



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 4^o – Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](http://www.unilaguna.es) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)
Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

[julio de 2001]

Comunicación institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local (1)

Lic. Idoia Camacho Markina ©

Becaria predoctoral en la Universidad del País Vasco

icm@euskalnet.net

1. La importancia de la comunicación en la Administración

Vivimos en la era de la comunicación. Autopistas de la información, redes telemáticas, nuevas tecnologías, Internet... son elementos que forman parte de la denominada Sociedad de la Información, en la que la información ha dejado de ser un simple mensaje para transformarse en un producto con valor en sí mismo, constituyendo la principal actividad económica de este nuevo tipo de sociedad postindustrial. Todos esos elementos antes mencionados giran en torno a un mismo objetivo: el de comunicar.

Las instituciones públicas no son entes aislados de esta realidad, por lo que "no pueden vivir ajenas a este fenómeno que invita a manifestar la presencia de cada organismo en la sociedad y su porqué" (Sebastián, 1998: 44). Por el contrario, deben integrarse en su entorno y estar en continuo contacto con los ciudadanos, que son los receptores de los servicios prestados por las Administraciones Públicas.

Las instituciones, y concretamente la administración local, tienen la obligación de informar a los contribuyentes de la manera en que gestionan el dinero público, de los acuerdos que toman y las actividades que llevan a cabo. Si no lo hacen, "serán los medios de comunicación y otros intereses quienes comuniquen a la opinión pública, sin ningún control por el organismo protagonista del hecho" (Sebastián, 1998: 44).

En este momento, tanto desde la Unión Europea como desde cada país miembro de la misma, se está intentando acercar la Administración al ciudadano. El impulso que están recibiendo todos los aspectos relacionados con la Sociedad de la Información y más concretamente con las tecnologías digitales y la gestión de la información, así como el desarrollo de la industria de los contenidos, está facilitando el establecimiento de unas relaciones entre la Administración y el ciudadano cada vez más fluidas. "El ciudadano demanda una mayor participación en la actividad administrativa con el fin no sólo de que aquélla atienda sus demandas, sino también de asegurarse la mejor calidad de los servicios que recibe" (Ministerio de Administraciones Públicas, 2000: 21).

El sector privado ha detectado claramente este papel participativo del individuo de la sociedad del nuevo milenio, su mayor grado de exigencia y su apuesta decidida por la calidad. En este sentido, en los últimos años el mundo empresarial viene protagonizando el movimiento de Gestión de la Calidad Total, con el que la calidad deja de ser tarea de unos pocos y pasa a ser una actitud global de todos los trabajadores de la empresa a fin de que el resultado de su trabajo satisfaga a las necesidades del cliente. Así, la Calidad Total constituye uno de los modos de responder a los desafíos que plantea este contexto cambiante y humanista, en el que el individuo es el centro de atención de toda la organización.

En el ámbito local, la propuesta de Calidad Total consiste en incorporar a la Administración un nuevo punto de vista que vincula la actividad del ayuntamiento a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos: los clientes de la administración local. Hoy, el ciudadano exige estar presente en los ayuntamientos, opinar sobre la calidad de los servicios y modificar aquellos aspectos que no son de su agrado. Se ha pasado de una Administración paternalista y asistencial a una Administración receptiva, orientada al ciudadano, con una mayor receptividad ante sus expectativas y una clara apertura a su participación. Esta Administración debe promover un sistema integral y bidireccional en la comunicación, que aporte a la Administración "información relevante sobre las prioridades de los ciudadanos en los diferentes aspectos que cubren los servicios públicos, sobre sus expectativas y preferencias, sobre su nivel de satisfacción y sobre las posibles áreas de mejora en aquellas unidades

con las que se relacionan" (Ministerio de Administraciones Públicas, 2000: 23).

La comunicación desarrolla un papel central en la gestión de la calidad. El ayuntamiento debe comunicar al ciudadano sus prioridades de actuación y cómo se piensan realizar. Esta comunicación debe ser constante, porque está demostrado que la información al cliente es clave para su valoración de la calidad.

"La información a tiempo, dada de forma voluntaria al ciudadano, da siempre mayor satisfacción que cuando tiene que obtenerse como favor. En cuántas ocasiones nos hemos encontrado, como ciudadanos que utilizamos algunos servicios municipales, conque hemos deseado saber el porqué de una demora en el servicio y nuestra irritación ha alcanzado cotas elevadas al recibir el silencio como respuesta" (López y Gadea, 1995: 205).

