debe realizarse con ánimo de ser exhaustivo y ha de recoger todos los actos a los que se les pueda otorgar una dimensión comunicativa. (...) Tiene que ser flexible, de modo que se pueda ir adaptando a la agenda en cada momento. (...) Debe recoger también el modo en el que el mensaje se adapta a cada uno de los medios de comunicación”. (Sabes y Verón, 2008)

Un plan de comunicación con fines sociales tiene la función de contribuir a que la organización genere un proceso transparente y dialogante con sus públicos, orientando sus acciones de comunicación no sólo a la mejor consecución de sus objetivos, sino también a garantizar los mejores estándares de una comunicación responsable y a orientar los objetivos inmediatos hacia fines sociales y solidarios. Esta orientación de fines garantizaría una mayor contribución de la organización a la comunidad, consiguiendo una mayor aceptación, y una visión compartida.

En el caso de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, un plan de comunicación permite organizar la información de los servicios sociales que presta a todo tipo de público, jóvenes, mujeres, mayores, personas dependientes, niños etc. conforme a su plan estratégico, con el último objetivo de servir a los ciudadanos, y que éstos se sientan informados y atendidos cumpliendo su misión de servicio público.

El plan de comunicación ha de hacerse coherente con y vehicular:

- los planes estratégicos que comprometen a la organización
- las normas y leyes vinculantes
- los principios éticos y deontológicos voluntariamente asumidos.
- La misión y los valores de la organización

Todo plan de comunicación ha de respetar la cultura y la imagen corporativa de la entidad, en este caso la Consejería de Familia.

## Planteamiento teórico

### Estrategias marco

**L**as estrategias de Comunicación expresan el cómo se pretenden alcanzar los fines del plan. Describen las actividades que se detallarán en una fase posterior. Se formulan estrategias para cada uno de los objetivos de comunicación previstos que veremos a continuación.

“La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión y una intención. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión”. (Monerris, 2006)

En resumen, el diseño de la estrategia de comunicación habrá de responder a:

- ¿Con qué técnicas se implementará la estrategia comunicativa?
- ¿Con qué lenguaje y con qué tono se comunicará?

- ¿A través de qué canales se llevará a cabo la comunicación? ¿A través de los medios de comunicación, otros canales o directamente?

Como ejes estratégicos tendríamos:

- Estrategia de marca. La Consejería de Familia cuenta con una marca institucional muy relevante. Se trata en este caso, más que de crear una imagen, el mantener la que se ha forjado a lo largo de la existencia de la institución.
- La estrategia creativa del mensaje:
  - Construir mensajes éticos y de servicio público (forma y fondo)
  - Transmitir emociones, fomentar la participación
- La estrategia de medios.
- La estrategia de relación con los públicos.

## Investigación

Tal y como hemos abordado en capítulos anteriores de este trabajo, ha sido preciso una labor de investigación acerca de la organización y contenido de los temas gestionados por la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. Asimismo, hemos abordado un exhaustivo análisis de la Comunicación Institucional en las administraciones regionales.

Con el fin de acercarnos más a su esencia y directrices generales se ha dispuesto una entrevista con la consejera Milagros Marcos, el director de Comunicación de la Junta de Castilla y León, Alejandro Salgado, los responsables de Comunicación de la Consejería y con los medios de comunicación para conocer la visión externa de la comunicación y su efectividad.

Y finalmente hemos llevado a cabo una labor de observación etnográfica para recabar información puntual sobre la organización de la Consejería y de su departamento de Comunicación

## Estudio diagnóstico

Todo plan de comunicación ha de llevar un estudio de diagnóstico para, una vez elaborado, establecer las pautas de actuación. Así, en este caso, hemos realizado un estudio DAFO para ver cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

<b>FORTALEZAS</b>
Conocimiento general de las necesidades de la ciudadanía
Recursos suficientes para darse a conocer
Un presupuesto estable dedicado a la comunicación y publicidad
Profesionales cualificados para el desempeño de la labor de comunicación
Atención y conocimiento de los medios de comunicación
Canales de comunicación externa e interna
Experiencia sobrada por parte de sus profesionales
<b>DEBILIDADES</b>
Falta de recursos humanos. Escasa plantilla
Supeditación a las consignas políticas
Rígida estructura de comunicación
Hermetismo en algunas ocasiones
Falta de un plan de comunicación extenso, completo y actualizado
Escaso conocimiento de la opinión de los ciudadanos sobre la Consejería
Ausencia o escasez de sinergias con emisores sociales del sector
<b>AMENAZAS</b>
información externa negativa que ponga en riesgo su reputación e imagen
Conflictos internos como protestas por la política laboral o salarial
Medidas políticas como recortes en subvenciones
Una política laxa en temas de comunicación, que desvincule a la Consejería con sus públicos
Temas sociales en medios desde muchos emisores
<b>OPORTUNIDADES</b>
Mayor uso de redes sociales para tener un contacto más cercano con los ciudadanos
Potenciar su imagen de marca en los medios
Mayor formación en comunicación para los públicos internos
Más personal en el gabinete de comunicación
Formación en portavocía
Organización de más campañas sociales
Convenios con entidades sociales para tener mayor visibilidad
Mayor demanda de información y transparencia de la sociedad

**Figura 33. Análisis DAFO del Plan de Comunicación**

Como vemos, muchas son las fortalezas que posibilitan la viabilidad de un Plan de Comunicación. Sin embargo, algunas debilidades también están presentes, y hay que contemplarlas para no desviarnos de nuestro propósito, principalmente la falta de recursos humanos y el escaso conocimiento de las necesidades de la ciudadanía.

Vemos menos importantes las amenazas, que aunque son una posibilidad que siempre puede convertirse en realidad, en líneas generales no se corre mucho riesgo de que se produzca. La información suele estar bien controlada, no existen por el momento conflictos internos y el tema

de las subvenciones se ha tratado con un sorprendente cuidado por parte de la Consejería, no obteniendo contestación muy acusada por parte de la ciudadanía a los recortes. Finalmente, vemos muchas oportunidades de mejora que pensamos son realistas como la formación, mayor transparencia, más convenios con entidades sociales, más personal o mayor uso de redes sociales.

Las preguntas fundamentales que debemos hacernos a la hora de elaborar un completo Plan de Comunicación serían las siguientes:



**Figura 35. Preguntas sobre un Plan de Comunicación. Fuente: elaboración propia**

## Objetivos

“Estos deben ser concretos, directamente relacionados con su objetivo último, posibles, realistas, proporcionados a la organización, así como legítimos y éticos. Son los fines que se pretenden lograr con el Plan de Comunicación. Por lo general se establece un objetivo general que se ramifica en un grupo de metas de carácter específico, que cubren distintas áreas de la organización. En definitiva, los objetivos deben ser específicos, cuantificables, reales y alcanzables, medibles, temporalizados y priorizados” (Molero Hermosilla, 2005)

La administración debe saber estructurar sus diferentes objetivos de acuerdo a la naturaleza de los mismos. Establecemos tres tipos de objetivos:

- Objetivos informativos: el fin de las acciones de comunicación es informar. Hacer que los públicos sean más conscientes de una determinada situación, evento o producto/servicio.
- Objetivos de motivación: tienen como propósito generar actitudes o comportamientos en los públicos
- Objetivos concretos: demostrar la superioridad tecnológica de productos, diferenciar servicios, estrechar relaciones con la comunidad, etc. (Monteserin, 2012)

Como **objetivos** concretos de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León observamos los siguientes:

- Consolidar la imagen de la organización en la comunidad, ya sea como defensora de los desamparados, de los principios y prácticas incluyentes y democráticos, de la justicia económica y social y el cambio social, de una causa específica, como líder de la comunidad o simplemente como el lugar al que las personas pueden acudir en busca de los servicios que ofrece.
- Dar visibilidad y notoriedad a la Consejería de Familia y mostrarse como motor del cambio social
- Trasladar los mensajes conforme al plan estratégico de la Consejería
- Dar un servicio público de calidad a los ciudadanos informando de aquellos aspectos que son de su interés
- Cumplir con los preceptos de transparencia
- Transmitir los valores de la Consejería
- Potenciar y/o inducir a una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios.
- Fijar el orden de prioridades comunicativas.
- Favorecer la presencia mediática de los proyectos de la organización.
- Promocionar los servicios de la Consejería
- Promover la participación ciudadana
- Modificar comportamientos y contribuir al cambio social

Públicos

Son los destinatarios de los mensajes externos e internos. Sin ellos un plan de comunicación carece de sentido. Son los grupos de interés de la entidad. Su determinación se convierte, después de la fase de investigación, en el primer paso de toda planificación, junto con la definición de los objetivos. Establecidos los públicos con los que hay que comunicar, la tarea de determinar estrategias se ve facilitada. No se pueden elaborar mensajes sin tener bien definidos los destinatarios de esos mensajes. Al delimitar públicos, es recomendable considerar todos aquellos grupos a los que idealmente habría que dirigirse. Igualmente aconsejable resulta establecer prioridades y dejar en segundo término públicos considerados como secundarios (ya que razones económicas o de otra índole podrían exigir actuaciones selectivas).

- Públicos externos
  - Ciudadanos de Castilla y León
  - Usuarios de los servicios sociales de Castilla y León
  - Niños
  - Juventud
  - Mujeres
  - Personas mayores
  - Dependientes
  - Discapacitados
  - Población en riesgo de pobreza y exclusión social
  - Población con problemas de drogodependencias
  - Ongs
  - Movimientos sociales
  
- Públicos internos
  - Empleados
  - Patrocinadores
  - Colaboradores
  - Voluntarios

## **Comunicación externa**

### **Definición**

**L**a administración pública, como el resto de organizaciones, debe entenderse en un contexto global en el que mantiene determinadas relaciones con sus públicos (SABES y VERÓN, 2008). Tradicionalmente se ha entendido que componen la comunicación externa todas aquellas acciones que están dirigidas a públicos situados fuera de la organización, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa.

### Canales de comunicación

Se refiere al medio que se utilice pero, dentro de los medios de comunicación, existen varias formas de comunicar y varios canales para elegir. Por ejemplo, no se trataría de llegar a los adultos de mayor edad haciendo publicidad solamente en estaciones de radio de rock pesado o de hip-hop. ¿Qué lee, escucha, mira y a qué se dedica el público al que se desea llegar? Se tiene que llegar al público difundiendo el mensaje en donde será visto por él.

- Carteles. Ubicados en lugares estratégicos, en lenguaje simple y con números telefónicos u otra información fáciles de tomar y llevar; pueden ser muy efectivos.
- Volantes y folletos. Pueden ser más convincentes en lugares en los que el tema ya está en la mente de las personas (temas de subvenciones juveniles en centros para este colectivo, temas de familia en centros de salud, etc.)
- Boletines comunitarios y de las organizaciones.
- Objetos de promoción. Los objetos impresos (gorras, camisetas, tazas) pueden ser canales efectivos para su mensaje.
- Historietas y otro material de lectura. El material de lectura que intrínsecamente le interesa al público objetivo puede servir para comunicar el mensaje, ya sea a través de una historia que los lectores deseen con ansia seguir o simplemente a través de la naturaleza convincente del medio y su diseño. (un libro sobre el riesgo de drogas dirigidos a los jóvenes)
- Sitios de Internet. Además de las páginas Web, los sitios interactivos como MySpace y Facebook, así como YouTube y sitios similares de videos han aumentado las posibilidades de comunicación a través de Internet.
- Cartas al Editor.
- Reportajes, columnas e informes de actualidad (en TV, radio, periódicos y revistas) ocupan un lugar importante o contribuyen a la tarea.
- Comunicados y conferencias de prensa. Pueden anunciar el inicio o el estado de una campaña, simplemente proporcionar información sobre el tema o exhibir información de

último momento que pueda ayudar a cambiar las percepciones o el comportamiento de las personas.

- Exposiciones o actos de presencia en eventos locales y conferencias, ferias y otras reuniones locales y nacionales.
- Anuncios y presentaciones en reuniones públicas e institucionales u organizativas. Pueden incluir desde una pequeña presentación en un colegio hasta una flota de camiones con altavoces cubriendo una ciudad con un mensaje de promoción social como por ejemplo lucha contra la violencia de género
- Alcance comunitario y trabajo en las calles. Distribuir el mensaje en la calle puede ser muy efectivo si cuentan con las conexiones y redes adecuadas.
- Eventos comunitarios o nacionales. La Jornada para Dejar de Fumar, el Día Nacional de la Alfabetización, una noche de protesta contra la violencia en una comunidad y otros eventos comunitarios pueden servir para transmitir el mensaje y llamar atención hacia un asunto.
- Manifestaciones públicas. Una manifestación pública en defensa del asunto en particular no necesita ser polémica: puede ser positiva y optimista y de todas maneras captar la atención del público
- Correr la voz. Si se puede contactar a personas clave influyentes, éstas pueden ayudar a difundir la promoción del mensaje social a toda una población meta, simplemente a través de sus redes de comunicación y sus contactos diarios.

## Planes de acción

- Ruedas de prensa. Normalmente son convocatorias a las que acuden los portavoces autorizados y dirigidas a los medios de comunicación. En el caso de la Consejería de Familia suelen estar protagonizadas por la consejera, Milagros Marcos, el gerente o el secretario general, y en menor medida por cualquiera de sus directores generales. Se tiene en cuenta la relevancia de la noticia y posibles declaraciones de sus portavoces.
- Notas de prensa. Información escrita que el gabinete de Comunicación envía a las redacciones de los medios de comunicación con información relevante, pero menos importante que la que se ofrece en una rueda de prensa.
- Reuniones off the record con los medios. En ocasiones es bueno testar la opinión de los profesionales de la comunicación sobre la actividad política e informativa de la institución.
- Desayunos informativos. Es una modalidad de la rueda de prensa, pero con más tiempo para el diálogo y la participación

- Comidas con directores de medios. Normalmente se suelen convocar a los directores de medios cuando hay una noticia trascendente, como un nuevo consejero, un nuevo paquete de medidas estratégicas para la consejería, etc...
- Organización o patrocinio de Jornadas
- Presencia y asistencia a congresos, ferias

## Las relaciones con los medios

Las relaciones de las administraciones públicas con los medios de comunicación son un apartado determinante para la correcta gestión comunicativa de las mismas con sus diferentes públicos.

