
Modelos bidireccionales de relaciones públicas y comunicación municipal. Análisis de los portales de transparencia y participación ciudadana en los ayuntamientos de más de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana

Bidirectional Models of Public Relations and Municipal Communication. Analysis of the Portals of Transparency and Citizen Participation in the Municipalities of More Than 10,000 Inhabitants of the Valencian Community

María Pilar Paricio

Teresa Bruno-Carlos

Hugo Aznar

Universidad Cardenal Herrera-CEU, CEU Universities (España)



La información y la comunicación de las instituciones públicas es un deber hacia la ciudadanía y un derecho de la misma. Las legislaciones sobre transparencia y participación han propiciado la creación de portales que deben ser herramientas clave en el desarrollo de modelos de relaciones públicas bidireccionales que faciliten la participación ciudadana. La investigación analiza los portales de transparencia y participación de los ayuntamientos de la Comunidad Valenciana con objeto de comprobar si potencian el diálogo y la participación. Se realiza un análisis de contenido categorial siguiendo la metodología del Mapa Infoparticipa, estableciendo variables de

Information and communication from public institutions is a duty towards citizenship and also a citizenship right. Legislation on transparency and participation has led to the creation of portals that should be key tools in the development of bidirectional public relations models that facilitate citizens' participation. The research analyzes the portals of transparency and participation of the city councils of the Valencian Community in order to probe whether they enhance dialogue and participation. An analysis of categorical content is carried out following the methodology of Mapa Infoparticipa, establishing variables of analysis and categories focused on the

análisis y categorías focalizados en los indicadores relacionados con la bidireccionalidad en transparencia y participación. Se observa un cumplimiento bajo tanto en indicadores unidireccionales (67% suspenden) como bidireccionales (56% suspenden). Se concluye una convivencia de modelos unidireccionales y bidireccionales de relaciones públicas en los ayuntamientos valencianos respecto a la transparencia y participación ciudadana. El tamaño del municipio afecta al cumplimiento de indicadores tanto unidireccionales como bidireccionales. En relación a los bidireccionales, el fomento de la participación es superior al de la transparencia en los municipios de mayor tamaño, lo que podría relacionarse con una mayor presencia de modelos bidireccionales.

Palabras clave: *modelos relaciones públicas, comunicación municipal, transparencia, participación, web.*

indicators related to bidirectionality in transparency and citizens' participation. Compliance is observed under both unidirectional (67% fail to comply) and bidirectional (56% fail to comply) indicators. We conclude that there is a coexistence between unidirectional and bidirectional models of public relations in the Valencian city councils, and transparency and citizen participation. The size of the municipality affects the compliance of both unidirectional and bidirectional indicators. With regard to bidirectional indicators, the promotion of participation is higher than that of transparency in larger municipalities, which could be related to a greater presence of bidirectional models.

Key words: *public relations models, municipal communication, transparency, participation, web.*

PRESENTACIÓN Y MARCO TEÓRICO: CAMBIOS EN LA CULTURA POLÍTICA Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación se ha convertido en un elemento clave de relación entre personas e instituciones, lo que favorece que estas puedan interactuar con su entorno. En este sentido, la comunicación pública es la vía de unión entre la Administración y los administrados. Como apunta Canel (2007: 29), “entender la institución desde una perspectiva comunicativa significa comprender que el intercambio entre esta y los públicos es decisivo para la organización”.

La información de las instituciones públicas es un deber con la ciudadanía y un derecho de la misma. Las exigencias normativas derivadas del derecho a la información deben jugar un papel fundamental en la interacción entre administración y ciudadanos.

En las últimas décadas, dos fenómenos políticos relacionados con la legitimidad y el ordenamiento democrático se han venido a sumar a estas exigencias. Por

un lado, una notoria insatisfacción con la función pública, asociada a los casos de corrupción, que ha puesto sobre la mesa la ineludible exigencia de transparencia de la Administración pública como primer paso de su rendición de cuentas. Por otro, se aprecia una demanda de mayor participación en diversos sectores de la sociedad, que la última crisis económica, sin duda, ha acentuado pero que va más allá de esta. Estos fenómenos reflejan un cambio sociocultural y político que plantea nuevos retos a la Administración pública.

A todo ello se han sumado los avances posibilitadores de las tecnologías de la información que desde hace un par de décadas han abierto un sinfín de posibilidades para hacer efectivas estas nuevas exigencias y demandas de comunicación, transparencia y participación entre la Administración y la ciudadanía.

De forma general, estos nuevos retos y posibilidades plantean dos respuestas: por un lado, iniciativas legislativas para potenciar la transparencia y facilitar la participación; por otro, cambios en el entorno profesional de la comunicación para conseguir una mayor eficacia en la prestación de servicios y la implementación de la participación en un modelo de gobierno abierto, ya que, como subraya Rivero (2016), no se puede considerar que existe participación sin comunicación.

En el ámbito público, las legislaciones sobre transparencia, acceso a la información pública, buen gobierno y participación ciudadana han propiciado la creación de portales y espacios web vinculados al concepto de gobierno abierto, donde la comunicación pública —particularmente la local— debe cumplir no solo la función informativa tradicional, sino también la más novedosa de propiciar la transparencia y la participación ciudadana en la gestión pública. En el ámbito autonómico de la Comunidad Valenciana —en el que se enmarca nuestra investigación—, la Ley 2/2015 de 2 de abril sobre transparencia, buen gobierno y participación ciudadana de la Generalitat recalca su voluntad de propiciar la participación ciudadana e indica que se promoverá el diálogo electrónico, la participación en redes y otros instrumentos en internet, además de la escucha proactiva y la promoción de la interacción con los ciudadanos a través de dispositivos móviles (Bruno y Paricio, 2018).

Estos cambios afectan en particular a la Administración local, por su mayor cercanía con la ciudadanía, el mayor interés de esta y las posibilidades de articular vías más inmediatas de participación. Gutiérrez y La Porte (2013) subrayan que la Administración local facilita una mayor participación del ciudadano por su cercanía física y cultural, lo que propicia una mayor representación de sus intereses. Los ayuntamientos son las instituciones que mantienen la relación más directa con los ciudadanos y esta cercanía se puede potenciar a través de una adecuada gestión de la comunicación institucional. Para ello deben dotarse de sistemas de comunicación que conectan las estructuras políticas y administrativas y facilitan el diálogo con sus públicos, debiendo la comunicación institucional y quienes la realizan jugar un papel fundamental.

En este sentido, para conseguir sus objetivos, estas instituciones deben desarrollar relaciones efectivas con muchos destinatarios y públicos diferentes, como empleados, colectivos locales, otras instituciones y la sociedad en general (Almansa, 2005). Papel que debe corresponder a la comunicación institucional, gestionada desde los gabinetes de comunicación y relaciones públicas, como fuentes

estables que favorecen la transparencia (Campillo-Alhama, 2011c) y departamentos que se relacionan con todos sus públicos (Almansa, 2011).

Las relaciones públicas deben aportar a las organizaciones la capacidad de participar en la dinámica social, tanto informando como percibiendo lo que la sociedad demanda de ellas (Castillo, 2009). Los teóricos clásicos de las relaciones públicas (Bernays, 1990; Cutlip y Center, 2001) las definen como una función directiva que mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una entidad y sus *stakeholders*. Y en esta línea, Grunig y Hunt (1984) afirmaron que las organizaciones son eficaces cuando logran objetivos que son pertinentes para sus intereses y los de sus públicos estratégicos. Citando a la Public Relations Society of America, se puede afirmar que el objeto fundamental de las relaciones públicas es “conseguir la comprensión mutua entre grupos e instituciones” (Black, 1994: 30-31). Así, las relaciones públicas pueden contribuir de forma positiva a la esfera pública constituida por públicos deseosos de ser reconocidos como legítimos (L’Etang, 2009).

