

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNO AUTONÓMICOS

Carlos Castelló Orta

Responsable de prensa de la Cámara de Cuentas de Andalucía

Teresa Cembranos Moreno

Jefa de Gabinete Técnico de la Sindicatura de Cuentas del Principado de Asturias

SÍNTESIS

La comunicación interna es clave para el buen desarrollo del trabajo en el seno de los OCEX. Siempre es preferible informar con prontitud y veracidad al personal a que se extiendan los rumores o se distorsionen las decisiones por no explicarlas claramente. Y, para que haya una buena comunicación, esta debe ir en dos direcciones: descendente y ascendente, además de ser fluida. Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos, mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es una herramienta que resulta fundamental para cualquier organización, especialmente en la administración pública donde la transparencia, eficiencia y efectividad del gobierno requiere de una buena gestión comunicacional. Se trata de un fenómeno que se da en todas las organizaciones, bien de forma natural o intencionada.

Básicamente consiste en un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. Estas pautas pueden estar más o menos formalizadas (seguir o no unas reglas establecidas) y, cuando están planteadas hacia la mejora organizativa, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad.

La organización funcionará de manera más o menos coordinada según sea la comunicación en su interior. Por tanto, los procesos de comunicación interna son procesos esenciales que permiten, a través del establecimiento de un flujo de información más o menos sistematizado, mantener interrelacionada e integrada a la organización. Para ello, resulta fundamental que la difusión tenga carácter transversal, es necesario implicar a todos los componentes de la organización en todos los procesos internos de gestión y a todos los niveles.

Es necesario garantizar que la información se distribuya de forma fluida, oportuna y veraz. Para lograr esto es fundamental establecer canales de comunicación abiertos y eficientes que permitan la comunicación entre los distintos niveles de la organización. Es importante que cada trabajador tenga acceso a la información relevante que le permita desempeñar su trabajo de manera adecuada en los PLAZOS y CONDICIONES requeridas.

Es cierto que la comunicación interna busca informar, pero va más allá: también pretende comunicar. Es importante distinguir entre información y comunicación. Informar es una acción unilateral mientras que comunicar es un proceso bilateral: la comunicación en la empresa busca relacionar a las personas entre sí para facilitar su acción colectiva (Villafañe, 1999; Xifra, 2017).

La *guía de buenas prácticas de comunicación interna* elaborada por FEAPS, establece de manera muy precisa las ventajas de una buena comunicación interna y las desventajas de no tenerla:

VENTAJAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA

• Nos sentiremos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.
• Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones.
• Se conseguirá una mayor motivación, y, por tanto, se darán más opiniones.
• Tendremos más información para la toma de decisiones.
• Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.
• Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes. Con ello, la organización en su conjunto también será más eficaz.
• La organización se convertirá en una entidad transparente,
• Las entidades del entorno con las que tiene relación percibirán esa forma de trabajar y se puede conseguir el efecto de contagio.
• La transparencia de una organización evidencia la falta de transparencia de otra.
• Conseguiremos una organización más ética.

INCONVENIENTES DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

• Rumorología: radio patio se hace líder de audiencia.
• Secretismo: como la información es poder, aquí nadie informa.
• Desmotivación: los miembros de la organización no se involucran.
• Apagafuegos: actuamos sólo en caso de conflicto.
• Conflictividad: no comunicar correctamente puede generar malentendidos y conflictos.
• Exaltación o crítica: lo poco que se comunica es para halagar o criticar al interlocutor.
• Incoherencia: no se corresponde lo que se dice con lo que en realidad se hace
• Técnica parapeto: la realidad no es buena y no se enseña.
• Autobombo: informar sólo de lo bueno y de manera exagerada. No se informa o comunica lo que hay que mejorar.

La comunicación de una organización, y aquí no hacemos distinciones entre externa o interna, tiene dos características fundamentales: INICIATIVA Y OPORTUNIDAD. Es decir, hay que ser los primeros en comunicar y lo que se comunique debe ser relevante. Con ello generamos algo clave para la eficacia relacional de la información: la credibilidad.

No es posible separar la comunicación interna de la externa. La interacción entre ambas es tal que una comunicación dirigida al exterior tiene, en la mayoría de los casos, un efecto directo en los públicos internos. Es más, la credibilidad que tradicionalmente se adjudica a los medios de comunicación dispone a los públicos internos a aceptar la información sin grandes recelos. Por

ello, la comunicación a todos los públicos, sin que se tenga que hacer uso del mismo soporte, ha de ir perfectamente coordinada en contenidos y oportunidad.

Sin embargo, es necesario señalar que en la interacción señalada ha de tener prioridad, o al menos igualdad temporal, la información facilitada a nuestros públicos internos. Se trata de la mejor expresión del compromiso de comunicar internamente de manera prioritaria, que se verá correspondida por la credibilidad y una actitud receptiva de los públicos más próximos que, no olvidemos, son los mejores comunicadores (para bien o para mal).

