A dark blue vertical bar on the left side of the page, with a blue arrow pointing right from its center.

Plan de comunicación de la Oficina de Festejos del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes

Trabajo fin de grado - Comunicación

Índice

1. Introducción	6
2. Justificación.....	7
3. Objetivos del trabajo fin de grado.....	8
4. Marco teórico.....	9
4.1. Relaciones públicas	9
4.2. Comunicación instituciones públicas	12
5. Metodología.....	15
6. Análisis previo	16
6.1. Entidad.....	16
6.1.1. Organización del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes.....	16
6.1.2. Misión, visión y valores	18
6.1.3. Competencias administrativas del municipio	18
6.1.4. Posicionamiento e imagen	20
6.1.5. Posicionamiento digital	20
6.2. El entorno	22
6.2.1. Macroentorno	22
6.2.2. Microentorno	25
6.3. Competencia.....	26
6.4. Públicos objetivos	28
6.5. DAFO.....	32
6.5.1. Debilidades.....	32
6.5.2. Fortalezas	33
6.5.3. Amenazas	33
6.5.4. Oportunidades	34
7. Conclusiones y diagnóstico	35
8. Estrategia comunicativa	37
8.1. Objetivos del plan de comunicación	38
8.1.1. Objetivo principal	38
8.1.2. Objetivos específicos.....	38
8.2. Tono y estilo.....	39
8.3. Mensaje	40

8.4. Canales.....	40
9. Plan de acciones	41
9.1 Detalle del plan de acciones.....	42
9.2. Fichas resumen de acciones.....	43
Acción 1.1.1. Creación de un blog cultural	43
Acción 1.1.2. Publicaciones semanales web y blog	44
Acción 1.1.3. Fomentar participación.....	45
Acción 1.2.1. Publicidad offline	46
Acción 1.2.2. Street marketing	47
Acción 2.1.1. Creación Comisión Festejos	48
Acción 2.2.1. Evento: presentación Fiestas Cristo Remedios	49
Acción 2.2.2. Evento: encendido luces Navidad	50
Acción 3.1.1. Diseño historia de marca	51
Acción 3.2.1. Interacción con cuentas que nos siguen	52
Acción 3.2.2. Publicación temas culturales con #	53
Acción 3.3.1. Fomentar diálogo.....	54
Acción 3.3.2. Sorteos.....	55
Acción 3.3.3. Usar historias Instagram	56
Acción 3.3.4. Usar infografías.....	57
Acción 4.1.1 Street marketing	58
Acción 4.1.2. Reforzar revista La Plaza	59
10. Planificación y mapa de ruta	60
11. Seguimiento y medición de objetivos	61
12. Conclusiones.....	63
Bibliografía	65

Resumen

San Sebastián de los Reyes es una ciudad con alma de pueblo. Cada año, durante las fiestas del Cristo de los Remedios, en agosto, se convierte en la “Pamplona chica”. Su Oficina de Festejos se convierte en actor principal de éstas, ya que debe organizar todos los eventos que ponen a la localidad de actualidad. Sin embargo, no dispone de una hoja de ruta para desarrollar su actividad comunicativa. Por tanto, este trabajo fin de grado se propone elaborar un plan de comunicación cuyo objetivo es hacer llegar a toda la población del municipio un mensaje acorde con la visión que tiene el equipo de gobierno en cuanto a lo que deben ser los eventos festivos. Esta no es otra que toda la ciudadanía pueda tener un espacio para el ocio, en el marco integrador de unas tradiciones centenarias. Para ello, se seguirá una metodología tradicional, basada en cuatro fases: investigación, planificación, ejecución y valoración. Ésta debe dar lugar a una serie de acciones prácticas, en base a una estrategia comunicativa proactiva y diferencial, que sirvan para alcanzar los objetivos específicos marcados. Este plan debe ser una herramienta viva, que sea capaz de adaptarse en base a una evaluación continua.

Palabras clave: plan comunicación, Ayuntamiento, San Sebastián Reyes, comunicación institución pública

Abstract

San Sebastián de los Reyes is a city with a village soul. Every year, during the Cristo de los Remedios festivities, in August, it becomes the “girl Pamplona”. Its Celebrations Office becomes the main actor in these, since it must organize all the events that make the town current. However, it does not have a road map to develop its communicative activity. Therefore, this end-of-degree project aims to develop a communication plan whose objective is to reach the entire population of the municipality with a message in accordance with the vision that the government team has regarding what festive events should be. This is none other than that all citizens can have a space for leisure, within the integrating framework of centuries-old traditions. For this, a traditional methodology will be followed, based on four phases: research, planning, execution, and assessment. This must give rise to a series of practical actions, based on a proactive and differential communication strategy, which serve to achieve the specific objectives set. This plan must be a living tool that is capable of adapting based on continuous evaluation.

Key words: communication plan, City Hall, San Sebastián de los Reyes, public institution communication

1. Introducción

El tema de este Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG) es: “Plan de Comunicación de la Oficina de Festejos del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes”. Por tanto, se enmarcaría dentro la modalidad “Plan de Comunicación”. Dado que un plan de este tipo puede tener diversas dimensiones, se decide centrar el esfuerzo en comunicación externa. Dentro de esta, ya que estamos hablando de un organismo público, se trataría de comunicación de instituciones públicas.

San Sebastián de los Reyes tiene el reconocimiento de Gran Ciudad, con una población cercana a los 100.000 habitantes. El municipio se encuentra situado al noreste de la Comunidad de Madrid, a pocos kilómetros de la capital. Este hecho, junto con su cercanía al aeropuerto, hacen de esta localidad un lugar estratégico para numerosas empresas. Por ello, sus datos económicos se encuentran por encima de la media nacional.

La población es conocida a nivel nacional por sus fiestas patronales del Santísimo Cristo de los Remedios. Estas fueron declaradas en 1985 de Interés Turístico, debido a la singularidad de sus encierros tradicionales, que se vienen realizando por las calles del casco histórico de la ciudad desde 1525. Así, durante cada mes de agosto, durante 7-10 días, el municipio se vuelca para celebrar por todo lo alto esta festividad (Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, s. f.). Es en esta época, de forma especial, cuando emerge su alma de pueblo de la que sus habitantes se sienten tan orgullosos.

La Oficina de Festejos de San Sebastián de los Reyes es un actor principal durante esta época, ya que se encarga de organizar todos los eventos que se llevan a cabo. Pero su papel no acaba aquí. Actualmente, organiza diversos eventos durante gran parte del año: fiestas de San Sebastián Mártir durante el mes de enero, fiestas de la Comunidad de Madrid y de la fundación del pueblo durante el mes de mayo, fiestas de Navidad y de Reyes. Además, el Ayuntamiento celebra y apoya eventos relacionados con el mundo taurino, como charlas, coloquios, encuentros de peñas, capeas, concursos de recortes, etc.

Por tanto, se considera que la citada Oficina de Festejos tiene la entidad suficiente como para tener su propio Plan de Comunicación, máxime si el Ayuntamiento al que pertenece no tiene un plan general de comunicación, como es el caso.

2. Justificación

Se decide elegir este tema dada la experiencia profesional de la autora como personal técnico de la Oficina de Festejos en cuestión. A ello se une una antigüedad de 30 años en el citado Ayuntamiento; también haber vivido en el municipio desde una edad muy temprana. Todo ello permite tener un importante conocimiento de la cultura y tradiciones de San Sebastián de los Reyes. A la vez, información de primera mano sobre la estrategia corporativa de esta institución.

Los conocimientos adquiridos a lo largo de este Grado en Comunicación ofrecen una gran oportunidad para poder aportar valor a esta organización. Como no podía ser de otra forma, esta Oficina de Festejos tiene la necesidad de comunicar a la ciudadanía todas las acciones que lleva a cabo. De hecho, la ley de Publicidad y Comunicación Institucional (*Ley de Publicidad y Comunicación Institucional, 2005*) establece que solo se podrán promover campañas de comunicación, entre otros, para “comunicar programas y actuaciones públicas de relevancia e interés social”. Sin embargo, la actividad comunicativa que está llevando a cabo este departamento no se realiza de acuerdo con una hoja de ruta preestablecida. Tampoco la institución a la que pertenece dispone de un plan de comunicación institucional.

Teniendo en cuenta que la visión del Ayuntamiento en cuanto a los eventos festivos que realiza, según palabras de su alcalde, es proporcionar a la ciudadanía un espacio para el ocio, en el marco de unas tradiciones culturales que deben preservar el alma de pueblo que aún tiene San Sebastián de los Reyes, es objetivo principal de este TFG elaborar un plan que permita comunicar de manera ordenada y estratégica todas las actividades de ocio que se realicen, de manera que todas las personas se sientan incluidas.

3. Objetivos del trabajo fin de grado

El objetivo **principal** de este TFG es:

- Elaborar un **Plan de Comunicación** para la Oficina de Festejos del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes.

Además, se perseguirán los siguientes **objetivos específicos**, de forma cualitativa:

- Llevar a cabo un acercamiento al mundo real de las relaciones públicas, desde la óptica de la Administración pública.
- Revisar las limitaciones que tiene la comunicación de instituciones pública.
- Comprender la importancia del proceso de las relaciones públicas
- Desarrollar paso a paso la elaboración de un plan de comunicación

En el capítulo 8 de este documento se detallarán los objetivos concretos del Plan de Comunicación que se pretende elaborar.

4. Marco teórico

La ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional recoge en su exposición de motivos como las funciones política y ejecutiva que la Constitución atribuye al Gobierno se proyectan “sobre la relación comunicativa que en un sistema democrático existe entre gobernantes y gobernados” (*Ley de Publicidad y Comunicación Institucional*, 2005).

Dentro de la esfera ejecutiva, es propio del Gobierno, y por extensión de la Administración, llevar a cabo acciones de comunicación para “dar a conocer a los ciudadanos los servicios que presta y las actividades que desarrolla “. Se espera que estas acciones estén al servicio de los ciudadanos, para facilitar sus derechos y promover el cumplimiento de sus deberes. No es de extrañar, por tanto, que Escalona diga, citando a Sanromá (2005), que “las administraciones públicas son, prácticamente por definición, organizaciones intensivas en información. En realidad, su misma razón de ser es la gestión de la información sobre todo aquello que afecte a la vida de la res pública” (Escalona, 2014).

Esta misma Ley, ya en 2005, señalaba la necesidad de que las Administraciones públicas se adaptasen a la nueva realidad que había traído la sociedad de la información. En 2022 la tecnología digital es una realidad que ha transformado la vida de las personas y organizaciones de todo tipo. De tal forma que la comunicación es “una palanca sin la que, hoy en día, no se entiende la labor de empresas e instituciones” (Cuenca Fontbona, 2018). De hecho, la comunicación se ha convertido en una actividad que debe estar alineada con la estrategia de la empresa. En el caso del sector público, con los objetivos que marca la Ley.

Por lo tanto, estableciendo como base la necesidad de comunicación de las Administraciones públicas con los ciudadanos, sus administrados, en este apartado se hablará sobre Relaciones Públicas, disciplina que trata de la gestión de la comunicación de una organización con sus públicos. Por otro lado, dada la temática de este TFG, se describirá la estructura de un Plan de Comunicación y se expondrán, estableciéndose una clasificación según los objetivos de éste.

4.1. Relaciones públicas

Lo que no se comunica no existe para otros (Aced, 2013). Por tanto, todo tipo de organización debería estar muy interesada en tener una estrategia que le permita comunicar todo aquello que se derive de la actividad que le es propia. Y, además, hacerlo de la mejor manera posible de cara a sus intereses, ya que como dicen Paricio, Puchalt y Femenía, citando a Morat (2011), hoy en día más que nunca las organizaciones se diferencian por lo que ofrecen y por la imagen que proyectan (Paricio Esteban et al., 2018).

La disciplina que se encarga, dicho a grandes rasgos, de gestionar la comunicación de una organización con su público, o con todos sus públicos como dicen a Hunt y Grunig (1994), es la de las Relaciones Públicas (Xifra, 2014). Este término viene del inglés, *public relations*. No en vano es en Estados Unidos donde se sitúa el comienzo de esta actividad a finales del siglo XIX, según señala Xifra. Por tanto, es una especialidad relativamente joven, que se enmarca en las ciencias sociales.

En cuanto a la definición del término “relaciones públicas”, no existe unanimidad. Para hacerse una idea del gran número de intentos que ha habido, decir que Harlow se propuso sintetizar los 472 intentos de definición que se produjeron entre 1900 y 1976. Como resultado expresó la siguiente: “Las relaciones públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos” (Harlow, 1976:36).

De la definición anterior podríamos resaltar que las relaciones públicas son una **función de dirección**; que ayuda a mantener unas líneas de **mutua comunicación y cooperación**. Grunig y Hunt fueron mucho más sintéticos, estableciendo que las relaciones públicas tienen que ver con la gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos (Grunig & Hunt, 2000).

