

# LA COMUNICACIÓN EN ETORKIZUNA ERAIKIZ: CARACTERÍSTICAS, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

COMMUNICATION IN ETORKIZUNA ERAIKIZ: CHARACTERISTICS, OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Ion Muñoa Errasti

Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián  
ion.munoa@deusto.es

**Resumen:** Etorkizuna Eraikiz (construyendo el futuro) es una iniciativa de transformación del modelo de gobernanza de la Diputación Foral de Gipuzkoa. A través de la colaboración entre diferentes agentes del Territorio, busca afrontar los retos de futuro impulsando el conocimiento, la reflexión y la experimentación. Este modelo de gobernanza plantea también nuevas oportunidades y condiciones para la comunicación institucional: abre nuevos espacios para la interacción, crea nuevas realidades y posibilita nuevos diálogos. Se observa que Etorkizuna Eraikiz es una iniciativa con potencialidad para mejorar la relación entre la institución pública y los ciudadanos, porque tiene características que permiten establecer procesos de comunicación generadoras de confianza.

**Palabras clave:** comunicación institucional, gobernanza, confianza, interacción social, Etorkizuna Eraikiz, comunicación política.

**Abstract:** Etorkizuna Eraikiz (building the future) is an initiative to transform the governance model of the Provincial Council of Gipuzkoa. Through collaboration between different agents of the Territory, it seeks to face future challenges by promoting knowledge, reflection and experimentation. This model of governance also poses new opportunities and conditions for institutional communication: it opens up new spaces for interaction, creates new realities and enables new dialogues. It is observed that Etorkizuna Eraikiz is an initiative with potential to improve the relationship between public institutions and citizens, because it has characteristics that allow to establish communication processes that generate trust.

**Key words:** institutional communication, governance, trust, social interaction, Etorkizuna Eraikiz, political communication.

## Introducción

El 19 de mayo de 2016, la Diputación Foral de Gipuzkoa presenta ante la sociedad guipuzcoana el programa *Etorkizuna Eraikiz*. Para ello elige el patio de Tabakalera en Donostia-San Sebastián, donde se reúnen más de trescientas personas representantes de diferentes ámbitos de la sociedad guipuzcoana: instituciones, empresas, universidades, agentes culturales, agentes sociales, etc. Es el acto con el que se pone en marcha de forma pública el programa más importante y ambicioso de la legislatura de la Diputación Foral de Gipuzkoa: *Etorkizuna Eraikiz*.

El acto comunicativo de la presentación está pensado y diseñado tanto para los asistentes, así como para los medios de comunicación. La puesta

en escena es sencilla, pero moderna: un austero escenario, una pantalla grande al fondo y los asistentes sentados en frente del escenario. El Diputado General Markel Olano lidera y dirige la presentación; es el actor central del acto. Junto a él, participan otros representantes institucionales, los máximos representantes de las universidades y otros agentes relevantes del Territorio. Se combinan explicaciones del Diputado General, con testimonios y reflexiones de otros asistentes, y breves videos muy impactantes.

En el inicio del acto de presentación, y exponiendo el contexto en el que se enmarca *Etorkizuna Eraikiz*, el máximo responsable foral subraya los dos retos a los que pretende responder la iniciativa: la falta de confianza de los

ciudadanos en la política y la incertidumbre que genera el futuro. Partiendo de esas prioridades políticas, explica detalladamente el modelo de *Etorkizuna Eraikiz*. La ceremonia culmina con estas palabras del Diputado General:

"Yo creo que tenemos capacidad en Gipuzkoa. Y la mayor capacidad que tenemos sois todos vosotros. La mayor fortaleza que tenemos en Gipuzkoa es su sociedad civil organizada. Y lo que queremos hacer y debemos hacer, de forma humilde, las instituciones es abrir las puertas y las ventanas, para poner en marcha una profunda colaboración con la sociedad".

Estas últimas palabras de Markel Olano resumen de forma muy clara y explícita la inspiración central del modelo *Etorkizuna Eraikiz*: la apuesta por la gobernanza colaborativa con la sociedad guipuzcoana, para aprovechar al máximo las capacidades existentes en el Territorio de cara a afrontar el futuro. Pero subyace también una idea implícita en esa voluntad de querer "abrir las puertas y las ventanas" de las instituciones: impulsar y mejorar la comunicación con la sociedad.