Sin embargo, a los políticos les cuesta darse cuenta de la importancia que la comunicación tiene para el cumplimiento de sus objetivos. Muchos de ellos piensan que la gestión de comunicar no es una función del gobierno, pero lo cierto es que sin la gestión de la comunicación difícilmente puede llevarse a cabo la gestión de gobierno, porque todo gobierno se debe a los ciudadanos. Por eso, la comunicación debe abandonar el papel secundario que normalmente ocupa, dejando de ser un simple envoltorio o maquillaje, y convertirse en el principal eje de conexión entre la administración y los administrados. Para ello es necesario que previamente haya una comunicación interna eficaz.

2. Los gabinetes de comunicación

Los gabinetes de comunicación son "las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública" (Ramírez, 1995: 27).

Instituciones, partidos políticos, sindicatos, empresas, universidades, movimientos sociales... destinan cada vez más recursos e interés por la comunicación y se han percatado de la necesidad de incorporar dentro de su estructura un departamento o gabinete que controle, analice, ejecute y difunda todas y cada una de las acciones de gestión de la comunicación, transmitiendo esa imagen positiva de la organización de la que hablábamos en la definición anterior.

"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: 19-20).

Los gabinetes de comunicación surgen como la fórmula más lógica y eficaz de responder a estas exigencias. Su principal objetivo se puede explicar utilizando la metáfora de la orquesta:

"Así como el director de la orquesta pone en marcha y coordina la actuación de un conjunto de músicos, que desarrollan determinada pieza musical, así el director de comunicación debe poner en funcionamiento y coordinar todo un tipo de acciones que permitan crear y mantener una imagen positiva de las personas u organizaciones para las que trabaja" (Álvarez y Caballero, 1997: 85).

El gabinete de comunicación tiene la función genérica de proyectar cohesión, de ofrecer sensación de que todo funciona y cada uno cumple su función dentro de la organización y, en definitiva, de transmitir una buena imagen global de la misma.

Toda política o estrategia de comunicación debe cumplir tres requisitos para ser eficaz (Ramírez, 1995: 48):

- Debe depender del máximo órgano dentro de la organización.
- Tiene que partir de un enfoque global de la comunicación.
- Debe otorgar a la comunicación interna un carácter primordial.

Es fundamental que el gabinete de comunicación esté estrechamente ligado al máximo órgano ejecutivo de la organización y saber cómo piensa actuar en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la información que produzca. "Si se hace depender de órganos intermedios, se pierde coordinación y se despilfarran tiempo y recursos humanos" (Ramírez, 1995: 48).

Comunicación global es la que responde a una visión integrada de la institución.

"Igual que debe mantenerse una relación directa con la dirección general ha de procurarse también un contacto asiduo y fluido con los responsables de otros departamentos, porque para no parecer ineficaz a causa de su ignorancia el responsable de comunicación debe estar permanentemente al corriente de todo lo que sucede en la entidad" (Del Castillo, Bayón y Arteta, 1992: 189).

La estrategia de comunicación global debe tener en cuenta, por tanto, la información emanada de las distintas áreas de la organización, pero también debe integrar y armonizar la comunicación interna y la externa de la institución. Se trata de definir una imagen coherente que encaje con la finalidad de la organización y la potencia.

Hay que hacer hincapié en la importancia de la comunicación interna en la administración local, al igual que en cualquier otro tipo de organización. La comunicación interna es, en buena medida, base de la comunicación externa, porque todos los miembros del ayuntamiento son transmisores de su imagen y son elementos de información y comunicación hacia el exterior. Por lo tanto, es necesario tener informadas a todas las personas que forman parte de la institución, para que el retrato que cada una de ellas transmite en su entorno sea coherente y responda a los objetivos planteados por la política de comunicación. Pero además, la comunicación interna es un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización "y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan" (Lucas, 1997: 164).