Moloney llama la atención sobre el hecho de que tampoco podemos considerar las relaciones públicas como una actividad ideal de equilibrio de poder entre una organización y sus públicos. Al final, las primeras buscan un interés propio, luego tratan de persuadir, de obtener una ventaja de su actividad comunicativa (Moloney, 2005).

A partir del año 2000 ha cobrado relevancia el concepto de reputación entre los profesionales de este mundo (Xifra, 2014). Según Xifra, citando a Bromley (1993), la reputación sería lo que “es colectivamente dicho y/o creído sobre una persona u objeto” (Xifra, 2014, p:30). Esta no podría ser resuelta de forma directa, pero sí podría ser afectada por la forma en que una organización se relacione con sus públicos.

Modelos de las relaciones públicas

Grunig propuso cuatro modelos históricos a partir de un estudio realizado (Xifra, 2014):

- **Modelo de Barnum**, o de agente de prensa. Sería un modelo unidireccional, desde el profesional hasta el público. Se trata de difundir información, no tiene por qué ser completa, buscándose más la propaganda.
- **Modelo de Ivy Lee**, o de información pública. El objetivo es difundir información, no tiene por qué de forma persuasiva. A modo de periodista, de forma también unidireccional, se trata de emitir información de forma objetiva. Estaría vigente hoy en día en lo que tiene que ver con el sector público.
- El **modelo de Bernays**, o asimétrico bidireccional. Los profesionales buscan persuadir a partir del estudio de sus públicos. Es asimétrico porque el objetivo es modificar la actitud del público, no examinarse uno mismo a partir de éste.
- **Modelo de Grunig**, o simétrico bidireccional. Sería un modelo ideal, en el que se produce un diálogo entre organización y sus públicos, buscando el entendimiento.

Áreas de especialización de las relaciones públicas

Se han establecido diversas áreas de especialización (Aced, 2013):

- Comunicación interna. Relación con públicos internos, como trabajadores, proveedores
- Relación con los medios. Se busca que estos amplifiquen el mensaje.
- Relaciones con la comunidad. Tradicionalmente las organizaciones han tenido la necesidad de relacionarse con personas o entidades de su entorno geográfico. Nuestra era digital ha añadido una comunidad virtual.
- Relaciones institucionales. En este caso el objetivo es relacionarse con el sector público. Cuando se persigue influir de forma honrada en las decisiones que pueden tomar los poderes públicos de forma estaríamos hablando de *lobbismo*.
- Comunicación de crisis. De forma proactiva, las organizaciones planifican como tendrán que comunicar en caso de que surja una crisis. Incluso, si llegara una crisis económica, como señala López Lita y González Oñate, las empresas deberían dar un paso adelante incrementando presupuestos y siendo más creativos si cabe (López Lita & González Oñate, 2009).
- Comunicación financiera. Relacionarse con el mundo financiero buscando disponer de recursos en momentos difíciles, o cuando se busca prosperar.
- Comunicación de marketing. En este caso las relaciones públicas se ponen a disposición de un producto o servicio.

El proceso de las relaciones públicas

Si, como dice Xifra, las relaciones públicas se pueden ver como una función directiva que pone en práctica una comunicación bidireccional para escuchar a los públicos de una organización y actuar en consecuencia, se puede asumir que deberán adoptar un enfoque estratégico. Como tal, se estructuran en un proceso de investigación, planificación, implantación y evaluación (Xifra, 2014). Este proceso conforma el proyecto de relaciones públicas.

- **Investigación.** Etapa vital, ya que permite conocer a qué nos enfrentamos, qué puntos débiles y fuertes existen, cual es el entorno de la organización, etc.
- **Planificación.** Se fijan metas y objetivos que servirán de guía
- **Implantación.** Se elige un argumento que servirá de eje para los diferentes mensajes que se lanzarán. También se programan acciones y como se ejecutarán.
- **Evaluación.** Se debe llevar a cabo de forma continua, según datos objetivos.

4.2. Comunicación instituciones públicas

Es conveniente concretar a qué se refiere el concepto de comunicación de instituciones públicas. Dice Escalona que se refiere a toda aquella comunicación que parta de los organismos que conforman el sector público (Escalona, 2014). Por otro lado, la comunicación pública sería aquella que provenga de medios vinculados con las instituciones públicas, como las radios y televisiones públicas.

No se ha de olvidar que el político que aspira a gobernar en un Ayuntamiento, como ejemplo representativo de institución pública, se convierte en concejal una vez resulta elegido en las urnas, como señalan Aira et al (2019). Así, a veces puede ser complicado separar la esfera de la comunicación política, la que le ha llevado a su cargo, de la institución pública que ahora forma parte. Sin embargo, la citada Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional remarca como han de quedar claramente separados ambos mundos. Toda actividad que forme parte de la esfera política no se puede mezclar con la actividad comunicativa que se lleva a cabo para facilitar los derechos y promover los deberes de la ciudadanía.

Escalona pone de manifiesto esta situación cuando señala que la persona que preside una institución pública ejerce tres posibles roles: líder de la propia institución pública; el rol de representante de un territorio (con sus empresas, organizaciones y ciudadanos) y el representante de su propio partido político. Como muestra la Gráfico 1, va a haber momentos en que unos roles se mezclen con otros y sea muy complicado separar intenciones.



Gráfico 1: roles líder institución pública (Escalona, 2014)

Así, parece oportuno poner sobre la mesa el alcance de estos tres tipos de comunicación:

- **Comunicación de instituciones públicas:** la que se produce por parte del sector público
- **City branding:** la que se lleva a cabo tratando el nombre de un territorio como marca; incluye a sus organizaciones, empresas y ciudadanos
- **Comunicación política:** la que genera un partido político para los fines que le son propios.

La comunicación de las instituciones públicas tiene ciertas características:

- Gestiona bienes intangibles. Por ejemplo, la percepción de la gestión pública por parte de la ciudadanía.
- Sujeta a mandatos. Según ley, los cargos electos ejercerán su función durante un máximo de cuatro años.
- Regulación legal. Existen unas leyes que marcan los límites que no se pueden sobrepasar. La ya mencionada Ley 20/2005, de 29 de diciembre, de publicidad y comunicación institucional, es la legislación básica para todo el Estado. Aparte, las Comunidades pueden establecer normas que no contravengan la anterior.
- Equipos de comunicación mixtos. Formados por personal funcionario más personal de confianza procedente de los partidos que gobiernan.
- Público objetivo. Es el conjunto de la ciudadanía, ya que estas instituciones trabajan para toda la población. En la Gráfico 2 se muestra cómo puede estar compuesto.

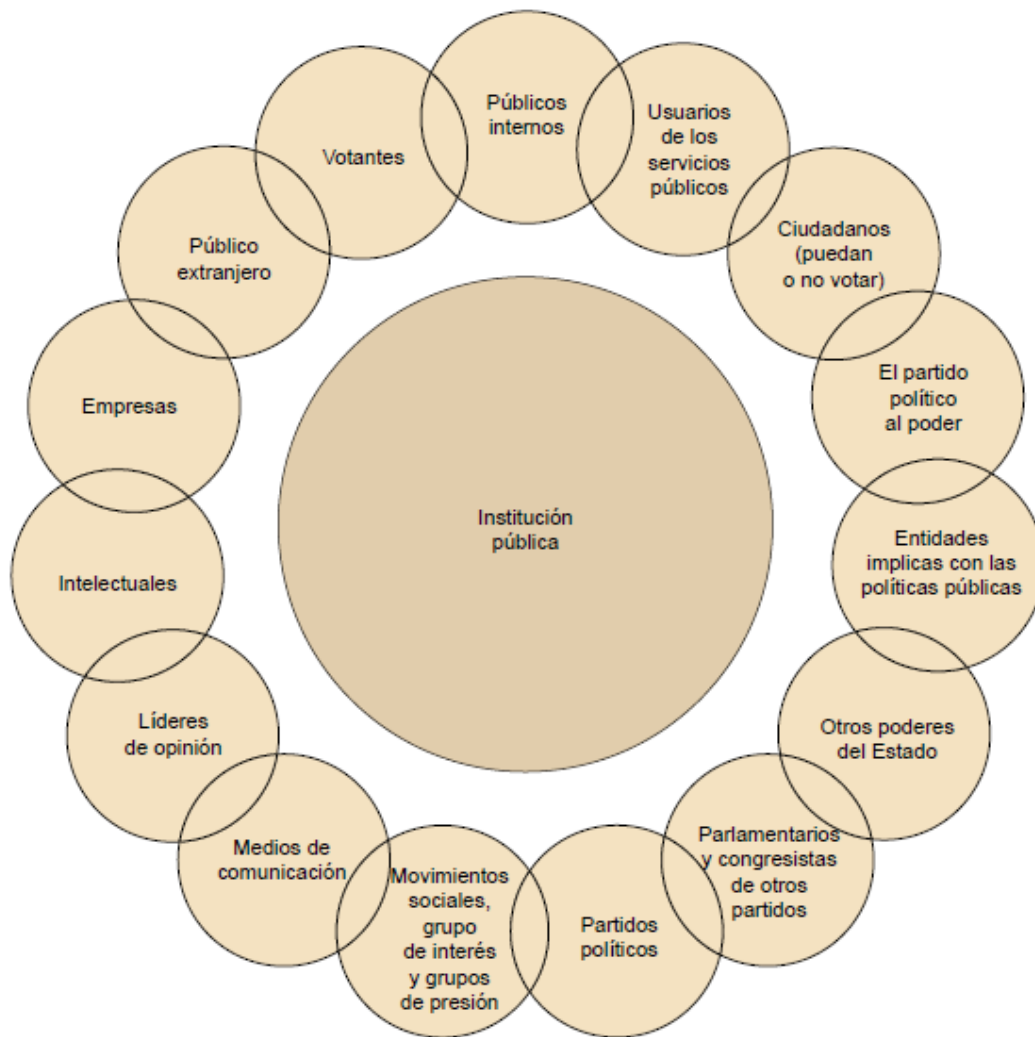


Gráfico 2: público objetivo comunicación instituciones públicas. Aria, UOC

La Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de publicidad y comunicación institucional, también establece los límites de la comunicación de instituciones públicas. En el artículo 3.1 enumera los objetivos que puede perseguir. En el apartado 3.2 se establece que deben concurrir razones de interés público. En el 3.4 se deja claro que se ajustará a los principios de interés general, lealtad institucional, veracidad y transparencia entre otros.

5. Metodología

Dice Matilla que la estrategia busca cual es la forma óptima para conseguir unos objetivos a través de un procedimiento (2018). Una vez establecido que las organizaciones necesitan gestionar su comunicación de forma estratégica, el plan de comunicación establece el procedimiento a seguir.

Por ello, elaborar un plan de comunicación es el objetivo principal de este TFG. Existen diversos métodos para llevarlo a cabo. Sin embargo, Xifra y Lalueza (2009) mencionan cuatro fases que todos suelen tener en común: investigación, planificación, ejecución y valoración. En el caso que nos ocupa, se seguirán las siguientes (Stracquadano, S., 2021), que contemplan las anteriores:

Análisis previo: se trata de conocer lo mejor posible al cliente, en este caso, el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes. Qué necesidades existen, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. También, cual es su macro y microentorno. Identificar los públicos con los que se quiere relacionar la organización.

Conclusiones y diagnóstico: a partir del análisis anterior se deben sacar conclusiones teniendo en cuenta necesidades y problemáticas, pero también puntos fuertes que podemos utilizar. Se debe pensar también en el posicionamiento y reputación deseados. Con todo ello se elabora una “foto” para poder pensar en la estrategia a seguir.

Estrategia comunicativa: en esta fase se definen objetivos y la estrategia a seguir para conseguirlos.

Plan de acciones: se definen las acciones que se llevarán a cabo para difundir los mensajes a los públicos objetivos.

Planificación y hoja de ruta: consistirá en programar

Seguimiento y medición de objetivos: se evalúa el progreso de las acciones de cara a efectuar correcciones

En siguientes capítulos se detallarán los pasos a seguir en cada una.

6. Análisis previo

Para poder establecer una estrategia es fundamental saber de donde partimos. Este es el objetivo de un análisis previo.