Para terminar este apartado introductorio hay que señalar que la comunicación dentro de una organización requiere de una elevada dosis de DISCIPLINA Y COMPROMISO. Disciplina en el tratamiento y la continuidad de la información a transmitir, y compromiso en sistematizar el envío de TODA la información que pueda resultar de interés para nuestros trabajadores.

EL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO (COSO) EN EL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL

La comunicación forma parte de los componentes que constituyen el Marco Integrado de Control Interno (COSO) en el sector público español, junto con el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control y las actividades de supervisión: “Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar; los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos, y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás)”. Todos ellos ayudan a las entidades a lograr sus objetivos y mantener y mejorar su rendimiento.

El marco establece un total de diecisiete principios, de los que tres son del componente de “Información y comunicación”:

1. La organización obtiene o general y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno (principio 13).
2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidad que le son necesario para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno (principio 14).
3. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno (principio 15).

Para esta presentación, nos centraremos en el segundo punto. Según el Marco Integrado de COSO, la información, sea interna o externa, debe ser “relevante y de calidad”. Y esta debe fluir en todas las direcciones y niveles. Así, los órganos de gobierno tienen la responsabilidad de fijar y mantener los canales de comunicación internos tanto entre la dirección y el órgano de gobierno, como desde la dirección hacia los empleados. Esta comunicación versará, entre otros, sobre algunas políticas y procedimiento, objetivos específicos... Para ello, se implantarán canales de comunicación transversales “que favorecen compartir información para la adecuada toma de decisiones”.

Una de las claves para que este sistema funcione, según el marco, es que se monitoricen todos esos canales para detectar problemas de funcionamiento. En ese sentido, debe haber “canales alternativos, por si se produce un corte en los habituales”, además de canales anónimos “para la recepción de denuncias sensibles.

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS OCEX

Los órganos de control externo autonómicos (OCEX) llevan décadas de trabajo a sus espaldas. Realizan un trabajo importante, pero cuya difusión queda muchas veces oscurecida pese a que su objetivo es colaborar, hacer mejor a la administración pública y propiciar que todos los recursos públicos se inviertan acorde a la normativa y de forma eficaz, eficiente, económica y transparente. Es importante que ese mensaje llegue al resto de la sociedad, y de ahí la necesidad de que nuestros informes y las notas de prensa y resúmenes sean claros y utilicen un lenguaje sencillo para que sean entendibles por aquellos que no son expertos en auditoría. No olvidemos que el destinatario principal de los informes es la propia ciudadanía en su conjunto y sus representantes en las instituciones.

Pero no solo es importante comunicar hacia fuera. También hacia dentro. La comunicación interna es clave para el buen desarrollo del trabajo en el seno de la organización. Siempre es preferible informar con prontitud y veracidad al personal a que se extiendan los rumores o se distorsionen las decisiones por no explicarlas claramente. Y para que haya una buena comunicación interna tan importante es la información que transmite la dirección al personal, como las necesidades o ideas que traslada el personal a la dirección para que sean tenidas en cuenta. Por tanto, esta comunicación interna debe tener dos direcciones: descendente y ascendente. Y, además, ser fluida.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos, mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. El objetivo es:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

COMPARATIVA ENTRE OCEX, ¿CÓMO ES LA SITUACIÓN?

Para realizar esta comunicación, se ha remitido un cuestionario a todos los órganos de control externo autonómicos para conocer su situación en lo referente a comunicación interna. Hemos constatado que, en ninguno de los OCEX, existe un plan de comunicación interna sistematizado, aunque sí acciones individualizadas para trasladar, de alguna manera, las decisiones o acuerdos que adopta la dirección -plenos, consejos...-, así como información sobre cursos de formación o aspectos que afectan a los trabajadores.

Con el paso de los años, los máximos responsables de las organizaciones de control externo se han ido dando cuenta de que comunicar, tanto hacia fuera como hacia dentro, es importante. Hasta entonces, en muchas organizaciones no se hacía por varios motivos, entre ellos, no considerar necesario que había que hacerlo. Pero eso está cambiando poco a poco. Por ejemplo, en la Cámara de Cuentas de Andalucía se viene haciendo comunicación a los empleados a través de una herramienta que se denomina "La Cámara Informa", a través de la cual se hace llegar información relevante para los trabajadores. En la Sindicatura de Cuentas del Principado de Asturias, por su parte, desde la elección del nuevo Consejo, se empezó a informar de forma

periódica a los trabajadores de los asuntos aprobados en las reuniones del Consejo de la Sindicatura de Cuentas (informes, directrices técnicas, presupuestos, memorias...) y las fechas de las siguientes reuniones, entre otros asuntos.