“Las administraciones públicas están muy interesadas en que los medios se hagan eco de las acciones que pongan en marcha con el fin de que se proyecten entre la sociedad. Tradicionalmente, esta relación entre medios y administraciones públicas se ha realizado a través de convocatorias de ruedas de prensa, notas de prensa, visitas a las instalaciones para periodistas, comidas de trabajo, actos públicos, publi-reportajes... Y todo este intercambio informativo se ha visto facilitado con la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación a la gestión de la información institucional, aspecto que ha favorecido esta relación y que ha permitido que sea más ágil” (Sabes y Verón, 2008).

En la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (2000) se expone como deber el garantizar la libertad de los medios de difusión para cumplir su indispensable función y el derecho del público a la información.

La existencia de medios de comunicación sólidos e independientes en una sociedad es indispensable para la consolidación del buen gobierno. Los medios permiten a la población realizar controles y evaluaciones continuos de las actividades del gobierno, y proporcionan un foro de debate para contribuir a dar voz a las preocupaciones públicas. Los medios de comunicación influyen directamente en las principales características que definen un buen gobierno, tales como participación, derechos humanos, estado de derecho, acceso a la información o gobernanza (Naciones Unidas, 2008):

- **Participación.** La función de los medios de comunicación independientes y pluralistas en la promoción de la participación es fundamental, en la medida en que informan de aspectos del proceso de toma de decisiones y dan voz en él a las partes interesadas. La libertad de los medios facilita la formación de una esfera pública en la que puede tener lugar una amplia

gama de debates y en la que están representados diversos puntos de vista. De esta manera, los ciudadanos pueden utilizar los medios de comunicación para expresar su acuerdo o desacuerdo y para examinar aspectos de cuestiones que no se tratan en los canales oficiales. El gobierno tiene la responsabilidad de permitir a los medios contribuir al proceso participativo, en especial en ámbitos en los que la participación presencial no es posible (Naciones Unidas, 2008).

- **Estado de Derecho.** Los medios de comunicación cumplen una función fundamental, ya que constituyen el sector de la sociedad más indicado para promover el seguimiento del avance del estado de derecho, en particular mediante el fomento del periodismo de investigación, así como de la apertura de los procedimientos judiciales, legislativos y administrativos y del acceso a documentos oficiales y públicos. Por su parte, el gobierno desempeña un papel clave en la protección de la independencia y el pluralismo de los medios, en especial durante los momentos críticos de esos procesos (Naciones Unidas, 2008).
- **Acceso a la información.** Los medios de comunicación abiertos y libres pueden desempeñar un papel primordial en la lucha contra la pobreza. En primer lugar, al aumentar la rendición de cuentas de las empresas y los gobiernos, al mismo tiempo que permiten a los ciudadanos tomar decisiones más fundamentadas, los medios promueven y alientan el buen gobierno, sin el cual es imposible ganar la batalla contra la pobreza. (Naciones Unidas, 2008).
- **Gobernanza de los medios de comunicación.** Si afirmamos que la independencia y el pluralismo de los medios de comunicación son en realidad condiciones previas para que prospere la democracia, debe ser entonces posible que los sectores clave del gobierno apoyen medios de comunicación que no se limiten a repetir lo que éstos quieran escuchar. Una relación positiva entre el Estado y los medios va más allá de un mero *laissez-faire*, y consiste en cultivar un panorama mediático independiente y pluralista (Naciones Unidas, 2008).

## Mensaje

El mensaje en comunicación es la información elaborada en forma de discurso a través de sus portavoces o nota de prensa, con el fin de trasladar datos de interés para el público objetivo, en este caso los ciudadanos de Castilla y León.

A la hora de diseñar los mensajes hay que tener en cuenta que estos deben ser claros, actuales, consistentes y de interés general. El mensaje puede tener un contenido de inspiración, información

pura, educación, persuasión, solicitud, explicación, entre otros. El contenido, el lenguaje y el diseño pueden variar. Tengamos en cuenta algunas posibilidades.

**Contenido.** Planear el contenido del mensaje es necesario para hacerlo efectivo.

Tono. Uno de los aspectos del mensaje que se relaciona con el contenido es el tono. ¿A qué emociones desea apelar?

- El mensaje puede ser optimista: “¡Vea todas las cosas maravillosas que han logrado nuestros participantes!” o “Nuestro programa ha reducido en un 30% las enfermedades de transmisión sexual entre adolescentes en los últimos años”.
- El mensaje puede ser de indignación
- El mensaje puede tener determinación: “Es hora de ponernos a trabajar y hacer que el hambre en nuestra comunidad sea cosa del pasado”.
- El tono del mensaje tendrá relevancia para determinar la reacción de las personas ante él. En general, si el tono es extremista (demasiado negativo, o trata de hacer que el público se sienta culpable) no se logrará captar demasiada atención. Puede requerir algo de experiencia aprender a alcanzar el equilibrio justo. Al mantener un tono positivo generalmente se llegará a más personas que alegando que un desastre está a la vuelta de la esquina...o que ya está presente. Eso sólo causa alarma

Lenguaje. El lenguaje que se utilice para hacer llegar el mensaje está relacionado tanto con el contenido como con el tono, pero es también importante para alcanzar al público deseado. En este caso existen dos aspectos del lenguaje: uno de ellos es el idioma (inglés, español, coreano, árabe) hablado por el público al que se desea llegar; el otro es el *tipo de lenguaje* que se utilice (formal o informal, simple o complejo, refiriéndose a figuras e ideas populares o poco conocidas).

La segunda cuestión referida al lenguaje es más complicada. Si el mensaje es demasiado formal y rígido, el público puede sentir que en realidad no está dirigido a él. Siempre es mejor utilizar un lenguaje neutro y directo que exprese lo que se quiere decir en forma simple y clara.

En el caso de la Consejería de Familia, el contenido de los mensajes es muy variado y hace referencia a informaciones como:

- acciones de lucha contra la violencia de género,
- subvenciones para todo tipo de público,
- ayuda a familias, dependencia,
- ayudas a la lucha contra la drogadicción,
- discapacidad,

- ayudas y actividades para jóvenes,
- actividades y centros para personas mayores,
- acogida y adopción de menores,
- convenios con otras organizaciones,
- inauguraciones de instalaciones para la ciudadanía, etcétera.<sup>24</sup>

En el caso de la Consejería de Familia de la Junta de Castilla y León, habría que distinguir entre los mensajes estratégicos, que están contenidos en la misión, visión y valores que hemos revisado, y que como nos describió el director de Comunicación se concretan, en palabras del propio presidente de la Comunidad, en **transparencia, eficiencia, participación y austeridad**, y los propios de las notas de prensa que se elaboran en el departamento de Prensa de la Consejería.

### Plan de medios<sup>25</sup>

Consiste en definir el plan de soportes a través de los cuales vamos a llegar al público objetivo de la forma más rentable y más eficaz para la compañía. El mercado de los medios es amplio, cambiante y desigual, el reparto de las audiencias es difícil de estimar y, además, se trabaja siempre con una limitación principal, que no es otra que el presupuesto disponible. Significa básicamente, hacer una selección óptima de medios y soportes. Sus principales pasos son:

- Definición de objetivos de medios en términos de cobertura, frecuencia y recuerdo.
- Elaboración de estrategias de medios: alcance óptimo de la audiencia con el público objetivo y el presupuesto disponible.
- Selección de soportes.
- Programación o distribución del presupuesto o distribución de impactos.
- Evaluación.

### Propios de la Consejería

- Web, <http://www.jcyl.es/web/jcyl/Gobierno/es/Plantilla66y33/1284181083326/ / / .>
- Redes sociales (Facebook, twitter, youtube)
- tablón de anuncios,
- cartas,
- correo electrónico,
- Folletos

<sup>24</sup> Más información en documento anexo 1

<sup>25</sup> En documento anexo número 3

- Anuarios,
- Libros

### Pagados

- Prensa, radio, televisión

### Ganados

- Noticias, artículos, reportajes, entrevistas, visitas a la web y enlaces a redes sociales por parte de los usuarios

Como veremos más adelante, y según datos aportados por las encuestas del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) los ciudadanos de Castilla y León se informan de los asuntos de la Comunidad básicamente por la televisión. Por tanto, habrá que primar este medio por encima de la radio y la prensa, aunque estos medios son también importantes a la hora de difundir los mensajes. Sin embargo, según hemos apreciado mediante la observación etnográfica, el medio prensa es en el que más se fijan los portavoces de la Consejería, y pensamos que es el medio al que se le da más importancia. Hay que ir de vez en cuando a los datos aportados por la OJD (Oficina de Justificación de la Difusión) para medir realmente el impacto que tiene una noticia publicada por estos medios escritos.

La radio también es una fuente muy seguida de información por parte de la ciudadanía, por detrás de la televisión, por lo que no conviene descuidarla. En el Plan de medios que se adjunta en este documento en anexos se demuestra que la publicidad en radio es muy tenida en cuenta a la hora de difundir los mensajes estratégicos por parte de esta Consejería.

## Comunicación interna

**L**a comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal humano; permite que la sangre que en este caso es la información llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para la supervivencia del sistema (Andrade, 2005)

### Definición

“Un empleado informado es un empleado feliz y productivo” (Martín, 1998:19)

La comunicación interna es el proceso comunicativo donde se integran los dirigentes de una organización con todos los niveles de empleados de la misma a fin de que se obtenga una buena imagen interna. La comunicación interna instaura los cauces adecuados para que la información

fluya de manera que las acciones de la organización sean coherentes y acordes con los objetivos estratégicos de ésta.

La comunicación interna es consustancial a la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre ha sido consustancial con el desarrollo de una política de organización (Piñuel, 1997:94).

“La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible”. (Alvarez, 2007)

## Relación con empleados

La Comunicación interna ha sido una preocupación clásica en las empresas españolas, especialmente en las grandes empresas. En los últimos veinte años se habla de clima laboral, y se entiende que si el empleado está contento, la empresa funciona bien. La Responsabilidad Social Corporativa ha tenido mucho que ver en la expansión de esta preocupación entre la dirección de las empresas. La RSC mide cuestiones como la política de recursos humanos o la conciliación familiar. Es una manera de retener el talento. Está demostrado que los empleados prefieren trabajar en un clima adecuado, sintiéndose integrados y escuchados, a ganar más dinero.

Sin embargo, en las administraciones públicas esta política de recursos humanos no está igualmente desarrollada. En un primer lugar, no preocupa la retención del talento, pues los trabajadores tienen una plaza en propiedad, por lo que en muy pocos casos abandonan su puesto de trabajo. En segundo lugar, la Administración no suele habilitar cauces para que el empleado pueda dar su opinión acerca de su bienestar laboral, ni tampoco para hacer sugerencias de mejora en su puesto de trabajo. Aunque en la mayoría de las instituciones públicas cuentan con una intranet, donde la dirección traslada a los empleados la misión, visión y valores de la entidad, así como el plan estratégico, fundamental para que el objetivo de la entidad se cumpla. El factor político hace que sean otros los intereses de los puestos directivos, quizá en algunos casos más interesados en cumplir los objetivos de partido y los resultados electorales que en la marcha interna de la institución y el bienestar de sus empleados.

“Así, por el año 1992, la aplicación práctica de las administraciones públicas respondía a un mero ejercicio de buena voluntad. Ya en 2005, del primer estudio de Comunicación Interna de las Administraciones Públicas se desprendía que el nivel de desarrollo de este tipo de comunicación se encontraba en un estado anterior al de las organizaciones privadas. Muestra de esto es que tan sólo un 46,3% de las administraciones consta con un Plan de Comunicación elaborado. Pero también se apuntaba por el creciente interés de las administraciones en su desarrollo y madurez” (Cabanas, Rodrigo y Carazo, 2005).

En el tercer estudio de Comunicación Interna (2007) se constataba un avance lento pero se auguraba un enorme potencial de crecimiento, ya que se le valoraba como clave para la rentabilidad de la empresa.

Como explica Muñiz González, R, (2010): la comunicación interna es una herramienta indispensable que permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad
- Romper departamentos estancados
- Informar individualmente a los empleados
- Hacer públicos los logros de la empresa
- Promover una comunicación a todas las escalas

Comunicar internamente es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, escucha y circulación de la información. Si no se escucha, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999), se produce la *entropía comunicacional*. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie.

Debido a que las administraciones son cada vez más complejas, sería preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.

Existen cuatro canales principales:

- Un manual de bienvenida, donde el empleado se sienta acogido e informado de la cultura de la administración.

- Contacto personal a través de entrevistas informales a empleados, que puedan hablar abiertamente con sus superiores, con una información de abajo arriba, hasta llegar a la dirección. La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial
- Canales de comunicación controlados, como el correo electrónico o boletines informativos, físicos o electrónicos.
- Canales de comunicación masivos como una Intranet, donde el mensaje se origina de arriba abajo, de manera que los empleados se sientan informados, pero donde también es posible abrir un buzón de sugerencias para fomentar la participación de los empleados.

La mejor comunicación interna consiste en decir siempre la mejor verdad, de la mejor manera posible y en el mejor momento. Para crear un plan de comunicación interna es necesario conocer los problemas y potencialidades de la institución. Para ello, se deberán realizar entrevistas a informantes clave, análisis de documentos y observar el contexto de la institución (Vidal, 2001).

“Todo esto requiere una mentalidad abierta, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad para resolver problemas, iniciativa para generar nuevas ideas, ejecutividad para implementar las acciones, humildad y capacidad crítica y determinación y sentido común. Este plan debe involucrar al personal, dar coherencia y coordinación al plan de acción, acompañar el cambio y mejorar la productividad”. (Monteserin, 2012)

### Intranet de la Consejería de Familia<sup>26</sup>

La Intranet de la Consejería de Familia es un espacio propio para los empleados de esta administración. No todas las consejerías de la Junta de Castilla y León disponen de este servicio interno, por lo que es muy loable por parte de la Consejería que se haya habilitado este portal. Contiene información de interés para el personal que trabaja en estas dependencias, y permite también que éstos puedan hacer llegar sus opiniones y sugerencias a través de una plataforma diseñada para ello. Igualmente, los empleados pueden poner en común, a través de una sección de anuncios, aquellos servicios u objetos que deseen intercambiar.