Esta labor de las relaciones públicas se ha venido a sumar al cambio en los modelos y pautas de la comunicación pública, desempeñando un papel creciente en el ámbito de la Administración pública. Algunos autores han destacado este auge de la profesión desde los años noventa al amparo de instituciones y gabinetes de comunicación pública en España (Castillo y Almansa 2001; Matilla y Marca, 2011; Campillo, 2011c; Mut, 2011 y Vázquez y Fernández-Souto, 2014). Algunas investigaciones analizan en particular, las funciones de los gabinetes de comunicación institucionales y el rol de las relaciones públicas (Almansa, 2009; Canel y Sanders, 2010; Rodríguez, Álvarez y Moreno, 2014). Y del mismo modo, diferentes teóricos de dicha disciplina (Xifra, 2011; Wilcox, Cameron y Xifra, 2006; Escalona, 2015) han subrayado el papel clave de las relaciones públicas a la hora de favorecer la transparencia y la participación de los públicos en las instituciones.

RELACIONES PÚBLICAS, COMUNICACIÓN MUNICIPAL Y EL MAPA INFOPARTICIPA

Las relaciones públicas en el contexto municipal se erigen como una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno que permite explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas (Campillo, 2012), lo que resulta una muestra del compromiso con la transparencia que permitirá instalar en el imaginario colectivo la credibilidad de la institución. Díez Lobo indicaba al respecto que para ello los gabinetes municipales deben actuar como elementos cohesionadores del municipio, dar información veraz, plural y transparente, ser un referente informativo para la ciudadanía, fomentar el debate público para la participación, promover la sociedad civil y el asociacionismo (Bel-Mallén, 2004: 269-270).¹ En este sentido, Gutiérrez y La Porte (2013) aluden

1 Algunas investigaciones precedentes analizan las funciones de los gabinetes de comunicación institucionales y el papel de las relaciones públicas: Almansa, 2009; Canel y Sanders,

al papel de las relaciones públicas en el ámbito local, poniendo el acento en la participación en el proceso en la toma de decisiones como un medio de interacción que facilita el diálogo.

En España contamos con diferentes estudios sobre los gabinetes de comunicación municipales. Algunos autores abordan el origen de estructuras de comunicación en las administraciones locales situándolo previo a la etapa democrática, aunque sea en esta cuando proliferen (Almansa, 2011). Otros analizan el perfil de sus recursos humanos y sus funciones (estratégicas o tácticas) en municipios gallegos (Vázquez y Fernández-Souto, 2014) o andaluces (Campillo-Alhama, 2011a). Finalmente, algunos abordan el papel de las relaciones con los medios (Campillo-Alhama, 2011b; Paricio y Bruno, 2018) o la función informativa y documental de los gabinetes municipales (Campillo, 2013).

Cabe afirmar, en cambio, que son más escasas las investigaciones actuales centradas en la función de las relaciones públicas en la gestión de la comunicación municipal orientada a la facilitación de la participación ciudadana, habiendo predominado la perspectiva tradicional de su función más informativa. Y, por lo que se refiere a la Comunidad Valenciana —ámbito de nuestra investigación—, no nos consta precedente alguno de su estudio.

Por lo que se refiere al modelo y la metodología de nuestro estudio, se trata de una aplicación del Mapa Infoparticipa, que se pone en marcha a partir de 2012 como un sistema de evaluación para medir el nivel de transparencia y la facilitación de la participación ciudadana a través de las webs municipales, lo que propicia mediante este análisis externo un *feedback* objetivo para la mejora de la comunicación municipal. La metodología fue desarrollada por el Laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural de la UAB² (Moreno-Sardà *et al.*, 2013), contando inicialmente con 41 indicadores de evaluación, que se incrementaron pronto a 52 para adaptarse a las exigencias de transparencia derivadas de la nueva legislación al efecto, particularmente la Ley nacional 19/2013 de 9 de diciembre de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, así como otras legislaciones autonómicas surgidas esos años.

Desde entonces la metodología evaluativa del Mapa Infoparticipa ha sido aplicada a municipios españoles y de Ecuador en el marco de diferentes investigaciones en los últimos años, ampliando su alcance, consolidándose y permitiendo hallazgos transversales, estudios longitudinales y comparativas entre ámbitos geográficos distintos (Manfredi-Sánchez, 2017; Corcoy-Rius, 2018; Molina *et al.*, 2017; Molina Rodríguez-Navas, Simelio Solà y Corcoy Rius, 2017; Moreno *et al.*, 2013; Moreno-Sardà, Molina-Rodríguez y Simelio-Solà, 2017).

Nuestra investigación toma como referencia los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt (1984) y aplica el modelo y la metodología propia del Mapa Infoparticipa, analizando las webs municipales y, en particular, los portales de transparencia y participación ciudadana de ayuntamientos de la Comunidad Va-

2010; Rodríguez, Álvarez y Moreno, 2014.

2 <<http://www.mapainfoparticipa.com/index/mapa/>>.

lenciana con el objetivo específico de comprobar si potencian el diálogo y la participación ciudadana.

MODELOS DE RELACIONES PÚBLICAS Y PORTALES DE TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA MUNICIPALES

Las relaciones públicas 3.0 implican la utilización de herramientas y medios que facilitan la interacción con los públicos (Aced, 2013). Las NTIC han venido a facilitar la transformación de la Administración pública aportando nuevos canales como webs y medios sociales que desempeñan un rol fundamental en el nuevo entorno digital (Bonsón *et al.*, 2012; Calvo Gutiérrez, 2013). Las nuevas tecnologías conllevan la aparición de diversos instrumentos comunicativos que hacen viable una interacción y una participación más frecuente y proactiva del público, lo que a su vez propicia y demanda nuevos cambios en la política y la Administración pública (Aznar, 2014; Esteve, 2018).

Canel (2007), al referirse a la necesidad de *feedback* en la comunicación pública, la relaciona con conceptos como la bidireccionalidad, simetría o interacción, vinculándola a los cuatro modelos de Grunig y Hunt (1984) que han guiado la práctica de las relaciones públicas. Los modelos clásicos son: agente de prensa, información pública, bidireccional asimétrico y bidireccional simétrico (tabla 1).

Tabla 1. Modelos de relaciones públicas

| Modelo | Características |
|---------------------|---|
| Agente de prensa | Modelo unidireccional donde la organización es emisor y los públicos receptores. Se realiza una función propagandística manipulando y falseando la información (hasta chantaje, compra de medios) sin ética y nula investigación. “Las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación, recurriendo a todo tipo de acciones, incluida la desinformación y la manipulación” (Castillo, 2009: 47). |
| Información pública | Unidireccional. Función de divulgación de información donde la verdad es importante. La comunicación es lineal poniendo énfasis en el emisor. Busca informar a los públicos de lo que sucede en la organización con poco interés de conocer sus públicos siendo la investigación mínima. “La finalidad de las relaciones públicas en este modelo es la difusión de información, no necesariamente con ánimo persuasivo” (Grunig y Hunt, 2003: 30). |

| Modelo | Características |
|--------------------------|--|
| Bidireccional asimétrico | Comunicación bidireccional. Función persuasiva Aumenta el interés de la organización por conocer a sus públicos (actitudes, opiniones y necesidades) para diseñar estrategias persuasivas y se realiza investigación de los públicos y sus motivaciones. “Las organizaciones que practican las relaciones públicas asimétricas bidireccionales utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar y modificar las actitudes y comportamientos de los públicos” (Xifra, 2010: 13). |
| Bidireccional simétrico | Comunicación bidireccional. Función: conseguir el entendimiento mutuo con los públicos. Utiliza métodos de investigación científica para diagnosticar, controlar y evaluar las acciones de relaciones públicas para generar entendimiento mutuo, ayuda y comprensión entre la organización y sus públicos (Grunig y Hunt, 2003). Busca establecer un diálogo “que deberá permitir que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos” (Xifra, 2010: 14). |

Fuente: Grunig y Hunt (1984 y 2003); Castillo (2009); Xifra (2010); Paricio *et al.* (2019).

