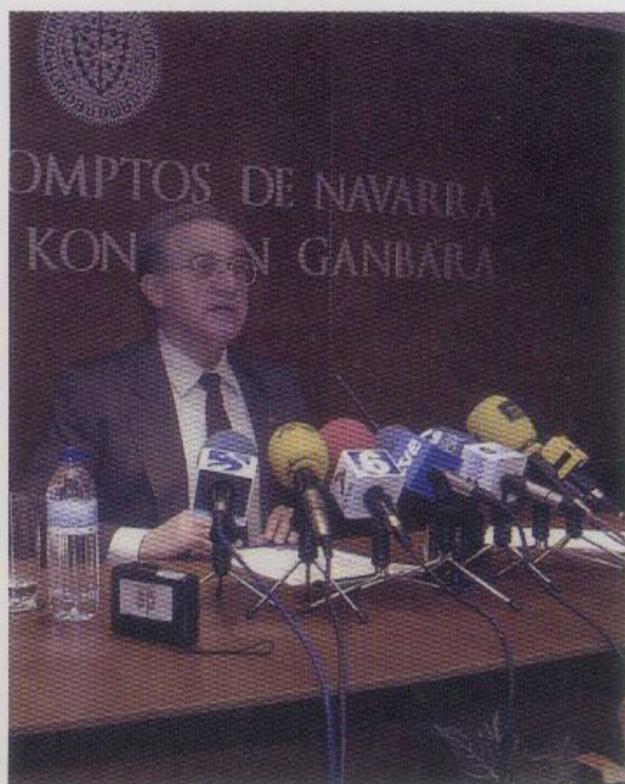


Fermín Erbiti Zabalza
Responsable de Comunicación
Cámara de Comptos de Navarra/
Nafarroako Comptos Ganbera

La comunicación: asignatura pendiente de las instituciones de control¹



I. Introducción

La comunicación, elemento imprescindible en la estrategia de cualquier entidad, es a mi juicio una de las asignaturas pendientes de los órganos de control externo de nuestro entorno. Aunque existe alguna excepción, en general se puede afirmar que las instituciones de control han vivido –y lo siguen haciendo– de espaldas a la comunicación, lo cual no creo que les haya favorecido sino todo lo contrario.

La primera idea que nos sirve para situar el tema es la siguiente: quien contribuye tiene derecho a conocer cómo se están gestionando los fondos públicos. En mi opinión este principio obliga a las instituciones de control a publicitar su trabajo, especialmente a través de los medios de comunicación.

Los medios de comunicación –y de ahí su calificativo de “social”– desempeñan una importante labor de mediación entre las instituciones y la ciudadanía. Y es precisamente dicha mediación la que les permite exigir del ámbito público la información que demandan, puesto que lo hacen en nombre de los ciudadanos, de los contribuyentes.

Por otra parte, sería paradójico que una institución de control, que predica la transparencia en la gestión de los fondos públicos como uno de los principios fundamentales, no la practicara con su propio trabajo.

Aunque la necesidad de las instituciones públicas de actuar en clave de transparencia es evidente en el plano teórico, la práctica demuestra un escaso interés general por parte de los tribunales de cuentas en la comunicación, un área clave para cualquier entidad.

¹ Este artículo está basado en una ponencia presentada el pasado mes de mayo en el III Simposio de Fiscalización, Auditoría y Control de la Gestión de los Fondos Públicos, organizado por la Universidad de Salamanca.

“En una sociedad democrática las entidades superiores de fiscalización y control no pueden vivir, como ha ocurrido en ocasiones, de espaldas a los ciudadanos que son quienes con sus impuestos hacen posible la existencia y funcionamiento del sector público. Deben, por el contrario, abrirse a ellos procurando hacerles llegar las conclusiones y recomendaciones de sus informes y siendo receptivos a sus demandas y preocupaciones en esta materia de control económico-financiero de los fondos públicos”. Esta es una reflexión interesante de Luis Ordoki, secretario general de la Cámara de Comptos de Navarra², porque plantea la comunicación en un doble aspecto. Por un lado, la necesidad de transmitir nuestro mensaje a la sociedad y, por otro, una actitud de apertura hacia la sociedad en el sentido de tener en cuenta sus preocupaciones, sus demandas, no encerrarse en los despachos y aislarse de los ciudadanos.

Dos vertientes de la comunicación a mi juicio íntimamente ligadas ya que quien demuestre voluntad de transparencia cara a la sociedad también tendrá en cuenta sus demandas; y, seguramente, quien huya de la comunicación no será receptivo ante los temas que preocupan a los ciudadanos.

Al subrayar la importancia de la comunicación hemos partido del derecho del ciudadano a obtener información sobre cómo se gestiona el dinero que aporta al erario común. Pero incluso se podría decir más: el trabajo de los órganos de control externo alcanza su máximo sentido con la publicidad del mismo, con la comunicación a la sociedad de dicho análisis. Sin esa comunicación no sólo se hurta un derecho fundamental a la sociedad y se da mal ejemplo de la transparencia exigida a otros, sino que también se debilita la eficacia de la labor. Porque a nadie se le escapa que es la difusión de ese trabajo más allá de lo previsto en la ley lo que facilita que políticos y gestores tomen en serio una labor que, de no tener más publicidad que la del boletín oficial, podría pasar totalmente desapercibida.