Basándonos en la exposición realizada por Sancho (1999: 130), podemos resumir en cuatro las funciones que desarrollan los gabinetes de comunicación:

1. Relaciones con la prensa. Se trata de estar en contacto permanente con los medios de comunicación (prensa, radio y/o televisión), para situar en ellos la información que sea de interés, garantizando que será recibida por los ciudadanos. El gabinete de comunicación debe cuidar al máximo sus relaciones con los medios, manteniendo ante ellos una actitud veraz y transparente.
2. Diseño de campañas de publicidad. Supone dar a conocer aspectos específicos de un servicio que sean de utilidad al ciudadano para una mejor prestación del mismo. En el caso de las instituciones públicas, la publicidad no es un objetivo tan prioritario como en las grandes firmas comerciales y financieras, por lo que el gabinete se limita muchas veces a gestionar y supervisar las campañas encargadas a agencias externas.
3. Relaciones directivas y comunicación corporativa. El objetivo de esta función es establecer vínculos de relación con líderes de los grupos sociales y movimientos intelectuales del entorno de la organización, con los legisladores y responsables de gobierno de otras Administraciones Públicas, con los directivos de los grupos económicos del entorno, con el fin de estimular estrategias de colaboración y cooperación, haciéndoles partícipes de las grandes líneas de actuación de la institución. Esta función se centra en el cuidado y el favorecimiento de la imagen de la organización en el conjunto de la opinión pública. Se trata de proyectar en la sociedad un mensaje positivo de la institución.
4. Política de comunicación interna. Supone diseñar las comunicaciones entre unidades y miembros de la propia organización, de modo que el personal del servicio público conozca perfectamente los objetivos estratégicos y operativos de la prestación del servicio.

Como ya hemos mencionado, el gabinete de comunicación de la administración local actúa sobre dos direcciones: la comunicación externa y la comunicación interna. Las tres primeras funciones arriba explicadas son los pilares sobre los que se sustenta la comunicación exterior de la organización. La cuarta función, como es evidente, se sitúa en el ámbito de la comunicación interna de la institución.

3. La comunicación interna"Es particularmente entre las instituciones de gobierno donde más se nota la falta de comunicación y de vías de participación interna, lo que no sólo genera apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y, con ello, se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de las organizaciones" (Álvarez y Caballero, 1997: 106).

El principal objetivo de la comunicación interna en la administración local es conseguir la implicación de los distintos componentes del ayuntamiento en una filosofía global del mismo, en otras palabras: potenciar la identidad de grupo.

López y Gadea (1995: 203) destacan varios factores que garantizan el éxito de la buena comunicación en el entorno municipal:

1. Liderar desde la alcaldía. Las máximas autoridades municipales deben mostrarse comprometidas con la idea de que la comunicación interna es esencial para conseguir los objetivos de la corporación. Además, deben procurar transmitir ellas mismas los mensajes comunicacionales, para que los empleados municipales vean que las ideas de cambio y de mejora de la gestión tienen un rostro.
2. Actuar coherentemente. Las comunicaciones formales tienen un peso importante en la transmisión de ideas dentro de la organización municipal, pero es la coherencia de actuación de los directivos públicos el factor determinante para la validación de los mensajes comunicacionales.
3. Comunicar en dos sentidos. La comunicación bidireccional es esencial para dar fiabilidad al plan de comunicación interno del ayuntamiento, por lo que los empleados deben disponer de instrumentos para ejercer su opinión.
4. Personalizar la comunicación. El cara a cara es la principal estrategia de comunicación, especialmente útil cuando los temas

a tratar son conflictivos.

5. Compartir la responsabilidad. La comunicación debe descentralizarse al máximo para que todos los niveles de dirección sean agentes comunicativos activos y que, a través de ellos, la información llegue a todas las unidades de la organización.

6. Compartir las malas noticias. Gracias a la circulación de las malas noticias, la organización municipal puede aprender sobre sus errores y fallos, innovando sus prácticas, sus comportamientos y sus servicios, siempre en beneficio de los ciudadanos.

7. Adaptarse a los diferentes públicos. Dada la diversidad de los trabajadores municipales, el gabinete de comunicación debe adaptar los mensajes a las diferentes características de los receptores.

8. Crear una estrategia de comunicación interna. Si un ayuntamiento no dispone de ella, difícilmente podrá abordar un proceso tan complejo como es la gestión de la calidad. Hay varios elementos importantes en la estrategia comunicativa de las corporaciones locales: comunicar lo que pasa, por qué y cómo pasa; informar puntualmente; comunicar de forma continua; ligar la información concreta con la visión global del ayuntamiento; no imponer lo que los empleados locales tienen que pensar o sentir sobre lo que se les dice.