Por tanto, la concepción y los objetivos de *Etorkizuna Eraikiz* ligan obligatoriamente el modelo de gobernanza con los procesos de comunicación, que a su vez, inciden directamente en el propio desarrollo del programa. ¿Pero cuáles son las características, los cambios, las novedades, las oportunidades, los problemas, los desafíos, etc. que plantea *Etorkizuna Eraikiz* en el plano de la comunicación política? Este artículo trata de responder a esta cuestión, aunando las diferentes aproximaciones teóricas sobre comunicación política con reflexiones que quieren ayudar a mejorar la comunicación del programa, y de esta manera, también del propio *Etorkizuna Eraikiz*.

## 1. La comunicación política como herramienta para la interacción social

El marketing político, los procesos electorales, la persuasión, la propaganda, la búsqueda de legitimación o el *agenda setting*, son algunos de los principales elementos y funciones que

habitualmente se asocian a la comunicación política. En todos ellos, prevalece una visión instrumental de la comunicación en aras a conseguir unos objetivos políticos. Es decir, la comunicación se entiende y se ejerce como un medio al servicio de unos fines políticos superiores.

Esta visión más instrumental de la comunicación, no es exclusivo y predominante, solamente en la comunicación política, sino que está muy extendido y es habitual también en otros áreas de la comunicación, como por ejemplo la comunicación organizacional, la comunicación empresarial o la comunicación institucional. Desde esta visión, se ejerce la comunicación optimizando todos los recursos disponibles para mejorar el proceso de intermediación entre el sujeto emisor y los públicos receptores; es decir, se trabaja sobre todo en las técnicas de transmisión del mensaje y los canales disponibles para ello. Sin embargo, al limitar el papel de la comunicación a esa labor de intermediación, no se contemplan otras fases y funciones de la comunicación, que desde otras visiones más relacionales y de interacción sí se tienen en cuenta.

Previo a abordar las posibilidades que la comunicación política puede aportar a *Etorkizuna Eraikiz*, y de cómo a su vez, este programa ofrece nuevas posibilidades de comunicación política, se define y se justifica la aproximación sobre comunicación que se plantea en este trabajo.

### 1.1. La comunicación es interacción social

Hay muchas y muy variadas formas de definir la comunicación, pero según Martín Algarra (2010), "todas las definiciones posibles de la comunicación" se pueden agrupar en dos grandes visiones: la visión relacional<sup>1</sup>, por una parte, y la visión simbólica por otra parte. La primera, el enfoque relacional, es el más amplio, ya que si existe contacto o cualquier relación, ya hay comunicación. En el segundo enfoque, sin embargo, se agrupan las definiciones que hablan de comunicación cuando en las relaciones se

<sup>1</sup> El concepto de "visión relacional de la comunicación" que plantea Algarra es distinto del concepto "comunicación relacional" que se refiere a la gestión de la comunicación organizacional, que tiene que ver con la relación con diferentes *stakeholders*.

transmite contenido cognitivo. Por tanto, desde una perspectiva relacional amplia, hay comunicación si hay cualquier tipo de relación entre dos objetos o sujetos; y desde la perspectiva simbólica, además de esa relación, tiene que haber una acción que tenga por objetivo significar algo.

Para enmarcar la comunicación política, la visión simbólica de la comunicación puede ser un buen punto de partida. Algarra (2010) ahonda en esta conceptualización siguiendo las teorías de Schütz sobre el conocimiento de la realidad, y afirma que al comunicar se "comparten contenidos conscientes: conocimientos, sentimientos, etc.", y lo que se comparte con alguien no se pierde. En ese sentido, la comunicación es una "realidad social", ya que para compartir con alguien tiene que haber alguien, y a su vez, para poder compartir se debe poder "transformar el mundo en conocimiento significativo" a través de la capacidad de producir símbolos. Por tanto, la comunicación es la forma de compartir las realidades de conocimiento de cada uno.