Los modelos bidireccionales asimétrico y simétrico inciden en la capacidad de intercambio entre públicos y organizaciones. La diferencia entre estos dos modelos radica en que mientras en el bidireccional asimétrico se reconoce un desequilibrio a favor de la organización (basado en la necesidad de persuadir a sus públicos), en el bidireccional simétrico la entidad y el público establecen un auténtico diálogo que permite que ambos puedan modificar sus comportamientos para entenderse, siendo su objetivo último su comprensión mutua (Arceo-Vacas, 2006).

Conscientes de la dificultad de que el modelo bidireccional simétrico se materializará en su totalidad, Dozier, Grunig y Grunig (1995) crearon un nuevo modelo de motivación mixta que pretende compatibilizar las características principales de los modelos bidireccionales (persuasión y entendimiento), y entendiendo que la organización y sus *stakeholders* se convierten en antagonistas cooperantes (Xifra, 2003). En este modelo, las relaciones públicas han de encontrar a través de la negociación, espacios de consenso (Xifra, 2005) y compromiso que faciliten la cooperación en beneficio mutuo.

El modelo bidireccional simétrico de doble flujo, aisladamente o en combinación con el modelo asimétrico de doble flujo, quizás represente la forma de relación más probable entre todos los modelos (Grunig, Grunig y Ferrari, 2015). Sin embargo, el modelo simétrico es el más ético y responde a las exigencias de una sociedad cada vez más informada, que interacciona y es generadora de contenido para las organizaciones; y aún más en el ámbito público donde la lógica de servicio a la ciudadanía y la participación de esta constituyen exigencias normativas.

Los modelos propuestos por Grunig y Hunt (1984) siguen vigentes en el análisis actual de las relaciones públicas, pero el escenario digital ha cambiado el modelo de comunicación, siendo fundamentales en el nuevo entorno, las relaciones públicas como facilitadoras del diálogo con los públicos para que las organizaciones cumplan sus expectativas. Insisten en este enfoque, con un modelo

dialógico, Kent y Taylor (1998), al proponer la comunicación como herramienta de negociación y valorar internet como clave para una comunicación bidireccional más directa con el público, potenciando un modelo dialógico favorecido por el entorno digital y los nuevos medios.

En el ámbito de la comunicación pública, Canel (2007), analizando los modelos de Grunig y Hunt (1984) y las propuestas posteriores, concluye que los bidireccionales apuntan aspectos clave a la hora de entender la relación entre las instituciones y su público: la comunicación de una institución ha de ir orientada a la comprensión mutua.

Así, frente a los modelos unidireccionales, los cambios en la cultura democrática y en la relación entre la ciudadanía y la Administración, requieren una comunicación pública, y en particular municipal, transparente y fundamentada en la bidireccionalidad, mediante un diálogo en igualdad de condiciones, habilitador de espacios de intercambio y atención a las demandas de los ciudadanos, facilitando a su vez su participación en la vida pública.

Por ello, más allá de la obligatoriedad legal, las webs y portales municipales son herramientas clave en el desarrollo de modelos de comunicación institucional y relaciones públicas bidireccionales y dialógicos (Grunig y Hunt, 1984 y 2003; Kent y Taylor, 1998; Xifra, 2011; Otero y Pulido, 2018) que promuevan esta participación ciudadana (Rodríguez, Álvarez y Moreno, 2014).

PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez contextualizado el objeto de estudio, se plantea la siguiente pregunta de investigación, ¿los portales de transparencia y participación ciudadana favorecen el diálogo entre los públicos siguiendo los modelos bidireccionales de relaciones públicas? En consideración a esta pregunta, corresponde determinar las hipótesis de partida de la investigación. La primera de ellas es que se presupone que los portales de transparencia y participación ciudadana siguen modelos bidireccionales de relaciones públicas, especialmente el modelo bidireccional simétrico.

La segunda presupone que el tamaño de los municipios puede influir en el nivel de implantación de los portales de transparencia y participación ciudadana y afectar al modelo de relaciones públicas aplicado.

A partir de ambas hipótesis, los objetivos generales y específicos de la investigación son:

1. Conocer el papel de los portales de transparencia y participación como herramienta de relaciones públicas en la comunicación municipal.
 - 1.1. Analizar los conceptos de comunicación institucional y comunicación municipal, así como el papel de las relaciones públicas.
 - 1.2. Conocer las implicaciones de los portales de transparencia y participación ciudadana como herramienta de comunicación municipal en relación con los modelos de relaciones públicas.
 - 1.3. Conocer los niveles de cumplimiento de indicadores del Mapa Infoparticipa.

2. Evaluar la presencia de modelos bidireccionales en dichos portales.
 - 2.1. Conocer el grado en el que estos portales facilitan el diálogo y la participación de los públicos.
 - 2.2. Conocer el cumplimiento de indicadores unidireccionales y bidireccionales del Mapa Infoparticipa
 - 2.3. Analizar el tipo de indicadores bidireccionales de transparencia y participación que registran un mayor cumplimiento.
3. Establecer las posibles diferencias en los modelos de relaciones públicas implementados en los portales de transparencia y participación atendiendo al tamaño del municipio.

En relación con los objetivos de la investigación se ha llevado a cabo un análisis de contenido categorial (Bardin, 1995) del sitio web municipal y, en particular de los portales de transparencia y participación ciudadana, a partir de la metodología del Mapa Infoparticipa (2012), al que hemos aludido anteriormente. En la misma se trabaja en dos fases: una primera de análisis de los portales de los ayuntamientos y una segunda a partir de los datos obtenidos, en la que se trabaja con los gabinetes municipales en orden a mejorar el cumplimiento de los indicadores. La investigación realizada se centra en la primera fase de análisis en el marco del proyecto Infoparticipa.³

La metodología del Mapa Infoparticipa se basa en el análisis del cumplimiento de un total de 52 indicadores para estudiar los sitios web municipales y portales de transparencia divididos en indicadores sobre transparencia e indicadores sobre participación ciudadana.

A continuación, en el diseño metodológico se han diferenciado los indicadores unidireccionales (30) y bidireccionales (22).⁴ Además, para la presente investigación, se han establecido variables de análisis y categorías que se focalizan en los indicadores relacionados con la bidireccionalidad, entendida esta como favorecedora del diálogo entre la Administración local y la ciudadanía. Así, del total de los 52 indicadores analizados se ha realizado una clasificación teniendo en cuenta su mayor o menor contribución a esta interacción con los públicos y han resultado los siguientes indicadores: transparencia (indicadores 10, 11, 12, 13, 15, 18, 28, 31, 36 y 37) y participación (indicadores 39, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 y 52).