<sup>26</sup> <http://jcylos5107/index.htm>



Miércoles, 22 de Abril de 2015

### Menú

[Inicio](#)  
[Directorio/Teléfonos](#)  
[Control Honorario CPDQ](#)  
[Control Honorario GSS](#)  
[Modelos y Formularios](#)  
[Instrucciones S.G.](#)  
[Accesos restringidos internet Familia](#)  
[Protección de Datos](#)  
[Procedimientos Electrónicos CPDQ](#)  
[Grupo de Mejora](#)  
[Anuncios breves](#)  
[Emergencias / Evacuación](#)  
[Normativa](#)  
[Organigrama](#)

### Enlaces directos

 [Boletín Oficial del Estado](#)  
 [Alerta del día](#)

### ÚLTIMO ANUNCIO: [Alquiler de piso/a?](#)



#### DESTACADO

Red de Protección a las Familias

Accede [aquí](#)  para saber más



Manual Básico de Emergencias, para la evacuación del edificio de Misesa

Al personal que desempeña su trabajo habitualmente en él se le recomienda vivamente su lectura

Puedes leerlo ahora: [MBSB-C. Familia](#) 



Procedimientos de acogida en el puesto de trabajo en la Admon de la Comunidad de Castilla y León

Para saber más sobre estos procedimientos, accede [aquí](#)

O también puedes descargar el [Manual de acogida](#) 



#### PRIMEROS AUXILIOS

El edificio de la Consejería de Familia, ubicado en la calle Misesa, 25, dispone de un Local destinado a los Primeros Auxilios y otras posibles atenciones sanitarias, ubicado en el piso de acceso para personas con movilidad reducida de la 2ª planta

Pincha [aquí](#) para saber más...



#### DESTACADOS:

- Jornada vacacional, permisos, etc...: [Jornada, vacaciones, permisos y licencias... el decreto 55/2012](#) 
- Ausencias en el trabajo: [Ausencias](#) 
- Instrucción 11. 2013: [Instrucción 11](#) 
- Oficio: [Categorías laborales](#)  , [Clasificación](#)  y [Anexo](#) 



#### ¡TABLÓN DE ANUNCIOS!

¿Tienes algo que vender? ¿Buscas alguna cosa?

Utiliza el nuevo tablón de Anuncios para tus ofertas. Pincha [aquí](#) para acceder a las instrucciones de cómo publicar en el Tablón de Anuncios.



Para contactar con el [Grupo de Mejora](#), sólo tienes que mandarnos un correo...estamos para lo que necesites...

Los apartados de esta página son: <sup>27</sup>

<b>Menú</b>
<a href="#"><u>Inicio</u></a>
<a href="#"><u>Directorio/Teléfonos</u></a>
<a href="#"><u>Control Horario CFIO</u></a>
<a href="#"><u>Control Horario GSS</u></a>
<a href="#"><u>Modelos y Formularios</u></a>
<a href="#"><u>Instrucciones S.G.</u></a>
<a href="#"><u>Accesos restringidos internet Familia</u></a>
<a href="#"><u>Protección de Datos</u></a>
<a href="#"><u>Procedimientos Electrónicos CFIO</u></a>
<a href="#"><u>Grupo de Mejora</u></a>
<a href="#"><u>Anuncios breves</u></a>
<a href="#"><u>Emergencias/Evacuación</u></a>
<a href="#"><u>Normativa</u></a>
<a href="#"><u>Organigrama</u></a>

## Comunicación de crisis

Dentro de un plan de comunicación no puede faltar un manual de crisis. Este manual será enormemente útil en el caso de que la institución afronte una situación que pueda poner en riesgo su reputación e imagen pública. El manual debe estar diseñado por el departamento de comunicación en colaboración con la dirección, en este caso la consejera, que es la persona que ostenta el mayor nivel de responsabilidad dentro de la organización regional.

Este manual debe establecer claramente cuál debe ser la pauta a seguir en el caso de que se origine un conflicto dentro de la institución. Así, debe decidir quién será la persona que se ponga al mando, quien inmediatamente deberá convocar al comité de crisis que se haya acordado para evaluar la situación. En segundo lugar se debe elegir un portavoz, quien será la persona que dé la cara frente a los medios de comunicación. En tercer lugar, habrá de diseñarse un plan de crisis donde habrá de estudiarse la relevancia del caso, la rapidez de respuesta, las principales implicaciones y las principales consecuencias.

---

<sup>27</sup> En el último capítulo se hacen sugerencias de mejora

Así, toda crisis pasa por cuatro etapas:



**Figura 36. Etapas de una situación de crisis. Fuente elaboración propia**

Existen diferentes modelos de gestión de crisis. Aunque todos ellos tienen una coincidencia clara sobre las oportunidades que otorga un ejercicio estratégico de la comunicación en situaciones de crisis. Recuerdan que el momento más importante para su gestión se sitúa antes de que éstas estallen. Por ello, ven necesario una fase de preparación de relaciones estables, sólidas positivas y recíprocas con el conjunto de públicos de una organización. Una vez que estalla la crisis, hay que gestionarla con transparencia y rapidez comunicativa pasando por una fase interna y externa de recuperación organizativa y de análisis de imagen.

Los más relevantes son:

1. Modelo Onion de Pauchant y Mitroff

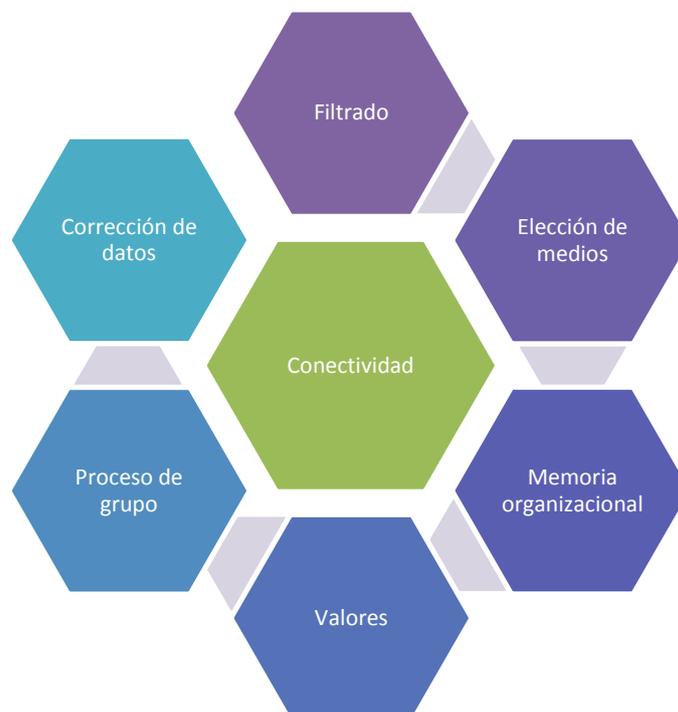
Este modelo establece cuatro niveles convergentes:



**Figura 37. Modelo Onion. Fuente Pauchant y Mitroff**

**2. Modelo de las Siete Capas o Layered de Hurd**

Estas siete capas son:



**Figura 38. Modelo de las siete capas. Fuente Hurd**

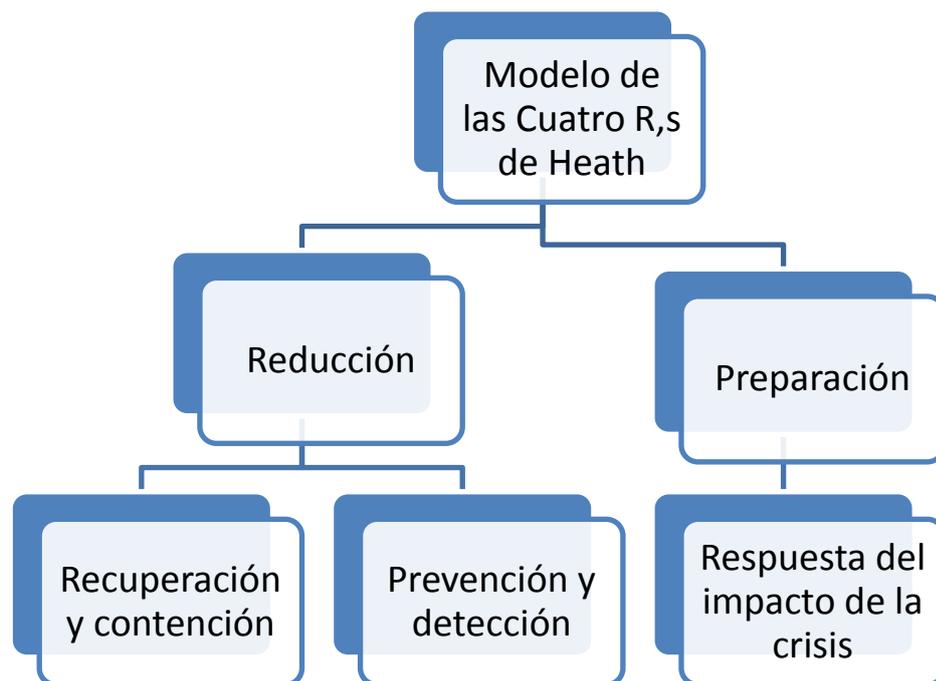
Este modelo está centrado en la comunicación de crisis, más que en la gestión. Se refiere a que las cuatro primeras capas dan al equipo de crisis la información, la quinta aporta la experiencia y la sexta los valores que marcan las prioridades de la organización. Todo ello para, en el último paso, tomar la decisión sobre la crisis.

Para Hurd, la respuesta a la crisis es un proceso complicado que tiene lugar bajo condiciones de incertidumbre (Saura, 2005).

### 3. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marras

Este modelo afirma que las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas. Para ello, se deberá planificar, crear relaciones públicas previas, procesos y prácticas de comunicación de crisis y relaciones públicas posteriores.

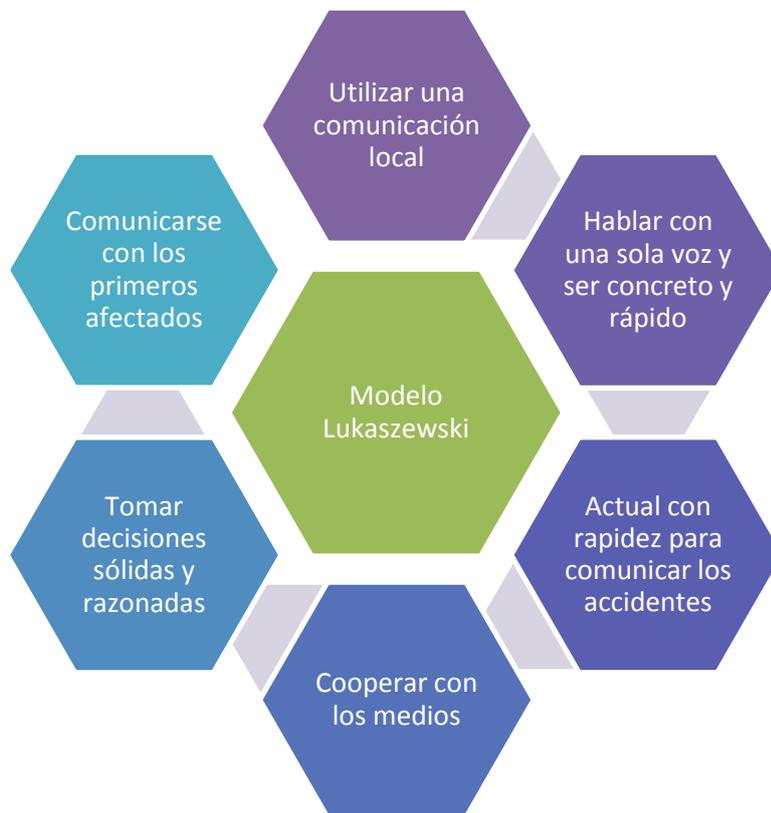
### 3 Modelo de las cuatro R's de Heath



**Figura 39. Modelo de las cuatro R. Fuente: Heath**

### 5. Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski

Establece una serie de fases que realizar en cualquier etapa de crisis:



**Figura 40. Modelo de Lukaszewski. Fuente: Lukaszewski**

#### 6. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newson y Barrera

Se deben conocer los cambios de relación y de opinión desde antes de la crisis, durante y después de la misma. La clave es la previsión.

#### 7. Modelo de Crisis Evitables y no evitables de González Herrero

En una crisis evitable lo importante es alcanzar el punto de no-crisis, es decir, que no llegue a estallar. Según el autor, las crisis estallan porque la organización no trata de ejercer ningún tipo de influencia o control, porque trata de influenciar o controlar de manera incorrecta, porque controla una situación “peligrosa” de manera tardía, o porque existen factores incontrolables por la organización.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> En el capítulo 7 se sugiere el modelo más idóneo para la Consejería

## Gestión de la publicidad

**P**odríamos definir la publicidad institucional de la Consejería de Familia, como aquella que a través de contratos de publicidad, difusión publicitaria, creación publicitaria y patrocinio, tiene fundamentalmente los siguientes objetivos:

- Informar sobre la existencia, composición y funcionamiento de la institución pública; e informar a los ciudadanos sobre sus derechos y obligaciones legales.
- Promover el ejercicio de derechos o el cumplimiento de deberes en condiciones de igualdad y fomentar comportamientos de los ciudadanos en relación con bienes o servicios públicos de carácter social, u otros de naturaleza análoga.
- Difundir las actividades, proyectos ejecutados y resultados obtenidos, respecto de los servicios prestados por esta Consejería en el ámbito de sus atribuciones y competencias, constituyendo un instrumento útil para el desarrollo del bienestar de las personas al que va dirigida.
- La sensibilización de los ciudadanos, fomentando conductas o hábitos para la convivencia, el bienestar social, y los valores de libertad, democracia y el pluralismo político que la institución recoge.
- Publicidad con fines sociales

Según la Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional, se considerará: Campaña institucional de publicidad, toda actividad orientada y ordenada a la difusión de un mensaje u objetivo común, dirigida a una pluralidad de destinatarios, que utilice un soporte publicitario pagado o cedido y sea promovida o contratada por alguno de los sujetos enunciados en el artículo 1.