En todas las situaciones de comunicación, Algarra (2010) identifica cinco características: es humana, es social, es referencial, es compleja y sucede en la dimensión presente del tiempo. Es humana, porque solamente es del ser humano; entre animales o entre máquinas no existe comunicación simbólica. En la medida que es humana, también es social, ya que el objetivo de la comunicación, siempre, es hacia otro; se pretende influir en otro. La comunicación también es referencial, puesto que al comunicar se comparten conocimientos sobre el mundo físico; se comparten referencias del mundo objetivo común (de ahí la importancia de la cultura o el mundo referencial común para la correcta comunicación). La comunicación es un proceso complejo en el que intervienen muchos factores. Basta mirar las teorías y los modelos sobre comunicación que se han desarrollado durante las últimas décadas, para observar que esos modelos han ido incorporando cada vez más elementos para explicar la comunicación. En ese proceso de comunicación, por lo menos participan dos actores, hay una intencionalidad comunicativa, hay una manifestación comunicativa, hay una interpretación, hay un mundo simbólico, hay un canal... Aun en la situación más simple, todo proceso de comunicación es una interacción compleja, ya que se ha de completar el proceso cognitivo entre los actores, teniendo en cuenta todos esos elementos. Por último, la comunicación siempre se produce en la dimensión temporal del

presente. Tanto la acción de manifestación como de interpretación siempre se producen en el presente, aunque no tiene por qué coincidir con el tiempo objetivo.

En vista de todo ello, y partiendo del amplio repaso que realiza Algarra (2010) sobre las diferentes teorías de comunicación, se puede concluir que la comunicación es un proceso de interacción social en el que participan por lo menos dos sujetos (uno manifiesta y el otro interpreta) que comparten conocimientos sobre la realidad con una intencionalidad.

La idea de "interacción social" es un elemento clave a tener en cuenta, para entender las perspectivas más amplias sobre comunicación política. Las diferentes escuelas y teorías sociológicas, desde los constructivistas (el interaccionismo o la fenomenología) hasta los estructuralistas, entienden la comunicación como el elemento que permite la acción y la interacción social. Existen diferencias a la hora de explicar esa interacción, pero coinciden en reconocer la importancia de la comunicación en cualquier sociedad, y ponen de manifiesto la dimensión social de la comunicación.

Según Gerbner, "la comunicación es la interacción social que se realiza a través de mensajes (Gerbner, 1972:39). Al ser interacción, siempre participan más de una persona o grupos de personas y siempre se produce en un sistema social. Por ello, afecta en ese sistema en general y en los participantes en concreto. A través del análisis de la acción comunicativa se puede explicar en parte, el contexto social en el que se realiza esa interacción (Thompson, 1998).

Las bases teóricas de entender la comunicación como interacción social se encuentran en el trabajo de Max Weber. Partiendo del concepto de *acción social* de Weber, se han desarrollado posteriormente varias escuelas de pensamiento que han trabajado esta aproximación a la comunicación: la interacción simbólica, la fenomenología social, la Teoría de la acción comunicativa o el Existencialismo, por ejemplo (Igartua y Humanes, 2010). Destaca el trabajo de Schütz (1993), padre de la sociofenomenología, que subraya tres procesos que tienen lugar en la interacción social entre sujetos que se da con la comunicación: el proceso interno de dar significado y entender las cosas, el proceso de interpretación de los comportamientos de otros y el proceso de interpretación de uno mismo.

Atendiendo a esto, y subrayando la idea de la dimensión social de toda comunicación, entendemos que la función que puede ejercer la comunicación política en el plano de la interacción social no se puede limitar a la mera transmisión de mensajes. La potencialidad que le otorga la interacción social a la comunicación sobrepasa los límites de la intermediación.

## ***1.2. La comunicación institucional para generar confianza***

Entendiendo que la comunicación es interacción social, la comunicación política e institucional es un medio para la acción política, que debe buscar mejorar la calidad de esa interacción. Uno de los elementos imprescindibles para ello, es el valor de la confianza que existe entre los sujetos de esa interacción. Desde el enfoque estratégico, la comunicación política e institucional se considera esencial para generar y fortalecer la confianza de los ciudadanos. Según Gutiérrez García (2013): "(...) una de las variables fundamentales en el cultivo de la confianza es la relación comunicativa con los públicos; de ahí que la comunicación efectiva sea fundamental" (p.13). Aun así, hay que tener en cuenta que tanto en los procesos de comunicación como en los procesos de construcción de confianza intervienen diferentes variables, y cualquier planteamiento al respecto se ha de realizar teniendo esto presente. Gutiérrez García (2013) subraya que, "(...) restaurar la crisis de credibilidad y confianza depende de múltiples factores, entre los cuales la comunicación puede jugar un papel relevante, si bien no esencial si antes no se han corregido otros problemas" (p.52). En ese sentido, Gaber (2009) sostiene que en las sociedades democráticas complejas, el incremento de la comunicación pública y la posibilidad de acceder a más información, no parece redundar en niveles más altos de confianza.