A este respecto, conviene señalar que en otras instituciones de ámbito parlamentario, como la del Defensor del Pueblo, el legislador ha recogido expresamente esta cuestión subrayando la importancia de utilizar los medios de comunicación para dar a conocer a los ciudadanos el contenido de esa labor³.

II. Objetivo de un plan de comunicación

El objetivo de cualquier política de comunicación es gestionar los mensajes que entran en una organización, los que circulan internamente y los que salen de la misma.

La gestión de esta materia está encomendada a una persona o a un gabinete con posición de centralidad en la organización, es decir, tiene que ser un engranaje de todo el sistema. A mi juicio, el concepto de centralidad es fundamental. A veces se crean gabinetes como un departamento más de la organización, sin hilo directo con los máximos responsables, y así difícilmente se puede funcionar eficazmente.

Por supuesto, la persona encargada de esta labor tiene que ser un profesional en la materia. Aunque todavía algunos responsables de instituciones nombran para dichos puestos a personas ajenas al mundo de la comunicación –valorando más la fidelidad personal que la preparación– considero que, al igual que el asesor jurídico tiene que ser un jurista, la comunicación debe dirigirla un experto en la materia. Y puestos a valorar la preparación en un campo tan amplio, me parece fundamental que quien desempeñe esa labor conozca la manera de trabajar de los medios de comunicación y la realidad de los medios de su entorno. Esos conocimientos son necesarios para que el gabinete de comunicación se convierta en una eficaz fuente de información, lo que beneficiará tanto a la institución como a los propios medios de comunicación.

Un gabinete de comunicación, como señalaba anteriormente, hace una gestión integral de los mensajes que, según el recorrido realizado, se pueden agrupar en tres bloques.

1. Los mensajes que llegan

Es importante controlar la información de prensa, radio y televisión referida a nuestra institución y también cualquier otra relacionada con la labor de control: información sobre el Gobierno, Parlamento, entes locales, temas económicos, de legalidad, etc. Esa información debe analizarse y difundirse internamente a responsables y técnicos de nuestra organización. Controlar lo que se dice en los medios sobre nosotros, o sobre los temas que nos interesan, es fundamental para plantear una estrategia de comunicación eficaz.

² LUIS ORDOKI URDAZI. *La Cámara de Comptos. La institución fiscalizadora de los fondos públicos de Navarra*. Pamplona 1996.

³ Ley Foral 4/2000, de 3 de julio, del Defensor del Pueblo de la Comunidad Foral de Navarra. Artículo 16.

**La comunicación: asignatura pendiente
de las instituciones de control**

Una institución de este tipo también tiene que mantener canales de comunicación con otras instituciones, recibe visitas que exigen labores de protocolo, puede tener un centro de documentación...y todas estas cuestiones deben formar parte de esa estrategia de comunicación.

2. Los mensajes que circulan internamente y no tienen interés público

Es el ámbito de la comunicación interna. El gabinete debe tratar de mejorar la comunicación interna a través de boletines internos, canales de comunicación interdepartamental, formación en materia de comunicación...

3. La información que sale de la institución

Sin restar importancia a las anteriores, esta es la fundamental en el trabajo de un gabinete de comunicación. La institución participa en los flujos informativos de la sociedad como un emisor de gran importancia, hasta el punto de que actualmente la mayor parte de las informaciones recibidas por los medios tienen su origen en entidades públicas⁴. El trabajo de un gabinete de comunicación en este sentido incluye las siguientes labores:

- Asesoramiento a los responsables de la institución en todas las materias referidas a su imagen pública: su participación en actos, documentación sobre materias, informes, discursos...
- Relaciones con la prensa. Es un aspecto fundamental, el de más trascendencia pública.
- Material informativo sobre la institución.
- Imagen corporativa.
- Actos protocolarios.
- Relaciones públicas.
- Publicaciones.
- Publicidad.

III. La mala prensa de la prensa

En los casi diez años como responsable de prensa de la Cámara de Comptos de Navarra he comprobado

la verdad del enunciado, bastante paradójico por cierto: la prensa tiene mala prensa... también entre muchos responsables de las instituciones de control.

No es el periodismo una profesión corporativista, sino todo lo contrario. Incluso hay profesionales que, más en serio que en broma, lanzan auténticos dardos contra el prestigio de la profesión. Así, por ejemplo, el escritor Joxerra Garzia, profesor de Periodismo en la Universidad del País Vasco, escribe lo siguiente⁵: "El científico es el que sabe casi todo de un tema muy concreto. El filósofo es el que sabe muy poco de casi todo. Teniendo en cuenta esto, calcula lo que sabe el periodista...", concluye irónico.

Sin negar la necesidad de autocrítica en todas las profesiones, quisiera hacer aquí de defensor de los periodistas. Cuando desde las instituciones de control se critica el reflejo en los medios de nuestra labor, hay que preguntar: ¿Cuál es la actitud de la institución ante los medios? ¿Es una actitud de claridad y transparencia, existe una comunicación estable con la prensa, hay un interlocutor que les facilita el trabajo?