La Ley de Publicidad y Comunicación Institucional tiene como objetivos prioritarios garantizar una comunicación útil a los ciudadanos, que aproveche de la manera más eficaz los recursos públicos, que sea transparente, y que mantenga y defienda la lealtad institucional. Estos cuatro objetivos están reflejados explícitamente en la Ley y para su cumplimiento se establecen normas y procedimientos específicos.

De acuerdo con lo mencionado en el epígrafe anterior, es fundamental respetar el principio de igualdad de oportunidades entre los distintos medios de comunicación, ya sean tradicionales o de la sociedad de la información, con independencia del soporte en que aquellos se contienen, en aras a la protección del principio de igualdad recogido en el artículo 14 de la CE, todo ello, también, en

intima conexión con el de libertad de empresa del artículo 38 de la CE, máxime cuando, además, la inserción en los distintos medios y soportes de comunicación, de publicidad institucional es una consecuencia lógica del derecho constitucional (art.20 CE) a la información y a estar informado, que tienen todos los ciudadanos, respecto a las actividades e iniciativas de los distintos poderes públicos.

No solo criterios de constitucionalidad exigen adoptar el medio Internet como vehículo de comunicación institucional, pues, criterios de oportunidad también invitan a ello. Sobre este particular, se llama la atención sobre la especial influencia que pudieran tener, sobre determinados grupos de población, en especial los jóvenes, determinadas campañas; como pueden ser las dirigidas a concienciar respecto de los peligros de la circulación, a advertir sobre los peligros del consumo de alcohol y sustancias estupefacientes, a prevenir el riesgo de contagio de enfermedades de transmisión sexual etc.; que por su trascendencia social se repiten, año a año, por los diferentes Ministerios, Direcciones Generales de los mismos, y Consejerías de las CCAA, y que, a nuestro juicio, son claras candidatas a ser dotadas de un porcentaje de inversión en este sentido.

Además, el actual Estatuto de Autonomía de Castilla y León, en su artículo 70.1.30<sup>a</sup>, atribuye a la Comunidad de Castilla y León la competencia exclusiva en materia de publicidad institucional, sin perjuicio de la legislación del Estado, y reconoce, en su artículo 12, como derecho de los ciudadanos, el de recibir información suficiente sobre los servicios y prestaciones a los que pueden acceder y sobre las condiciones del acceso a los mismos. Igualmente, en su artículo 16, establece como principios rectores de las políticas públicas garantizar la plena eficacia de objetivos como la proyección exterior de Castilla y León, la difusión de la riqueza cultural y patrimonial de la Comunidad o el fomento de la presencia cultural, económica y social de Castilla y León en el exterior.

Destacamos el artículo 4 donde quedan recogidas las **finalidades** de la publicidad institucional de Castilla y León:

1. La publicidad institucional tendrá como finalidad principal difundir entre los ciudadanos mensajes de interés público relacionados con los objetivos y actividades del sujeto que lleve a cabo la acción publicitaria.
2. En concreto, la publicidad institucional promoverá el reconocimiento de las instituciones de la Comunidad; la difusión de la lengua castellana, del patrimonio histórico, artístico y natural, de los productos agroalimentarios, así como del resto de señas de identidad de Castilla y León; y la proyección exterior de los productos y servicios de la Comunidad. Asimismo, fomentarán el

conocimiento y utilización de los servicios públicos y la práctica de hábitos sociales saludables; y difundirá aquellos comportamientos que contribuyan a lograr la seguridad en el ámbito familiar, social, y laboral.

3. Además, la publicidad institucional contribuirá a promover la integración social, la tolerancia, el respeto, el civismo democrático, y la cultura de la paz y del diálogo en el ámbito social, económico y laboral.

En la página web de la Junta de Castilla y León queda recogido más exhaustivamente la Ley 4/2009 y los acuerdos de las directrices vinculantes para los órganos de contratación de la administración de la Comunidad de Castilla y León.

The screenshot shows the website of the Government of Castilla y León. The main header features the logo and name 'Gobierno de Castilla y León'. A search bar is located at the top right. The left sidebar contains a navigation menu with the following items: Presidente, Consejería de la Presidencia (highlighted), Consejería de Hacienda, Consejería de Economía y Empleo, Consejería de Fomento y Medio Ambiente, Consejería de Agricultura y Ganadería, Consejería de Sanidad, Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades, Consejería de Educación, and Consejería de Cultura y Turismo. The main content area is titled 'Publicidad institucional' and includes a breadcrumb trail: Inicio | Consejería de la Presidencia | Secretaría General | Publicidad institucional. The text describes institutional advertising as a form of public communication. A list of links to PDF documents is provided, including Ley 4/2009, Acuerdo 72/2014, Acuerdo 3/2015, and a planification document for 2015. On the right side, there are utility icons for 'Contactar', 'Enviar contenido', and 'Imprimir contenido', along with an 'Escuchar' button.

El presupuesto de publicidad institucional de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León para el año 2015 se desglosa en 25.950 euros que gestiona la Secretaría General

<http://www.hacienda.jcyl.es/web/jcyl/Hacienda/es/Plantilla100/1284388817976/ / / .>

y 34.021 euros la Gerencia de Servicios Sociales

<http://www.hacienda.jcyl.es/web/jcyl/Hacienda/es/Plantilla100/1284388816161/ / / .>

El total asciende a 59.971 euros.

## Presupuestos

La entidad debe definir un horizonte presupuestario anual para poder diseñar las acciones que se van a desarrollar en el plan de comunicación. El presupuesto ha de distribuirse entre los grandes bloques de acciones. Supone una estimación en detalle de los costes asociados a la implementación del Plan de Comunicación.

- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Publicidad
- Gestión de eventos
- Patrocinios

Además, incluye todas las partidas relacionadas con cada acción, por pequeñas que éstas sean: (honorarios de asesores externos; gastos de imprenta y papelería; una reserva para gastos administrativos, etc.)

## Medición de la eficacia

Existen diferentes tipos de indicadores:

- De realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
- De realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación.
- De impacto: mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha.
- De resultado: mide el número real de resultados alcanzados, finalmente, midiendo la imagen de la organización percibida por los públicos, su grado de aceptación, e instrumentalmente, comprobando el número de visitas a una página web, los apoyos en las redes sociales o la publicación de noticias en los medios.

Una vez establecido el plan de comunicación, la última parte del plan consiste en la evaluación de los resultados. Es decir, valorar el grado de implementación del mismo en los públicos y su relación con la organización. De esta forma, se podrán detectar fallos o posibles debilidades del plan para mejorar. La evaluación se vertebra en los siguientes puntos:

- Análisis cuantitativo y cualitativo
- Análisis de las desviaciones presupuestarias
- Auditoría de la nueva situación
- Conclusiones argumentadas
- Propuestas de futuro
- Documentar y archivar actuaciones

Indicadores para la función evaluativa (Monteserin, 2012)

Existen diferentes tipos de indicadores:

- De realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
- De realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación.
- De impacto: mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha.
- De resultado: mide el número real de resultados alcanzados, finalmente, midiendo la imagen de la organización percibida por los públicos, su grado de aceptación, e instrumentalmente, comprobando el número de visitas a una página web, los apoyos en las redes sociales o la publicación de noticias en los medios.

## Propuesta de creación de una newsletter <sup>29</sup>

Desde el año 1995 en que Internet empezó a popularizarse en España, el número de usuarios no ha parado de crecer de una manera exponencial. En estos momentos, más del 70% de los hogares de nuestro país disponen de conexión a Internet. Además, en los últimos cuatro años el desarrollo de la tecnología 3g en los móviles ha permitido consultar la red a través de nuestros celulares, lo que a su vez ha permitido acceder e incrementar el uso de las redes sociales como facebook o twitter, o consultar el correo electrónico.

Desde hace un par de años, las administraciones públicas regionales han comenzado a desarrollar el uso de las redes sociales para comunicarse mejor, y con mayor inmediatez, mejorar la relación con el ciudadano y aumentar la calidad de los servicios públicos ofrecidos.

---

<sup>29</sup> Ninguna consejería como tal tiene de momento una *newsletter* en vigor, (excepto la Dirección General de Juventud) por lo que ésta que proponemos sería la primera de la Junta de Castilla y León

Por esta razón se propone, además, la creación de una newsletter promovida por la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.

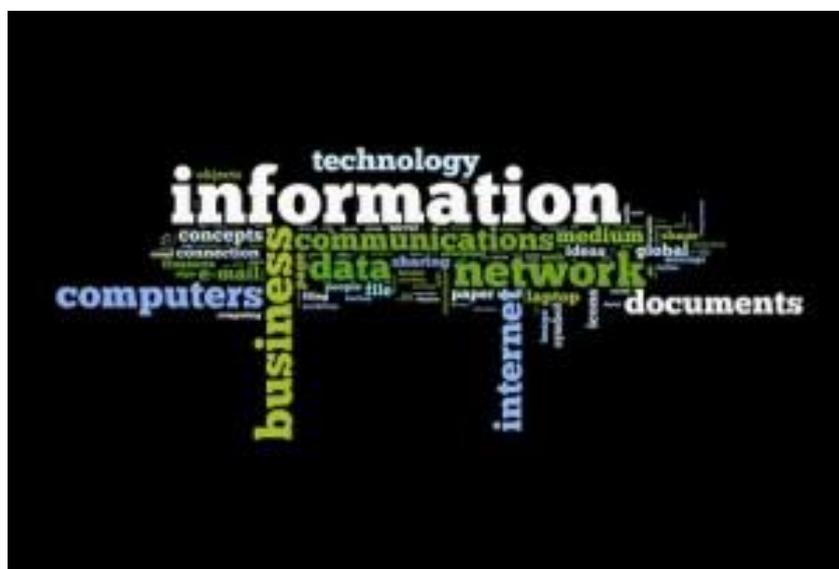
## Definición y objetivos

El término *newsletter* es inglés<sup>30</sup>. Es por tanto un boletín de noticias.

Su definición se refiere a una publicación que de manera regular se hace llegar a sus suscriptores con temas de interés de éstos. Se vehicula a través de un correo electrónico que se recibe con la periodicidad que decide el emisor.

Por tanto, la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León elaboraría un boletín dirigido a los usuarios de los servicios sociales del ámbito de actuación.

El principal objetivo de esta comunicación es el de otorgar información a sus públicos objetivos con el fin de mejorar su servicio público, haciendo más accesible esta información y en último caso mejorar la percepción que los usuarios tienen de la administración pública. Esto se traduce en la elaboración de noticias sobre nuevos servicios sociales, subvenciones, actos institucionales de la Consejería, firma de convenios, y en general noticias de interés para los usuarios. Se utilizaría en este caso como una herramienta de marketing social.



## Beneficios

<sup>30</sup> Está formado por *news* cuyo significado en español es noticia y por *letter* que significa carta, notificación

Los beneficios para los suscriptores se concretan en el acceso a la información puntual de la Consejería de un modo rápido y personalizado, sin tener que entrar en la web, con lo cual se sentirán mejor atendidos y receptores de un mejor servicio.

Según recoge la guía de usos y estilos de redes sociales, elaborada por la Junta de Castilla y León, como beneficios específicos destacaríamos:

- Incremento de la audiencia potencial y por lo tanto de la influencia, al adaptarse a los canales de comunicación preferidos por muchos usuarios por su sencillez y fácil acceso, complementando otros canales de comunicación y atención al ciudadano.
- Mejora de la rentabilidad de la comunicación, sin necesidad de configurar y gestionar nuevas herramientas y reduciendo la dependencia de los medios de comunicación tradicionales.
- Mayor inmediatez en la comunicación con los usuarios, difundiendo información. Asimismo, mejora la agilidad para ajustar o reenfocar las comunicaciones.
- Mayor interactividad y creación de relaciones más estrechas con ciudadanos, socios y partes interesadas, apoyándonos en la credibilidad de canales no institucionales.
- La escucha activa y las conversaciones permiten mejorar el servicio público ofrecido, enriquecido con las opiniones, observaciones y contenidos generados por los usuarios.
- Posibilidad de hacer seguimiento de lo que ocurre y se dice en las redes sociales, pudiendo medir asimismo el cumplimiento de objetivos mejor que en los canales fuera de Internet.
- En definitiva, cumple las expectativas de modernización del servicio público, mejorando así la reputación de la organización

### Desarrollo de la *newsletter*

Este boletín es un canal de comunicación que se realiza a través del permiso del suscriptor que autoriza su recibimiento, con la opción de darse de baja en cualquier momento que lo desee. Y que por supuesto, permite que quien lo reciba esté al tanto de las últimas noticias sobre la organización y sobre temas que interesen a ésta.

De la elección de los temas y de la manera en que se trate también se crea una relación estable y duradera con los suscriptores. Estos a su vez, pueden participar a través de links que se les puede

habilitar para descarga de algún material específico, banner, etc y algunas veces también pidiéndoles opinión sobre el material recibido.

Una ventaja adicional y de mucha importancia es que este tipo de publicación es de muy bajo coste, debido a que no se necesita imprimir, ya que se envía por medio del correo electrónico ahorrando gastos de papel y de franqueo.

#### **Ficha técnica:**

- **Nombre de la *newsletter*:** La Consejería de Familia Informa
- **Público objetivo:** usuarios de los servicios sociales de Castilla y León
- **Ambito de actuación:** La Comunidad Autónoma de Castilla y León
- **Periodicidad:** mensual
- **Contenido:** informativos, formativos, divulgativos

Una vez fijado todos estos apartados lo siguiente y fundamental es contar con una base de datos de correos electrónicos para enviarlo. Lo más aconsejable es ir armándola a partir de quienes entran en la página web, ofreciéndoles el servicio. De esa manera se sabe que quien se suscribe es porque le interesa recibir la información. Además, se puede recabar información sobre los datos de los usuarios cuando éstos se acerquen a los servicios de la Consejería, o entren en contacto con el personal de ésta.