La confianza es un tema clave en la medida en que facilita la acción colectiva entre las personas y entre las instituciones promoviendo la cooperación y la construcción de normas y valores comunes. Autores de gran referencia como Luhmann (1988), Putman (2000) o Giddens (1990) entre otros, subrayan la importancia de este valor intangible en el buen funcionamiento de cualquier sistema social. La confianza es un elemento esencial e intrínseco de los procesos de comunicación, e imprescindible en cualquier

sociedad democrática. Tal y como afirma Gutiérrez García (2013): "la confianza es un intangible de gran valor en un sistema democrático y social, porque alimenta la legitimidad social de las instituciones y facilita que los ciudadanos tomen sus decisiones sin el costoso trabajo de comprobar la fiabilidad de quien es depositaria de ella, máxime en sociedades complejas" (p.51).

Precisamente en las sociedades complejas de sistemas democráticos, las visiones y las definiciones sobre la comunicación política han ido evolucionando desde una perspectiva de entender la comunicación como un añadido de la política a situarse en el centro de la propia política. Los primeros autores en tratar el tema como Fagen (1966), Blake y Haroltsen (1975) o Meadow (1980) entendían la comunicación política como todas aquellas acciones que pueden influir en el sistema político ahora o en el futuro. Predominaba la visión de dos mundos separados, el comunicativo y el político, que se influyen mutuamente.

Estudiosos posteriores como Wolton (1992), Shudson (1997) o Canel (1999), destacan las interrelaciones y las interacciones que se dan entre todos los agentes que influyen en el sistema político y en las decisiones públicas, como constitutivas de los procesos de comunicación política. Por tanto, esta visión entiende que la comunicación política engloba todas las acciones y actores comunicativos que intervienen de alguna forma en el espacio público, y así en el sistema político. Canel (1999) distingue por lo menos tres funciones principales que cumple la comunicación política: aportar la información y la comunicación necesaria para cualquier toma de decisión; legitimar los procesos de toma de decisión y ejecución; y posibilitar el debate necesario para la organización colectiva de las sociedades. Según esta visión, la comunicación política se sitúa como pilar fundamental de todos los ejes de acción de la política.

La comunicación institucional es uno de los principales ámbitos del amplio campo de la comunicación política. Todas las instituciones públicas de los sistemas democráticos, independientemente de sus competencias, ámbito geográfico o tamaño, tienen necesidades comunicativas con características comunes en su relación con los ciudadanos y otras organizaciones. La disciplina de la comunicación institucional es la que abarca todos esos procesos de comunicación, que además de cubrir con las necesidades prácticas

derivadas de las funciones diarias, tienen la necesidad central de responder a la propia existencia de la institución. Según Canel (2010), la identidad de la institución no se construye solamente a través de la ley, sino que tiene que ver también con otras cuestiones: la forma en la que la institución se autodefine, la forma de mostrar los objetivos, la forma de justificar sus acciones, la capacidad de hacer partícipes a otros en las propias acciones, etc. Desde ese punto de vista, la comunicación institucional entronca con la dimensión estratégica de la propia organización. La comunicación debe ser acorde al proyecto y a la identidad de la institución y no puede limitarse a informar sobre lo que realiza, ya que es elemento constitutivo de la propia existencia de la institución. Por ello, la estrategia y la planificación de la comunicación tiene que estar en el centro de la institución, para que sea creíble y coherente.

En ese mismo sentido, Canel y Sanders (2013) identifican en el trabajo de Botan y Taylor, que la forma de entender la comunicación institucional ha evolucionado desde una "perspectiva funcional hacia una perspectiva cocreativa. Mientras que la primera ve el público y la comunicación como una herramienta o medio para lograr los fines organizacionales, la segunda considera al público como cocreador del significado y la comunicación de la organización" (p.35). Esa perspectiva cocreativa entronca de lleno con la concepción relacional de la comunicación organizacional en general y la institucional, en particular (Canel, 2013; Gutiérrez García, 2013; Sanders, 2013).