Si la respuesta es no, creo que las críticas no son justas porque la institución está incumpliendo un deber: el de intentar que el eco de su labor llegue a la sociedad a través de los medios de comunicación. Un deber exigible a todas las administraciones y más todavía a las que analizan la gestión de los fondos de todos los ciudadanos.

La realidad, sin embargo, es que en materia de comunicación los órganos de control externo todavía no han avanzado mucho. Esta falta de consideración hacia un área fundamental en la estrategia de cualquier organización ha convertido a estas instituciones en entidades alejadas de la sociedad, cuyos objetivos, competencias y funcionamiento no sólo son desconocidos para la mayor parte de los ciudadanos, sino también para los periodistas de ámbito parlamentario o de las áreas de política, es decir, para los profesionales que en teoría van a tener que escribir o hablar al respecto.

Alguien puede pensar que no plantear una estrategia de comunicación significa no proyectar una imagen de la institución. Pero no es cierto, en este tema

⁴ A pesar de la evidente influencia de los gabinetes de prensa institucionales en la información ofrecida por los medios, se trata de un aspecto poco investigado. La tesis que el profesor TXEMA RAMÍREZ DE LA PISCINA (Universidad del País Vasco) realizó en 1993 es uno de los pocos trabajos al respecto.

⁵ JOXERRA GARZIA. *Egonean doazen geziak* (pág.38). Alberdania. 2000.

la no actuación no es sinónimo de neutralidad porque la neutralidad no existe. Al ciudadano siempre le llega una imagen de la institución, también cuando no se actúa en el campo de la comunicación. La pasividad proyecta la imagen de una institución opaca, gris, de la que apenas se sabe nada y, por lo tanto, a la que tampoco se valora. La consecuencia inmediata de esta percepción puede ser cuestionarse su utilidad, el sentido de su propia existencia.

Es cierto que la información que manejan estas instituciones es técnica y a veces no resulta sencilla de trasladar a la opinión pública. Algunos responsables de tribunales de cuentas utilizan este argumento de la complejidad del trabajo, de su carácter técnico, para huir de la comunicación del mismo o cumplir con la mínima exigencia legal: el envío de los informes al Parlamento.

Creo que es un error. Precisamente el carácter técnico y a veces complejo de nuestros mensajes (de nuestros informes) exige una atención especial a la forma de trasladarlos a la sociedad.

Vivimos en la era de la comunicación. Hoy en día no existe entidad pública o privada sin una estrategia de comunicación más o menos planificada. ¿Por qué en el ámbito del control no se ha avanzado al mismo ritmo? ¿Qué razones pueden tener los responsables de una institución de control para abandonar este importante aspecto de cualquier organización?

Yo sólo encuentro una razonable, aunque no compartida. A la hora de elaborar la información de los informes de fiscalización el periodista suele destacar los puntos negativos. Y lo puede justificar recordando la conocida máxima periodística: no es noticia que un perro muerda a un hombre, sino que un hombre muerda a un perro. O dicho de otra manera: suponemos que el gestor actúa correctamente, está obligado a hacerlo y, por tanto, destacamos los incumplimientos. En el caso de los medios escritos, esas irregularidades irán al titular que es, como se sabe, la única frase de la información que lee una gran parte de la gente.

El responsable de una institución de control cuyo objetivo sea no contrariar al fiscalizado, al poder, muchas veces a quien lo ha nombrado, preferirá no existir desde el punto de vista informativo, es decir, no plantear estrategia de comunicación alguna. Ya se sabe: cuanto menos se hable de mi trabajo, mejor.

En la práctica, como señalaba antes, la falta de una estrategia de comunicación provoca un desconocimiento del trabajo de la institución por parte incluso de los periodistas dedicados a temas parlamentarios. Y la consecuencia lógica de esto son informaciones de

poca calidad, pues difícilmente tratará bien un tema quien no conozca de qué está hablando.

Pero además, desentenderse de la comunicación –especialmente de las relaciones con los medios– es la mejor receta para que se prodiguen las filtraciones, las informaciones poco acertadas y los malos entendidos. Porque, de hecho, el profesional se encuentra ante la falta de un interlocutor, de un mediador entre el trabajo de la institución y el periodista que es, no lo olvidemos, quien tiene que trasladar el mensaje a la sociedad.

IV. Una estrategia de comunicación para las instituciones de control

La estrategia de estas instituciones en lo referente a los medios de comunicación debe partir de una premisa ya comentada: estamos obligados a una total transparencia y, por lo tanto, siempre hay que atender a los medios. Tanto cuando es la institución quien los convoca como cuando son ellos quienes se dirigen solicitando una determinada información. En este último caso, sin embargo, el deber de atención no acarrea la obligación de acceder a la petición realizada, aunque siempre habrá que explicar los motivos de la negativa.

Sabido es que en otro tipo de instituciones con políticos al frente los gabinetes de comunicación no sólo se dedican a remitir la información que debe llegar al ciudadano, sino que a veces tienen como objetivo que los líderes con ansias de protagonismo –cuya relación con los votos creen directa– aparezcan lo más posible en los periódicos, radios y televisiones. No hace falta ser muy perspicaz para encontrar en lo explicado anteriormente el motivo de las numerosas declaraciones, actos e inauguraciones de las semanas previas a las elecciones, algo que todos hemos podido comprobar recientemente.