#### **Desarrollo de los contenidos**

En el diseño habrá que tener muy en cuenta la imagen de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. Para ello, el departamento de Comunicación deberá elegir los colores, el tipo y cuerpo de letra, y llevar el logo de la Institución pública. Aquí se sugerirá algún ejemplo.

En cuanto al desarrollo de los contenidos, una *newsletter* no suele tener más de seis o siete entradas, que son hipervínculos que llevan hasta la noticia completa. El hipervínculo actúa como un titular. Junto a él un breve resumen de la noticia.

Se sugieren secciones fijas para dar un cuerpo homogéneo al boletín. De esta manera, el usuario de la *newsletter* se familiarizará más rápidamente con su estructura y accederá con mayor agilidad a las secciones que son de su interés.

Las secciones fijas que se muestran son las que figuran en la estructura de la página web, aunque no tienen que salir todas, todas las semanas.

- Gerencia de servicios sociales
- Instituto de la Juventud
- Dirección general de Familia y Políticas Sociales
- Comisionado para la Droga
- Dirección General de la Mujer
- Otras noticias de la Consejería

Se trata de dar la voz a los distintos departamentos de la Consejería para que hagan llegar de una manera rápida y eficiente aquella información que consideren puede ser relevante para los usuarios de los diferentes servicios sociales de la Comunidad Autónoma. No siempre esta información tiene que coincidir con la que se traslada a los medios de comunicación.

### Diseño de la página

A modo de ejemplo hemos diseñado una *newsletter* propia, pero también se puede hacer a partir de una herramienta que está al alcance de todos los usuarios. Se trata de la web específica para el diseño de boletines digitales **Lastmailer**. Los contenidos de la página son reales.

Una vez elaborada la página hay que llevar a cabo la lista de distribución de los suscriptores. Para ello sería necesaria la colaboración del departamento de Informática de la Junta de Castilla y León.

## **7.000 nuevos puestos de trabajo conseguidos en la Legislatura**

La Consejería de Familia ha presentado el balance de las políticas sociales en esta legislatura. Milagros Marcos ha destacado que su presupuesto de 3.200 millones de euros ha permitido la creación de 7.000 nuevos puestos de trabajo, empleo especial-

mente femenino y en el medio rural. Asimismo, la Consejería ha asistido a 3.300 familias en riesgo de desahucio. En el capítulo de los CEAS, la Consejería ha aumentado el 10% la financiación a las corporaciones locales en 2015 y 2016.....

**Junta de Castilla y León**

Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades

## **La Junta complementará con servicios profesionales las ayudas a dependientes que son atendidos por sus familiares**



## **Las personas con discapacidad en Castilla y León perciben hasta 1.000 euros más al mes que en otras autonomías**

Castilla y León es la única Comunidad que ofrece y financia dos servicios de forma simultánea para las personas con discapacidad que se encuentran en situación de dependencia. Durante el encuentro nacional de familias, organizado por Feaps, la consejera ha asegurado que el presupuesto de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades para reforzar la inserción de las personas con discapacidad contempla 4,3 millones de euros, ocho veces y media más que lo destinado en 2014.....

37.000 personas podrán compatibilizar simultáneamente la ayuda que reciben por cuidados familiares con otras ayudas para adquirir un servicio profesional: ayuda a domicilio, promoción e la autonomía personal o centro de día

## **Los indicadores apuntan a una bajada en el consumo de alcohol en menores**

Marcos ha afirmado que las borracheras y los atracones (consumo abusivo en corto espacio de tiempo) han disminuido en la Comunidad en los dos últimos años. Así, las borracheras han pasado de representar el 15,3 % al 14,7 % y los atracones del 15,4 % al 13,3 %.....

## **Se amplía un 7 % las plazas para que 2.800 menores disfruten en campamentos de verano**

El programa 'Red Activa 2015' supone un aumento en el número de plazas y en la oferta de actividades para menores de entre 9 y 17 años en relación al pasado verano. La gran demanda ha llevado a la Consejería a cuadruplicar en solo cuatro años la oferta de plazas y a casi triplicar el número de actividades.....

## Resumen

*Un Plan de Comunicación, en palabras de Petit Caro, es un programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación.*

*El Plan de Comunicación elaborado para la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León incluye esos objetivos, además del análisis de la comunicación externa, interna, manual de crisis, identidad corporativa, mensajes estratégicos, plan DAFO, gestión de la publicidad, presupuestos y medición de la eficacia.*

*Asimismo, Se propone la creación de una newsletter o boletín informativo con el fin de otorgar información a los ciudadanos de Castilla y León, haciendo más accesible esta información y en último caso mejorar la percepción que los usuarios tienen de la administración pública, mejorando el servicio público de esta Consejería.*

## Capítulo 7. Ejecución del Plan de Comunicación

*“Entre dos explicaciones, elige la más clara; entre dos formas, la más sencilla; entre dos expresiones, la más breve*

Eugenio D’Ors

**D**espués de toda la información aquí contenida sobre la labor del departamento de Comunicación de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, y los pasos para implementar un Plan de Comunicación en la Consejería que sirva para lograr el éxito de la comunicación, vamos a establecer un plan de ejecución. Lo primero que vamos a enumerar son los factores que van a determinar ese éxito:

- Elaboración y ejecución del Plan de Comunicación
- Recursos y dotación presupuestaria
- Implicación de la ciudadanía

Todos estos pasos pueden evaluarse conforme a la información que hemos ido trasladando en este trabajo de investigación:

## Elaboración y ejecución del Plan de Comunicación

**C**onsideramos que la Consejería de Familia cuenta ahora con las herramientas suficientes para elaborar este Plan de Comunicación. Tiene el conocimiento de sus fases, el contenido de sus apartados y una parte de los medios para llevarlo a cabo.

Proponemos un cronograma para llevar a cabo todos los apartados que hemos ido relatando a través de estas páginas. El trabajo de diseño del plan y ejecución debe ser cuantificado en tiempo. Las personas pertinentes para elaborar este plan deberían ser: consejera de Familia, Gerente de Servicios Sociales, Secretario General, director de Comunicación, jefa de Prensa, jefe de Estudios, jefe de Informática. Sería conveniente tener el asesoramiento de una consultora externa.

PLAN DE COMUNICACIÓN	TIEMPO DESTINADO
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	
PRINCIPALES PREGUNTAS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	una jornada
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	una jornada
REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	una semana
DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN	una jornada
REDEFINICIÓN DE LOS MENSAJES	una jornada
ELABORACIÓN DE UN CRONOGRAMA MENSUAL DE NOTAS	una jornada
ELABORACIÓN DE UNA ENCUESTA A LA CIUDADANÍA	una semana
FORMACIÓN DE PORTAVOCES	dos jornadas
DISEÑO DE CAMPAÑAS SOCIALES	dos semanas
EVALUACIÓN DE RESULTADOS ANUALES	dos semanas
<b>COMUNICACIÓN INTERNA y NUEVAS TECNOLOGÍAS</b>	
DISEÑO DE LA INTRANET	un mes
RENOVACIÓN DE LA PÁGINA WEB	un mes
CREACIÓN DE LA NEWSLETTER	una semana
DISEÑO DE UN MANUAL DE BIENVENIDA	dos semanas
IMPLEMENTACIÓN DE UNA ENCUESTA INTERNA	un mes
PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN INTERNA	una semana
ELABORACIÓN DE MENSAJES ESTRATÉGICOS	dos jornadas
PROTOCOLO DE CRISIS	una semana

**Figura 42. Tiempo de ejecución del Plan de Comunicación. Fuente: elaboración propia**

Una vez hecho esto, hay que dotarlo de recursos humanos. Proponemos crear un Gabinete de Comunicación en toda regla. En este sentido, pensamos que debería haber dos personas para comunicación externa, y todas las tareas que eso supone de relaciones con los medios y asesoramiento a portavoces, y una persona para comunicación interna, que coordine también todos los contenidos de las nuevas tecnologías: Intranet, página web, newsletter, twitter...

De esta manera se podría distribuir así:

RECURSOS HUMANOS	COMUNICACIÓN EXTERNA	COMUNICACIÓN INTERNA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS
	DOS PERSONAS	UNA PERSONA
CONTENIDOS DEL DEPARTAMENTO	RELACIONES CON LOS MEDIOS ASESORÍA A LOS PORTAVOCES REDACCION DE NOTAS DE PRENSA CONVOCATORIA DE RUEDAS DE PRENSA ASESORAMIENTO DE ANUNCIOS Y CAMPAÑAS COORDINACION DEL PLAN DE MEDIOS ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ORGANIZACIÓN DE DESAYUNOS Y COMIDAS	COORDINACION DE LA INTRANET COORDINACION DE LA PAGINA WEB ELABORACION DE CONTENIDOS DE LAS PAGINAS ASESORÍA EN LOS DISCURSOS COORDINACION DE DEPARTAMENTOS BUSQUEDA DE INFORMACIÓN INTERNA ACTUALIZACION DE LA NEWSLETTER ACTUALIZACION DE TWITTER

**Figura 43. Diseño y funciones de un Gabinete de Prensa. Fuente: elaboración propia**

Además del diseño del Plan de Comunicación, contemplado en el capítulo anterior, habría que incorporar algunas mejoras algo más concretas, que se definen de esta manera.<sup>31</sup>

### Comunicación externa

- **Mensajes estratégicos.** Creemos que en todas las ocasiones en que los portavoces se dirijan a los medios de comunicación deberían tener muy presente que su discurso contenga los principales mensajes estratégicos que definen a la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta. Sugerimos los siguientes:
  - Tenemos clara vocación de servicio público
  - Queremos que nuestros servicios sean de la máxima calidad en el servicio
  - Queremos generar confianza en el servicio
  - En esta Consejería trabajamos para cubrir las necesidades de los ciudadanos de la Comunidad
  - Nuestro objetivo es conocer los problemas de los ciudadanos y dar una solución a los mismos
  - Nuestra gestión mejora la calidad de vida de los ciudadanos

<sup>31</sup> Elaboración propia

- Nuestro objetivo va encaminado a lograr un cambio social en Castilla y León
- La labor de los **portavoces**. En el caso de la Consejería, los portavoces son la propia consejera, el secretario general, el gerente y en menor medida los directores generales. Sugerimos que exista un vínculo informativo entre ellos, de forma que exista un discurso construido, homogéneo, organizado, coherente, unívoco y armónico. Es decir, a todos los portavoces hay que susurrarles informativamente una interpretación única y colectiva del contexto de actualidad, para que todos ellos sostengan de forma orquestada la visión y tesis centrales de la Consejería, recogidas en el Plan estratégico de la legislatura. La entidad debe **sembrar sus planteamientos internamente para que de forma colectiva y permanente, a través de todas sus bocas, la entidad hable a la sociedad**, más allá y más acá de los medios masivos, públicos y comerciales de comunicación. (García Aguilera R. 2001)
- Los medios de comunicación muchas veces solicitan los teléfonos directos de los **portavoces**. Eso provoca que el responsable de comunicación no controle la información que se está ofreciendo al medio, pues se establece una comunicación directa entre periodista y portavoz. **Se sugiere que en la medida de lo posible se abogue porque sea el periodista el que primero se ponga en contacto con el gabinete de prensa para éste vehicularle al portavoz más indicado según el carácter de la información.**
- **Cronograma de la nota de prensa** de la Consejería. A continuación sugerimos un cronograma<sup>32</sup> por meses para el departamento de Comunicación de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, lo cual le permitiría organizar la información de una manera equilibrada, dando cabida a todos los departamentos de la Consejería al menos una vez al mes. Sugerimos un esquema por meses y temas, de tal manera que cada mes haya al menos trece notas de prensa y que cada año haya al menos doce noticias relacionadas con cada tema. De esta manera:

---

<sup>32</sup> Elaboración propia

		enero	febrero	Marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
CONSEJERIA	Convenios												
	Inauguraciones												
	Subvenciones												
	Programas												
	Otros												
DEPENDENCIA													
DISCAPACIDAD													
MUJER													
JUVENTUD													
INFANCIA													
CLUB DE LOS 60													
POBREZA													
VOLUNTARIADO													

**Figura 44. Cronograma de la nota de prensa**

Una vez analizadas las notas de prensa de los meses de enero a abril, sugerimos que se emplee esta **plantilla** con el fin de tocar todos los temas todos los meses, y no condensar un solo tema en varias notas de prensa, en detrimento de otros temas, como ocurrió por ejemplo el pasado mes de marzo con las notas de prensa de discapacidad.

- Además de ruedas de prensa y notas de prensa, existen como hemos visto otras vías de comunicación con los medios de comunicación. Proponemos la organización de **desayunos de trabajo, de comidas con directores** y otras plataformas interpersonales para testar la opinión de estos medios y buscar áreas de mejora, a la vez que se aprovechan estos contactos para trasladar la misión, visión y valores, así como los mensajes estratégicos que se deseen se vean incorporados en las informaciones que elaboren estos periodistas. En concreto, veríamos muy útil hacer una ronda con los principales medios de comunicación para hablarles concretamente de los temas de juventud y mujer, que son los más difíciles de “colocar” en los medios, según la opinión de la jefa de Prensa, Mar Peláez. Para ello, sería conveniente que a esas reuniones asistieran los directores generales de Juventud y de Mujer, junto con la jefa de Prensa.