6.1. Entidad

6.1.1. Organización del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes

La corporación del Ayuntamiento de esta localidad está compuesta por veinticinco concejales y concejalas. Desde 2019 gobierna un alcalde del PSOE, junto con un vicealcalde de Ciudadanos (Ayuntamiento San Sebastián de los Reyes, 2022). La composición total de la esta es la siguiente:

- PSOE, 7 concejales/as
- PP, 7 concejales/as
- Ciudadanos, 5 concejales/as
- Izquierda Independiente, 2 concejales/as
- VOX, 2 concejales
- Más Madrid, 1 concejal
- Podemos, 1 concejal

Existen 12 concejalías delegadas, que organizan todos los servicios que el Ayuntamiento ofrece a la ciudadanía:

- Alcaldía: comunicación, Urbanizaciones y Nuevos desarrollos
- Concejalía delegada de Limpieza, Ciudad Sostenible, Medio Ambiente y Patrimonio
- Concejalía delegada de Limpieza, Ciudad Sostenible, Medio Ambiente, y Patrimonio
- Concejalía delegada de Presidencia, Cultura, D. Local, Empleo, Formación y Emprendimiento, Comercio, PYMES e Industria
- Concejalía delegada de Bienestar y Protección Social
- Concejalía delegada de Economía, Hacienda, Contratación y Compras
- Concejalía delegada de Educación, Infancia, Juventud, Sistemas de Información y Administración Electrónica, Movilidad, Transporte y Accesibilidad
- Concejalía delegada de Igualdad, Cooperación al Desarrollo e Inmigración
- Concejalía delegada de Igualdad, Diversidad y Familias; Participación y Cooperación Ciudadana, e Inmigración
- Concejalía delegada de Mayores, Envejecimiento Activo y Calidad de vida
- Concejalía delegada de Medio Ambiente y Barrio (Arroyos y Tempranales)
- Concejalía delegada de Parques y Jardines y Servicios Generales
- Concejalía delegada de Recursos Humanos, Organización y Calidad, y Deportes
- Concejalía delegada de Salud, Diversidad Funcional y Consumo

- Concejalía delegada de Urbanismo, Vivienda, Obras, Servicios e Infraestructuras, Seguridad Ciudadana, Festejos y Turismo

A su vez, estas concejalías se organizan mediante:

- Servicios
 - Secciones
 - ✓ Unidades

Un total de 750 personas componen la plantilla municipal. Además, existen numerosas empresas subcontratadas para proporcionar servicios de deportes, jardinería, limpieza, basura o tecnologías de la información. El presupuesto para el año 2022 del Ayuntamiento ascendió a 124.686.000 millones de euros.

Servicio de Comunicación del Ayuntamiento

Está formado por:

- Jefe de servicio
- 1 redactora
- 2 técnicos
- 1 técnico redes sociales
- 2 redactores (Canal Norte, TV digital)
- 1 técnico (Canal Norte, TV digital)
- 1 cámara (Canal Norte, TV digital)

Oficina de Festejos del Ayuntamiento

Está formado por:

- Jefatura de sección
- 2 técnicos
- 1 administrativo
- 1 auxiliar administrativo

A largo de todo el año organiza cuatro eventos principales:

- Fiestas de San Sebastián Mártir (20 de enero)
- Fiestas del 2 de mayo y de la fundación del municipio
- Fiestas patronales en honor al Santísimo Cristo de los Remedios (28 de agosto, 1 semana)
- Navidad y cabalgata de Reyes Magos

Aparte de estos eventos, desde hace unos años se van incorporando nuevas actividades:

- Mercado medieval
- Fiesta de la cerveza

6.1.2. Misión, visión y valores

Misión

El Ayuntamiento, como tal, no tiene establecida una misión de forma pública.

Se entiende que la misma puede ser dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus ciudadanos como eje central del diseño y prestación de servicios, de forma eficaz y eficiente, por un equipo humano profesional y orientado a la excelencia y a la innovación.

Visión

Tampoco tiene publicada una visión.

Si hablamos de la Oficina de Festejos en concreto, a partir del Saluda que el alcalde y vicealcalde publicaron en la antesala de las Fiestas 2022 (Ayuntamiento San Sebastián de los Reyes, 2022), esta podría ser la de proporcionar a la ciudadanía un espacio para el ocio, en el marco de unas tradiciones culturales que deben preservar el alma de pueblo que aún tiene San Sebastián de los Reyes.

Valores

El Ayuntamiento tampoco tiene publicados los valores que quiere representar.

6.1.3. Competencias administrativas del municipio

Al hablar de una entidad pública no se puede hablar de un plan de negocio como tal. “Los Municipios son entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades” (Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, s. f.).

El municipio, en todo caso, ejercerá competencias propias en las siguientes materias:

- Seguridad en lugares públicos;
- Ordenación del tráfico de vehículos y personas en las vías urbanas;
- Protección civil;
- Prevención y extinción de incendios;
- Ordenación, gestión, ejecución y disciplina urbanística;
- Promoción y gestión de viviendas;
- Parques y jardines;
- Pavimentación de las vías públicas urbanas y conservación de caminos y vías rurales;
- Patrimonio histórico-artístico;
- Protección del medio ambiente;
- Abastos, mataderos, ferias, mercados y defensa de consumidores y usuarios;
- Protección de la salubridad pública;
- Participación en la gestión de la atención primaria de la salud;
- Cementerios y servicios funerarios;
- Prestación de los servicios sociales y de promoción y reinserción social;
- Suministro de agua y alumbrado público;
- Servicios de limpieza viaria, de recogida y tratamiento de residuos, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales;
- Transporte público de viajeros;
- **Actividades o instalaciones culturales y deportivas, ocupación del tiempo libre y turismo;**
- Participar en la programación de la enseñanza y cooperar con la Administración educativa en la creación, construcción y sostenimiento de los centros docentes públicos, intervenir en sus órganos de gestión y participar en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria.

Deberán prestar, en todo caso, los servicios siguientes:

- En todos los municipios: alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población y pavimentación de las vías públicas.
- En los municipios con población superior a los 5.000 habitantes, además: parque público, biblioteca pública y tratamiento de residuos.
- En los municipios con población superior a 20.000 habitantes, además: protección civil, evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.
- En los municipios con población superior a 50.000 habitantes, además: transporte colectivo urbano de viajeros y medio ambiente urbano.

6.1.4. Posicionamiento e imagen

Según datos del INE, el municipio había alcanzado para **2021 una población de 90.962 personas** (INE, 2022). Este hecho, junto a sus características históricas, sirvieron para que fuera designada como Gran Ciudad por la Comunidad de Madrid. Dentro de su Comunidad, San Sebastián ocupa el puesto número 12 en cuanto a número de habitantes. Su municipio vecino, Alcobendas, ocupa el 10.

Desde hace años sus fiesta patronales, celebradas durante el mes de agosto, son referencia en la Comunidad de Madrid. Incluso a nivel nacional, considerándose a Sanse “la pamplona chica” por prestigiosos y profesionalizados encierros. Antena 3 retransmite cada día los encierros que se celebran a las 11.00 de la mañana.

San Sebastián de los Reyes también se ha convertido en referencia a nivel deportivo. Actualmente, 32 clubes deportivos prestan sus servicios en la localidad. Gracias al impulso del Ayuntamiento existe una gran asociación que engloba a todos estos clubes. De éstos, algunos compiten a alto nivel, como la UD San Sebastián de los Reyes, el Hockey Complutense Sanse, el Balonmano Sanse, el Voleibol Sanse o Club Hankuk.

San Sebastián de los Reyes se enorgullece de ser una ciudad con alma de pueblo. Ofrece servicios modernos, pero a la vez perviven tradiciones culturales con cientos de años de antigüedad.

En el municipio se encuentra instalada la sede central de Antena 3 TV. También es la sede del Circuito de Velocidad del Jarama. Ambas circunstancias hacen que su nombre aparezca a menudo en los medios de comunicación.

6.1.5. Posicionamiento digital

En este punto, cabe tener en cuenta el *Estudio de Redes Sociales 2021*, llevado a cabo por IAB Spain. Algunos datos son:

- Un **85% de los internautas de 16-70 años utilizan Redes Sociales**: cerca de **27.000.000 de personas**. La población de España para 2021 era de 47,33 millones de personas.
- De los NO usuarios:
 - 8% son de la franja 16-24 años
 - 31% son de la franja 25-40 años
 - Un 34% son de la franja 41-54 años
 - Un 27% son de la franja 55-70 años

Hay que destacar que, de los NO usuarios, los mayores de 40 años serían un 61% (sumando las 2 cifras anteriores)

- Whatsapp, Facebook (a la baja), Instagram, YouTube y Twitter (a la baja) siguen siendo las dominantes.
- Facebook, Telegram y Twitter son las redes que más se abandonan
- TikTok, Telegram son las que más crecen
- Redes mejor valoradas: **WhatsApp y Youtube**; seguidas de TikTok e Instagram.

En cuanto al uso de redes sociales según la edad:

Nombre de la generación	Fecha nacimiento	Población	Circunstancia histórica	RRSS predominantes (en orden decreciente)
Z	1994-2010	7.800.000	Expansión masiva Internet	Instagram, WhatsApp y Youtube (creciendo TikTok)
Y <i>(millennials)</i>	1981-1993	7.200.000	Inicio digitalización	WhatsApp, Instagram y Youtube
X	1969-1980	9.300.000	Crisis 1973; transición española	Facebook, Youtube, Instagram, WhatsApp
Boomers	1949-1968	12.200.000	Paz y explosión demográfica	Facebook, WhatsApp
Silent	1930-1948	6.300.000	Conflictos bélicos	

Tabla 1: RRSS según generación. Elaboración propia a partir La Vanguardia

Con estos datos en mente, cobra más sentido el estudio del posicionamiento digital del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes. La Oficina de Festejos solo utiliza como canal propio el correo electrónico.

- Twitter (@sansecomunica): 9.590 seguidores
- Facebook (Sanse Comunica): 14.000 seguidores
- YouTube (Canal Norte TV digital): 6.150 suscriptores
- Instagram (sansecomunica): 3.794 seguidores

Cruzando estas últimas cifras con las del estudio de IAB Spain (2021) se podría desprender lo siguiente:

- WhatsApp es una red dominante en todas las franjas de edades. Sin embargo, el **Ayuntamiento no utiliza esta red** social. Además, está bien valorada por los usuarios.
- Facebook sería un red dirigida más bien a personas nacidas hasta 1980, *boomers* y generación X. Se da la circunstancia de que es la **red más potente del Ayuntamiento, con 14.000 seguidores**. Se debería tener en cuenta a qué tipo de población se está llegando con esta herramienta.
- Instagram es una red muy importante para las generaciones Z e Y. También tiene su presencia en la X. La cuenta del Ayuntamiento es bastante pobre.

- YouTube también es una red muy utilizada por generaciones Z e Y; importante también para la X. El uso por parte de los *boomers* va en aumento. El canal del Ayuntamiento, gestionado por Canal Norte TV digital solo mantiene 3.794 suscriptores.

6.2. El entorno

6.2.1. Macroentorno

Se utiliza un análisis de tipo PESTEL para describir el contexto de la entidad en cuanto a factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

P	E	S	T	E	L
Cambios gobierno Normativas Legislación Estabilidad gobierno	PIB Políticas monetarias Inflación Impuestos Ciclo económico	Distribución renta Tendencias Estilo vida	Software nube CRM Innovación Avances	Cambio climático Reciclaje Pol. Medioambiente Recursos energía	Salarios Políticas impositivas Derechos laborales Normativas sector

Factor	Detalle	Plazo			Impacto	
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)		
Político	Gobierno municipal	Formado por PSOE y Ciudadanos, se prevé más división de cara a elecciones		x		Negativo
	Elecciones municipales	Serán en mayo de 2023. Cambio gobierno puede afectar a las bases del plan		x		Negativo
	Gobierno nación	Posible inestabilidad debido a varios partidos necesarios para aprobaciones		x		Negativo

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Económico	Proyecciones macroeconómicas España		x		Negativo
	Tipos de interés		x		Negativo
	Ayudas UE		x		Positivo
	Impuestos		x		Positivo

“La economía podría permanecer estancada en los próximos trimestres, o registrar caídas moderadas, debido a la mayor incertidumbre, al incremento en las expectativas de inflación y a la subida de los tipos de interés” (BBVA, 2022).

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Social	Fiesta taurina		x		
	División social		x		
	Salud mental sociedad		x		

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Tecnológico	Transformación digital	Impulsa la modernización del Ayuntamiento		x	x	Positivo
	Uso redes sociales	Favorece la comunicación con el ciudadano	X	x	x	Positivo
	Uso redes sociales	Dificulta comunicación con mayores		x		Negativo

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Ecología	Movimiento antitaurino	Crea división en las fiestas y eventos		x		Negativo
	Ahorrar en recursos	Oportunidad para modernizar		X		Positivo

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Legal	Salario	Subida funcionarios		x		Positivo
	Ley ahorro energético	Luz en eventos Navidad		x		Negativo

6.2.2. Microentorno

San Sebastián de los Reyes se encuentra en la Comunidad de Madrid, a 18 kilómetros al norte de Madrid. Se le conoce popularmente con el nombre de “Sanse”; también como “la Pamplona chica”, debido a sus famosos encierros. Forma una unidad urbana con el vecino municipio de Alcobendas. Precisamente de éste huyeron en 1488 treinta y dos vecinos para establecer un asentamiento alrededor de la ermita de San Sebastián, con el apoyo de los Reyes Católicos (Rodríguez Tato, 1991). En el año 1492 el municipio tomó carta de identidad definitiva, adoptando el nombre actual en homenaje a los reyes de Castilla y Aragón (Ayuntamiento San Sebastián de los Reyes, 2022).