Tabla 2. Indicadores bidireccionales transparencia

| INDICADORES BIDIRECCIONALES. TRANSPARENCIA | |
|--|---|
| Indicador 10 | ¿Se publican en la web datos de contacto de los miembros del gobierno (correo electrónico y/o twitter y/o facebook y/o página web y/o teléfono...)? |

3 Los resultados de la fase de análisis podrán verse modificados en la segunda fase.

4 Los 52 indicadores, su construcción y forma de agrupar se pueden consultar en la web Mapa Infoparticipa <www.mapainfoparticipa.com>.

INDICADORES BIDIRECCIONALES. TRANSPARENCIA

| | |
|--------------|--|
| Indicador 11 | ¿Se publican en la web datos de contacto de los miembros de la oposición (correo electrónico y/o twitter y/o facebook, y/o página web, y/o teléfono? |
| Indicador 12 | ¿Se da información sobre la composición de los órganos de gobierno: pleno, junta de gobierno y/o comisiones informativas? |
| Indicador 13 | ¿Se da información sobre las competencias y el calendario de trabajo de estos órganos de gobierno? |
| Indicador 15 | ¿Se publican las convocatorias de los plenos municipales con los órdenes del día previos a la celebración? |
| Indicador 18 | ¿Se da información sobre la rendición de cuentas? |
| Indicador 28 | ¿Se publica la oferta de trabajo del ayuntamiento, el desarrollo de los concursos públicos y los resultados? |
| Indicador 31 | ¿Se publican las licitaciones en curso y la composición de las mesas de contratación? |
| Indicador 36 | ¿Se publican las subvenciones otorgadas, las respectivas convocatorias y resoluciones? |
| Indicador 37 | ¿Se publican los convenios firmados, especificando las partes, su objeto y las obligaciones económicas que se deriven, en su caso? |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Indicadores bidireccionales participación**INDICADORES BIDIRECCIONALES. PARTICIPACIÓN**

| | |
|--------------|---|
| Indicador 39 | ¿Se publican noticias, informaciones y/u opiniones sobre las actuaciones de los miembros del gobierno relacionadas con la gestión del gobierno? |
| Indicador 40 | ¿Se publican noticias, informaciones y/u opiniones sobre las actuaciones de los miembros de la oposición y/o de los grupos políticos relacionadas con el control de la gestión del gobierno? No se contabilizará en los casos en que no haya oposición. |
| Indicador 41 | ¿Se publican noticias sobre el desarrollo del pleno, las mociones presentadas por los diferentes grupos políticos, el debate y los acuerdos? |
| Indicador 44 | ¿Se ofrece en la web una agenda de actividades municipales y ciudadanas? |
| Indicador 45 | ¿Se publica el contacto con la persona responsable de prensa, información y / o comunicación de la corporación? |
| Indicador 46 | ¿Se da información en la web sobre el Reglamento de Participación Ciudadana u otras normas al respecto? |
| Indicador 47 | ¿Se da información en la web de otros mecanismos o entes de participación: consejos territoriales, consejos de ciudad, consejos sectoriales, etc.? |
| Indicador 48 | ¿Se publican las actas de las reuniones de los otros mecanismos o entes de participación mencionados en el indicador 47? |
| Indicador 49 | ¿Se ofrece en la web el directorio de entidades y asociaciones del municipio y/o el registro de los grupos de interés, en su caso? |

INDICADORES BIDIRECCIONALES. PARTICIPACIÓN

| | |
|--------------|---|
| Indicador 50 | ¿Se ofrecen en la web instrumentos de consultas y/o de participación sobre temas actuales de interés local? |
| Indicador 51 | ¿Se ofrece en la web la relación de servicios que se prestan (Carta de Servicios) y los compromisos ante la ciudadanía? |
| Indicador 52 | ¿Se proporcionan en la web instrumentos para valorar los servicios y para presentar quejas o sugerencias sobre su funcionamiento? |

Fuente: elaboración propia.

Respecto al corpus analizado, se ha partido del total de municipios de la Comunidad Valenciana (542) para posteriormente seleccionar una muestra atendiendo al criterio del tamaño de población. Concretamente se han seleccionado los 97 municipios de más de 10.000 habitantes entre los que están incluidas las tres capitales de provincia, Castellón, Valencia y Alicante.

Posteriormente, y debido a la diversidad de tamaños de población observados en la muestra, se ha procedido a establecer cuatro estratos o grupos de municipios (Moreno-Sardá, Molina Rodríguez-Navas y Simelio-Solá, 2017) que se señalan a continuación. Por último, las evaluaciones se han llevado a cabo entre los meses de junio, julio y agosto de 2018.

- Estrato I. Municipios > 100.000 habitantes (4 municipios)
- Estrato II. Municipios entre 50.001 y 100.000 habitantes (11 municipios)
- Estrato III. Municipios entre 20.001 y 50.000 habitantes (49 municipios)
- Estrato IV. Municipios entre 10.000 y 20.000 habitantes (33 municipios)

Tabla 4. Municipios por estratos

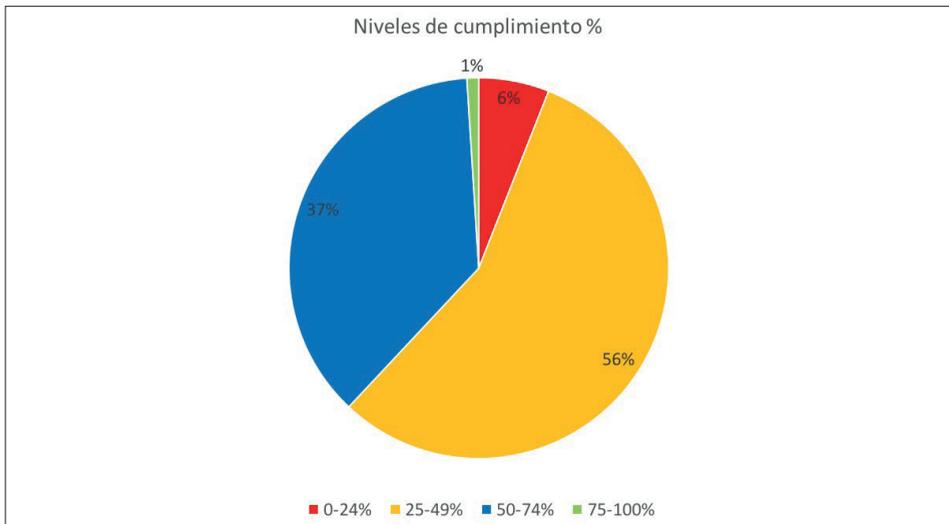
| MUNICIPIOS POR ESTRATOS | |
|--|---|
| Estrato I. Municipios >100.000 | Valencia, Alicante, Elche, Castellón de la Plana |
| Estrato II. Municipios entre 50.001 y 100.000 habitantes | Torrevieja, Torrente, Orihuela, Gandía, Paterna, Benidorm, Sagunto, Alcoy, San Vicente del Raspeig, Elda, Villareal |
| Estrato III. Municipios entre 20.001 y 50.000 habitantes | Alzira, Mislata, Dénia, Burjasot, Onteniente, Petrer, Burriana, Villena, La Villajoyosa, La Vall d'Uixó, Aldaia, Santa Pola, Manises, Alacúas, Játiva, Chirivella, Crevillente, Almazora, Vinaroz, Catarroja, El Campello, Sueca, Algemesí, Jávea, Benicarló, Novelda, Oliva, Paiporta, Onda, Mutxamel, Quart de Poblet, Ibi, Alboraya, La Pobra de Vallbona, Bétera, San Juan de Alicante, Liria, Cullera, Altea, Moncada, Ribaroja del Túria, Pilar de la Horadada, Alfafar, Calpe, Picasent, Carcaixent, Aspe, Almoradí, Requena |
| Estrato IV. Municipios entre 10.000 y 20.000 habitantes | Puzol, Callosa de Segura, La Nucía, Silla, Alfaz del Pi, Benicasim, l'Elia, Rojales, Tavernes de la Valligna, Albal, Masamagrell, Carlet, Chiva, Guardamar del Segura, Benetuser, Canals, Nules, Alginet, Godella, Albaterra, Monóvar, Benifayó, Utiel, Cocentaina, Picaña, l'Alcudia, Benaguacil, Benisa, Meliana, Alberique, l'Alcora, Sedaví, Teulada |

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS

En cuanto a los resultados obtenidos, en primer lugar, encontramos que el nivel general de cumplimiento del total de los indicadores del Mapa Infoparticipa es bajo. Destacamos que el 38% de los ayuntamientos analizados aprueba la evaluación de los 52 indicadores registrando un cumplimiento de más del 50% de los mismos. En este sentido cabe destacar que solamente un municipio supera el cumplimiento por encima del 75%. Por otro lado, más de la mitad de los municipios estudiados, concretamente el 62%, suspende la evaluación al situarse por debajo del 50% del cumplimiento total.