Nunca debiera ser este el caso de los órganos de control externo que, al igual que otras instituciones como las del poder judicial, no están llamados a un excesivo protagonismo, a un desmedido interés por acaparar espacios informativos.

Sin embargo, no parece que este sea el peligro actual ya que todavía son excepción los órganos de control externo que mantienen una estrategia de comunicación o, mejor dicho, la mayor parte de estas instituciones tienen como estrategia la no comunicación, algo a mi juicio muy negativo de cara a su imagen.

Una imagen que, como señalaba antes, no deja de existir porque la institución no haga nada en ese sentido, sino que justamente por esa dejadez se convierte a los ojos de los periodistas –y consecuentemente de

**La comunicación: asignatura pendiente
de las instituciones de control**

los ciudadanos— en algo oscuro, de cuya labor apenas sabemos nada y, por tanto, tampoco apreciamos. De ahí a preguntarse por su utilidad, por su razón de ser, va sólo un paso que cualquier observador objetivo consideraría lógico.

Todas las instituciones deberían tener una estrategia de comunicación con el objetivo final de acercar la institución a los ciudadanos y dar a conocer su trabajo. En nuestro caso, la razón es más evidente desde el momento en que analizamos la gestión de los fondos de todos los ciudadanos y a todos ellos les puede interesar el resultado del análisis de dicha gestión.

¿Cómo se plantea una estrategia de comunicación con los medios?

1. Una labor didáctica

Se trata de que los periodistas que van a informar sobre nuestra labor tengan unos mínimos conocimientos sobre la institución: objetivo, tipos de informes, alcance de los mismos, proceso de elaboración, etc. Estas son instituciones técnicas cuyos informes a veces no son sencillos de entender. Desde luego, si no se entiende la labor de la institución, su objetivo, sus limitaciones, difícilmente se podrá informar correctamente sobre los trabajos que realiza. Y eso requiere una relación fluida, tratando de tener un interlocutor por medio, al menos en los medios más importantes. A ese redactor se le remiten las informaciones, se le atiende en casos de consulta y se le ofrece información adicional.

Con un interlocutor por cada medio la información será de mayor calidad porque el periodista tendrá un mínimo conocimiento de nuestra institución.

2. Informe y nota de prensa

Los informes deben enviarse a los medios inmediatamente después de remitirlos al Parlamento, al Gobierno y al ente fiscalizado. Los periodistas saben que recibirán el informe puntualmente y que se hará llegar a todos el mismo día. Eso demuestra voluntad de transparencia y de tratar igual a todos los medios. Además de ser una exigencia lógica en el caso de una institución pública, permite que las filtraciones de parlamentarios, miembros del gobierno o incluso del propio tribunal de cuentas dejen de tener interés para el periodista.

Enviar el informe a los medios es necesario pero no suficiente. Debe remitirse también una nota de prensa

cuyo contenido habrá supervisado el auditor responsable del trabajo. Es conveniente anunciar previamente el envío (por ejemplo el día anterior) para que el redactor incluya la noticia entre las previsiones para el día siguiente y el redactor-jefe, a su vez, lo tenga en cuenta a la hora de distribuir las páginas o minutos asignados a cada tema.

Conocer de antemano la remisión de un determinado informe permita al periodista también documentarse, recuperar imágenes de archivo para preparar el montaje (en el caso de la televisión) e incluso apalabrar con alguien unas declaraciones respecto a las conclusiones del trabajo. En definitiva, contribuye a realizar una información más completa y mejor elaborada.

Al recibir el informe de fiscalización, el periodista tiene que simplificar, resumir y ofrecer al lector, oyente o telespectador una información comprensible. Teniendo en cuenta las características de los informes no parece un trabajo sencillo. Existe el riesgo de convertir en rotundas las afirmaciones matizadas, simplificar en exceso, descontextualizar expresiones o titular de manera distorsionada.

En el caso de radio y televisión la nota de prensa permite alejar esos riesgos puesto que ambos medios, en general, basan su información en la nota de prensa y desechan el informe.

No obstante, los medios audiovisuales necesitan un complemento sonoro y audiovisual respectivamente para elaborar la información de un modo más atractivo: un “total” en el caso de la televisión y un “corte” de sonido en el caso de la radio. Mientras que en el caso de la prensa el informe puede trasladarse de manera correcta plasmando sus conclusiones, ofreciendo cuadros con datos etc., los medios audiovisuales necesitan un testimonio si quieren elaborar una información atractiva. En estos casos lo lógico es que dicho testimonio sea del presidente, el máximo responsable de la institución y su interlocutor con la sociedad. Ahí se plantea un problema: el informe ya expresa la opinión de la institución, esa es su última palabra, no hace falta decir nada más. En este tema casi todo depende del presidente, quien decidirá si quiere atender a los medios, especialmente a los audiovisuales, o prefiere ajustarse a lo que dice el informe y no añadir nada más. Si optara por una actitud más abierta debería ser muy prudente y ceñirse siempre al contenido del informe, sin añadir opiniones que se alejen de las conclusiones del mismo.