Para el siglo XIX el pueblo tenía 250 casas; con 266 vecinos, 1.287 almas (Madoz, 1845). Su industria era la agrícola. Sin embargo, durante los **años 60 y 70 del siglo XX experimentó un gran crecimiento debido a la llegada de población procedente del medio rural**, principalmente desde Andalucía, Castilla y León, Castilla la Mancha y Extremadura. Hacia los años 80 llegaban parejas jóvenes provenientes de la capital y otros municipios vecinos de Madrid. Desde comienzos del siglo XXI comenzó a llegar inmigración procedente de otros países: rumanos, colombianos, ecuatorianos, etc. Según datos del INE, en **2021 la población ascendía a 90.962 personas**. De éstas:

- 11.086 habitantes nacidos en América
- 1.062 habitantes nacidos en Asia
- 1.006 nacidos en África
- 22 nacidos en Oceanía.

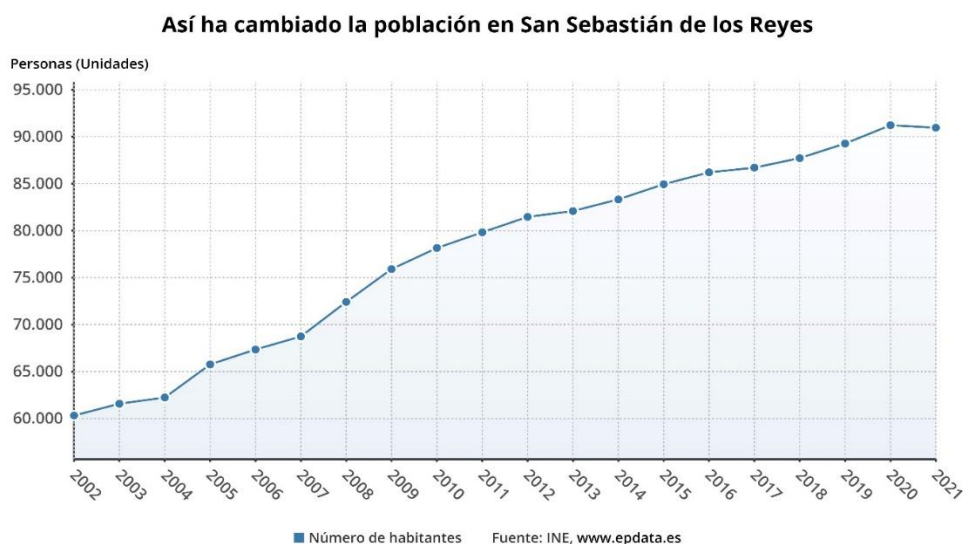


Gráfico 3: evolución población 2002-2021. Epdata.es

Estos datos en cuanto a historia y crecimiento de población ayudan a construir la imagen actual del municipio (Europa Press, 2022). San Sebastián de los Reyes, y el Ayuntamiento que lo administra, no podrían entenderse sin su historia. Pero tampoco sin tener en cuenta la amalgama de culturas que conforman el tejido social actual. Por un lado, un gran subconjunto de la población proviene de las familias arraigadas en el pueblo desde tiempos inmemoriales; en su mayoría promotoras de las tradiciones y festividades históricas. Otro subconjunto, el proveniente de las familias llegadas durante los 60 y 70, estaría en una posición más intermedia; algunos se han incorporado a las tradiciones. En cuanto a la población llegadas de otros países, viven el pueblo más desde su forma de ver la vida, incorporándose poco a poco a la cultura local. Por último, mucha población joven que ha ido llegando en los últimos años podríamos decir que utiliza el pueblo, y el Ayuntamiento, más como una ciudad dormitorio.

La renta per cápita de los habitantes de este municipio es superior a la media nacional, siendo la tasa de paro también inferior (Europa Press, 2022). Estos datos se deben en gran medida a la existencia de casi 7.500 empresas nacionales y multinacionales con sede en su término municipal. También hay que considerar la existencia de varias urbanizaciones exclusivas, donde reside población con alto poder adquisitivo. Hay que tener en cuenta, además, que el municipio se encuentra muy cercano al aeropuerto de Barajas, comunicado con la capital mediante Metro y Cercanías; también que tiene conexión directa con la A-1.

Existe un importante tejido asociativo, con 100 asociaciones inscritas en el municipio (Ayuntamiento San Sebastián de los Reyes, 2022). De éstas, unas 60 solicitan subvenciones para sus actividades cada año. Sin embargo, solo unas 30 permanecen activas en cuanto a participación e involucración en eventos festivos.

6.3. Competencia

El diccionario de la Real Academia Española define así la palabra *competencia*:

1. f. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.
2. f. Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa.
3. f. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Se entiende que un Ayuntamiento no tiene que rivalizar en ningún mercado o mantener una rivalidad con ningún otra Administración. Así, podríamos entender la competencia en el sentido de comparar su imagen como institución, también en cuanto a los eventos que organiza, con la de otros Ayuntamientos de la zona y de parecido tamaño.

La primera comparación es inmediata, ya que San Sebastián de los Reyes comparte algunas calles con el vecino municipio de **Alcobendas**. De hecho, como se ha mencionado, el primero se fundó a partir de familiar que abandonaron el segundo. Alcobendas está en los primeros puestos de la

Comunidad de Madrid en cuanto a economía, vivienda, servicios que ofrece, deporte, etc. Se ha convertido en un ejemplo a seguir en numerosos aspectos, también en cuanto a Comunicación. Por ello, el listón a superar se eleva significativamente.

A veintiséis kilómetros se sitúa **Torrejón de Ardoz**. Esta localidad ha conseguido organizar, y comunicar, unas fiestas de Navidad que se han convertido en todo un acontecimiento. Población de toda la Comunidad se desplaza hasta Torrejón en esas fechas.

Podríamos mencionar otra localidad grande en tamaño, cultura e historia: **Alcalá de Henares**. A veintinueve kilómetros de distancia, destaca por su universidad, por ser la cuna de Miguel de Cervantes, por su semana cervantina y por todos los servicios que ofrece.

Por último, mencionar el ejemplo de la capital de la Comunidad, **Madrid**. La ciudad ha conseguido situarse entre las grandes referencias en cuanto a turismo europeo. Evidentemente, cuenta con una historia, monumentos e instituciones que atraen por sí mismos a los visitantes, tanto residentes como de otras zonas. Sin embargo, su Ayuntamiento ha sabido encontrar un impulso extra apoyándose en la cultura y la gastronomía.

Se considera que el **Ayuntamiento de Madrid puede servir de inspiración** a la hora de elaborar una estrategia para mejorar la comunicación con la ciudadanía y buscar que todo tipo de personas se sientan incluidas en las actividades que se llevan a cabo. Analizando sus puntos fuertes, cabría destacar los siguientes:

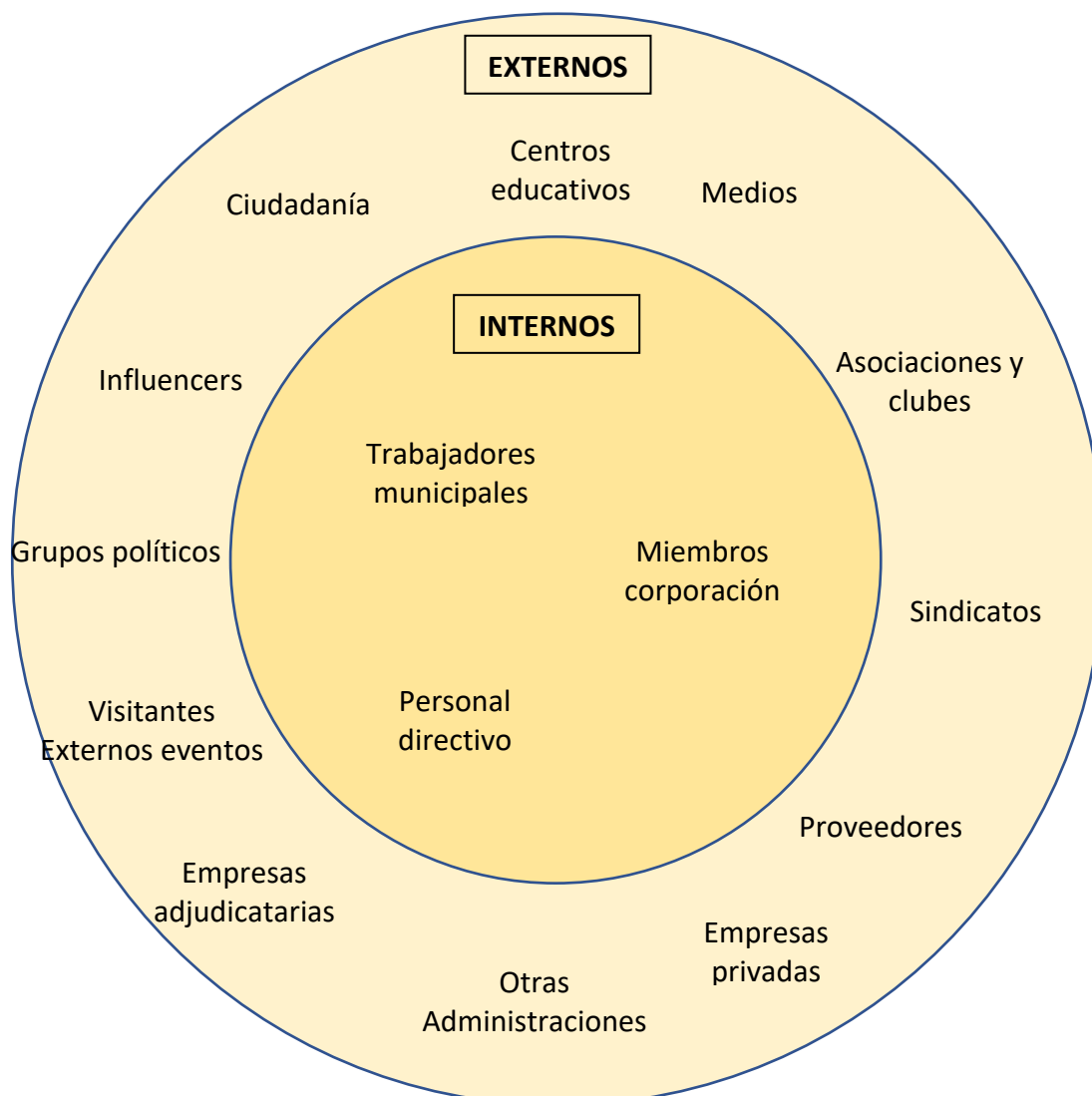
- **Madrid ciudad de acogida.** La capital ha conseguido transmitir una imagen de acogida, de carácter abierto e inclusivo. Una vez establecida, esta idea genera la idea de que todas las personas son bienvenidas en todo tipo de eventos que se organizan. Desde hace muchos años se escucha a los dirigentes municipales de los diferentes partidos reforzar esta filosofía.
- **Portal de referencia para ocio.** El Ayuntamiento dispone de un portal de referencia donde se recogen todos los eventos relacionados con el ocio que se desarrollan durante todo el año. Se percibe que la información está actualizada y es de calidad. La agenda va marcando qué es lo importante en cada momento. Se transmite la idea de multitud de actividades, todas importantes, para todos.
- **Asistente virtual.** La página web municipal tiene un asistente virtual. Esto transmite la idea de atención inmediata. Invita a buscar ayuda, a pensar que detrás hay alguien.
- **Redes sociales.** El Ayuntamiento ha conseguido que 1 de cada 4 personas le siga en Twitter. Esta es una importante herramienta para llegar a gran parte de la población.

- **Cultura.** Más allá de los grandes museos, la ciudad de Madrid ha conseguido ser reconocida por las numerosas obras de teatro en cartel, desde las más famosas hasta la más humildes.
- **Gastronomía.** Uno de los grandes ejes sobre los que gira el ocio en Madrid. Existen opciones para que todos los bolsillos puedan disfrutar de un día de disfrute en familia o amigos. Durante la pandemia, el sector ha recibido todo tipo de ayudas e impulsos para poder seguir en funcionamiento. Además, que todo el mundo que llegue al municipio se sienta bien acogido.

Con todas estas ideas en la cabeza, se podría decir que **Madrid inspira ocio para todos**, espacio donde **todo el mundo tiene cabida para disfrutar**. Precisamente esta es la visión del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes en cuanto a festejos, poder ofrecer a toda la población diferentes oportunidades de ocio.

6.4. Públicos objetivos

Este gráfico nos ofrece una visión general de los públicos de la Oficina de Festejos:



Analizando uno por uno:

- **Ciudadanía.** Este sería el principal público del Ayuntamiento. No hemos de olvidar que **la Administración local tiene su razón de ser en el servicio** cercano a la población de un territorio.
 - A título individual
 - Asociaciones con diferentes intereses: sociales, deportivos, culturales
 - Peñas taurinas

Hay que recordar que existe un importante número de asociaciones en el municipio.