## La página web

Hemos detectado algunas mejoras que pueden hacerse en cuanto al contenido de la página web

- Ya que la página cuenta con un enlace a Secretaría General, podrían **enumerarse las competencias que lleva este departamento**. Prácticamente no existe información en este enlace.
- En el enlace de Gerencia de Servicios Sociales debería **desglosarse la información** que aparece cuando se pincha en Dependencia. Es decir, debería aparecer: Cómo acceder a los Servicios Sociales, Dependencia, Discapacidad, Personas Mayores, Red de Apoyo a familias Afectadas por la Crisis y Voluntariado. En general sugerimos que se reorganice este enlace pues no es muy claro.
- En el **enlace de Dirección General de la Mujer** debería seguirse el mismo criterio que aparece en el resto de enlaces. En el apartado de temas de interés explicar los asuntos que lleva la Dirección de la Mujer que pueden ser del interés del ciudadano
- Cuando se entra en el **enlace de Comisionado de la Droga** aparecen cuatro temas de interés. Al pinchar el primero “Sistema de información sobre drogas” te redirige a otra página web en otro color (azul) que es familia, drogodependencias y mujer. Esto no está en los enlaces principales de la página web, por lo que habría que ubicarlo en el criterio de estos enlaces, puesto que si no entras en Drogas no ves que existe esta otra página. En general **resulta muy confuso**. Todo lo que tiene que ver con familia debería estar en el enlace de Dirección General de Familia y Políticas Sociales, enlace donde no aparece ninguna información. Y todo lo que tiene que ver con mujer en el enlace de Dirección General de la Mujer.
- Al entrar en la página de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León sería muy útil ver las notas de prensa que se han generado acerca de esta consejería, a través de una **pestaña con el nombre de “noticias de la Consejería”**.
- En esta misma pestaña se podría habilitar un enlace para que aquellas personas interesadas en recibir la **newsletter** que se sugiere hacer, o las noticias que se vayan incorporando a la sección pudieran introducir su correo electrónico. En la página de portada de la web de la Junta de Castilla y León se podría poner un enlace directo a la web [www.comunicacionjcy.es](http://www.comunicacionjcy.es) para que más ciudadanos conozcan este servicio informativo,

así como las redes sociales que utiliza la Junta de Castilla y León. Según la encuesta del CIS, más del 70% de los ciudadanos de Castilla y León dice sentirse poco o muy poco interesado en la información de la administración regional, con lo cual de esta manera se impulsaría el fomento por el interés de la información autonómica

- En la página web de la Consejería de Familia, al igual que en el resto de las consejerías, hay un enlace que pone “contacto”. Sugerimos cambiarlo por otra palabra más participativa y sugerente: “**opina**” que quizá pudiera aumentar la participación de la ciudadanía con sus valoraciones.
- Echamos de menos un **enlace rápido a un directorio de las asociaciones** que colaboran con la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, ya que muchos usuarios de la página necesitarán contactar con estas asociaciones.
- La página web es una herramienta de información muy útil no sólo para los ciudadanos sino también para los medios de comunicación. Funciona por tanto como una fuente de información fiable a la hora de elaborar contenidos periodísticos. De ahí la importancia extrema de tener bien **actualizados los contenidos**. Todos los documentos, pdf, folletos, normativas etc. deberán contener información fiable y contrastada. En este sentido, todos los departamentos de la Consejería deberían consultar la página web periódicamente para asegurarse de que todos los asuntos que lleven sus respectivas áreas estén bien actualizados.

## **Redes sociales**

- El Gobierno Abierto, una iniciativa de esta última legislatura, ha sido un impulso a la comunicación de la Junta de Castilla y León. Como hemos visto, además de una televisión por Internet para dar a conocer a los ciudadanos las noticias de la Comunidad, se han puesto en marcha una batería de redes sociales con el fin de enganchar sobre todo con los más jóvenes, la mayoría de usuarios de estas herramientas. Sin embargo, hemos podido constatar que **muchas de estas redes sociales no reflejan las noticias vertidas por las diferentes consejerías a través de sus notas de prensa**, como puede ser el caso de la Dirección General de Juventud. Sugerimos por tanto que haya **una mayor coordinación entre el departamento de Comunicación, sus herramientas virtuales y los gestores de estas redes**.

- Creemos insuficiente una sola cuenta de Facebook y twitter, gestionadas por la dirección de Juventud. Sería interesante **abrir una cuenta de Servicios Sociales** en estas dos principales redes. De esta manera se posibilitaría un nuevo canal de comunicación, que con el desarrollo del uso del teléfono móvil hace que sea el más eficaz para informar a los ciudadanos directamente sobre aquellos asuntos de su interés.

### **Comunicación interna**

Después de la investigación llevada a cabo en este trabajo se infieren deficiencias claras en cuanto a una comunicación interna. Además de las aportaciones esgrimidas en el Plan de Comunicación, y la manera en que debe elaborarse un completo plan de comunicación interna, creemos que es muy importante:

- Lo primero de todo sería la **remodelación de la Intranet** de la Consejería de Familia. La Consejería de Familia tiene, como hemos visto, un canal de comunicación interna. Sugerimos que se aproveche esta herramienta para **trasladar** con eficacia y claridad el **plan estratégico** de la Consejería y la misión, visión y valores, así como los mensajes estratégicos que persigue este plan estratégico. De esta manera, los empleados conocerían de primera mano los objetivos a cumplir por el organismo autónomo y se alinearían más con el proyecto político sintiéndose parte de ese proyecto, y por lo tanto más motivados. Hemos detectado que la mayoría de las personas entrevistadas desconocían cuál era la misión, visión y valores, por lo que sería muy interesante dar a conocer esta información a través de los mencionados canales internos. Asimismo, muchos empleados desconocen la existencia de esta herramienta interna, por lo que se sugiere que en el inicio de Internet no sólo aparezca por defecto la página web de la Junta de Castilla y León, sino también la Intranet de la Consejería.
- Sugerimos asimismo que en la página de Intranet de la Consejería se incluya un **manual de bienvenida** para todos los empleados, con una carta de la propia consejera.
- **Encuesta a empleados** En este sentido, proponemos que en la Intranet se incluya una encuesta elaborada por Mínguez N. (2015) entre los empleados de la Consejería de Familia, con el fin de testar la opinión que los funcionarios de esta Consejería tienen de su lugar de trabajo, y establecer a raíz de sus respuestas, mejoras en su ámbito laboral. Esta práctica ayudaría a la comunicación con un fin social: la participación y su calidad de vida laboral..

- valoración de las condiciones de trabajo
- valoración del diálogo y la participación dentro de la empresa
- apreciación de la imagen de la empresa
- apreciación de valores internos
- apreciación de la información interna
- valoración de los productos y servicios de la Consejería
- valoración del funcionamiento de la organización
- sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización
- valoración comparativa con otras consejerías
- evaluación de expectativas

Los nuevos modelos de gestión pública cada vez más dirigidos a la mejora de la calidad de servicio al ciudadano han impuesto la necesidad de desarrollar la comunicación institucional como herramienta estratégica tanto para comunicar el proceso de cambio como para conseguir la motivación y participación necesaria de la plantilla.

Además de la Intranet como principal herramienta de comunicación interna entre los empleados, es importante **testar la comunicación entre departamentos de la Consejería, y de éstos con otros de otras consejerías**. No sólo para mejorar la información y eficacia laboral de los empleados, sino también para mejorar la eficacia del departamento de Comunicación. Así sugerimos:

- **El responsable de prensa** participa en las reuniones de dirección de la Consejería, convocadas por la consejera. Pero aconsejamos **estar presente también en otras reuniones sectoriales con el resto de altos cargos de la Consejería**. Es fundamental no sólo conocer la agenda de la Consejería para luego trasladar los mensajes adecuados a los públicos objetivos, sino también todos los asuntos que puedan ser susceptibles de salir en los medios de comunicación.
- En este sentido, sugerimos que se recuperen las **reuniones** que se hacían al comienzo de la legislatura, donde se convocaban a los directores técnicos, el jefe de Servicio de Estudios y el departamento de Comunicación, pues de estas reuniones salían temas comentados por los diferentes departamentos que en ocasiones se traducían en información estructurada a los medios a través de notas de prensa o sugerencias de reportajes.

- También hemos visto que los jefes de prensa se reúnen semanalmente con el director de Comunicación para comentar la agenda semanal de la Consejería y evitar solapamiento de actos. Sugerimos **que estas reuniones se aprovechan además para que el director de Comunicación comunique una visión algo más global de la Junta**, comentando el plan estratégico de ésta, los mensajes institucionales más importantes, los temas importantes que se estén produciendo en otras consejerías etc.
- Respecto a la Dirección de Comunicación, echamos en falta que se solicite a los jefes de prensa de las distintas consejerías **el impacto diario** que ha tenido la gestión de esta administración en los medios de comunicación, con el envío de un dossier con los recortes de prensa, cortes de audio y vídeos. Es importante tener una visión general de cuáles son los temas que más preocupan a los medios y cuáles son los más difíciles de divulgar. Esa información también testaría la validez del trabajo de los jefes de prensa, que ahora son considerados únicamente por la información que generan, pero no por la que se refleja.
- Por otro lado, la idea de que **“todo comunica”** se debería hacer llegar. Todo es importante en la creación de una imagen de marca y el servicio que prestan los empleados a los ciudadanos de Castilla y León dice mucho de la entidad que representan.
- Sugerimos la redacción de un **manual de estilo**, que haga más fácil el traslado de información escrita desde los departamentos técnicos a los responsables de la comunicación de la Junta. Asimismo, **formación para que los técnicos** tengan una visión “informativa” de sus informes y la propia información que manejan, con el fin de trasladar al departamento de Comunicación aquellos datos que puedan pasar a transformarse en noticia.
- Respecto a la formación, veríamos muy útil un curso de **formación para los portavoces** de la Consejería. Ello ayudaría en las labores de oratoria y expresión oral, de comunicación no verbal, de estructuración del mensaje y traslado de los mensajes estratégicos para cada situación adaptados al medio informativo en detrimento de un lenguaje más técnico. (Se sugiere un curso de formación en estas páginas)
- Los responsables de Prensa de la Consejería, y todos los de los demás departamentos de Comunicación, utilizan una página web [www.gestorcontenidos.jcyl.es](http://www.gestorcontenidos.jcyl.es) donde cuelgan las previsiones de actos públicos que le llega a la Dirección de Comunicación para su

coordinación. Sería muy útil que en esta herramienta se habilitara un **calendario** mensual para que todos pudieran estar al tanto cada día de los actos públicos de los demás departamentos, ya sean consejerías o delegaciones territoriales. De esta manera, todos estarían al tanto de los cambios que pudieran surgir a lo largo de la semana, evitando solapamiento de actos públicos.

### **Comunicación de crisis**

Hemos visto, a través de las conversaciones con las personas aquí entrevistadas, que si bien no hay un manual escrito sobre una situación comunicacional de crisis, sí existen mecanismos más o menos protocolarizados para hacer frente a una situación así. Por tanto, sugerimos **que se utilicen las herramientas que hemos ofrecido en el Plan de Comunicación, se elija la más acorde con esta administración y se ponga negro sobre blanco un manual de crisis con las personas que deben estar involucradas** en el mismo y los pasos que hay que dar en caso de que deba ponerse en funcionamiento.

A modo de idea diremos que en el caso de la Consejería de Familia, los pasos deberían ser más o menos así:

- 1 Conocimiento de una situación de crisis
- 2 La persona que tiene la información se pone en contacto con la consejera de Familia e Igualdad de Oportunidades
- 3 La consejera se pone en contacto con el consejero de Presidencia para informar de la situación
- 4 La consejera convoca al comité de crisis formado por: gerente de Asuntos Sociales, secretario general, jefe de Servicio de Estudios, jefa de Comunicación, director general del área que se trate
- 5 La jefa de Comunicación se pone en contacto con el director general de Comunicación para solicitar criterios de actuación
- 6 Una vez se analiza la situación, se conocen los aspectos de la situación de crisis y se recaban los datos, se elabora un plan de crisis. Sugerimos el modelo de Lukaszewski
- 7 Paralelamente, se elaboran los mensajes que deben ser comunicados a la ciudadanía
- 8 Se convoca una rueda de prensa, cuanto antes, para dar cuenta de la situación y la dirección de Comunicación elige el portavoz de la misma, en función del nivel de crisis

- 9 Se hace un seguimiento de la situación y el comité de crisis está en contacto para conocer la evolución del problema, recabar nuevos datos y seguir informando a la ciudadanía.

### **Plan de medios y publicidad institucional**

Como hemos podido ver en apartados anteriores, la Consejería de Familia tiene bien establecido el plan de medios anual de publicidad institucional por lo que no consideramos que tenga que modificar su actuación en este sentido.

## **Recursos y dotación presupuestaria**

**C**onsideramos que para la óptima ejecución de un Plan de Comunicación de estas características se necesitaría una **dotación de recursos humanos mayor de** la que en este momento dispone el Departamento de Comunicación, que en estos momentos consideramos insuficiente para desarrollarlo. Por lo tanto, sugerimos en un primer momento que la Consejería contrate una *consultora externa para redactar el Plan de Comunicación*, y posteriormente que se dote al departamento de más personal para desarrollar sobre todo la comunicación interna.

Sabemos que la Consejería no dispone de presupuesto para el Departamento de Comunicación, por lo que el coste debería asumirlo la Dirección de Comunicación y por extensión, la Consejería de Presidencia. En este sentido, aunque vemos viable su desarrollo, entendemos que sería más fácil si la Junta de Castilla y León elaborara un Plan de Comunicación, que en estos momentos no existe. Un comentario que hacemos para que algún día pueda estar entre las propuestas de legislatura de la Consejería de Presidencia, a través de la Dirección General de Comunicación.

## **Implicación de la ciudadanía**

**C**omo hemos visto, existe una encuesta elaborada por el CIS sobre la opinión de los ciudadanos de Castilla y León sobre su valoración de la información de la Junta. Asimismo, el servicio de estadística pone a disposición de los ciudadanos a través de su página web un extenso informe sobre la valoración de los ciudadanos acerca de los servicios

públicos y la atención al público prestado por la administración autonómica. Sin embargo, no está disgregado por consejerías.