En el caso de las comunicación institucional, teniendo en cuenta la tendencia de entender y ejercer la comunicación institucional de forma estratégica e integral en la relación multinivel con su entorno, se hace necesario el diálogo. Para que haya verdadera relación comunicativa, se debe considerar al público, al ciudadano, como interlocutor y no como un destinatario pasivo. Gutiérrez García (2013) subraya que "mediante el diálogo, se argumenta, las instituciones se comprometen a una mayor transparencia informativa, siguiendo el principio de lealtad y reciprocidad en la relación" (p.20). En ese sentido, expone que "si las entidades se gestionan con una clara vocación de servicio, parece lógico esperar que su comunicación siga los principios no solo de transparencia informativa o rendición de cuentas, sino también el de actitud dialógica para escuchar

al público, atender sus demandas, dar respuesta sobre las políticas adoptadas o, incluso, promover su participación en el proceso de toma de decisiones en asuntos relevantes u ordinarios" (p. ). Las principales características de las tendencias de la comunicación institucional en su dimensión estratégica y teniendo en cuenta las necesidades actuales de sociedades complejas como la nuestra, pueden ser reconocibles en la iniciativa *Etorkizuna Eraikiz*, diseñado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, entre otros, para fomentar la relación y la interacción real con los ciudadanos y los diferentes agentes económicos, políticos y sociales del Territorio Histórico de Gipuzkoa.

## 2. La comunicación en Etorkizuna Eraikiz

En *Etorkizuna Eraikiz* la comunicación se concibe como una interacción social que busca generar confianza. Y desde una aproximación integral y relacional de la comunicación política e institucional, se entiende que para tal objetivo, no es suficiente con mejorar los procesos y las técnicas de intermediación de la comunicación, sino que hay que transformar el modelo de gobernanza, para así posicionar en el eje central de toda acción política la interacción de la comunicación. Este planteamiento conlleva transformaciones de calado en los diferentes procesos e interacciones de la Institución Foral, pero sobre todo, implica una transformación de fondo en la forma de entender y ejercer la comunicación institucional.

Esta concepción entronca a la perfección con las principales tendencias de la comunicación institucional (Gutiérrez García, 2013) y genera nuevas realidades y oportunidades comunicativas. En *Etorkizuna Eraikiz*, la comunicación institucional en su sentido más integral y relacional se convierte en eje fundamental de tracción del modelo, ya que se precisa de un constante diálogo entre los diferentes actores. No es suficiente con la comunicación unidireccional hacia los ciudadanos o los medios, puesto que para el desarrollo de las diferentes acciones y programas dentro de *Etorkizuna Eraikiz*, se necesita otro tipo de comunicación que puede tener mucho más valor para generar confianza, y así la cocreación de valor público.

Pero, ¿en qué y cómo se materializa esta concepción de la comunicación dentro de *Etorkizuna Eraikiz*? ¿En qué se traduce la

aproximación teórica de la interacción social en su aplicación real? ¿Responde realmente la comunicación de *Etorkizuna Eraikiz* a la aproximación de la comunicación institucional como generadora de confianza? A continuación se plantean algunas características y retos que se pueden observar en la comunicación de *Etorkizuna Eraikiz*, tratando de responder a las preguntas formuladas y suscitar el debate para la posible mejora.

## 2.1. Principales rasgos de la comunicación de *Etorkizuna Eraikiz*

Los diferentes elementos que intervienen en los procesos de comunicación (complejos por definición), posibilitan gran cantidad de tipos de análisis: mensajes, canales, actitudes de los actores, las influencias, el contexto, etc. son potencialmente objeto de estudio en comunicación. En esta ocasión se ha optado por elevar la mirada con el fin de identificar las principales características de la comunicación de *Etorkizuna Eraikiz*, sin entrar a estudiar pormenorizadamente cada uno de los diferentes elementos que intervienen en los procesos de comunicación.

En general, se han identificado tres grandes aspectos relevantes en la comunicación que se desarrolla entorno al programa: el amplio espacio para la interacción que ofrece el modelo, las avanzadas técnicas que se emplean para la intermediación y las acciones que acompañan a la comunicación.

### 2.1.1. Amplio espacio para la interacción

*Etorkizuna Eraikiz* se basa en el ejercicio de la gobernanza colaborativa. Diferentes tipos de actores participan en los variados proyectos y programas que se desarrollan dentro del modelo: instituciones públicas, empresas, el tercer sector social, universidades, agentes internacionales, ciudadanos, etc. participan de forma diversa y multinivel en *Etorkizuna Eraikiz*. Esta forma de organizar y ejercer la acción política, hace imprescindible la relación multinivel de los diferentes agentes. La necesidad de trabajar entorno a proyectos compartidos, provoca el diálogo permanente y convierte a la institución foral en un interlocutor válido que genera confianza y gana legitimidad.