3.1. Herramientas de la comunicación interna

Cada uno de los empleados municipales debería recibir información básica sobre la organización a la que pertenece, así como sobre las decisiones importantes que se toman en la misma. Mediante la comunicación interna entre los miembros del ayuntamiento "se logra disminuir el efecto de uno de los vicios más enraizados en la mayoría de las culturas municipales: el uso del rumor como única vía de comunicación interna y siempre como precedente a la política de hechos consumados" (López y Gadea, 1995: 136).

El gabinete de comunicación cuenta con gran cantidad de medios para difundir la información entre los integrantes de la administración local, por lo que aquí sólo mencionaremos los más comunes. Uno de los más utilizados es el boletín interno, cuya periodicidad, contenido y calidad dependerá del tamaño y actividad de cada institución.

"El órgano interno de una entidad o colectividad sirve para establecer una conexión habitual entre los integrantes de la misma, fomentando los sentimientos de pertenencia a un grupo, orientando las preocupaciones del mismo e informando de las actividades y circunstancias en las que se desarrolla la organización" (Álvarez y Caballero, 1997: 109).

El boletín interno debe programar adecuadamente su contenido, con el fin de que la información que transmite esté en sintonía con los objetivos y la política de la administración local. Debe ser, además, lo suficientemente atractivo como para dar buena imagen del ayuntamiento y con un enfoque periodístico que posibilite que el personal de la organización lo lea y, a ser posible, lo difunda y lo conserve.

Es interesante que todos los miembros de la corporación local tengan acceso al boletín informativo, "por dos motivos: el primero porque son los principales portavoces internos de lo que se hace y realiza en la organización, y en segundo lugar porque teniéndolos informados se cortarían posibles rumores o malos entendidos, que hacen perder credibilidad y rentabilidad a la misma" (Martín, 1995: 71).

El gabinete de comunicación de la administración local realiza diariamente un análisis de los medios de comunicación, para lo cual recibe toda la prensa, información radiofónica y audiovisual posible. Debe estar pendiente tanto de lo que se dice del ayuntamiento como de todo lo que pueda ser útil o de interés para el mismo.

Por medio del análisis diario de la prensa, se seleccionan las noticias más importantes que aparecen, fijándose en todo lo que pueda ser de interés y utilidad para la institución. Estas noticias se conservarán en dossieres de prensa, ordenadas según un plan de clasificación definido previamente, para que sirvan de asesoramiento sobre un tema concreto a quien lo necesitara: un funcionario, un político, el propio gabinete...

Las tecnologías digitales pueden aportar muchas ventajas al desarrollo de la comunicación interna en la organización. Con la puesta en marcha de un sistema de comunicación interna a través de Internet, lo que comúnmente se denomina **intranet**, se puede poner a disposición de todos los empleados del ayuntamiento información que, de otra manera, vagaría en grandes cantidades de papel, en informes, en actas, etc.

"Una intranet es la herramienta ideal para proporcionar un vehículo para facilitar las relaciones entre los empleados y las variadas funciones relacionadas con la plantilla con las que los empleados interactúan en el negocio día a día; es la conexión entre los empleados y la entidad de la corporación para la que trabajan" (Holtz, 1997: 211).

La intranet cumple las mismas funciones que el boletín interno, pero tiene las ventajas que ofrece Internet con respecto a las publicaciones tradicionales: actualización inmediata; interactividad; más espacio para más contenido; posibilidad de combinar

gráficos, texto, animación y sonido; menor coste...

"La intranet reduce drásticamente los costes y el tiempo de los procesos de generación, duplicación, distribución y uso de los datos. El modelo tradicional para la publicación de nuevos contenidos se compone de varios pasos: creación, disposición en el entorno de distribución del usuario, borrador, revisión, documento final, duplicación y distribución. Sin embargo, el modelo de una intranet es más sencillo: creación de la información y disposición de ésta a la red interna" (Fraile, 2000: 20).

4. La comunicación externa

Insistimos en la idea de que el ayuntamiento debe informar a los ciudadanos sobre el uso que hace de sus impuestos: qué servicios se prestan, qué resultados se obtienen, cuál es la efectividad, etc.