Como se mencionaba en el punto 6.2.2., Microentorno, la población total del municipio asciende a más de 90.000 personas. A partir de los años 60 se produjo un goteo de inmigrantes, de procedencia tanto nacional como internacional, que ha convertido al municipio en un crisol de culturas. Sigue existiendo un nutrido grupo de familias del pueblo que capitalizan las festividades populares, sobre todo porque su relación con el mundo taurino.

El tejido asociativo es importante: social, cultural y deportivo. Parece una opción muy apropiada para llegar a una parte muy importante de la población. En el caso de las asociaciones taurinas (peñas), familias enteras componen éstas.

Una parte importante de la población utilizaría el municipio como ciudad dormitorio.

- **Personal del Ayuntamiento.** El grueso está formado por personal técnico, administrativo y de oficios. En menor medida, jefaturas. El número de directivos es de cinco. Dentro de los primeros, se da opción a que puedan trabajar durante los eventos como personal de apoyo. Su papel es muy importante, ya que por su indumentaria, presencia y comportamiento **contribuyen a conformar la imagen que la ciudadanía se hace** del Ayuntamiento.
- Miembros de la **corporación** municipal. Como se mencionaba antes, actualmente está compuesta por veinticinco concejales. Conforman un público muy importante, ya que determinados acuerdos que pueda tomar la institución necesitan una mayoría determinada. El actual equipo de gobierno no tiene mayoría absoluta. Aún así, aunque la tuviera, si lo que se busca es llegar al mayor número de población posible, lo inteligente **sería buscar consensos.**

- **Grupos políticos.** Cada grupo con representación en la corporación tiene el apoyo de personal que puede contratar como de confianza. En la actualidad existen siete: Grupo PSOE, Grupo PP, Grupo Ciudadanos, Grupo Más Madrid, Grupo Podemos, Grupo Vox y Grupo Izquierda Independiente por S. S. Reyes. Parte de estos trabajadores se dedican **a tareas relacionadas con la comunicación de sus grupos**, ello hace que puedan ser considerados como un público objetivo importante.
- **Medios** de comunicación. Existen diversos medios que actúan de forma más local, como revistas de menor entidad y alguna emisora de radio que tiene una sección local (Cadena Ser). Algunas asociaciones también disponen de blogs. Se considera también muy importante la relación con éstos. Tenerlos como **aliados puede allanar el camino para lograr nuestros objetivos**. Un caso claro ha sido el de Antena 3 TV. Gracias a la colaboración con este medio la popularidad de las fiestas de verano ha crecido de forma exponencial.
- **Otras Administraciones** públicas. En el municipio tienen sede instituciones de la Comunidad de Madrid, como la Delegación Territorial Norte. Podríamos considerar parte de éstas también a los **centros educativos** del municipio, como colegios e institutos.
- **Empresas privadas.** En San Sebastián de los Reyes están afincadas importantes empresas, como Antena 3 TV. Precisamente este contribuye de una forma principal a la publicidad de sus fiestas de verano, ya que transmite todos los días sus encierros. Aparte de sus polígonos industriales, existen 2 grandes parques comerciales, que cobran especial importancia durante los eventos navideños.
- **Empresas adjudicatarias** de servicios para el Ayuntamiento. En este apartado se incluirían aquellas mercantiles que han firmado contratos para ofrecer servicios como la limpieza, basura, mantenimiento, obras y festejos. Cobran especial importancia estas últimas, ya que durante los eventos organizan conciertos, contratan artistas y ofrecen gastronomía. De alguna forma, son la prolongación del Ayuntamiento ante la ciudadanía, su principal público.
- **Proveedores**
- **Líderes de opinión.** Hoy en día, con el auge de las redes sociales, la influencia de los líderes de opinión es muy grande. En el caso del municipio, deportistas más o menos conocidos pueden servir de gran altavoz. En el municipio reside algún motorista famoso y algún cantante. También deportistas de menor entidad, pero con nombre en el pueblo. También personas de renombre relacionadas con el mundo del toro. Siendo este un punto de fricción se trataría de encontrar puntos de unión.

- **Visitantes** del municipio durante los eventos. De nuevo, teniendo en cuenta la repercusión que pueden tener las redes sociales, hay que cuidar mucho a los visitantes externos. Que sepan cómo encontrar información de antemano. También cuando se acudan a algunos de los eventos. Sus comentarios positivos contribuirán a mejorar la imagen de las actividades realizadas.

Este plan se centrará en los siguientes públicos:

1. Ciudadanos a título individual
2. Asociaciones y peñas del municipio
3. Miembros de la corporación y sus grupos políticos
4. Medios de comunicación locales

Dado el importante tejido asociativo del municipio, se espera que asociaciones, peñas y miembros de la corporación sirvan de gran amplificador del mensaje.

6.5. DAFO

Análisis INTERNO		Análisis EXTERNO	
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con un Plan de Comunicación institucional • Estructura escasa del departamento de Comunicación del Ayuntamiento • Falta de personal en la Oficina de Festejos • 	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis energética • Crisis Rusia – Ucrania • Empeoramiento económico • División social taurinos-antitaurinos • Sociedad multicultural
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuntamiento sin endeudar • Cercanía a la capital • Ubicación cerca aeropuerto • Buen polígono industrial • Renta per cápita en relación media nacional • Tasa de paro baja en relación media nacional • Gran tejido asociaciones • Culturas arraigada, alma pueblo 	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos <i>Next Generation</i> Unión Europea • Mejora significativa de la pandemia • Situación estratégica del municipio • Terreno municipal disponible para nuevos proyectos • Disponibilidad de terreno municipal para crecer

6.5.1. Debilidades

- El Ayuntamiento no cuenta con un Plan de Comunicación a nivel institucional. Este hecho constituye una debilidad importante, ya que lo ideal sería que el Plan para la Oficina de Festejos se apoyará en una estrategia general. Al no ser esto posible, se deberá trabajar desde 0, pensando en encontrar los apoyos necesarios por parte de los órganos de decisión de la entidad.
- Tanto el departamento de Comunicación del Ayuntamiento, como el de la Oficina de Festejos, tienen una estructura de personal bastante justa para tratarse de un municipio reconocido como Gran Ciudad. En el primero se echa de menos mayor número de profesionales para gestión de redes sociales. En el segundo, técnicos que puedan gestionar eventos de principio a fin. En la actualidad solo hay dos, mientras que en determinadas épocas del año se solapan varios eventos a la vez.

6.5.2. Fortalezas

- El Ayuntamiento no tiene deudas, teniendo una economía holgada. Esto le permite poder destinar recursos económicos suficientes a los proyectos que se pretendan emprender.
- La cercanía a la capital pone al municipio en el mapa de la Comunidad. También el hecho de estar situado en el margen de la A1, autovía de entrada a Madrid desde el norte de España y Europa.
- Su polígono industrial es muy potente. Ello genera un importante caudal de recursos económicos para las arcas municipales. También se ubican grandes empresas, lo que fortalece la imagen de Sanse. Asimismo, permite que sus ciudadanos tengan una renta *per cápita* superior en comparación con el resto de España.
- Estar cerca del aeropuerto es otro gran valor añadido.
- Sanse es una gran ciudad con alma de pueblo, con tradiciones muy arraigadas. Ello hace que su población tenga predisposición natural a la celebración, a salir a la calle. El caldo de cultivo es ideal para la celebración de eventos relacionados con el ocio. Casi en cada época del año existe una excusa para juntarse con amigos y familia para celebrar.
- El tejido asociativo es importante. Familias enteras se reúnen a la mínima oportunidad para comer, beber y pasarlo bien. Al tratarse de un municipio con antiguas costumbres taurinas, muchas veces en torno a este mundo.

6.5.3. Amenazas

- La crisis económica y energética actual, derivada de la Covid y la guerra de Ucrania está haciendo mella en los bolsillos y el ánimo de la población. Por un lado, existen ganas de normalidad, pero por otro, no es fácil contar con recursos económicos para poder hacer frente a un gasto extra como sería el ocio. Si ya de por sí esto es así, las empresas que intervienen en los actos continúan elevando sus precios, por lo que cada vez es más complicado poder disfrutar de todos los eventos que se tienen a disposición. Habrá que tener muy en mente esta realidad.
- Las festividades llevadas a cabo están muy relacionadas con antiguas tradiciones, que no todo el mundo comparte. Una de ellas son los toros. Con la proliferación de campañas en contra del maltrato animal, se ha creado en el pueblo una división importante entre taurinos y antitaurinos. Este hecho supone un importante obstáculo a la hora de querer buscar unas fiestas para todos.
- Se considera que el hecho de que Sanse sea una sociedad multicultural puede llegar a ser una amenaza. Conviven personas de muchas provincias de España, con otras procedentes de Europa, África, Oriente Medio y América del centro y sur. Esto podría suponer una ventaja, ya que enriquecería todas las costumbres locales. Sin embargo, los prejuicios sociales y religiosos pueden suponer un obstáculo importante de cara a la convivencia.

6.5.4. Oportunidades

- La Unión Europea ha aprobado los fondos *Next Generation* con el objetivo de impulsar el bienestar y el en todo su territorio. Las entidades locales tienen la oportunidad de obtener importante financiación para todo tipo de proyectos.
- La mejoría de la situación de pandemia, la “vuelta a la normalidad”, ha supuesto una importante inyección de moral en toda la ciudadanía. Se nota que todo el mundo está deseando aprovechar cualquier oportunidad para poder disfrutar junto a los suyos. El viento es muy favorable para la Oficina de Festejos.
- La situación del municipio, junto al aeropuerto, al lado de la capital, ofrece oportunidades para que los eventos que se lleven a cabo tengan gran repercusión. Incluso, para encontrar apoyos y financiación.
- Además, Sanse dispone aún de terreno municipal para poder acometer nuevas infraestructuras. En la actualidad existe un recinto ferial que ha quedado anticuado. Se podría pensar en acometer importantes mejoras.

7. Conclusiones y diagnóstico

A partir de este análisis previo se desprende que el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes tiene importantes fortalezas pensando en el plano que nos ocupa, elaborar un plan de comunicación para su Oficina de Festejos. Es un **municipio con alma de pueblo**, con **tradiciones** culturales y festivas **muy arraigadas**. Sus **fiestas patronales son una referencia** a nivel Comunidad de Madrid, con repercusión incluso a nivel nacional. El tejido asociativo también es importante, con cerca de 30 asociaciones muy activas. La mejoría de la situación Covid-19 y los fondos *Next generation* de la Unión Europea presentan grandes oportunidades.

Sin embargo, estas **tradiciones culturales y festivas** están demasiado **enfocadas en el mundo del toro**. De alguna forma, o se es parte de este mundo o se viven las fiestas de otra forma. Esto produce una división entre la ciudadanía del municipio. Como dato, resaltar el hecho de que, durante la última feria de las asociaciones, celebrada durante septiembre de 2022, de los 38 stands montados ninguno fue ocupado por una peña taurina. Esta división se ve acentuada por el movimiento antitaurino. Las personas que no están de acuerdo con las corridas de toros o los encierros quedan un poco al margen del flujo de actividades que originan las fiestas patronales. Ocurriría lo mismo con la parte de población que no es antitaurina pero tampoco siente atracción por los eventos que se generan. Acuden a la feria, a los conciertos, pero no llega a hacer un verdadero hilo conductor que

Además, hay que tener en cuenta que el **Ayuntamiento no dispone de un plan de comunicación a nivel institucional**. Por tanto, cabe deducir que no se está comunicando según una hoja de ruta preestablecida. Más bien, en muchos casos los diferentes departamentos municipales ofrecen información sobre temas que les competen según su propia iniciativa. Por otro lado, el departamento de Comunicación municipal maneja distintas herramientas para hacer llegar sus mensajes: revista La Plaza, Canal Norte TV digital, redes sociales, etc. No existe un lugar centralizado donde se pueda encontrar toda la información.

Por otro lado, aparte de la crisis económica mundial, es muy importante tener en mente que durante la **primavera de 2023 se producirán elecciones municipales**. Un cambio de fuerza gobernante podría desencadenar un terremoto en cuanto a organización de eventos se refiere. Los partidos gobernantes suelen tener mucho peso en las decisiones sobre actividades a organizar. Un punto de vista político diferente podría suponer un gran giro en los acontecimientos.

La población del municipio es muy heterogénea. Hay un núcleo que familias del pueblo “de toda la vida” que vive las fiestas más apegado al mundo del toro. Sin embargo, como se mostraba anteriormente, el crecimiento que se ha ido experimentando desde los años 60, unido al boom inmigratorio de los años 2000 procedente de América, ha conformado una gran diversidad cultural y social.