Frente a la premura de tiempo con que se trabaja en las radios y televisiones, los periódicos disponen de más tiempo para analizar el informe y pueden elaborar una información más adaptada a sus necesidades, intereses o preferencias. De todos modos, en este caso también es importante la nota de prensa porque el periodista la utilizará como guía, como pauta para centrar el tema.

En todo caso, aunque aclarar esto pueda parecer una obviedad, la información que respecto al trabajo de las instituciones de control publican los medios no es responsabilidad de la institución, salvo que sus notas de prensa sean erróneas. En este sentido se puede apuntar una constatación: como la mayor parte de los ciudadanos tiene como única referencia del trabajo de fiscalización lo que de él dicen los medios, a los responsables de las administraciones fiscalizadas les llega a preocupar más el reflejo mediático del informe que el informe en sí. Por eso, cuando dicho reflejo se aleja de su previsión, pueden verse tentados a culpar de ello a la institución de control. Ni que decir tiene que, por supuesto, el responsable de prensa responde únicamente por el contenido de su información, no por la información que ha elaborado el periodista.

Conviene aclarar también que en periodismo no existe la objetividad. Ni siquiera cuando en el medio se distingue claramente información de opinión, puesto que la mera elección de las noticias y su tratamiento están basados en criterios subjetivos. Por tanto, la forma en que el periodista reflejará nuestra labor está íntimamente relacionado con su profesionalidad, su ideología y los intereses del medio para el que trabaja. “La noticia –dice el escritor Pablo Antoñana– pasa por el tamiz del sujeto que la comunica y este filtro está contaminado por la ideología sustentada, el momento emocional, la cultura recibida, la miel y el vinagre de la fobia y la filia (...) El periódico nace ya viciado de origen, manco, cojo, tuerto, y su fin, de salida, es la orientación, en la vía y sentido en que sus propietarios lo destinan”⁶.

Lógicamente una buena relación con los medios facilita informaciones de calidad, aunque no garantiza que todos los medios vayan a coincidir con la institución en el resumen del informe, ni que dicha información vaya a complacer a los responsables del ente fiscalizado.

La comunicación permanente entre la institución y los medios permite también alejar un peligro constatado: que estas instituciones solo sean noticia cuan-

do hay algún escándalo, es decir, cuando se ha filtrado un informe o algún trabajo incluye conclusiones muy escandalosas.

A mi entender, esa es la imagen contraria que debe proyectar una institución de este tipo, cuya labor tiene un lado positivo que pasa totalmente desapercibido para la opinión pública. Su contribución a mejorar la gestión, el avance de la administración a través del cumplimiento de las recomendaciones, la utilidad de los informes de asesoramiento y su labor preventiva frente a las irregularidades son algunas de las ideas clave para entender la filosofía del control que, sin embargo, no han llegado a la sociedad. En mi opinión, reforzar esa imagen positiva del control es fundamental para mostrar la utilidad de estas instituciones, algo imposible de conseguir sin una estrategia de comunicación.

3. Información de otras cuestiones

Las instituciones de control externo tienen como principal labor la emisión de informes, pero también organizan actos de inauguración de sedes, periódicamente hay nombramiento y toma de posesión de presidente y consejeros, presentan sus programas de trabajo, hacen balance del ejercicio concluido, reciben visitas de personalidades, sus técnicos participan en jornadas... y de todo ello hay que informar a los medios de comunicación. Sin obsesionarse por la continua presencia de la institución en los medios, pero dando cuenta de todo cuanto pueda interesar a los ciudadanos.

Algunas veces esas notas de prensa no serán utilizadas para elaborar informaciones. Sin embargo, también en esos casos son útiles ya que el periodista las habrá leído y hará un seguimiento de la institución, estará al tanto de su actividad y eso tendrá una influencia positiva a la hora de informar sobre la institución o entrevistar a sus responsables.

4. Aclaraciones

Me refiero sobre todo a aclaraciones que el propio lenguaje de la auditoría exige en muchos casos a quienes no están muy familiarizados con el mismo, a los matices de una determinada afirmación. Hay que tener en cuenta que el periodista va a hablar al ciudadano, inexperto en la materia, por lo que tiene que utilizar un lenguaje adaptado, más “periodístico”. Estar a disposición de los

⁶ PABLO ANTOÑANA. *Memoria, divagación y periodismo*.(página 122). Pamiela 1996.

La comunicación: asignatura pendiente de las instituciones de control

periodistas para ayudarles ante cualquier duda es fundamental, tanto en lo referido a los informes como en cualquier otra cuestión: declaraciones del presidente, referencias de partidos u otros organismos respecto a la institución, trabajos pendientes...

5. Colaboración con los medios

La institución es parte de la sociedad y sus órganos –sobre todo el presidente– tiene opiniones y mensajes que mandar a la sociedad. Lógicamente están relacionados con la labor de la institución, aunque no tienen que ser necesariamente consecuencia de los informes. Los artículos de opinión y las entrevistas son una forma útil de comunicación con la sociedad a través de los medios.

6. Lo que nunca se debe hacer con los medios

A las instituciones en general, y a estas en particular, hay que exigirles una actitud positiva con los medios, lo que supone trato correcto y atenderles siempre, nunca evadir sus llamadas. Esto no quiere decir que estemos obligados a acceder a lo que nos solicitan.