Gráfico 1. Niveles de cumplimiento de los ayuntamientos >10.000 hab.

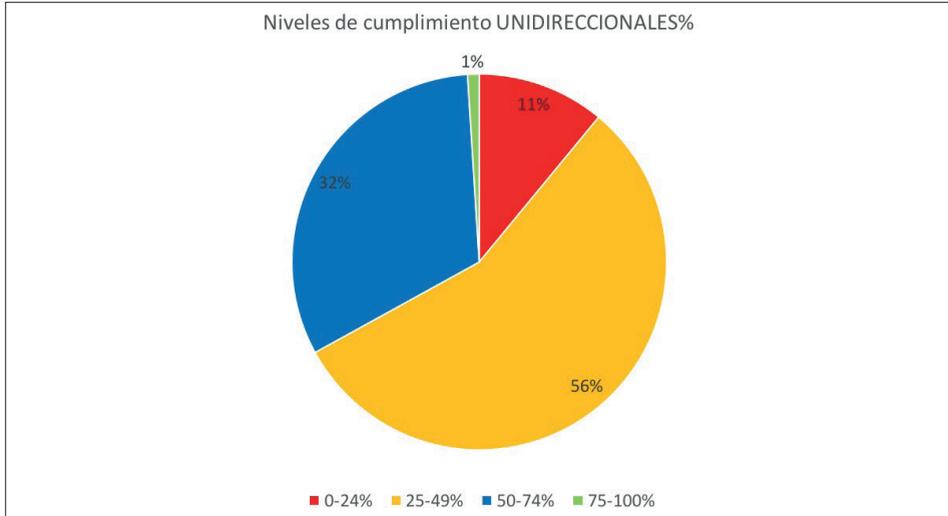


Fuente: elaboración propia.

Una vez conocida la posición global de los ayuntamientos valencianos de más de 10.000 habitantes en relación con el cumplimiento general de los indicadores del Mapa Infoparticipa, pasamos a continuación a detallar los niveles de cumplimiento según el tipo de indicadores unidireccionales o bidireccionales en la relación con sus públicos.

Respecto a los indicadores de tipo unidireccional, se habían identificado un total de 30, de los cuales 28 pertenecen a la categoría de transparencia, y 2, a la categoría de participación. Los niveles de cumplimiento observados en esta tipología son similares a los registrados en términos generales. Tal y como se muestra en el gráfico 2, el 67% de municipios se sitúa por debajo del cumplimiento de la mitad de los indicadores, mientras que el 33% restante aprueba la evaluación en unidireccionalidad.

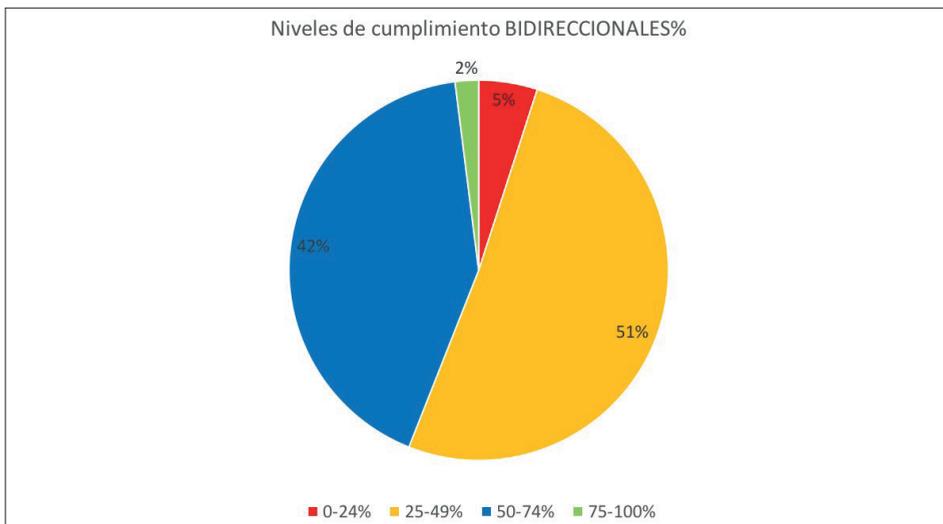
Gráfico 2. Niveles de cumplimiento indicadores unidireccionales



Fuente: elaboración propia.

En relación a los indicadores clasificados como indicadores bidireccionales, encontramos también que siguen un patrón de cumplimiento similar a los indicadores unidireccionales y al total de los indicadores de Infoparticipa.

Los resultados, que se muestran en el gráfico siguiente, reflejan esa similitud en que el 56% de los municipios se sitúa en la franja por debajo del aprobado, mientras que el 44% de los municipios supera el 50% de cumplimiento. En este sentido, si comparamos el cumplimiento general de los ayuntamientos en relación con los indicadores unidireccionales o bidireccionales, en los dos tipos de indicadores es mayor la cifra de incumplimiento que de cumplimiento.

Gráfico 3. Niveles de cumplimiento indicadores bidireccionales

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se analiza el cumplimiento de los indicadores de tipo bidireccional. Del total de estos 22 indicadores catalogados como bidireccionales, encontramos que 10 pertenecen a indicadores sobre transparencia y 12, a indicadores sobre participación. Atendiendo a este criterio, se han encontrado diferencias en el cumplimiento que registran. Mientras que la media de cumplimiento observado en los indicadores sobre transparencia es 5,27 sobre 10, la media de cumplimiento en los indicadores sobre participación es 4,62 sobre 12.

Respecto al contenido de los indicadores bidireccionales, el que registra mayor cumplimiento es el indicador 39 que se refiere a la publicación de las noticias sobre las actuaciones del gobierno, que figura en 91 municipios. A este indicador le sigue el indicador relativo a la publicación de las ofertas de trabajo (observado en 88 municipios) y el indicador sobre la agenda de actividades municipales (registrado en 87 municipios).

Por otro lado, encontramos los indicadores con menor cumplimiento que son el relativo a la publicación sobre noticias de la oposición (solamente presente en 4 municipios), la publicación de las noticias sobre el pleno (también presente en 4 municipios solamente) y, en tercer lugar, el indicador sobre el plan de gobierno (cumplido por 5 municipios). Cabe apuntar que los indicadores de las noticias sobre la oposición y las noticias sobre el pleno pertenecen a participación, mientras que la publicación del plan de gobierno es de transparencia.

Por último, en relación al cumplimiento y el tamaño del municipio encontramos una relación directa entre ambos factores, observando un mayor cumplimiento en los municipios más grandes.