Así, parece muy oportuno que la Oficina de Festejos pueda establecer un plan de comunicación que gire en torno al **derecho al ocio en general de TODOS los vecinos**. Este enfoque recogería la visión que tiene el actual equipo de gobierno de “proporcionar a la ciudadanía un espacio para el ocio, en el marco de unas tradiciones culturales que deben preservar el alma de pueblo que aún tiene San Sebastián de los Reyes”, según las palabras de su alcalde. No en vano, nuestra

Constitución recoge el derecho al ocio. También se ajustaría a los requisitos que establece la ley a la hora de que una institución pública pueda realizar comunicación institucional (*Ley de Publicidad y Comunicación Institucional*, 2005). En este caso, “comunicar programas y actuaciones públicas de relevancia e interés social”.

Partiendo de la base del derecho al ocio de toda la ciudadanía, teniendo en cuenta la diversidad cultural y social actual, y la división existente mundo toro – mundo antitaurino, la estrategia a seguir debe basarse en encontrar puntos comunes y otorgar protagonismo, tanto para la ciudadanía como para la parte política. En el primer caso, para que todas la sensibilidades encuentren que forman parte de las fiestas. En el segundo, para que un cambio de gobierno no implique necesariamente un giro radical.

Por último, cabe pensar en como hacer llegar el mensaje al mayor número de población. Si restamos la población menos de 16 años del municipio, la cifra de posibles personas objetivo ascendería a unas 72.000. Hay que tener en cuenta que, como se ha mencionado, un 85% de los internautas de 16-70 años utiliza redes sociales en España. Extrapolando esta cifra al municipio, aproximadamente 10.800 personas no utilizarían ningún tipo de red social en San Sebastián de los Reyes. Por otro lado, la cifra que sí las utilizaría sería de 61.200 personas. Sin embargo, en el apartado 6.1.5. de este documento se ha mostrado el seguimiento que tienen las redes sociales del municipio:

- Twitter (@sansecomunica): 9.590 seguidores
- Facebook (Sanse Comunica): 14.000 seguidores
- YouTube (Canal Norte TV digital): 6.150 suscriptores
- Instagram (sansecomunica): 3.794 seguidores

Aún teniendo en cuenta que los usuarios de cada red son únicos, es decir, que un usuario de Twitter no utiliza Facebook (no es el caso), la cifra de seguidores asciende a 33.534 personas. Por tanto, el margen de mejora en cuanto a seguidores, y engagement (lo más importante) es grande. Sobre todo, en las redes con más protagonismo del momento: Instagram, YouTube y Facebook. Digno de resaltar es el caso de las dos primeras.

Con todo esto en mente, para conseguir encontrar puntos comunes y otorgar protagonismo a la ciudadanía se utilizarán tres vías principales:

- Redes sociales y página web del Ayuntamiento. Con la segunda se pretende atraer a aquellas personas que no son usuarios de redes sociales.
- Revista municipal La Plaza. Personas mayores que no utilizan Internet.
- Crear una Comisión de Festejos que aglutine a partidos políticos, asociaciones y peñas.

8. Estrategia comunicativa

La estrategia establece como se alcanzarán los objetivos del presente plan, el camino a seguir (Wilcox et al., 2012). Detalla el enfoque global que se utilizará (Stracquadiano, S., 2021). De momento, se trata de definir mensajes, lenguaje, tono y canales.

En este caso, teniendo siempre muy presente que el objetivo principal de este TFG, en consonancia con la visión del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, es elaborar un plan que permita comunicar de manera ordenada y estratégica todas las actividades de ocio que se realicen, de manera que todas las personas se sientan incluidas, se tendrán en cuenta los siguientes puntos para elaborar la estrategia:

- Deberá ser **proactiva**, buscando anticiparse a las necesidades de nuestros públicos.
- Será **diferenciada**, ya que se emitirán diferentes mensajes en función del público objetivo. Ya que la meta es que toda la población se sienta incluida en las actividades que se desarrollan, se considera básico **emitir los mensajes apropiados**, con las acciones correspondientes, para **taurinos y antitaurinos**. Este es uno de los puntos débiles detectados.
- En los alrededores existe la fuerte “competencia”, ejemplos con los que se nos comparará: Madrid capital, Alcobendas o Alcalá de Henares. Por tanto, la estrategia girará alrededor de la **especialización**. “Sanse es una ciudad con alma de pueblo, con tradiciones centenarias”.
- Hay que tener en cuenta que los **eventos principales se producen durante 4 épocas concretas del año**: Navidad, Fiesta San Sebastián (20 de enero), Fundación del Pueblo (2 de mayo), Fiesta Cristo de los Remedios (principal, última semana de agosto).
- Es importante señalar que se pretende **“sumar” a un número importante de población a los eventos que se realicen**. No solo para que asistan, sino para que los sientas como suyos.
- Por último, es básico tener presente que **se busca el consenso y la participación del mayor número de actores posibles**, concentrando esfuerzos en asociaciones y grupos políticos.

8.1. Objetivos del plan de comunicación

A partir de lo expuesto en el apartado 7, Conclusiones y diagnóstico, se establecen los siguientes objetivos. Hay que recalcar que se busca que la mayor parte de ciudadanía sienta como suyas las fiestas. En la actualidad parece que si no formas parte de las celebraciones taurinas no vives de verdad las fiestas de tu pueblo.

8.1.1. Objetivo principal

Es objetivo principal de este trabajo:

Diseñar un **Plan de Comunicación** para que la Oficina de Festejos del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes pueda **facilitar el acceso al ocio de todas las personas** del municipio, de forma que todas se sientan incluidas en los eventos festivos que se realizan.

8.1.2. Objetivos específicos

1. **Aumentar en un 50% el tráfico web** de la sección “Eventos y fiestas” (sitio del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes).

Con este objetivo se busca que más personas acudan a la web municipal para encontrar información. Esto permitirá que puedan comprobar que hay vida más allá de los toros. Podrán estar al día de todas las propuestas e iniciativas que se vayan lanzando.

2. **Aumentar en un 50% el número de asociaciones del municipio que tienen implicación** en los eventos anuales.

Como se ha comentado, de las 100 inscritas, 60 solicitan cada año subvenciones al Ayuntamiento. Sin embargo, solo 30 están activas a nivel de festejos populares. De éstas, 12 son peñas taurinas. Con este objetivo se pretende que un número mayor de población sienta como suyas las fiestas, sobre todo aquellas personas que buscan el ocio más allá del mundo taurino. También se incluye en este apartado a partidos políticos que tienen sus intereses en el municipio.

3. **Aumentar en un 75% el número de seguidores en Instagram y Facebook**

Estas redes son las que más penetración tienen en un número mayor de población. Incrementar el número de seguidores permitirá hacer llegar nuestro mensaje a muchas más personas. No se trata solo de aumentar el número, cuando se habla de seguidores se refiere a fidelizar personas.

4. **Conseguir que 1.000 ciudadanos/as que no utilizan Internet hagan una propuesta para sus fiestas, y que se registren para recibir información puntual de eventos.**

La intención es contar también con aquellas personas que no utilizan las redes sociales, que son muchas. La cifra puede parecer modesta, pero será un punto de partida para que posteriormente pueda funcionar el boca a boca.

8.2. Tono y estilo

Se ha de recordar que la Ley de Comunidad y Publicidad Institucional (*Ley de Publicidad y Comunicación Institucional*, 2005) establece limitaciones que afectan al tono y al estilo de la comunicación que pretender llevar a cabo las entidades públicas. Por supuesto, está prohibido el ensalzamiento de los logros que haya podido conseguir una institución (La Rioja, 2022).

El tono que se utilizará será:

- **Formal**, evitando coloquialismos y frases demasiado distendidas
- **Huyendo de tecnicismos** y lenguaje enrevesado, muchas veces típico de la Administración.
- **Informativo**, orientado siempre a la utilidad pública.
- El mensaje debe ser **claro** y **conciso**.
- Con **frases sencillas** y cortas.
- Con un lenguaje **preciso**
- **Positivo**
- Podrá ser **persuasivo** cuando se quiera animar a la población a ejercer su derecho al ocio

8.3. Mensaje

No se puede olvidar que el propósito final de este plan es **comunicar**. Así, este apartado será clave. Por su puesto, cada público objetivo deberá tener su mensaje.

Público	Mensaje
Ciudadanía	“Vive tus fiestas”
Asociaciones	“Ayúdanos a diseñar tus fiestas”
Corporación	“Trabajemos juntos para diseñar unas fiestas para todos”
Medios de comunicación	“Sanse, las fiestas de todos”

8.4. Canales

Público	Mensaje	Canal
Ciudadanía	“Vive TUS fiestas”	Página web Redes sociales Revista La Plaza Stand calle
Asociaciones	“Ayúdanos a diseñar TUS fiestas”	Redes sociales Reuniones físicas Evento
Corporación	“Trabajemos juntos para diseñar unas fiestas para todos”	Reuniones físicas Evento
Medios	“Sanse, las fiestas de todos”	Correo electrónico Reuniones

9. Plan de acciones

Se debe poner en marcha un plan de acciones que contribuyan a alcanzar los objetivos marcados.

- Para el **objetivo específico 1** la estrategia gira en torno a la calidad del contenido del sitio web de Festejos. Actualmente solo se va actualizando en ocasiones puntuales, en momentos previos a la celebración de eventos. La idea es mejorar el *engagement*, la relación que la ciudadanía tiene con la “marca” Sanse en lo que tiene que ver con cultura y ocio. Para ello, se creará un blog, fomentándose la participación. A la vez, se buscará atraer a personas que no utilizan redes sociales o que no son asiduas de Internet.
- En cuanto al **objetivo específico 2**, se considera crucial que las asociaciones se impliquen en todos los eventos para que puedan sentirlos como suyos. Llegando a las asociaciones el efecto se amplificará, ya que cada una tiene un gran número de asociados. Se hará de dos formas: creando una Comisión de Festejos, para que tengan voz y voto en todas las actividades, y haciéndolas participar como actores en la presentación de las fiestas patronales de verano y en el encendido de las luces de Navidad.
- El **objetivo específico 3** persigue directamente amplificar el mensaje. Aumentando seguidores en Instagram y Facebook, redes sociales con gran penetración, se podrá hacer llegar cada comunicación a muchas más personas. Para ello, la estrategia será mejorar el *engagement* a través de la calidad.
- Por último, el **objetivo específico 4** busca llegar a aquellas personas que permanecen al margen de las redes sociales, y que solo utilizan Internet de forma muy puntual. Incluso, a aquellas personas mayores que ni siquiera utilizan la tecnología. Solo podemos llegar mediante medios tradicionales.

9.1 Detalle del plan de acciones

Objetivo	Estrategia	Acción
1. Aumentar en un 50% tráfico web Festejos	1.1. Mejorar engagement 1.2. Atraer personas que no utilizan redes sociales, y que no visitan nuestro sitio	1.1.1 Creación de un blog ocio-cultural 1.1.1. Publicación semanal 1.1.2. Fomentar participación 1.2.1. Publicidad offline 1.2.2. Street marketing
2. Aumentar en un 100% el número de asociaciones que se implican en eventos	2.1. Ofrecer participación en el diseño eventos principales 2.2. Dar mayor visibilidad a todas las asociaciones	2.1.1. Creación Comisión Festejos 2.2.1. Evento: Presentación de las fiestas Cristo Remedios (agosto) 2.2.2. Evento: Encendido luces Navidad
3. Aumentar en un 75% el número de seguidores en Instagram y Facebook	3.1. Mejorar imagen 3.2. Mejorar visibilidad 3.3. Mejorar engagement	3.1.1. Diseño historia de marca 3.2.1. Interacción con cuentas que nos siguen 3.2.2. Publicación temas culturales con # 3.3.1. Fomentar el diálogo 3.3.2. Sorteos 3.3.3. Usar historias Instagram 3.3.4. Usar infografías
4. Conseguir que 1.000 personas que no utilizan redes o Internet se registren para recibir información; también que hagan una propuesta para fiestas	4.1. Buscar más allá del mundo Digital	4.1.1. Street marketing 4.1.2. Reforzar revista La Plaza

9.2. Fichas resumen de acciones

Acción 1.1.1. Creación de un blog cultural

Objetivo	Aumentar en un 50% tráfico web Festejos
Estrategia	1.1. Mejorar engagement
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Creación de un blog cultural con contenido de calidad
Calendario	Creación en un mes. Publicaciones semanales
Coste aproximado	3.000 euros
Agentes implicados	Dircom Responsable Festejos
Indicadores	Métricas web: <ul style="list-style-type: none">• Usuarios• Sesiones• Páginas vistas• Duración media de la visita• Porcentaje de rebote• <i>Engagement</i>• Número suscriptores al blog• Encuestas a suscriptores

Se contrataría el diseño de un blog que mantuviese el estilo de la web de Festejos. Contendría diversos apartados:

Actualidad municipal	Teatro municipal	Cine	Teatro
----------------------	------------------	------	--------