En caso de no poder o no querer atender una petición concreta de un medio, se le explica por qué y eso permite mantener una relación buena. El oscurantismo, el intentar esquivar las llamadas, es una actitud negativa que daña la imagen institucional.

Desde luego, prácticas como la filtración de borradores o informes provisionales y el trato de favor a determinado medio o periodista son muy perjudiciales para la institución. Ante el periodista –y los ciudadanos– poca credibilidad tendrá el trabajo de una institución que se dedica a filtrar informes o que discrimina a unos medios en beneficio de otros. Y, por supuesto, lo que desacredita absolutamente a cualquier institución es la mentira. Más vale decir que de ese tema no se habla que mentir.

Si la institución practica la transparencia y remite todos sus informes a los medios, no existirán filtraciones de informes definitivos, aunque nunca estaremos libres de que el propio ente fiscalizado, o alguien desde la propia institución de control, filtre un borrador de informe.

En estas situaciones, creo que una actitud permanente de transparencia y juego limpio por parte de la institución es la mejor aliada. Si yo soy un responsable de prensa serio, que trato a todos los medios correctamente, que les remito los informes y les atien-

do siempre que lo solicitan, podré denunciar la poca seriedad de quien ha filtrado ese documento y seguramente esa actitud se le volverá en su contra.

Aunque en este último caso –el de las filtraciones desde la propia institución– creo que deben intentar marcarse unas reglas de juego claras en el pleno y tratar de que todos los miembros las acepten y las cumplan. Porque cuando desde una institución de control se filtran borradores, su imagen sufre un fuerte varapalo. Los medios a quienes no se ha filtrado el documento no tratarán con mucho cariño a la institución e incluso el periodista beneficiado será consciente de la falta de seriedad de la institución. Por tanto, evitar esos espectáculos debe ser prioritario para transmitir una imagen de seriedad y rigurosidad sin la que la credibilidad de estas instituciones queda muy dañada.

V. Otras cuestiones directamente ligadas a la comunicación

Además de la relación con los medios, existen otras cuestiones relacionadas con la comunicación que los gabinetes institucionales deben abordar si quieren ofrecer una imagen de apertura a la sociedad.

1. Una imagen corporativa adecuada

Se trata de un aspecto muy importante al que no se le presta la atención que merece.

Toda institución tiene una identidad, es decir, unos valores o rasgos que la institución considera propios y quiere proyectar. El reflejo público de esa identidad es lo que llamamos imagen. El objetivo de una imagen corporativa adecuada es proyectar una imagen que coincida con la identidad de la institución. Y esa proyección se realiza a través del diseño de soportes de comunicación.

La proyección de la imagen puede ser algo espontáneo o programado. Un plan de imagen corporativa permite una programación, es un proceso consciente que abarca desde el logotipo hasta las tarjetas de visita. Se trata, en definitiva, de una correcta aplicación de la imagen a todos los soportes de la institución: informes, publicaciones, cartelería, papelería, Internet...

En el caso de la Cámara de Comptos de Navarra, en 1982 se comenzó a utilizar un logotipo basado en una letra capitular de un registro de cuentas antiguo que representa un dragón. Visto actualmente proyec-



Primer logotipo de la Cámara de Comptos.



Actual logotipo de la Cámara de Comptos.

CÁMARA DE
COMPTOS
DE NAVARRA
NAFARROAKO
COMPTOS
GANBERA

ta una imagen antigua y bastante siniestra, como de meter miedo, algo poco recomendable para figurar en las portadas de informes de fiscalización.

En 1995 se decidió crear una imagen coherente que empieza en el logotipo y acaba en el último soporte de la institución. El objetivo era diseñar una imagen adaptada a todos los soportes que expresara una idea básica: la Cámara de Comptos es una institución con gran raigambre histórica –data de 1365– que se ha adaptado a los nuevos tiempos y mira al futuro. Fruto de ese planteamiento se eligió un logotipo basado en un sello del siglo XIV, una tipografía moderna y un tratamiento bilingüe castellano-euskera que respeta la realidad lingüística de nuestra comunidad.

Es importante que los órganos de control externo se doten de una imagen corporativa adaptada a sus necesidades y asumida por todos cuantos forman parte de la institución. En este sentido, adoptar la simbología del Gobierno o del Parlamento es un error ya que crea confusión y, a la vista del ciudadano, convierte a la institución de control en un departamento o una sección del ejecutivo. La imagen de independencia –uno de los valores clave de estas instituciones– exige una identidad corporativa propia.

2. Difusión de los informes

En línea con lo explicado antes, se trata de que los informes lleguen a todos cuantos puedan estar interesados en los mismos. El hecho de que nuestros informes no vayan a ser nunca best-sellers no implica restringir su remisión al ente fiscalizado y al Parlamento. Se pueden –y deben– enviar a otras instituciones o personas potencialmente interesadas en el trabajo de control: partidos políticos, sindicatos, asociaciones empresariales, universidades, colegios profesionales...

Este objetivo se ve actualmente favorecido gracias a Internet siempre que la institución cuelgue en la red sus informes a texto completo.