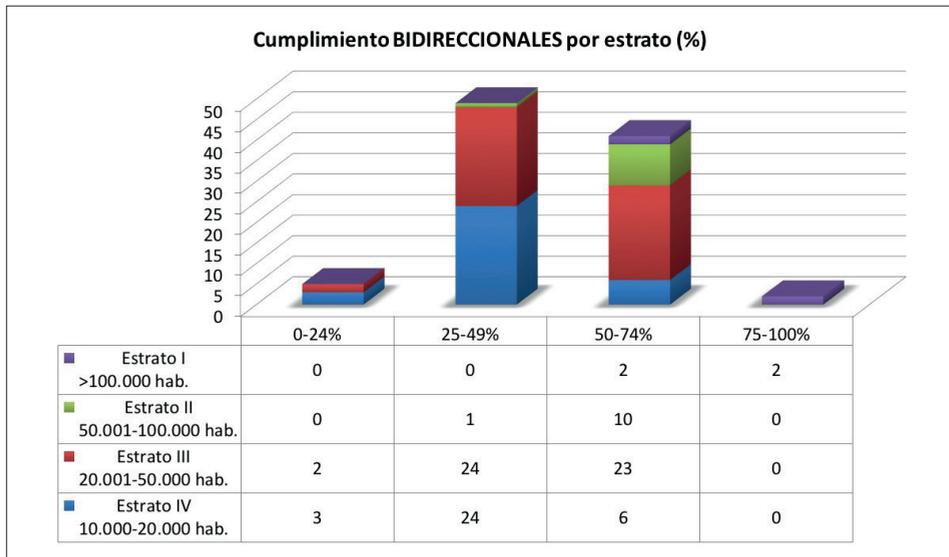
Tal y como se detalla en el gráfico 4, los cuatro municipios que pertenecen al Estrato I (más de 100.00 habitantes) se sitúan en los dos niveles de cumplimiento

mayores, es decir, entre 50-74% (2 municipios) y más del 75% (2 municipios); no se observa por lo tanto que haya municipios grandes en los niveles de cumplimiento más bajos.

Los municipios del Estrato II (entre 50.001 y 100.000 habitantes) se encuentran principalmente ubicados en el cumplimiento de más del 50% de indicadores (10 municipios) y solamente uno de ellos en la franja del 25-49%.

Los municipios pertenecientes a los Estratos III y IV se sitúan mayoritariamente en porcentajes de cumplimiento de indicadores bidireccionales inferiores al 50%. En el Estrato III, más de la mitad están entre el 0-49% de cumplimiento (2 menos de 0-24% y 24 de 25-49%). En el Estrato IV, todavía es mayor el número de ayuntamientos con un cumplimiento bajo en este tipo de indicadores (27 por debajo del 49%).

Gráfico 4. Niveles de cumplimiento de indicadores bidireccionales por estratos

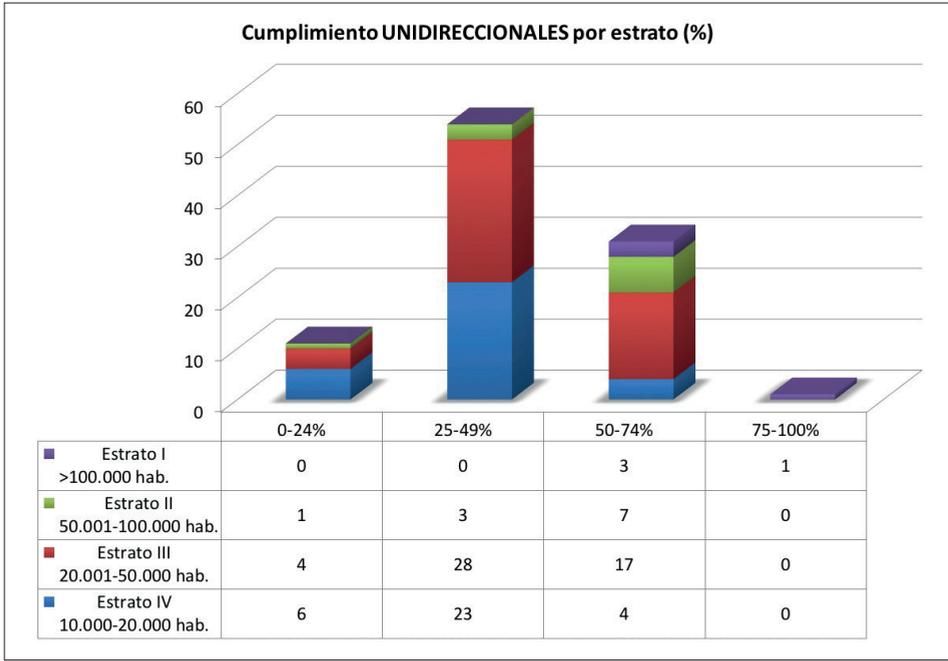


Fuente: elaboración propia.

En términos generales, podemos relacionar los niveles de cumplimiento mayores en relación a la bidireccionalidad, en municipios de mayor tamaño. Si observamos la relación del cumplimiento con el tamaño de municipios en el caso de los indicadores unidireccionales también encontramos mayores niveles de cumplimiento en municipios más grandes.

En el gráfico 5 se muestran los principales resultados que siguen una tendencia similar a los del gráfico anterior. Por lo que se refiere a los Estratos III y IV, la mayoría de los municipios se sitúan entre el 25 y 49% de cumplimiento de indicadores unidireccionales. Por consiguiente, los datos indican que los estratos donde se sitúan el mayor número de municipios no aprueban en cumplimiento de los dos tipos de indicadores.

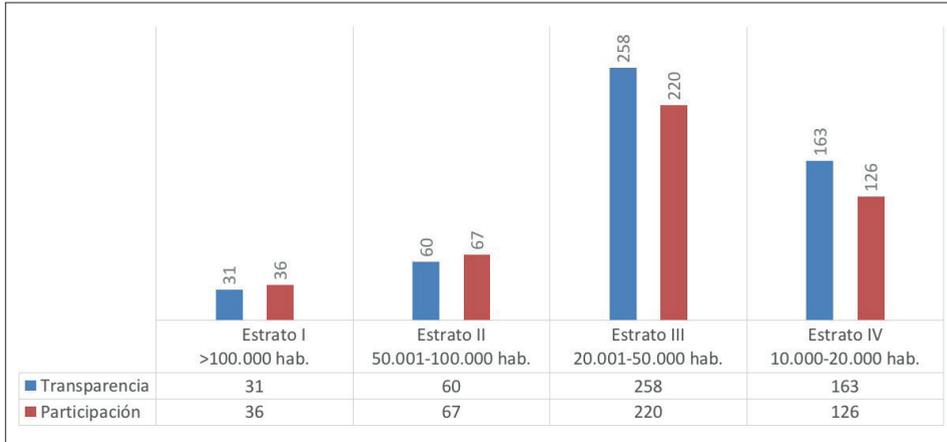
Gráfico 5. Niveles de cumplimiento de indicadores unidireccionales por estratos



Fuente: elaboración propia.

Por último, es interesante profundizar en la tipología de los indicadores bidireccionales y ver su posible relación con el tamaño del municipio. En el siguiente gráfico se representa el cumplimiento según la tipología de los indicadores: transparencia y participación, con el nivel de cumplimiento por estratos. Resulta significativo como, en los dos estratos que concentran a los municipios más grandes (Estrato I y Estrato II), el cumplimiento en los indicadores de participación es ligeramente superior frente a los indicadores de transparencia. Este hecho es opuesto en el caso de los municipios de menor tamaño (Estratos III y IV), puesto que, en estos casos, los indicadores bidireccionales con mayor cumplimiento son de la tipología de transparencia.