Y ¿cómo es la situación en cada uno de los OCEX? En el siguiente cuadro se puede comprobar:

OCEX	¿Tiene plan de comunicación?	¿Traslada información a los empleados?	Tipo de información	Medios para remitir las comunicaciones	Órganos que transmiten la información
<i>Cámara de Comptos de Navarra</i>	✗	✓	Formación Personal Temas de comunicación	Correo electrónico Reuniones	Comunicación
<i>Sindicatura de Comptes de Catalunya</i>	✗	✓	Formación Personal Novedades de fiscalización	Intranet	Secretaría General Fiscalización Asesoría Jurídica Comunicación
<i>Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana</i>	✗	✓	Formación Personal Acuerdos Pleno Fiscalización	Plataforma de gestión electrónica, Intranet, Teams y correo electrónico	Síndicos Secretaría General
<i>Consello de Contas de Galicia</i>	✗	✓	Formación Publicaciones y artículos	Correo electrónico Intranet	Secretaría de Presidencia Biblioteca
<i>Tribunal Vasco de Cuentas Públicas</i>	✗	✓	Formación Personal	Correo electrónico Intranet	Secretaría General Presidencia
<i>Cámara de Cuentas de Andalucía</i>	✗	✓	Formación Personal Acuerdos Pleno Fiscalización	Intranet La Cámara Informa	Presidencia Secretaría General
<i>Audiencia de Cuentas de Canarias</i>	✗	✓	Formación actividades	Correo electrónico Intranet	Presidencia
<i>Cámara de Cuentas de la Comunidad de Madrid</i>	✗	✓	Publicaciones (revista, boletín de Asocex, otras), Novedades normativas Personal Prensa	Correo electrónico Intranet	Presidencia Secretaría General

<i>Sindicatura de Comptes de Illes Balears</i>			Personal	Correo electrónico	Síndico mayor Secretaría General
<i>Consejo de Cuentas de Castilla y León</i>			Formación Personal Resoluciones y acuerdos de Pleno Procedimientos de fiscalización	Correo electrónico Intranet Gestiona	Presidencia Secretaría del Pleno Secretaría General de apoyo
<i>Sindicatura de Cuentas del Principado de Asturias</i>			Acuerdos del Consejo Formación Publicaciones (revista, boletín de Asocex, otras) Novedades normativas Personal Prensa	Correo electrónico Gestiona	Síndico mayor Secretaría General Gabinete Técnico
<i>Cámara de Cuentas de Aragón</i>			Asuntos de interés para los trabajadores: desde fiscalización a relaciones institucionales	Intranet correo electrónico Teams móvil	Secretaría General Comunicación
<i>Castilla-La Mancha</i>					

La mayoría de los OCEX transmiten información a su personal relacionada, sobre todo, con asuntos de índole laboral, así como en materia formativa. El canal para difundir esa información no es único -fruto también de la pandemia por la COVID-19, que obligó a las organizaciones a habilitar nuevas herramientas informáticas- ni tampoco está centralizado en una única área, por lo que, en algunas ocasiones, se podría dar el caso no haber coordinación entre los diferentes departamentos.

Por ese motivo, ahora tocaría dar un paso más y hacer propios de la institución planes que permitan sistematizar la transmisión de noticias.

IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo, o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva, es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

2. Para poder elaborar un plan de comunicación interna, sería interesante también conocer la imagen que la plantilla tiene de la propia organización, su grado de satisfacción y la eficacia de la comunicación interna llevada a cabo hasta ahora. Para hacerlo, una fórmula es a través de cuestionarios, anónimos, con preguntar tipo **¿Qué imagen tienes de la institución? ¿Cómo crees que es esa imagen en el exterior? ¿Se conoce el trabajo que se realiza desde el OCEX? ¿Consideras adecuada la comunicación interna? ¿Qué mejorarías en esa comunicación interna? ¿Crees que es bueno que la dirección informe internamente de lo que sucede en la institución? ¿Qué información concreta es la que te gustaría recibir?** Una vez recabada esa información, hay que analizarla, ver las necesidades y realizar una descripción de las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades (DAFO). Este análisis también nos podría servir para el plan de comunicación externa.

3. Diseño del plan. Es el momento de establecer objetivos y definir la estrategia. Cada acción de comunicación interna responderá a un objetivo, a un plazo de ejecución, unos medios para llevarla a cabo y el establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios, conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.), y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y la cultura organizativa.

4. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante.

MEDIDAS

Es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, etc. Así, pueden definirse diferentes propuestas, como un boletín interno, la apertura de un correo electrónico general para que manden sugerencias, una newsletter o reuniones periódicas para poner en común propuestas, ideas de mejora... Cada OCEX debe encontrar el medio que le resulte más adecuado para facilitar esa transmisión de la información.

Bibliografía:

- Manual básico de Comunicación Corporativa, María Carmen Erviti Ilundáin
- Marco Integrado de Control Interno (COSO) en el sector público español
- “Comunicación: asignatura pendiente en las instituciones de control”, Fermín Erbiti Zabalza. Revista Auditoria Pública, número 30.
- Guía de buenas prácticas de la Comunicación Interna, FEAPS