El propio modelo de *Etorkizuna Eraikiz*, teniendo en cuenta su estructura, su organización, el

funcionamiento y los programas que se desarrollan en su seno, constituye una aportación a la comunicación institucional, ya que ofrece espacios para la interacción de los diferentes agentes. Se puede afirmar que *Etorkizuna Eraikiz* es en sí mismo, un amplio espacio para la interacción, que ofrece entre otros, los siguientes elementos comunicativos:

- **Gunea:** El espacio físico situado en la planta baja del Palacio de la Diputación Foral de Gipuzkoa, además de un laboratorio de políticas públicas, es una herramienta de comunicación del modelo y sobre todo, un punto de encuentro, diálogo e interacción de ciudadanos, institución pública y otros agentes. Es el espacio físico que ejemplifica el espacio de interacción, diálogo y comunicación que constituye el modelo *Etorkizuna Eraikiz*.
- **Gipuzkoa Taldean:** El *Think Tank* de *Etorkizuna Eraikiz* es un punto de encuentro interdisciplinar entre diferentes agentes relevantes de Gipuzkoa. Es un espacio de análisis, reflexión, debate y diálogo entre diferentes personas, para identificar los retos de futuro.
- **Gipuzkoalab:** El laboratorio social de *Etorkizuna Eraikiz* es un espacio donde se experimentan y se llevan a cabo los diferentes proyectos innovadores que se impulsan tanto directamente desde la institución pública, como a través de convocatorias abiertas, mediante subvenciones a los proyectos de la sociedad civil organizada. Es un espacio que obliga a dialogar y coordinarse entre diferentes agentes, y sobre todo, a la Diputación Foral de Gipuzkoa con los demás agentes.
- **Las redes internacionales:** En la dimensión internacional de *Etorkizuna Eraikiz* se establecen relaciones y diálogos con expertos internacionales de diferentes ámbitos, que participan de diferente forma y grado en los programas y proyectos.
- **Los eventos públicos temáticos:** Relacionados con los proyectos estratégicos o los temas que se trabajan dentro de *Etorkizuna Eraikiz*, se organizan eventos públicos (conferencias, charlas, seminarios, debates, etc.) para reflexionar y aprender conjuntamente sobre esos temas.

Todos estos elementos que son parte sustancial de la estructura y el funcionamiento de *Etorkizuna Eraikiz* son claros espacios de espacios y oportunidades para la interacción social. Pero además de los citados, toda la gobernanza colaborativa que se plantea en el seno de *Etorkizuna Eraikiz* para el diseño, desarrollo y puesta en marcha de las políticas públicas ofrece oportunidades constantes de interacción social. Por tanto, el propio modelo es en sus diferentes componentes y apartados un inmenso espacio de interacción social.

### 2.1.2. Avanzadas técnicas y herramientas para la intermediación

Aunque el modelo de gobernanza y el funcionamiento de *Etorkizuna Eraikiz* sean propicias para el desarrollo de la comunicación desde el enfoque de la interacción social, tanto las inercias de la propia institución pública, así como el funcionamiento de los medios de comunicación y la comunicación política en general, convierten todavía hoy la comunicación basada en la intermediación en imprescindible para la comunicación institucional. Es por ello, que para alcanzar una eficaz comunicación en la transmisión de mensajes, se deben optimizar los recursos, las técnicas y los canales de difusión. En ese sentido, gran parte de la comunicación que se desarrolla en el seno de *Etorkizuna Eraikiz*, se realiza a través de las técnicas y las formas actualizadas de los mecanismos clásicos de comunicación institucional. Entre otros, se pueden observar los siguientes tipos y canales de comunicación:

- **Publicidad para la notoriedad:** Con el objetivo de aumentar la notoriedad y el conocimiento sobre *Etorkizuna Eraikiz*, periódicamente se realizan campañas de publicidad convencional (medios de comunicación, autobuses, marquesinas, etc.). Se intenta que en esa publicidad se hable de los contenidos del programa y no tenga demasiado deje de marketing electoral que pudiera generar desconfianza entre los ciudadanos.
- **Relación con los medios de comunicación:** El equipo de comunicación de la Diputación Foral de Gipuzkoa trabaja los temas de *Etorkizuna Eraikiz*, adaptando el contenido y los actos comunicativos al funcionamiento

e interés de los medios de comunicación. Ruedas de prensa, desayunos con los periodistas, elaboración de notas de prensa y dossieres, etc. son habituales en la comunicación de *Etorkizuna Eraikiz*.