Gráfico 6. Tipología de indicadores bidireccionales y cumplimiento por estratos



Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación observados contrastan con la función de la comunicación institucional, en particular municipal, apuntada en la revisión del marco teórico, donde la interacción entre la organización y los públicos es decisiva. En esta línea, tal y como han apuntado diferentes expertos, el portal de transparencia se debería concebir como una herramienta para favorecer la rendición de cuentas y atender a la demanda ciudadana de mayor participación, especialmente en el ámbito local por su proximidad a la ciudadanía.

Es por ello por lo que el portal va más allá del mero cumplimiento de una obligación legal y debe concebirse como una herramienta de relaciones públicas que permita la bidireccionalidad, para facilitar que la institución se convierta en referente informativo y del fomento del debate público, valores esenciales en la democracia. Este aspecto no se ha observado en la mayoría de los municipios analizados, tal y como se describe en las principales conclusiones del estudio apuntadas a continuación.

En relación con el primero de los objetivos, que era conocer el papel de los portales de transparencia y participación como herramienta de relaciones públicas en la comunicación municipal, se concluye que hay carencias en el uso de dichos portales como herramienta de relaciones públicas en la comunicación municipal. Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento observado en los indicadores del Mapa Infoparticipa en la Comunidad Valenciana, los municipios de más de 10.000 habitantes se sitúan mayoritariamente (62%) por debajo de un cumplimiento del 50% de los indicadores. A partir de este dato, se podría inferir que la mayoría de los ayuntamientos no utilizan adecuadamente los portales como herramienta de relaciones públicas, por lo que suspenden en transparencia y participación.

Respecto al segundo objetivo, que era conocer el grado en el que estos portales potencian el diálogo y la participación con los públicos, se concluye que el cumplimiento de los indicadores tanto unidireccionales como bidireccionales es similar, siendo bajo en la mayoría de los municipios, lo que puede determinar que la función no se desarrolle correctamente.

En cuanto a este último aspecto, cabe señalar que en general, respecto a la bidireccionalidad, esta se ha orientado más a la transparencia que a la participación, como así lo demuestran los datos de cumplimiento de los indicadores bidireccionales de transparencia (5,27 sobre 10) frente a los de participación (4,62 sobre 12). No obstante, como se apunta a continuación, se observan diferencias por tamaño de municipios.

En relación con la presencia de modelos de relaciones públicas, se ha observado una convivencia de modelos unidireccionales y modelos bidireccionales. Tal y como se ha señalado anteriormente, los cumplimientos en indicadores unidireccionales y bidireccionales es similar, de lo que se puede inferir que no se aprovecha toda la potencialidad de los portales como herramienta de relaciones públicas, *a priori* interactiva y favorecedora del diálogo entre la Administración y sus *stakeholders*.

Por último, respecto al tercer objetivo, se puede concluir que la variable tamaño del municipio afecta al cumplimiento general de indicadores tanto unidireccionales como bidireccionales; si bien se observan unos niveles de cumplimiento mayores en municipios más grandes que van descendiendo a medida que disminuye el tamaño de la población, tanto en los indicadores que fomentan la bidireccionalidad como los que son de tipo unidireccional.

En cuanto a los indicadores bidireccionales, podemos señalar que el fomento de la participación es superior al de la transparencia en los municipios de mayor tamaño, lo que sí podría estar relacionado con la mayor presencia de modelos bidireccionales de relaciones públicas. En este sentido, se observa que la variable tamaño influye en el tipo de modelo de relaciones públicas implementado en los portales analizados, ya que en los municipios de más de 50.000 habitantes (Estratos I y II) hay una mayor presencia de modelos bidireccionales y dialógicos que en los municipios de entre 10.000 y 50.000 habitantes, donde conviven modelos unidireccionales y bidireccionales.

A partir de las conclusiones apuntadas y los datos generales del estudio, se refuta la primera de las hipótesis al no predominar los modelos bidireccionales frente a los unidireccionales en los portales de transparencia y participación de los municipios valencianos. Tal y como se ha apuntado anteriormente, conviven los dos modelos.

Respecto a la segunda hipótesis, podría confirmarse puesto que se ha observado que el tamaño del municipio afecta al nivel de implantación de los portales de transparencia y participación ciudadana (mayor cumplimiento en municipios de más de 50.000 habitantes) y se observa en ellos una mayor presencia de modelos bidireccionales que en los municipios de 10.000 a 50.000 habitantes, donde están presentes ambos modelos.

AGRADECIMIENTOS

La presente investigación se enmarca dentro de las actividades del Observatorio de Gobernanza, Transparencia y Responsabilidad Social de la Universidad Cardenal Herrera-CEU, CEU Universities, siendo los tres autores miembros del mismo (codirectores y FPI Cardenal Herrera-CEU, CEU Universities).

La investigación es fruto asimismo de la colaboración con el Laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural de la Universitat Autònoma de Barcelona, que desarrolla la metodología Mapa Infoparticipa, que ha sido aplicada en el estudio.

María Pilar Paricio (pparicio@uchceu.es) es doctora en Ciencias de la Información, profesora titular de Publicidad y Relaciones Públicas y codirectora del Observatorio de Gobernanza, Transparencia y RSC de Cardenal Herrera-CEU, CEU Universities. Su ámbito de investigación es la comunicación institucional y las relaciones públicas, participando en dieciséis Proyectos de Investigación (nueve como IP). Ha

publicado cinco monografías y más de veinte capítulos y artículos en revistas científicas nacionales e internacionales. Es miembro del Comité Científico del Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Dirige el grupo de investigación “Comunicación, Análisis de Campañas y del Tratamiento Informativo en Prensa” y pertenece al grupo “Democracia Deliberativa, Comunicación y Ciudadanía”.

Teresa Bruno-Carlos (teresa.brunocarlos@uchceu.es) es licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas (Premio Extraordinario Fin de Carrera y Premio al Mejor Rendimiento Académico). Máster en Dirección de Comunicación y NNTT y Máster en Marketing Político y Comunicación Institucional. Ha sido docente en el Máster Europeo MARPE de Relaciones Públicas, título de experto en Organización y Producción de Eventos y en el Máster de

Marketing Político y Comunicación Institucional. En la actualidad, es FPI de la Cardenal Herrera-CEU, CEU Universities y alumna del Programa de Doctorado de Comunicación Social de CEINDO. Su ámbito de investigación es la comunicación pública, gabinetes de comunicación municipales y transparencia. Forma parte del Observatorio de Gobernanza, Transparencia y RSC de la Cardenal Herrera-CEU, CEU Universities.

Hugo Aznar (haznar@uchceu.es) es catedrático acreditado y profesor de Ética de la Comunicación e Historia del Pensamiento Político. Ha publicado *Ética y periodismo* (Paidós 2000), *Comunicación responsable* (Ariel, 2011; traducido al portugués) y *Ética de la comunicación y nuevos retos sociales* (Paidós, 2005); así como los libros colectivos *De*

la democracia de masas a la democracia deliberativa (Ariel, 2014), *De la polis a la metrópolis* (Abada, 2015), *La Generación del 14* (Plaza y Valdés, 2016), *Ortega y el tiempo de las masas* (Plaza y Valdés, 2018) y *El derecho de acceso a los medios de comunicación* (Tirant, 2018, 2 vols.). Ha traducido *Libertad y prensa*, de W. Lippmann, (Tecnos, 2011).