Acción 1.1.2. Publicaciones semanales web y blog

Objetivo	Aumentar en un 50% tráfico web Festejos
Estrategia	1.1. Mejorar engagement
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Subir contenido de tipo cultural
Calendario	Semanal
Coste aproximado	Personal propio. 15% dedicación jornada de un técnico. 400 euros/mes/técnico
Agentes implicados	Comunicación Técnico Festejos
Indicadores	Métricas web: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Sesiones • Páginas vistas • Duración media de la visita • Porcentaje de rebote • <i>Engagement</i> • Número suscriptores al blog • Encuestas a suscriptores

En este blog se publicaría contenido sobre:

- Funciones llevadas a cabo en el teatro municipal
- Actividades culturales desarrolladas en el municipio: música, exposiciones, etc
- Cine y teatro recomendado a nivel Comunidad de Madrid

Acción 1.1.3. Fomentar participación

Objetivo	Aumentar en un 50% tráfico web Festejos
Estrategia	1.3. Mejorar engagement
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Buscar la interacción con los usuarios mediante, preguntas, aportación de información, propuestas
Calendario	Semanal
Coste aproximado	Personal propio. Personal propio. 10% dedicación jornada de un técnico. 260 euros/mes/técnico
Agentes implicados	Comunicación Técnico Festejos
Indicadores	Métricas web: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Sesiones • Páginas vistas • Duración media de la visita • Porcentaje de rebote • <i>Engagement</i> • Número suscriptores al blog • Encuestas a suscriptores

Se fomentaría la participación mediante:

- Permitir comentarios, previa moderación
- Abrir la posibilidad de que las asociaciones puedan dar a conocer contenido cultural

Acción 1.2.1. Publicidad offline

Objetivo	Aumentar en un 50% tráfico web Festejos
Estrategia	1.2. Atraer personas que no conocen el sitio o que no utilizan redes sociales
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Información de calidad a través de Revista La Plaza, editada por el Ayuntamiento. Invitando a ampliar vía sitio web
Calendario	Publicación mensual
Coste aproximado	Espacio en revista La Plaza: 500 euros/mes
Agentes implicados	Comunicación Técnico Festejos
Indicadores	Métricas web: <ul style="list-style-type: none">• Usuarios• Sesiones• Páginas vistas• Duración media de la visita• Porcentaje de rebote• <i>Engagement</i>• Número suscriptores al blog• Encuestas a suscriptores

Se concretaría en:

- Ofrecer información cultural a través de la revista municipal La Plaza, en formato tipo blog
- Invitar a obtener más información a través de la web de Festejos
- Ofrecer código QR para que se pueda abrir directamente la web de Festejos



Acción 1.2.2. Street marketing

Objetivo	Aumentar en un 50% tráfico web Festejos
Estrategia	1.2. Atraer personas que no conocen el sitio o que no utilizan redes sociales
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Stand en la calle: mercadillo semanal y plaza del pueblo
Calendario	Semanal Febrero, abril, junio; octubre y noviembre (previo a eventos más importantes)
Coste aproximado	Personal propio, no técnico. 10% jornada semanal. 150 euros/persona/jornada
Agentes implicados	Personal Festejos
Indicadores	Métricas web: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Sesiones • Páginas vistas • Duración media de la visita • Porcentaje de rebote • <i>Engagement</i> • Número suscriptores al blog • Encuestas a suscriptores

Se concretaría en montar un stand en la calle los miércoles: en zona mercadillo municipal y en la plaza del pueblo. Se ofrecería *merchandising* y ejemplares de la revista municipal. Poner énfasis en la posibilidad de obtener y aportar información.

Acción 2.1.1. Creación Comisión Festejos

Objetivo	Aumentar en 50% número asociaciones que se implican en eventos
Estrategia	2.1. Ofrecer participación en diseño eventos principales
Público	Asociaciones, grupos políticos, peñas
Descripción	Creación de Comisión, formada por miembros de las diferentes asociaciones, grupos políticos del Ayuntamiento y personal técnico; consensuar actividades a realizar, proponer ideas
Calendario	Enero a marzo: contactos y constitución Marzo-diciembre: reuniones mensual; creación grupo trabajo quincenal
Coste aproximado	Personal propio: 15% dedicación jornada. 1.000 euros/mes
Agentes implicados	Responsable Festejos Técnico Festejos Auxiliar Festejos Equipo gobierno
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje respuesta a e-mails • Porcentaje asistencia a reuniones • Porcentaje de asistencia a eventos • Porcentaje acciones propuestas / aprobadas

Acción 2.2.1. Evento: presentación Fiestas Cristo Remedios

Objetivo	Aumentar en 50% número asociaciones que se implican en eventos
Estrategia	Dar visibilidad a las asociaciones
Público	Asociaciones, peñas, grupos políticos
Descripción	Evento: presentación fiestas Cristo Remedios. Se invita a representantes de asociaciones, peñas, grupos políticos; presentan diferentes actividades
Calendario	Abril – junio
Coste aproximado	15.000 euros
Agentes implicados	Dircom Responsable Festejos Personal Festejos Equipo gobierno
Indicadores	Invitaciones enviadas / asistencia acto Respuesta emails Asistencia reuniones

Se concretaría en la realización de un evento durante el mes de junio de cada año. Se presentarían los eventos más importantes a llevar a cabo durante las fiestas de verano. Se reconocería el trabajo realizado a una de las asociaciones cada año. Asimismo, se acompañaría el evento de una actuación musical, preferentemente de un artista o grupo local.

Acción 2.2.2. Evento: encendido luces Navidad

Objetivo	Aumentar en 50% número asociaciones que se implican en eventos
Estrategia	Dar visibilidad a las asociaciones
Público	Asociaciones, peñas, grupos políticos
Descripción	Evento: encendido luces Navidad, presentación actividades. Se invita a representantes de asociaciones, peñas, grupos políticos; presentan diferentes actividades
Calendario	Octubre – diciembre
Coste aproximado	12.000 euros
Agentes implicados	Dircom Responsable Festejos Personal Festejos Equipo gobierno
Indicadores	Invitaciones enviadas / asistencia acto Respuesta emails Asistencia reuniones

Se concretaría en la realización de un evento que presente las actividades que se llevarán a cabo en Navidad. Se ofrecería a los asistentes churros con chocolate, abierto a toda la población. Se acompañaría el acto de una actuación musical. Dado que se montará una carpa para realizar actividades en estas fechas, se realizaría en la plaza del pueblo o la carpa en función de las condiciones climatológicas. Se realizará el sorteo que reparte la participación de las asociaciones en la cabalgata de Reyes.

Acción 3.1.1. Diseño historia de marca

Objetivo	Aumentar en un 75% número seguidores Instagram y Facebook
Estrategia	Mejorar imagen
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Contratación de un servicio profesional para diseñar una historia de marca, de cara a crear una historia que ayude a conectar con la ciudadanía
Calendario	Enero, febrero
Coste aproximado	6.000 euros
Agentes implicados	Dircom Responsable Festejos Equipo gobierno
Indicadores	<i>Engagement</i> "Me gusta" conseguidos Interacciones Número de comentarios

Se concretaría en la contratación de un servicio para crear una historia de marca que conecte la visión del Ayuntamiento, en cuanto a organización de Festejos, con la ciudadanía. Moviéndose dentro de los límites que establece la ley de Publicidad y Comunicación, se pretendería fomentar la participación activa en el ocio del municipio. La historia giraría en torno a Sanse, su historia y sus tradiciones centenarias. Se busca involucrar a los ciudadanos y ciudadanas en los festejos que se lleven a cabo en "su" pueblo.

Acción 3.2.1. Interacción con cuentas que nos siguen

Objetivo	Aumentar en un 75% número seguidores Instagram y Facebook
Estrategia	Mejorar visibilidad
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Interaccionar con cuentas que nos siguen, y otras que nos pueda interesar por su contenido de calidad
Calendario	Todo el año, a diario
Coste aproximado	Personal propio. Personal propio. 10% dedicación jornada de un técnico. 260 euros/mes/técnico
Agentes implicados	Personal comunicación redes sociales
Indicadores	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Alcance • Post • Visitas al perfil • Alcance por publicación • “Me gusta” conseguidos • Número de comentarios • Clics en bio • Interacciones • <i>Engagement</i> <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Engagement</i> • Clics totales • Impresiones • Conversión / clics

Acción 3.2.2. Publicación temas culturales con

Objetivo	Aumentar en un 75% número seguidores Instagram y Facebook
Estrategia	Mejorar visibilidad
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Seguimiento de actualidad cultural para publicar en nuestras cuentas, utilizando #
Calendario	Todo el año, a diario
Coste aproximado	Personal propio. Personal propio. 10% dedicación jornada de un técnico. 260 euros/mes/técnico
Agentes implicados	Personal comunicación redes sociales
Indicadores	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Alcance • Post • Visitas al perfil • Alcance por publicación • “Me gusta” conseguidos • Número de comentarios • Clics en bio • Interacciones • <i>Engagement</i> <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Engagement</i> • Clics totales • Impresiones • Conversión / clics

Ejemplo de uso de hashtags para conectar mejor con nuestro público:

- #culturaSanse
- #cultura
- #festejosSanse
- #festejos

Acción 3.3.1. Fomentar diálogo

Objetivo	Aumentar en un 75% número seguidores Instagram y Facebook
Estrategia	Mejorar <i>engagement</i>
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Interactuar con los seguidores que tenemos, demostrando interés real en sus inquietudes y comentarios
Calendario	Todo el año, a diario
Coste aproximado	Personal propio. Personal propio. 10% dedicación jornada de un técnico. 260 euros/mes/técnico
Agentes implicados	Personal comunicación redes sociales
Indicadores	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Alcance • Post • Visitas al perfil • Alcance por publicación • “Me gusta” conseguidos • Número de comentarios • Clics en bio • Interacciones • <i>Engagement</i> <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Engagement</i> • Clics totales • Impresiones • Conversión / clics

Acción 3.3.2. Sorteos

Objetivo	Aumentar en un 75% número seguidores Instagram y Facebook
Estrategia	Mejorar <i>engagement</i>
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Realización de sorteos entre seguidores
Calendario	Todo el año, mensual
Coste aproximado	3.000 euros
Agentes implicados	Personal comunicación redes sociales
Indicadores	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Alcance • Post • Visitas al perfil • Alcance por publicación • “Me gusta” conseguidos • Número de comentarios • Clics en bio • Interacciones • <i>Engagement</i> <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Engagement</i> • Clics totales • Impresiones • Conversión / clics

Posibles sorteos:

- Entradas para asistir a obras en teatro municipal
- Pases para piscina municipal (invierno, verano)
- Invitaciones spa, masaje en polideportivo municipal

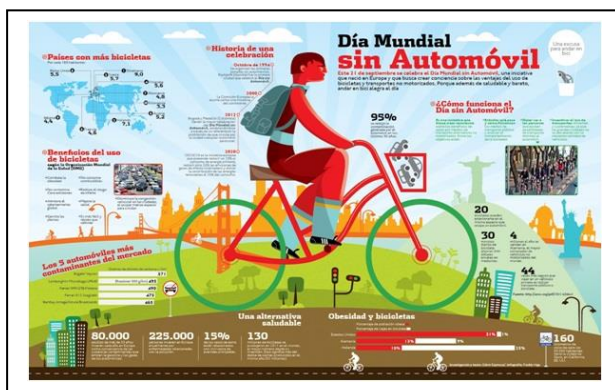
Acción 3.3.3. Usar historias Instagram

Objetivo	Aumentar en un 75% número seguidores Instagram y Facebook
Estrategia	Mejorar <i>engagement</i>
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Emplear herramienta “historias” de Instagram
Calendario	Todo el año, diario
Coste aproximado	Personal propio. Personal propio. 10% dedicación jornada de un técnico. 260 euros/mes/técnico
Agentes implicados	Personal comunicación redes sociales
Indicadores	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Alcance • Post • Visitas al perfil • Alcance por publicación • “Me gusta” conseguidos • Número de comentarios • Clics en bio • Interacciones • <i>Engagement</i>

Acción 3.3.4. Usar infografías

Objetivo	Aumentar en un 75% número seguidores Instagram y Facebook
Estrategia	Mejorar <i>engagement</i>
Público	Ciudadanía en general
Descripción	Utilización de infografías para nuestras publicaciones
Calendario	Todo el año
Coste aproximado	Personal propio. Personal propio. 10% dedicación jornada de un técnico. 260 euros/mes/técnico
Agentes implicados	Personal comunicación redes sociales
Indicadores	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Alcance • Post • Visitas al perfil • Alcance por publicación • “Me gusta” conseguidos • Número de comentarios • Clics en bio • Interacciones • <i>Engagement</i> <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Engagement</i> • Clics totales • Impresiones • Conversión / clics

Ejemplo infografía:



Acción 4.1.1 Street marketing

Objetivo	Conseguir que 1.000 personas que no usan redes se inscriban para recibir información y hagan propuestas
Estrategia	Buscar más allá del mundo digital
Público	Ciudadanía que no usa redes sociales, incluso no es “tecnológica”
Descripción	Información a pie de calle; Mercadillo semanal y plaza del pueblo. Posibilidad de registrarse para recibir correo postal y aportar sugerencias
Calendario	Febrero – junio; septiembre-noviembre. Quincenal
Coste aproximado	Personal propio, no técnico. 10% jornada semanal. 150 euros/persona/jornada
Agentes implicados	Personal de Festejos
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas atienden en la calle • Número de personas se inscriben • Número de personas hacen una propuesta • Número de personas se inscriben / nos atienden •

Acción 4.1.2. Reforzar revista La Plaza

Objetivo	Conseguir que 1.000 personas que no usan redes se inscriban para recibir información y hagan propuestas
Estrategia	Buscar más allá del mundo digital
Público	Ciudadanía que no usa redes sociales, incluso no es “tecnológica”
Descripción	Incluir información detallada en Revista municipal La Plaza (buzoneo, puesta a disposición en stand calle y centros municipales) sobre iniciativa para poder registrarse y poder aportar sugerencias vía correo postal o en presencial, en oficina Festejos del Ayuntamiento
Calendario	Febrero a junio; septiembre-diciembre. Mensual
Coste aproximado	Personal propio, no técnico. 10% jornada semanal. 150 euros/persona/jornada
Agentes implicados	Personal de Festejos
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas atienden en la calle • Número de personas se inscriben • Número de personas hacen una propuesta • Número de personas se inscriben / nos atienden

10. Planificación y mapa de ruta

Objetivos	Acciones	Actividades	En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc
Aumento tráfico web	1.1.1. Creación blog	Diseño												
		Publicación												
		Mantenimiento												
	1.1.2. Publicación semanal	Agenda cultural												
	1.1.3. Fomentar participación	Lanzar preguntas												
	1.2.2. Street marketing	1.2.1. Publicidad offline	Revista municipal											
Stand calle														
Aumento implicación asociaciones	2.1.1. Crear Comisión Festejos	Mail: corporación, asociaciones												
		Reuniones corp., asociaciones												
		Constitución												
		Reuniones comisión												
	2.2.1 Evento presentación fiestas	Mailing asociaciones												
		Reunión												
		Gala												
2.2.1. Evento: Encendido luces	Mailing asociaciones													
	Reunión													
	Acto													
Aumentar Instagram, Facebook	3.1.1. Diseño historia de marca	Contratación servicio empresa												
	3.2.1. Interacción cuentas siguen		Contratar experto redes											
	3.2.2. Publicación cultural con #	Actividad semanal												
	3.3.1. Fomentar diálogo	Actividad diaria												
	3.3.2. Sorteos	Actividad mensual												
	3.3.3. Usar historias Instagram	Actividad semanal												
	3.3.4. Usar infografías	Actividad semanal												
	1.000 personas propongan	4.1.1. Street marketing	Stand calle semanal											
4.1.2. Reforzar La Plaza		Informar, persuadir participar												

11. Seguimiento y medición de objetivos

Según se avanza en la puesta en marcha del plan de comunicación es necesario ir valorando los resultados que se van obteniendo. En caso de que no sean los deseados, habrá que aplicar las medidas correctoras que correspondan (Aced, 2013). Por ello es importante que los objetivos establecidos sean medibles y concretos.

Para evaluar cada objetivo se establecen unos indicadores o KPI (*key performance indicators*). En este caso, tendrán mucho protagonismo los que tienen que ver con las métricas web, ya que estamos buscando incrementar usuario, seguidores, *engagement*, etc (Google, 2022).

Objetivo específico	Indicador
1. Aumentar en un 50% el tráfico web del sitio web de Festejos	<ul style="list-style-type: none"> • Métricas web: • Usuarios • Sesiones • Páginas vistas • Duración media de la visita • Porcentaje de rebote • <i>Engagement</i> • Número suscriptores al blog • Encuestas a suscriptores
2. Aumentar número asociaciones se implican	<p>Ofrecer participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje respuesta a e-mails • Porcentaje asistencia a reuniones • Porcentaje de asistencia a eventos • Porcentaje acciones propuestas / aprobadas <p>Dar visibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitaciones enviadas / asistencia
3. Aumento seguidores Instagram, Facebook (Metricool, 2022)	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Alcance • Post • Visitas al perfil • Alcance por publicación • “Me gusta” conseguidos • Número de comentarios • Clics en bio

	<ul style="list-style-type: none"> • Interacciones • <i>Engagement</i> <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Engagement</i> • Clics totales • Impresiones • Conversión / clics
<p>4. Conseguir que 1.000 personas se inscriban para recibir información y hagan propuestas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas atienden en la calle • Número de personas se inscriben • Número de personas hacen una propuesta • Número de personas se inscriben / nos atienden

12. Conclusiones

Se comenzó este trabajo con la idea de mejorar la comunicación que estaba llevando a cabo la Oficina de Festejos del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes. Resultó crucial para esta elección el hecho de que la autora es trabajadora de esta Oficina.

Tras los años de estancia en este departamento, la idea era que se necesitaba establecer una hoja de ruta. En general, se trabajaba con la inercia que marca el calendario. Sin embargo, para hacer un diagnóstico preciso era necesario hacer un análisis exhaustivo de la situación inicial. Tras hacerlo, se detectaron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Entre las primeras, hay que señalar como punto importante que el municipio reunía unas condiciones ideales para desarrollar actividades relacionadas con el ocio y la cultura, ya que es una ciudad con alma de pueblo, con todas las connotaciones positivas que ello implica. Su situación geográfica, su situación económica y su recorrido también jugaban a favor. Como debilidades, una básica era el hecho de no contar con un plan de comunicación a nivel institucional. Esto, unido a que sus tradiciones giraban demasiado en torno al mundo taurino, estaba provocando que el Ayuntamiento no supiera trasladar a la ciudadanía su visión de querer organizar unos eventos festivos en los que todo el mundo se sintiera incluido.

De esta forma, como primera conclusión se estableció que era preciso diseñar un plan de comunicación para esta Oficina de Festejos, que compensara la falta de una hoja de ruta a nivel institucional. En base a la visión del alcalde, de proporcionar a la ciudadanía un espacio para el ocio, en el marco de las tradiciones culturales que definen a San Sebastián de los Reyes, se estableció un objetivo principal. Constatando que los eventos que se estaban realizando estaban demasiado volcados en una misma temática, se fijaron objetivos específicos pensando en que el gran tejido asociativo que existe en el pueblo pudiera participar en el diseño de todos los eventos. Esta sería la forma de ganar un mayor número de personas para la causa. Además, se pensó en mejorar el seguimiento en redes sociales, como herramienta que permitirá hacer a un mayor número de personas las iniciativas que se vayan poniendo en marcha. Por último, parecía muy importante no dejar de lado a las personas que no utilizan la tecnología digital para comunicarse.

Así, la estrategia debía ser proactiva, con mensajes diferenciados en función de los diferentes públicos. Poniendo el énfasis en el hecho de que “Sanse es una ciudad con alma de pueblo”, buscando la especialización. Y teniendo siempre en mente que era básico lanzar un mensaje de consenso, transmitir que se buscaba la participación de todo el mundo en el diseño de las actividades.

A partir de aquí, se establecían una serie de acciones para poder alcanzar los objetivos propuestos. Las que tienen que ver con el incremento de visitas al sitio web o de los seguidores en redes sociales serán más asequibles, incluso la que busca conectar con personas que utilizan menos, o nada, la tecnología. El punto fuerte será poder conseguir que las asociaciones se impliquen más. Sobre todo, teniendo en cuenta que hay un enfrentamiento taurinos-antitaurinos. O que hay que poner de acuerdo a partidos de diferente color. La clave será poner el énfasis en el mensaje de que las “fiestas son de todos”, que hay que buscar puntos en común y que todos tienen que participar. Será muy importante poder contar con el apoyo político, con el equipo de gobierno.

Hay mucho margen de mejora. Este plan de comunicación de la Oficina de Festejos debe ser el punto de partida para uno mucho más ambicioso, que ordene la actividad comunicativa de todo el Ayuntamiento. Actualmente, diversos departamentos emiten sus propios mensajes. Lo ideal sería que un hoja de ruta común marcara el camino para todas las delegaciones. Mientras tanto, la presente supondría un importante salto de calidad.

Este trabajo, además, había marcado algunos objetivos educativos:

- **Llevar a cabo un acercamiento al mundo real de las relaciones públicas, desde la óptica de la Administración pública.** Ponerse en el puesto de un profesional que debe acometer un plan de comunicación ha sido toda una experiencia. Ha permitido poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos. El hecho de situarse en lo que podría ser la realidad también ha permitido comprender los retos que pueden ir surgiendo.
- **Revisar las limitaciones que tiene la comunicación de instituciones pública.** El establecimiento del marco teórico ha servido para comprender los límites en los que debe moverse la comunicación y publicidad de las instituciones públicas. La ya mencionada Ley 2005 deja bien en qué terreno se pueden mover este tipo de entidades.
- **Comprender la importancia del proceso de las relaciones públicas.** En este sentido, seguir los pasos que marca la metodología tradicional (investigación, planificación, ejecución y valoración) ha hecho posible entender que para poder desarrollar una actividad comunicativa efectiva es preciso realizar una investigación exhaustiva previa, conocer bien a nuestro cliente. Dando por hecho que se realizará una planificación y una ejecución, otro paso fundamental es la valoración; nos permitirá continuar mejorando el plan.
- **Desarrollar paso a paso la elaboración de un plan de comunicación.** Evidentemente, este TFG ha permitido efectivamente poder diseñar un plan de comunicación para la Oficina de Festejos del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes.

Bibliografía

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. <http://www.digitaliapublishing.com/a/21268/>
- Aira, T., Curto, V., Escalona, N., & Rom, J. (2019). *La comunicación de las instituciones públicas* (FUOC).
- Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes. (s. f.). *Nuestra ciudad*. Recuperado 26 de mayo de 2022, de <https://www.ssreyes.org/es/portal.do?TR=C&IDR=149>
- Ayuntamiento San Sebastián de los Reyes. (2022). *Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes*. <https://ssreyes.org>
- BBVA. (2022). *Situación España 2022. Octubre 2022. BBVA research*. <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-espana-octubre-2022/>
- Cuenca Fontbona, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. III. La investigación estratégica preliminar*. Editorial UOC. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouocsp-ebooks/detail.action?docID=5349890>
- Escalona, N. (2014). *Comunicación de instituciones públicas*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/uoc/113721>
- Europa Press. (2022). *Bases de datos y gráficas de la agencia Europa Press*. <https://www.epdata.es/>
- Google. (2022). *Medir el tráfico al sitio web*. <https://support.google.com>
- Grunig, J., & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas* (Barcelona: Gestión 2020).
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34-42. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)

IAB Spain. (2021). *Estudio de Redes Sociales 2021*. <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2021/>

INE. (2022). *INE. Instituto nacional de estadística*. Ine.es

Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, n.º 7/1985.

La Rioja. (2022). *Tono y estilo de comunicación*. <https://larioja.org>

Ley de Publicidad y Comunicación Institucional (España). (2005).

López Lita, R., & González Oñate, C. (2009). *La responsabilidad Social Corporativa, en la encrucijada* (Telefónica).

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TMfHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=comunicacion+de+crisis+lopez+lita&ots=btWR12rk7y&sig=xwTOSBYMsgTH5XH9iQPtIFzHass&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicacion%20de%20crisis%20lopez%20lita&f=false

Madoz, P. (1845). *Diccionario geográfico-estadístico-histórico de España y sus posesiones de Ultramar*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Diccionario_geogr%C3%A1fico-estad%C3%ADstico-hist%C3%B3rico_de_Espa%C3%B1a_y_sus_posesiones_de_Ultramar

Metricool. (2022). *Métricas de Instagram*. <https://metricool.com>

Moloney, K. (2005). Trust and public relations: Center and edge. *Public Relations Review*, 31(4), 550-555. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.08.015>

Paricio Esteban, M. P., Puchalt López, M., & Femenía Almerich, S. (2018). Relaciones públicas y campañas de prevención de consumo de drogas y seguridad vial. Análisis del tratamiento en prensa. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(022), 27-63. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4933>

Rodríguez Tato, I. (1991). *Historia de San Sebastián de los Reyes. V centenario de la fundación de San Sebastián de los Reyes. Tomo I*. Grafalco.

Stracquadiano, S. (2021). *Guía TFG. Plan de comunicación*. UOC.

[https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00284188/html5/PID_00284188.](https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00284188/html5/PID_00284188.html#w31aac11b7)

[html#w31aac11b7](https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00284188/html5/PID_00284188.html#w31aac11b7)

Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson.

Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales (2a. Ed.)*. Difusora Larousse -

Editorial Tecnos. [http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouocsp-](http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouocsp-ebooks/detail.action?docID=4909664)

[ebooks/detail.action?docID=4909664](http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouocsp-ebooks/detail.action?docID=4909664)