"Las instituciones públicas tienen obligación de comunicarse con la sociedad y, por tanto, de producir mensajes específicos dirigidos a sus diferentes públicos. En este sentido, una inadecuada información es una importante barrera para el mejor funcionamiento de la administración, de modo que la eficacia de una institución acabará dependiendo de su política comunicativa" (Del Castillo, Bayón y Arteta, 1992: 122).

Uno de los principales desafíos de los gabinetes de comunicación de la administración local de cara al exterior consiste en la "centralización de los mensajes en un único organismo, evitando de esta forma la dispersión y los matices a veces contrapuestos entre miembros significativos de la misma organización. Se trata de dar una imagen homogénea, sin fisuras" (Ramírez, 1995: 127). Partiendo de esta base, las tareas más importantes del gabinete son dos: las relaciones informativas y la comunicación con los ciudadanos.

La labor más significativa del gabinete de un ayuntamiento en el ámbito de la comunicación externa es la de las relaciones informativas: "Actuaciones periódicas encaminadas a seleccionar material propio para su suministro a los medios de comunicación y responder a las peticiones informativas internas y externas de la organización" (Álvarez y Caballero, 1997: 150). Se trata de conseguir que el ayuntamiento sea una fuente de información fidedigna y accesible para los medios, de la que siempre recibirán respuesta.

El gabinete de comunicación debe procurar ofrecer a los medios un flujo de información constante, lo cual es necesario para dotar a la institución de transparencia informativa. Como consecuencia de ello, la imagen transmitida por el ayuntamiento a través de los medios de comunicación será una imagen positiva.

Para llevar a cabo esta función de relación con los medios, el gabinete puede utilizar diferentes instrumentos: convocatorias, para informar de la celebración de un acontecimiento puntual; comunicados, que ofrecen información sobre los distintos temas noticiosos que sean de interés general; ruedas de prensa, cuando se requiere la presencia física de los periodistas en el momento de ofrecer información sobre un evento o informe importante; declaraciones; entrevistas; exclusivas, etc.

Después de las relaciones con los medios, la función comunicativa externa más importante que puede llevar a cabo la administración local es la comunicación con los ciudadanos.

El boletín externo o revista informativa es el producto potencialmente más completo y el mejor rasgo de identidad o imagen de toda organización, a la vez que el más importante vehículo de difusión y diálogo colectivo entre la institución y el público (Martín, 1995: 89). Puesto que el ayuntamiento trabaja para los ciudadanos, es elemental que éstos tengan información sobre su actividad y el boletín municipal es una de las herramientas fundamentales y más directas a través de las cuales los vecinos conocen qué es lo que hace su ayuntamiento.

Otra vía fundamental que está adquiriendo cada vez mayor relevancia como forma de comunicación desde la administración local es la utilización de Internet. Así, cada vez son más los ayuntamientos que deciden dar el salto al ciberespacio y crean su propio sitioweb.

Internet es un instrumento más dentro de la estrategia de comunicación de la institución, con unas características propias que hay que tener en cuenta (Sancho, 1999: 147):

- a) Su alcance se limita al segmento poblacional con acceso a la red, lo que supone un condicionamiento claro si quiere accederse a determinados grupos sociales.
- b) El público de este canal está especialmente motivado en la búsqueda de información, lo que posibilita conectar al ciudadano con un gran volumen de datos relativos al tema de comunicación. La información establecida de forma jerarquizada permite al usuario de este medio decidir el nivel de profundidad con que quiere conocer el tema.
- c) La posibilidad de combinar imágenes, sonidos y texto confiere a este canal una gran capacidad creativa en el diseño de los mensajes.

d) Es un canal muy útil como complemento o referente de ampliación de la información que aparece en otros canales.

Pero Internet no es simplemente un medio de comunicación, sino que su principal potencial reside en ser un prestador de servicios. Esto hace que desde el ordenador personal puedan realizarse aquellos trámites y aportar aquella documentación que hasta la fecha sólo era posible realizar de forma personal, lo que trae consigo disminuir desplazamientos físicos a las oficinas administrativas, evitando los costes económicos y temporales que ello supone (Sancho, 1999: 125). Podemos hablar, pues, de una nueva forma de atender al público que se caracteriza por una mayor accesibilidad o acercamiento de la Administración al ciudadano, al establecerse entre ambos una comunicación directa y abierta las veinticuatro horas del día.