Bibliografía

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Almansa, A. (2005). "Relaciones públicas y gabinetes de comunicación". *Anàlisi*, 32, pp. 117-132.
- . (2009). "La e-democracia en América Latina. Un estudio de la interactividad entre los poderes públicos y ciudadanos". En: A. Cañizález, *Tiempos de cambio, política y comunicación en América Latina*. Venezuela: UCAB, pp. 77-92.
- . (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: La dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social.
- Arceo-Vacas, J. L. (2006) "La investigación de relaciones públicas en España". *Anàlisi*, 34, pp. 111-124.
- Aznar, H. (2014). "De masas a públicos: ¿cambios hacia una democracia deliberativa?". En: H. Aznar y J. Pérez Llavador (eds.). *De la democracia de masas a la democracia deliberativa*. Barcelona: Ariel, pp. 97-126.
- Bardin, L. (1995). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Bel-Mallén, J. I. (coord.) (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Eunsa.
- Bernays, E. L. (1990). *Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas 1956-1986*. Barcelona: ESPR-PPU.
- Black, S. (1994). *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Esade.
- Bonsón, E; Torres, L.; Royo, S. y Flores, F. (2012). "Local E-Government 2.0: Social Media and Corporate Transparency in Municipalities". *Government Information Quarterly*, 29 (12), pp. 123-132.
- Bruno, T. y Paricio, P. (2018). "Transparencia y participación ciudadana en las webs municipales: Estudio de los Ayuntamientos de Valencia, Castellón y Alicante". En: H. Aznar [et al.]. *El derecho de acceso a los medios de comunicación II. Participación ciudadana y de la sociedad civil*. Valencia: Tirant Lo Blanch, pp. 109-140.
- Calvo-Gutiérrez, E. (2013). "Comunicación política 2.0 y buen gobierno". En: M. Römer-Pieretti. *Miradas a las pantallas en el bolsillo*. Madrid: Universidad Camilo José Cela, pp. 70-80.
- Campillo-Alhama, C. (2011a). *Comunicación pública y gestión estratégica municipal. Un estudio exploratorio sobre la agenda temática*. Sevilla: Instituto Andaluz de Hacienda y Administración Pública.
- . (2011b). "La articulación de la gestión política a través de la planificación estratégica de las relaciones informativas. Un estudio exploratorio sobre la agenda temática en el municipio de Elche" *Fisec Estrategias*, 6 (15), pp. 125-146.
- . (2011c). "La dirección de comunicación municipal: estructuras, procesos y entidades declarantes" *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1 (2), pp. 41-60.
- . (2012). "Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas". *Vivat Academia*, 117, pp. 301-323. Disponible en: <<http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/107>>.
- . (2013). "Gestión de la información y su evaluación en los gabinetes de comunicación municipal". *El Profesional de la Información*. Vol. 22, núm. 6, pp. 515-521.
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Canel, M. J. y Sanders, K. (2010). "Para investigar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión". *Comunicación y Sociedad*, 23 (1), pp. 7-48.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.
- Castillo, A. y Almansa, A. (2001). "El gabinete de comunicación en el ámbito local". En: R. López Lita, *La prensa local y la prensa gratuita*. Castellón: Universitat Jaume I, pp. 383-392.

- Corcoy-Rius, M. (2018). "La aplicación efectiva de la transparencia en las instituciones". *ACOP Papers*, 13. Disponible en: <<https://compolitica.com/no13-marta-corcoy-la-aplicacion-efectiva-de-la-transparencia-en-las-instituciones/>>.
- Cutlip, S. M. y Center, A. H. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dozier, D. M.; Grunig, L. A. y Grunig, J. E. (1995). *Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Escalona, N. (2015). *Comunicación de instituciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Esteve, K. (2018). "Poder, participación y nuevos medios de comunicación: ¿utopía o distopía política?". En: H. Aznar [et al.]. *El derecho de acceso a los medios de comunicación I. Participación ciudadana y de la sociedad civil*. Valencia: Tirant Lo Blanch, pp. 39-56.
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- . (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. E.; Grunig, L. A. y Ferrari, M. A. (2015). "Perspectivas de las relaciones públicas: Resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones". *Mediterranean Journal Communication*, 6 (2), pp. 9-18.
- Gutiérrez, E. y La Porte, M. T. (eds.) (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC.
- Kent, M. L. y Taylor, M. (1998). "Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web". *Public Relations Review*, 24 (3), pp. 321-324.
- L' Etang, J. (2009). *Relaciones públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.
- Manfredi-Sánchez, J. L. (2017). "Indicadores de transparencia y buen gobierno de las webs municipales españolas". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23 (1), pp. 477-488.
- Matilla, K. y Marca, G. (2011). "La función estratégica del Dircom en España en 2010". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1 (2), pp. 11-23.
- Molina Rodríguez-Navas P.; Rodríguez Breijo, V.; Corcoy Rius, M. y Vadillo Bengoa, N. (2017). "La transparencia de los ayuntamientos de Cataluña antes de la entrada en vigor de la legislación estatal y autonómica". *Anales de Documentación*, 20 (2). Disponible en: <<https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/288151/217381>>.
- Molina Rodríguez-Navas, P.; Simelio-Solà, N. y Corcoy-Rius, M. (2017). "Metodologías de evaluación de la transparencia: procedimientos y problemas". *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 818-831. Disponible en: <<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1194/RLCS-paper1194.pdf>>.
- Moreno Sardá, A.; Molina Rodríguez-Navas, P.; Corcoy Rius, M.; Aguilar Pérez, A. y Borràs Farran, M. (2013). "Infoparticip@: periodismo para la participación ciudadana en el control democrático. Criterios, metodologías y herramientas". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19 (2), pp. 783-803.
- Moreno-Sardá, A.; Molina Rodríguez-Navas, P. y Simelio-Solà, N. (2017). "Impacto de la legislación sobre la transparencia en la información publicada por las administraciones locales" *El Profesional de la Información*, 26 (3), pp. 370-380.
- Mut Camacho, M. (2011). "El director de comunicación del cambio". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1, (2) pp. 107-118.
- Otero M. T. y Pulido, M. (2018). *Planificación y técnicas de relaciones públicas*. Madrid: Síntesis.
- Paricio-Esteban, M. P. y Bruno-Carlos, T. (2018). "La gestión de las relaciones con los medios en los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos valencianos". *Communication Papers*, 7 (15), pp. 213-229.
- Paricio-Esteban, M. P.; Femenía Almerich, S.; del Olmo Arriaga, J. L. y Sánchez Valle, M. (2019). "La web y la sala de prensa como herramientas de relaciones públicas en la co-

municación de moda". *Prisma Social*, 24, pp. 99-134.

Rivero, M. (2016). "Informar y comunicar: retos y oportunidades para las instituciones de la administración pública". *Revista Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <<http://eumed.net/ce/2016/1/informar.html>>.

Rodríguez, V.; Álvarez, A. y Moreno, A. (2014). "Relaciones públicas para la participación ciudadana en el seguimiento y la evaluación de la gestión de los principales gobiernos locales de Aragón. El empleo de la web en la administración de los recursos colectivos". En: M. C. Carretón y K. Matilla (coords.). *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces*. Zaragoza: Universidad San Jorge, pp. 35-57.

Vázquez-Gestal, M. y Fernández-Souto, A. B. (2014). "El profesional de las relacio-

nes públicas en Galicia: El caso de los principales ayuntamientos gallegos". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4 (7), pp. 25-38. Disponible en: <<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrpp/article/view/255/151>>.

Wilcox, D. L.; Cameron, G. T. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

Xifra J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: Mc Graw Hill.

—. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

—. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética*. Barcelona: UOC.

—. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.