- **"Humanización" del contenido:** En los mensajes de *Etorkizuna Eraikiz* se trata de buscar testimonios de diferentes personas, poner "nombre y cara" a los diferentes proyectos que se realizan. De esa forma, se trata de "humanizar" el contenido para que el ciudadano receptor de la comunicación se identifique con lo que ve y escucha.
- **Internet:** Internet es el principal canal que se emplea para transmitir todo lo que se realiza en *Etorkizuna Eraikiz*. El sitio web y los perfiles de Twitter y Facebook transmiten todo tipo de contenidos relacionados con el programa e interactúan con los usuarios que tengan interés. Se intensifica el alcance de los perfiles virtuales propios del programa a través de la combinación de otros perfiles de la Diputación Foral y los responsables políticos.
- **La importancia de lo audiovisual:** Siguiendo las tendencias de consumo de comunicación, el vídeo se emplea como principal medio para transmitir los mensajes. Casi la totalidad del contenido se explica también en vídeos que sirven tanto para transmitir mensajes en Internet, como para utilizarlos en los diferentes eventos y actos que se desarrollan en el seno de *Etorkizuna Eraikiz*.

Analizando los diferentes canales, mecanismos y técnicas que se utilizan a la hora de comunicar *Etorkizuna Eraikiz*, se observa que en forma y contenido se siguen las tendencias actualizadas, aunque en la forma de entender la comunicación institucional, se continúa una lógica de búsqueda en la optimización de las transmisión de mensajes; es decir, gran parte de la "maquinaria" de la gestión de comunicación se emplea para mejorar los procesos de intermediación.

### 2.1.3. Comunicación acompañada por acciones

Es bien sabido que la credibilidad es sustancial para mejorar la comunicación y aumentar la confianza, y que para ganar credibilidad las

palabras deben ir acompañadas por hechos. La comunicación política ahonda cada vez más en la necesidad de impulsar una comunicación basada en acciones, en comunicar cada vez más a través de las acciones, ya que solamente el empleo de palabras no es suficientemente creíble en los tiempos de crisis de confianza política.

Una de las principales virtualidades de *Etorkizuna Eraikiz* para la comunicación, es que produce realidades a través de acciones concretas. La apuesta por un "modelo de la gobernanza colaborativa para afrontar los retos del futuro" puede, en general, gustar como gesto político, pero tiene el riesgo de no generar confianza si no va acompañada por hechos. En *Etorkizuna Eraikiz*, todos los proyectos estratégicos tangibles, todas las experimentaciones piloto y todos los programas impulsados a través de financiación pública y convocatorias abiertas, producen realidades nuevas que son en sí mismas acciones comunicativas.

Cuando se crea un centro de referencia, o cuando se experimenta con un programa de conciliación en varias empresas o cuando se realiza una reunión de trabajo de *Gipuzkoa Taldean*, se está comunicando, porque se están generando nuevas realidades tanto físicas como no físicas. Y estas acciones concretas de *Etorkizuna Eraikiz* que producen nuevas realidades son coherentes con el modelo y con lo que los responsables institucionales dicen sobre el modelo. Esta coherencia entre los hechos y las palabras constituye una base de valor inmensa para conseguir credibilidad en la comunicación y confianza en la relación, siempre y cuando esa coherencia sea sostenido y duradero en el tiempo.

## 2.2. Principales retos para el futuro de la comunicación de *Etorkizuna Eraikiz*

Tal y como se ha visto, *Etorkizuna Eraikiz* presenta condiciones y oportunidades comunicativas que pueden permitir mayor interacción, relaciones más intensas y la generación de confianza. Por tanto, la comunicación institucional también se transforma junto con el modelo de gobernanza.