3. Presentación y lenguaje de los informes

El objetivo debe ser una presentación digna y una estructura clara, sencilla, con un lenguaje comprensible.

Yo creo que la llamada “democratización del lenguaje administrativo” sigue siendo una asignatura pendiente en todo el sector público, aunque este tema es lo suficientemente importante como para ser objeto de un artículo especial. En todo caso, el carácter técnico de nuestra labor no debe ser excusa para un lenguaje farragoso, con masivo empleo de clichés, muletillas, expresiones incorrectas (a nivel de, en base a...), anglicismos, galicismos (función a realizar...), abuso del gerundio y de las formas en pasiva.

Tendríamos que esforzarnos en mejorar el lenguaje de nuestros informes apostando por la claridad, concepto que en absoluto debe estar reñido con el lenguaje técnico. La lectura de nuestros textos –y los de la administración en general– demuestra una tendencia hacia las construcciones perifrásticas, las frases demasiado largas, las expresiones ambigüas, las comas colocadas “a voleo”...

Si una institución quiere hacer un buen chequeo a la claridad del lenguaje utilizado, nada como encargar la traducción del mismo a otro idioma, algo que las comunidades bilingües estarán acostumbradas a hacer. Si el texto está correctamente escrito, es decir, si es claro, el traductor no tendrá problemas. En el caso contrario –frases muy largas, ambigüedades, clichés...– el trabajo de traducción será una auténtica tortura.

En definitiva, la corrección de estilo de los informes y resto de documentos que salen de la institución, con las pautas de corrección y claridad citadas, debe ser una de las labores de cualquier gabinete de comunicación.

4. Relación con otras instituciones

Se trata de las instituciones que tienen relación con el trabajo de la institución porque son entes fiscalizados o porque les puede interesar el trabajo: Parlamento, Gobierno, universidades, partidos políticos, sindicatos, federaciones de municipios, etc.

La comunicación con los responsables de esas instituciones nos enriquece. Es gente a la que afecta nuestro trabajo de una u otra manera. Sus ideas y opiniones siempre deben ser analizadas y tenidas en cuenta. Acostumbrados a una dinámica de trabajo, en general nos cuesta levantar la vista del ordenador y cuestionarnos nuestro modo de trabajar. Quienes reciben nuestro trabajo y lo ven desde fuera pueden apor-

La comunicación: asignatura pendiente de las instituciones de control

tarnos ideas, ayudarnos a realizar un análisis crítico de nuestro trabajo. Y eso es muy importante porque nos permite mejorar.

Por supuesto, también es importante la permanente comunicación con otras instituciones de control. El intercambio de experiencias e información entre los órganos de control externo puede ser muy útil para todos.

5. Una sede abierta al ciudadano

Aunque en esto influye mucho las características de cada edificio, es recomendable abrir nuestras sedes a los ciudadanos con jornadas de puertas abiertas, programas de visitas de colectivos interesados u otras alternativas.

Se trata de una labor importante porque, además de los frutos que pueda dar en el futuro, es símbolo de una voluntad de apertura, de transparencia, exigible a todas las instituciones y más si cabe a estas. En el caso de la Cámara de Comptos este objetivo se vio favorecido por la existencia de una sede muy atractiva desde el punto de vista histórico y artístico, lo que ha facilitado un programa de visitas en el que participan grupos escolares, culturales...

6. Organización de actos, jornadas, conferencias...

Las instituciones de control deben organizar actos abiertos a la sociedad, sobre todo a los grupos más relacionados con su labor: jornadas sobre aspectos relacionados con el control o la gestión pública, conferencias, exposiciones...

7. Publicaciones para divulgar la institución

Folletos, libros, vídeos, etc. que sirven para dar a conocer la institución en los diferentes ámbitos: escolar, universidades, entidades culturales, administraciones...

8. Publicaciones especializadas: Auditoría Pública

En este apartado hay que destacar la revista que el lector tiene entre sus manos, la primera dedicada a temas de control y gestión de los fondos públicos. Además de ser órgano de expresión de los OCEX, la revista ha demostrado desde su inicio voluntad de apertura ofreciendo sus páginas a las colaboraciones

de todas las personas interesadas en los temas relacionados con la auditoría y la gestión públicas. Ocho años después de su creación el balance es positivo porque, además de haberse convertido en un importante lazo de unión entre las instituciones de control, se ha abierto un hueco en el mercado de las publicaciones especializadas.

9. Publicidad

Estas instituciones apenas utilizan la publicidad pero, de vez en cuando, publican anuncios cuya correcta preparación e inserción es responsabilidad del responsable de comunicación.

10. La imagen en Internet

Una de las variaciones más importantes en los últimos años desde el punto de vista de la comunicación e imagen de cualquier institución es Internet. Por ello, resulta fundamental readaptar cualquier estrategia para adecuarla a las exigencias de este medio. Eso tiene que ver con la estructura y características del texto, con las fotografías, con los logotipos... sin que sea suficiente con "volcar" los contenidos a la página web.

Un órgano de control externo puede utilizar este soporte —y debe hacerlo— para difundir la institución y, sobre todo, el trabajo de control colgando los informes a texto completo y ofreciendo información sobre las funciones y características de la institución, plan de trabajo anual, memoria del año anterior; publicaciones...