"Frente a otros canales tradicionales de información y comunicación, Internet se ha convertido en los últimos años en la herramienta preferida por los ciudadanos para ponerse en contacto con la Administración. El empleo de estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el campo de la gestión pública nos lleva a resaltar que en un futuro próximo una de las formas más novedosas de comunicación entre la Administración y los ciudadanos será la que se conoce con el nombre de Teleadministración. La Teleadministración permitirá que el ciudadano pueda entrar en contacto con la Administración y consultar, cumplimentar y enviar documentos, sabiendo en todo momento el estado de la tramitación de sus asuntos mediante vía telemática" (Pastor, 2001: 60).

Para ello, el sitioweb de un ayuntamiento no puede ser un mero escaparate sin contenidos o servicios, ya que los visitantes no volverán a acceder a ella si no encuentran ningún valor añadido a la simple presencia en la red. Un estudio publicado en julio de 2001 por Ciberp@ís señala que la mayoría de los sitiosweb de los ayuntamientos de las capitales del estado español parecen haber sido creadas para mayor gloria de la corporación municipal y que pocas de ellas se pensaron para facilitar la vida de los vecinos. Según este estudio, el vecino es desatendido en sus necesidades básicas (callejero, trámites y pagos por Internet...) y la información incluida en las páginas tiene a menudo meses, cuando no años de antigüedad, por lo que no extraña que la audiencia de estas páginas oficiales sea ínfima. Y si no satisface al vecino de la ciudad, menos atraerá al extraño. Por eso no es suficiente con crear un sitio en Internet, sino que hay que mantenerlo, actualizando constantemente sus contenidos y ofreciendo servicios efectivos desde el punto de vista de la atención a los ciudadanos.

Nota

1. Este artículo forma parte de una investigación financiada por el Gobierno Vasco, a través de una beca otorgada a la autora por el Instituto Vasco de Administración Pública.

Bibliografía

Álvarez Domínguez, Tomás y CABALLERO HUESO, Mercedes. 1997. Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona: Paidós. ISBN: 84-493-0370-2.

CIBERP@ÍS. 2001. "Radiografía de las 52 capitales españolas en Internet", en la URL: <http://ciberpais.elpais.es/d/20010705/cibersoc/portada.htm>.

DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime; BAYÓN ESTEBAN, M^a Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa. 1992. La empresa ante los medios de comunicación. Bilbao: Deusto. ISBN: 84-234-1075-7.

FRAILE, Víctor. 2000. "La gestión de la información a través de Intranet. El caso de Alsa Grupo". Capital Humano, enero 2000, nº 129, pp. 16-20. ISSN: 1130-8117.

HOLTZ, Shel. 1997. Intranet como ventaja competitiva. Madrid: Anaya Multimedia. ISBN: 84-415-0156-4.

LÓPEZ CAMPS, Jordi y GADEA CARRERA, Albert. 1995. Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. ISBN: 84-8088-079-1.

LUCAS MARÍN, Antonio. 1997. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosh. ISBN: 84-7676-382-4.

MARTÍN MARTÍN, Fernando. 1995. Comunicación en empresas e instituciones: de la consultoría a la dirección de comunicación. Salamanca: Universidad de Salamanca. ISBN: 84-7481-814-1.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. 2000. Libro blanco para la mejora de los servicios públicos: una nueva Administración al servicio de los ciudadanos. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. ISBN: 84-87366-77-5.

PASTOR ALBADALEJO, Gema. 2001. "Calidad, comunicación y atención al ciudadano en las Administraciones Públicas". Capital Humano, abril 2001, nº 143, pp. 58-67. ISSN: 1130-8117.

RAMÍREZ, Txema. 1995. Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia. Barcelona: Bosh. ISBN: 84-7676-311-5.

SANCHO ROYO, David. 1999. Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad. Madrid: Tecnos. ISBN: 84-309-3463-4.

SEBASTIÁN FERNÁNDEZ, Carmen. 1998. "Principios generales de la comunicación en organizaciones". Capital Humano, abril 1998, nº 110, pp. 44-46. ISSN: 1130-8117.

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Camacho Markina, Idoia (2001): Comunicación institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local . Revista Latina de Comunicación Social, 44. Recuperado el x de xxxx de 200x de:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina44septiembre/4403camacho.htm>