Sin embargo, esa transformación y el modelo de *Etorkizuna Eraikiz*, también abre nuevas incógnitas, y en ese contexto, se identifican también algunos retos de comunicación. Entre otros, se pueden subrayar los siguientes:

- **Notoriedad para la legitimidad:** La legitimidad política y democrática es imprescindible para el ejercicio de la acción institucional. Un programa de tal calado y nuevo como *Etorkizuna Eraikiz* necesita la legitimación social para poder seguir desarrollándose. Y para conseguir esa legitimación, es necesario que se conozca. Por eso, un reto importante de comunicación es aumentar la notoriedad del propio modelo entre los ciudadanos (las campañas de publicidad que se realizan, por ejemplo, responden a este reto). Pero esto, a su vez, genera un nuevo riesgo de fomentar la identificación social de marketing político sobre *Etorkizuna Eraikiz*. Por tanto, el reto es acertar en el equilibrio entre la comunicación para aumentar la notoriedad y mantener la credibilidad del propio modelo de gobernanza.
- **Comunicar la complejidad y lo intangible:** La comunicación sobre realidades complejas e intangibles es difícil, porque muchas veces necesita de explicaciones extensas que no son fáciles de transmitir a través de los canales habituales, en un contexto en el que la comunicación social se basa, sobre todo, en mensajes cortos y simples. Este reto que es común a todas las realidades complejas, es muy evidente en la comunicación de *Etorkizuna Eraikiz*, un modelo complejo y con muchos componentes en sí, y que trata proyectos, muchas veces intangibles. Es cierto que se generan realidades y acciones que ayudan en la credibilidad de la comunicación, pero al mismo tiempo, no deja de ser un reto comunicativo, visibilizar contenidos que deben entenderse de forma clara y sencilla.
- **Ahondar en la comunicación como interacción social:** La comunicación en *Etorkizuna Eraikiz* plantea, tal y como se ha expuesto, oportunidades muy interesantes para la interacción social. Esta forma de entender y ejercer la comunicación institucional, parece la más adecuada para generar la confianza que necesitan las instituciones públicas. Sin embargo, las inercias y los mecanismos de las instituciones públicas, los medios de comunicación y la comunicación política siguen dificultando, muchas veces, ahondar más en este tipo de espacios de interacción

social y así, en la comunicación más relacional. El reto de futuro está en seguir reforzando esta visión con estrategias y acciones comunicativas concretas, para llegar a transitar desde la comunicación institucional basada en la intermediación a la comunicación institucional basada en la interacción.

Hoy se aprecian rasgos y oportunidades, para mirar con ilusión, optimismo y confianza al futuro comunicativo de *Etorkizuna Eraikiz*. Si se sigue

trabajando en la línea de ahora, sin dejar de mejorar todo lo posible en las direcciones establecidas, la comunicación del programa servirá para ir generando y reforzando la confianza que necesita la Diputación Foral de Gipuzkoa. *Etorkizuna Eraikiz* es una gran oportunidad para la mejora de la comunicación institucional, porque lo sitúa en el centro de la transformación del modelo de gobernanza, y es ahí donde radica su mayor fortaleza.

## Referencias

- Blake, R. y Haroldsen, E. (1975). *A Taxonomy os Concepts in communication*. New York: Nusting House.
- Canel, M.J. (1999). *Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid, España: Tecnos.
- Canel, M.J. (2010). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid, España: Tecnos.
- Canel, M.J. y Sanders, K. (2013). "En busca de un modelo para el estudio de instituciones" En Gutiérrez García, Elena (ed.): *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: Editorial UOC. pp. 29-51.
- Fagen, R (1966). *Politics and Communication*. Boston: Little Brown.
- Gaber, I. (2009). "Exploring the Paradox of Liberal Democracy: More Political Communications Equals Less Public Trust". *The Political Quarterly*, Volume 80, Issue 1, pp. 84-91.
- Gutiérrez García, Elena (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Igartua, J.J. y Humanes, M.L. (2010). *Teoría e investigación en comunicación social*. Madrid, España: Síntesis.
- Luhmann, Niklas (1988). "Familiarity, confidence, trust", Diego Gambetta (coord.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford, Basil Blackwell.
- Martin Algarra, M. (2010). *Komunikazioaren teoria: proposamena*. Bilbao, España: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak. (original en castellano, 2008).
- Meadow, R. (1980). *Politics as Communication*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Putnam, R. (2000). *Solo en la bolera. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Schütz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social*. Barcelona: Paidós. (original en alemán, 1937).
- Shudson, M. (1997). "Sending a political message: lessons from the American 1790s". *Media Culture and Society*, vol.19: 311-330.
- Wolton, D. (1992). *Elogio del gran público*. Barcelona: Gedisa.