Internet es un medio muy importante para la comunicación del trabajo de cualquier institución. Debe aprovecharse su potencialidad y éxito para demostrar transparencia y lograr que la labor de la institución se difunda, teniendo siempre en cuenta que para mucha gente será la única referencia de la institución.

En este sentido, conviene tener presente que una página mal estructurada o no actualizada da una imagen negativa de la institución, lo mismo que una imagen corporativa poco atractiva o un telefonista que contesta malhumorado. Este último caso, el del telefonista, demuestra la amplitud del concepto de imagen y la existencia de elementos no visuales que, sin embargo, la condicionan...sobre todo a quienes se relacionan con la institución solamente vía teléfono.

VI. La importancia relativa de la comunicación

Si hasta este momento he intentado destacar la importancia de la comunicación en las instituciones de control, quisiera finalizar con una reflexión obvia: la comunicación es muy importante pero no es una varita mágica que soluciona todo.

Estamos ante instituciones técnicas a las que se les debe exigir independencia, rigurosidad, profesionalidad y objetividad. Instituciones cuya labor tiene que mejorar la gestión de los fondos públicos. Esa es la imagen que cualquier estrategia de comunicación debe trasladar a la sociedad. Y se puede hacer, si realmente se cumplen esas premisas.

En ese caso, la comunicación dotará a estas instituciones de una proyección social necesaria y, por otra parte, aumentará la eficacia de la labor de control.

Pongámonos en el caso contrario. En el de una institución totalmente sumisa al poder, al que nunca quiere contrariar. O, aunque sea más difícil, imaginemos una institución utilizada por la oposición para erosionar al gobierno.

Pensemos en instituciones cuyos miembros no se eligen por su capacidad técnica, sino por su fidelidad a un partido político. Recordemos lo que los italianos llaman "lotizzazione"⁷, es decir, el reparto por lotes de los cargos. Un proceso en el que no importa a quién se elija sino cuántos puede elegir cada partido, independientemente de su prestigio o valía técnica para el cargo. En ese supuesto, ¿dónde quedan la independencia y el carácter técnico de la institución, bases de su credibilidad?

Sabemos que nuestros informes técnicos, al hacerlos públicos, se utilizan políticamente, y eso no debe extrañar a nadie. Lo malo es cuando el informe se politiza en la misma institución, cuando existe un proceso viciado de partida.

El ciudadano puede percibir que estas instituciones viven en un mundo aparte, alejado de la realidad social, sin preocuparse por los temas que interesan a la sociedad, sin afrontar nuevos retos, sin profundizar en nuevas materias de fiscalización, sin ensayar con nuevos soportes distintos al clásico informe escrito.

Lo mismo se puede decir del retraso en la presentación de informes. Es cierto que *las cosas de palacio van despacio*, pero ¿de qué sirve un informe referido a la situación de hace cinco años? ¿Dónde están los gestores

responsables de la gestión? ¿A quién le importa ahora aquello? ¿Qué eficacia tiene esa labor de control?

En estos casos, la institución puede tener una estrategia de comunicación que contemple todas las cuestiones antes citadas: imagen corporativa, protocolo, publicaciones, relaciones con los medios...

Pero no nos engañemos. Si falla la independencia, la profesionalidad, la objetividad, la agilidad y la cercanía a la sociedad, la comunicación servirá para lo mismo que la institución: para nada.

RESUMEN

Los órganos de control externo siguen siendo unas instituciones sin proyección social, lo que condiciona incluso la propia eficacia de la importante labor encomendada por sus respectivos legislativos. Mientras el resto de instituciones y entidades de todo tipo se han dotado en los últimos años de gabinetes para hacer llegar el eco de su trabajo a la sociedad, la mayoría de los tribunales de cuentas vive de espaldas a la comunicación. Esta actitud no parece justificable teniendo en cuenta que los ciudadanos tienen derecho a conocer cómo se está gestionando el dinero que aportan a través de los impuestos.

Por lo tanto, creo necesario impulsar la comunicación a través de gabinetes que deben estar situados en posición de centralidad para convertir la comunicación en un engranaje de todo el sistema. Dicho gabinete está llamado a gestionar los mensajes que llegan a la institución, los que circulan por ella y los que se proyectan hacia fuera. Dentro de lo amplio del ámbito de la comunicación, me parece especialmente importante unas buenas relaciones con los medios para que el mensaje de la institución llegue a los ciudadanos de la mejor manera posible.

Una buena estrategia de comunicación dotará a estas instituciones de una mínima proyección social necesaria y hará más eficaz la labor de control, lo que redundará en beneficio de todos los ciudadanos.

⁷ Al respecto, se puede consultar el libro de JORGE LOZANO MIRALLES "Configuración e independencia de los órganos de control externo: un análisis comparado". Editorial Civitas. LUIS ORDOKI también subraya la importancia de la independencia en su libro sobre la Cámara de Comptos y el auditor JESÚS MURUZABAL realiza un atinado análisis sobre esta y otras cuestiones del funcionamiento de los OCEX en "Los órganos de control externo ¿sirven para algo?". Auditoría Pública número 19. Páginas 6-10.