- Por ello, recomendamos la realización de una **encuesta** a los usuarios de los servicios de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. Si una institución desea mejorar la calidad de servicio debe contar con las percepciones de los usuarios y no solamente con la opinión interna propia. Un servicio público orientado a la excelencia, deberá en primer lugar **identificar las expectativas de quienes hacen uso del mismo y compararlas con sus percepciones** una vez que estas personas han utilizado el servicio. Esta valiosa información puede ser utilizada por la institución para la mejora de las actuaciones de comunicación y para identificar aún mejor las necesidades ciudadanas.
- Si no hubiera presupuesto o medios para realizar una encuesta, sí que se sugiere la cumplimentación de un **cuestionario** de satisfacción a todos los usuarios de la Consejería, o bien en el momento de acudir físicamente a los servicios, o a través de la página web de la Consejería, dando un correo electrónico al que se haría llegar el cuestionario.
- Muchas administraciones elaboran campañas para aumentar la participación de la ciudadanía en cuestiones de convivencia y asuntos sociales. Se sugiere la creación de una **campaña de comunicación y participación ciudadana** para acrecentar el interés de los ciudadanos de Castilla y León en los asuntos de su Comunidad, que como hemos visto, es bastante bajo y también para incrementar el uso de todos los canales de comunicación: página web, las redes sociales, canal por Internet de la Junta, e incluso el teléfono 012, que la administración pone a disposición de los usuarios de servicios sociales de Castilla y León.<sup>33</sup>

## Formación

**A** Continuación, se hace una propuesta de una jornada para los portavoces autorizados de la Consejería y de los temas que podrían incluir esta sesión de formación:

- 
- <sup>33</sup> Adjuntamos dos campañas elaboradas en este sentido:

[https://www.youtube.com/results?search\\_query=participacion+ciudadana](https://www.youtube.com/results?search_query=participacion+ciudadana)

<https://www.youtube.com/watch?v=bgSLFaamfLY>

**10:00**            **Bienvenida, Agenda y Documentación**

**10:15**            **Los medios de comunicación**

Los principales grupos  
Los grupos y secciones que nos interesan  
La situación de la industria de la comunicación  
Cómo funcionan las redacciones  
La influencia de la publicidad  
Cómo son y trabajan los periodistas

**10.45**            **La nota de prensa**

Por qué una nota de prensa  
La ruta de una nota de prensa  
La nota de prensa de la Consejería  
y el ranking de intereses del periodista de asuntos sociales

**11:00**            **Los mensajes y los argumentarios**

Cómo ajustar los mensajes a las audiencias:  
Qué busca el periodista  
Identificación de los mensajes de la Consejería

**11:30**            **El portavoz y las comparencias**

Las reglas básicas del portavoz antes y durante un encuentro informativo

Las diferentes comparencias:

Cómo decidir si se contesta o no  
La entrevista en medio escrito  
La entrevista telefónica  
La intervención imprevista  
Las preguntas difíciles  
El off the record

**12:15**            **Visionado de vídeos sobre buenos y malos mensajes**

**12:45**            **Simulación de entrevistas TV-radio y prensa**

Ensayo y grabación  
Audición y Análisis conjunto

**13:45**            **Conclusiones, debate general**

Algunos mensajes claves a modo de resumen  
10 cosas que hay que hacer y 10 cosas que no hay que hacer

**14:00**            **Cierre de la sesión**

## Conclusiones

*“Por muy hermosa que sea la estrategia, de vez en cuando debes mirar los resultados”*

Winston Churchill

**A** lo largo de todo este estudio sobre la comunicación en una consejería hemos podido analizar y demostrar que la comunicación de una organización constituye el activo intangible más importante. Tal y como hemos visto, la comunicación institucional es aquella que actúa como mediador entre las instituciones y su público objetivo, que trata de identificar, optimizar y desarrollar al máximo las relaciones con los ciudadanos, con el objetivo principal de reforzar el conocimiento que estos poseen de la misma, y procurar el consenso en torno a su gestión, lo que permitirá que sean beneficiarios de los asuntos que gestiona. Por ello, la opinión, la participación e involucración de los ciudadanos en estas políticas es imprescindible para optimizar los recursos disponibles.

En este trabajo nos hemos detenido en nuestro objeto de estudio, que no es otro que la comunicación institucional con fines sociales, que es lo que realiza la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León. Ello significa que se gestiona la comunicación institucional tal y como hemos definido, pero con un añadido: el fin de los servicios que gestiona es un fin social. Eso significa que a la contribución como servicio público se añade su fin de cambio social de la sociedad, es decir, luchar por mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos desde la administración. De ahí el gran interés que despierta en un trabajo que estudia el cambio social.

Además, tal y como hemos explicado, una mala comunicación puede suponer el no acceso a un servicio social. De ahí su importancia vital. El mal acceso es, por tanto, una fuente de discriminación. Esto es algo que no puede obviar la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León como institución que gestiona las políticas sociales de los ciudadanos de Castilla y León.

Una vez analizado el trabajo de comunicación, su posición en el organigrama, y su valoración por las personas entrevistadas, vemos que la **comunicación es un área importante** y estratégica en la estructura organizativa de la Junta de Castilla y León y de la Consejería de Familia, que constituía la principal hipótesis de este estudio.

**La comunicación se entiende desde la Consejería** como la prestación de un servicio esencial al ciudadano. Según explicaba Mar Peláez, la jefa de Prensa, “si no comunicas no existes, lo que se hace no llega a las personas y si éstas no saben los beneficios a los que pueden optar no se les puede ayudar”. Por su parte, la consejera Milagros Marcos aseguraba que “la comunicación es muy importante desde el punto de vista de la libertad de expresión de los ciudadanos, y acertar en las vías de comunicación para el

conocimiento y la difusión de los servicios, es decir, los medios que deben utilizarse en función del perfil de los usuarios”.

En este sentido, los mensajes que la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León elaboran son vitales para velar por la imagen institucional de la organización y por su reputación corporativa. Sin embargo, como hemos visto, **no existe un argumentario** elaborado como tal para difundir su plan estratégico de forma homogénea entre sus portavoces autorizados.

La Junta de Castilla y León, con su Ley de Gobierno Abierto, ha hecho un esfuerzo por acercarse a los ciudadanos con las herramientas tecnológicas que tiene a su disposición y lograr así una mayor transparencia informativa. Esto es un avance importante en su vocación de servicio al ciudadano y su deber de administración transparente. Sin embargo, el número de usuarios aún es muy bajo. Por lo tanto, debería **optimizar más los nuevos recursos del entorno 2.0** para la consecución de sus objetivos de gerencia estratégica y reducir en lo posible la brecha digital.

En este sentido, hemos comprobado que **el interés de los ciudadanos por la política regional** de esta Comunidad Autónoma es bastante deficiente, con menos de un 30% de los ciudadanos interesados en estos temas. Urge tomar medidas para involucrar más a los ciudadanos en los asuntos políticos y sociales de esta región. En este sentido, hemos sugerido la posibilidad de llevar a cabo una encuesta a los ciudadanos usuarios de los servicios de la Consejería, con el fin de conocer sus necesidades y mejorar el servicio que se presta. Hasta el momento no existen estudios sobre lo que piensan los castellanos y leoneses sobre esta función social de la Consejería.

Por otro lado, hemos visto también que **la dimensión participativa de los ciudadanos** respecto de los temas que gestiona la Consejería es muy escasa. Se participa poco en los canales que la administración regional pone a disposición de los ciudadanos. Si el grado de penetración es bajo, como hemos visto, el de contestación es mucho más bajo aún.

En cuanto a las herramientas de comunicación disponibles, ni la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, ni la Junta, disponen de un Plan de Comunicación articulado y escrito según los dictámenes del plan estratégico de la Administración Regional, que era otra de las principales cuestiones que planteábamos en este Trabajo Fin de Master. Sin embargo, los directivos entrevistados creen **necesario el establecimiento de un Plan dentro de la Consejería** para optimizar el beneficio que se desprende de una buena comunicación institucional.

Dentro del departamentos de Comunicación de la Consejería de Familia, y derivado del hecho de esa falta de un plan de comunicación bien articulado, **las funciones del jefe de prensa no están suficientemente descritas**, algo necesario para mejorar las estrategias comunicativas. Sí que vemos que las personas que están al frente de este departamento son **profesionales de la comunicación**, con conocimientos tanto de la profesión como de los medios de comunicación con los que se relacionan. Y además están muy bien valorados por sus interlocutores, los periodistas de los medios de comunicación regionales.

Asimismo, atendiendo a otro de los planteamientos de este trabajo, consideramos **escasos los recursos humanos** dedicados a esta labor. Una o dos personas es insuficiente para poner en marcha todo un plan de comunicación, que atienda no solamente a los medios de comunicación, sino también a todos sus otros públicos, externos e internos. Sin embargo, el nivel de profesionalidad es alto, especialmente en el caso de la jefa de Prensa de la Consejería, profesional de la comunicación con mucha experiencia en medios de comunicación impresos.

En cuanto a la naturaleza de las **plazas de jefe de prensa de las consejerías**, que actualmente son de libre designación, tanto los profesionales como la propia consejera ven positivamente la posibilidad de tener personal de libre designación que cumplimente este servicio, pues aseguran, son personal de confianza y por tanto deben ser elegidos por los altos cargos. Sin embargo, desde las asociaciones de Prensa se insiste en la conveniencia de convocar plazas de funcionarios profesionales del periodismo para los cargos de jefe de Prensa de las consejerías.

Respecto a las posibilidades del jefe de prensa de participar en la información y en las directrices de la Consejería, vemos que sí **forma parte del Consejo de Dirección** de esta organización, lo que le permite tener acceso a las decisiones y acciones, y hace más fácil su trabajo a la hora de discriminar los mensajes que deben salir al exterior para el conocimiento de todos los ciudadanos.

Como principales medidas para hacer aún más efectiva la comunicación dentro de la Consejería de Familia resumimos las que hemos considerado más interesantes:

- Una campaña institucional de publicidad a nivel de la Junta de Castilla y León en todos los medios de comunicación para lograr que más ciudadanos conozcan, y por tanto, accedan a los canales de comunicación de la Junta: página web, redes sociales, canal por Internet, página de Comunicación de la Junta de Castilla y León, portal de datos abiertos, número

012 de Servicios Sociales etc. El esfuerzo que está haciendo la Junta de Castilla y León no se corresponde con el número de usuarios, que consideramos aún muy poco relevante.

- Un Plan de Comunicación estratégico propuesto en estas páginas que aglutinaría:
  - La organización del departamento de Comunicación dotándole de más recursos materiales y humanos
  - La creación de una red social que aglutine las noticias de Servicios Sociales
  - La revisión de la página web y de la Intranet
  - La creación de una newsletter que hemos propuesto en estas páginas
  - Cronograma de notas de prensa para organizar más la información mensual
  - Curso de formación para portavoces

Para finalizar queremos repetir algunas de las ideas que se han ido trasladando en este documento: Lo que no se cuenta no existe (Losada, 1998) El éxito de una institución está relacionada en proporción directa a la eficacia de su actividad comunicativa (Alvarez y Caballero, 1997) La comunicación efectiva de una administración pública es un derecho de los ciudadanos. (Serra, 2000)

Con esto queremos concluir este trabajo insistiendo en la importancia que tiene una buena gestión de la comunicación en una administración regional para visibilizar su trabajo, demostrar la calidad de su gestión y velar por el derecho de los ciudadanos a una información completa y directa para cumplir el objetivo último de una administración como es la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León: prestar un servicio público de excelencia. Y en esta Consejería con un valor añadido, pues de su buena gestión, los servicios sociales, depende en buena medida una transformación social mejorando la vida de los ciudadanos de Castilla y León

## **Nuevas líneas de investigación y actuación**

Una línea de trabajo interesante sería elaborar nuevas propuestas de comunicación participativa, analizando con más detalle todos los canales de comunicación que están a disposición de los ciudadanos. Conocer la visión de los usuarios es esencial, a nuestro juicio, para mejorar los servicios sociales.

Otro apartado interesante sería un análisis más pormenorizado del uso que se hace de la publicidad institucional. Hemos visto que las campañas corresponden generalmente con los asuntos que más

interés suscitan en darse a conocer por parte de la Consejería, y que los medios de elaboración de las campañas son bastantes escasos, pero sería bueno además desentrañar mejor el qué, el cómo, el cuándo y el dónde, para mejorar los índices de éxito y de conocimiento por parte de la ciudadanía.

Una vez cumplimentado un análisis de la comunicación y diseñado un Plan de Comunicación en la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, vemos que una de las líneas más evidentes de investigación que daría mucho más sentido a este trabajo sería la elaboración de un Plan de Comunicación para la Junta de Castilla y León, y para cada una de las consejerías de esta administración regional castellano leonesa. Pues, aunque la Consejería de Familia tiene un margen de actuación en materia de comunicación, es cierto que su departamento de prensa depende de la Dirección General de Comunicación de la Junta, que en definitiva es la que elabora la estrategia general de comunicación de toda la administración general y da las pautas de actuación del departamento de prensa de esta consejería.

Esto nos llevaría también a analizar la página web de la Junta de Castilla y León, con propuestas de mejora, así como toda la batería de cuentas en redes sociales que en estos momentos tiene actualizadas la Junta de Castilla y León. Asimismo, sería muy interesante hacer un estudio sobre el Modelo de Gobierno Abierto de la Junta, que fue aprobado en el año 2012, y ver la eficacia de sus otros vehículos de comunicación con la ciudadanía como son la página web [www.comunicacionjeyl.es](http://www.comunicacionjeyl.es) , el portal de datos abiertos [www.datosabiertos.jeyl.es](http://www.datosabiertos.jeyl.es) y el portal de Internet “jeyl internet tv” en el canal youtube.

Asimismo, sería muy interesante elaborar los contenidos de un portal de Intranet para los 84.000 empleados de la Junta de Castilla y León, que sería un instrumento muy potente para establecer contacto entre la administración regional y sus públicos internos, enviar mensajes estratégicos y obtener feed-back por parte de los empleados de esta administración.

# Bibliografía

*“Uno no es lo que es por lo que escribe, sino por lo que ha leído”*

Jorge Luis Borges

- ALCOCEBA HERNANDO J.A. (2010). Análisis de las notas de prensa institucionales y su visibilidad en la prensa. Revista Latina de comunicación social, ISSN-e 1138-5820, N° 65, 2010
- ÁLVAREZ, T., & CABALLERO, M. (1997). Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Paidós.
- ANDRADE, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- ARANES, J. Ignacio.(1996) La comunicación institucional de la administración pública. Entre la lógica autista y la democrática. Zer: Revista de estudios de comunicación
- ARROYO L. YUS M. (2007) Los cien errores de la comunicación en las organizaciones. ESIC
- ALVAREZ, J. (2007). Comunicación interna: la estrategia del éxito. Razón y palabra. [www.razonypalabra.org](http://www.razonypalabra.org)
- BIBLIOGRAFÍAS, S. L. A. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos Organizational Communication: Theoretical Matrices And Communicative Approaches.
- CAMPILLO ALHAMA, C. (2009): De la comunicación administrativa a la comunicación pública, Publicidad y Ciudadanía, en FELIU, E. (2009): Comunicación, memoria, historia, modelos, Madrid: Edipo, pp. 547-551.
- CAÑAVETE, A. M. (2001). Una aproximación a la información del sector público: la información de las Administraciones Públicas. Revista general de información y documentación, 11(1), 33.
- CATALA, J. P. (1993). Derecho y management en las administraciones públicas. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, (26), 130-143.
- CHIAVENATO IDALBERTO, MCGRAW-HILL (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración.
- CISNEROS. J (2002) El Concepto de comunicación. El cristal con que se mira. Revista internacional de comunicación, ISSN-e 1139-1979, N° 7-8,
- CRIADO J. IGNACIO Y FRANCISCO ROJAS MARTIN (2013) Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Barcelona
- COSTA, J. (2007). Señalética Corporativa. Biblioteca Internacional de Comunicación.
- D'ALOS-MONER, A. (2011): E-Gobierno: ¿modernización o fosilización de la administración?, El profesional de la información, vol. 20, nº3, pp. 245-249.

- ELENA GONZÁLEZ, E. (2012): Comunicación y poder en la construcción del estado autonómico: la política informativa de la junta de castilla y león y los intentos de creación de una conciencia regional (1983-1986), *Historia Actual Online HAO*, nº 28, pp.115-125.
- ENRIQUEZ, C. S. (2001). Introducción a la comunicación institucional. Ariel.
- ERRO, J. (2002). Comunicación, desarrollo y ONGD. *Bilbao: Hegoa*.
- ESTATUTO DE AUTONOMIA DE CASTILLA Y LEON. Ley Orgánica 11/1994, de 24 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía de Castilla y León, (<http://www.boe.es/boe/dias/1994/03/25/pdfs/A09645-09647.pdf>) [www.congreso.es](http://www.congreso.es): Sinopsis del Estatuto de Castilla y León. Anexo 3: título V del Estatuto de Castilla y León: competencias
- FERNANDEZ DEL MORAL. (Junio 1992) Comunicación de masas en el tercer milenio. De la revolución tecnológica a la revolución social. Madrid. “Conversaciones de Madrid capital europea de la cultura.
- FONSECA YERENA S. (2000) Comunicación Oral. Fundamentos y Práctica Estratégica. Pearson Educación. México.
- GARCÍA AGUILERA, R.: (2001) Poder, imagen y comunicación. Los gabinetes de prensa de las Instituciones Autonómicas de Castilla y León. Valladolid. Ambito.
- GARCÍA OROSA, Berta y VÁZQUEZ SANDE, Pablo (2012): “Los gabinetes de prensa institucionales de los ayuntamientos españoles en internet”. Estudios sobre el mensaje periodístico. Vol. 18, núm. Especial octubre, págs.: 405-412. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense
- GARCÍA NIETO, M.T. (1996): Las relaciones públicas en el sector público, *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº3, Madrid: UCM, pp.91-104.
- GIDDENS, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- GÓMEZ CAMARERO, C. (2003): Las nuevas formas de comunicación de la administración con el ciudadano, *Anales de la Documentación*, nº 6, pp. 109-119.
- GRAVALOS MACHO. D (2013) La calidad de una página web como herramienta de comunicación. En estudios sobre el mensaje periodístico N 19. Número especial marzo pp 253-261. Madrid. Servicios de publicaciones de la UC.
- GUMUCIO A. (2006) *Tiempo de Milagros: Tres retos de la Comunicación para el cambio social*. Lima, Centro de Competencia en Comunicación para América Latina
- GUMUCIO A. (2004) *El cuarto Mosquetero. La Comunicación para el cambio social*. Investigación y desarrollo vol. 12, nº 1 págs 02 - 23
- HABERMAS, J. (1992): *Droit et démocratie. Entre faits et normes*, París: Gallimard.

- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A.J. (2002): Planificar la comunicación, Revista Latina de Comunicación Social, año 5, n° 48, documento online <http://www.redalyc.org/pdf/819/81954808.pdf>
- JIMENEZ, J. G. (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos. KVALE. S (2011) Las entrevistas en investigación cualitativa. Madrid. Morata
- LA PORTE, J.M. (2005): Introducción a la comunicación institucional, Perspectives on Communication, Universidad Pontificia de la Santa Cruz, n°6, pp.1-7.
- LAMB CHARLES, HAIR JOSEPH Y MC DANIEL CARL. (2006) Marketing International .Thomson Editores.
- LEON ALONSO M. Rosario. (1994) La nota de prensa. Un modelo de comunicación institucional. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarSeleccion.do>
- LOSADA DÍAZ, J.C: (2004) Gestión de la comunicación en las organizaciones, Barcelona: Editorial Ariel, pp.35-56.
- LOSADA VAZQUEZ, A. (1998). La Comunicación Institucional en la gestión del cambio, el Modelo Universitario. Salamanca. Universidad Pontificia de Salamanca.
- LOVELOCK, C. H., & Weinberg, C. B. (1984). Marketing for public and nonprofit managers. John Wiley & Sons Inc.
- MARCOS, J. Á. (2002). El poder de la comunicación interna. Sphera Pública: Revista de Ciencias Sociales y de la comunicacion, (2), 175-186. Jiménez, J. G. (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos
- MARKINA, I. C. (2001). Comunicación institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local. Comunicación.
- MARTÍN ALGARRA, M. (2003): Teoría de la comunicación: una propuesta, Madrid: TECNOS,.
- MARTIN SERRANO, M. (2004). La forma vigente de producir comunicación pública. Desarrollo y quiebra. Extraído de: La producción social de comunicación. Madrid: Alianza (3ª edición revisada; 1ª edición 1986 y 2ª edición revisada 1993), pp. 120-125..
- MARTIN BRAVO. A. (2010) Comunicación institucional en una organización regional: federación regional de municipios y provincias de Castilla y León. ISSN-e 1697-8293, Vol. 8, N° 2, (Ejemplar dedicado a: Nuevos tiempos para la comunicación empresarial e institucional)
- MARTIN, F. M. (1998). Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación (Vol. 56). Universidad de Salamanca.
- MEDINA, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de comunicación social, (60), 8.

- MINGUEZ N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Zer Revista de estudios de comunicación, 8, 303-321
- MOLERO HERMOSILLA, A.J. (2005): Plan de comunicación, concepto, diseño e implementación, en <http://conocimiento.incae.edu>,
- MONROY, A.K y RESTREPO, I.J. (2008): Comunicación organizacional, Proyecto de investigación de la Facultad de Gestión empresarial de Pereira/Risaralda, Colombia: Universidad de Pereira/Risaralda.
- MONERRIS, A. (2006). Estrategia de Comunicación. Conceptos Estratégicos Clave en Menos de 100 Palabras.
- MONTESERIN. (2014) tesis doctoral. Comunicación Institucional y Social Media en Castilla y León: Análisis y elaboración de un plan estratégico de comunicación 2.0.
- MOREU CARBONELL. E (2005) La administración anunciante. Régimen jurídico de la publicidad institucional. Aranzadi
- MUÑOZ GONZÁLEZ, R. (2010): Marketing en el siglo XXI, Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- NOGUERO, A. (1995). La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal. EUB.
- PEREZ LOPEZ. A (2009) Si no comunicas no existes. La comunicación en las fundaciones. Asociación española de Fundaciones.
- PETIT CARO, A. (2004): El plan de comunicación: génesis y desarrollo en BEL MALLÉN: Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones, Pamplona: EUNSA, pp. 171-196.
- PIÑUEL, J.L. (1996): La moda o el aprendizaje de la integración por el cambio, Estudios sobre las culturas contemporáneas, 2(3), pp. 41-64
- PRATS CATALA, J. (1993). Derecho y management en las Administraciones públicas. Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía, (26).
- PRIETO CASTILLO, D. (1999). El juego del discurso. Manual de análisis de estrategias discursivas. Lumen
- RAMIREZ, F., SANCHEZ, M. QUINTERO, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. Negotium, 1(1), 35-54.
- REBEIL CORELLA, M.A. RUIZ SANDOVAL RESENDIZ C. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdes
- ROBBINS STEPHEN Y COULTER MARY, PEARSON (2005) Administración. Educación de México.

- ROWE, V. R. (2008). Comunicación corporativa. Un derecho y un deber. Ril Editores.
- RUBIO ODERIZ M. Loreto (2005) Singularidades de la gestión de la comunicación externa en las organizaciones públicas. Tesis doctoral. Universidad Ramón LLull Barcelona. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=386607>
- SERRA, M. (2000). La adquisición del lenguaje. Editorial Ariel.
- SMITH, H. E. (1962). El concepto de " institución": usos y tendencias. Revista de estudios políticos, (125), 93-104
- SABES TURMO, F. y VERÓN LASSA, J.J. (2008): La gestión de la información en la administración local, Madrid: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones
- SALADRIGAS MEDINA, H. (2005): Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoque comunicativos, Revista Latina de Comunicación Social, año/vol. 8, nº 60, documento online <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- SANCHEZ CALERO, M.L. (2005): Los catalizadores del cambio en la comunicación de las empresas en el siglo XX, Revista Latina de Comunicación Social, año 8, nº 59, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200510calero.pdf>
- SAURA, P. (2005): La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- SOTELO, E. (2004): Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones
- SORIA, C. (2004): Los nudos éticos de la comunicación institucional, en BEL MALLÉN, J.I (2004): Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones, Pamplona: EUNSA, pp. 215-220.
- STANTON WILLIAM, ETZEL MICHAEL Y WALKER BRUCE, MCGRAW-HILL. (2007) Fundamentos de Marketing. Interamericana
- TORNOS, J., & GALAN A. (2000). Comunicación pública: la información administrativa al ciudadano.
- VIDAL, M.M. (2001): Comunicación institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa, Revista Latina de Comunicación Social, año 4, nº 40, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina40abr/105viada.htm>,
- VALLS, J.F. (1986): La Jungla Comunicativa, Empresa y medios de comunicación en España, Barcelona: Ariel S.A.
- VAN RIEL, C. (1997): Comunicación corporativa, Rotterdam: Pearson
- VILLAFANE (2001). En Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. (1993): La dirección de la comunicación. Prácticas profesionales y diccionario técnico, Madrid: Ediciones El Prado

- WOLTON, D. (2007). Pensar la comunicación. Prometeo Libros Editorial.
- ZAMBRANO-SILVA, S. (2009): Poner 2.0 en la administración pública: algunas repuestas, AnuarioTHINKEPI, Barcelona: EPI SCP, pp. 162-166

## **Anexos**

- 1. Notas de prensa Consejería de Familia**
- 2. Entrevistas en profundidad**
- 3. Plan de medios y campañas**
- 4. Guía de usos y estilos en las redes sociales**
- 5. Manual de identidad corporativa**
- 6. Índice de descriptores**
- 7. Competencias de las administraciones públicas de Castilla y León**
- 8. Estadísticas Servicios sociales**
- 9. La página web de la Consejería de Familia**
- 10. Catálogo de Servicios Sociales**
- 11. Valores asociados al objeto de estudio de este trabajo: la comunicación estratégica de la Consejería de Familia**

# Índice de gráficos

Figura 1. Metodología empleada

Figura 2. Cronograma del trabajo

Figura 3. Las instituciones

Figura 4. Bases de la Comunicación Institucional

Figura 5. Organigrama del Departamento de Comunicación de la Junta de Castilla y León

Figura 6. Modelo de tarjetas de visita

Figura 7. Redes Sociales de Castilla y León

Figura 8. Mapa de Castilla y León

Figura 9. Encuesta del CIS Sentimientos de sentirse informado

Figura 10. Encuesta del CIS sobre frecuencia de uso de medios de comunicación

Figura 11. Encuesta del CIS sobre grado de interés informativo que suscita la política

Figura 12. Encuesta del CIS sobre el medio preferido para conocer las noticias autonómicas

Figura 13. Encuesta del CIS sobre funciones de los medios de comunicación

Figura 14. Encuesta del CIS sobre la importancia que da la ciudadanía a los servicios públicos

Figura 15. Encuesta del CIS sobre puntuación que da la ciudadanía a los servicios públicos

Figura 16. Conocimiento de los ciudadanos sobre los servicios que presta la Junta

Figura 17. Conocimiento de los ciudadanos por sexo

Figura 18. Conocimiento de los ciudadanos por edad

Figura 19. Valoración de los ciudadanos de Castilla y León sobre los servicios

Figura 20. Propuesta de los ciudadanos de Castilla y León sobre los servicios

Figura 21. Organigrama de la Consejería

Figura 22 Misión, visión y valores

Figura 23. Logo de los Servicios Sociales

Figura 24. Esquema de la página web de la Consejería de Familia

Figura 25. Tráfico de la página web por los usuarios

Figura 26. Tráfico de la página web por horas

Figura 27. Visitas a la página web

Figura 28. Gestión de operaciones de los usuarios a través de Internet

Figura 29. Página de la Consellería de Bienestar Social de la Generalitat de Valencia

- Figura 30. Esquema de la página web de la Consellería de Bienestar Social de la G de Valencia
- Figura 31. Página de Twitter del Instituto de la Juventud
- Figura 32. Página de Facebook del Instituto de la Juventud
- Figura 33. *Newsletter* del Instituto de la Juventud
- Figura 34. Análisis DAFO del Plan de Comunicación
- Figura 35. Preguntas sobre un Plan de Comunicación
- Figura 36. Etapas de una situación de crisis
- Figura 37. Modelo Onion
- Figura 38. Modelo de las 7 capas
- Figura 39. Modelo de las cuatro R
- Figura 40. Modelo de Lukaszewski
- Figura 41. Modelo de una newsletter
- Figura 42. Tiempo de ejecución del Plan de Comunicación
- Figura 43. Diseño y funciones de un Gabinete de Prensa
- Figura 44. Cronograma de la nota de prensa