

Estudios sobre el **Mensaje Periodístico**

ISSN-e: 1988-2696

<http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.55614>EDICIONES  
COMPLUTENSE

## Las relaciones con los medios en la gestión de la comunicación y las RRPP de las ONGs en tiempos de crisis

Elisa Regadera González<sup>1</sup>; Hildegart González Luis<sup>2</sup>; M. Pilar Paricio Esteban<sup>3</sup>

Recibido: 23 de diciembre de 2015 / Aceptado: 29 de abril de 2016

**Resumen.** El presente trabajo se orienta a conocer si la gestión de las relaciones con los medios de comunicación en algunas organizaciones del Tercer Sector ha sido considerada un elemento clave para estas entidades, especialmente en momentos de crisis económica, en los que la labor de las ONGs puede ser más valorada por la sociedad, generándose oportunidades informativas que podrían rentabilizarse con una adecuada gestión las mismas. Por otra parte, hemos pretendido conocer la visión que los profesionales de los medios tienen sobre el trabajo de los Gabinetes, y si las entidades con una gestión más profesionalizada de su área de relaciones con los medios podrían aprovechar esta oportunidad para favorecer la consecución de los objetivos de sus organizaciones durante la crisis.

**Palabras clave:** Gabinete de comunicación; medios de comunicación; ONGs; periodistas; tácticas informativas.

### [en] The media relations in communication management and PR of NGOs in times of crisis

**Abstract.** The present study aims to determine whether the management of relations with the media in some Third Sector organizations has been considered a key element for these entities, especially in times of economic crisis, in which the work of NGOs can be more valued by society, generating information that could make them profitable opportunities proper management thereof. Moreover, we have tried to understand the vision that media professionals have about the work of the Departments, and if the entities with a more professional management of their area of media relations could take this opportunity to promote the achievement of the objectives of their organizations during the crisis.

**Keywords:** Departments of communication; mass communication; NGOs; journalists; informative tactics.

**Sumario.** 1. Introducción y marco teórico; 1.1. Gabinetes de comunicación y organizaciones del Tercer Sector; 1.2. Los medios de comunicación como público y el Periodismo de fuentes; 1.3. La gestión de las relaciones con los medios en el Tercer Sector en España. Antecedentes. 2. Objeto de estudio y metodología; 2.1. Aproximación al objeto de estudio, hipótesis y objetivos; 2.2. Justificación de la muestra y metodología. 3. Desarrollo; 3.1. Resultados obtenidos de las entrevistas a los responsables de los Gabinetes de comunicación; 3.1.1. Áreas y funciones de los Gabinetes e influencia de la crisis económica en su dotación de recursos; 3.1.2. Área de relaciones con los medios: relevancia; recursos humanos; programa; campañas de prensa; herramientas y tácticas informativas; sistemas de medición y

<sup>1</sup> Universidad CEU Cardenal Herrera.  
E-mail: [elisa.regadera@ucv.es](mailto:elisa.regadera@ucv.es)

<sup>2</sup> Universidad de Navarra.  
E-mail: [hgonzal@unav.es](mailto:hgonzal@unav.es)

<sup>3</sup> Universidad CEU Cardenal Herrera.  
E-mail: [pparicio@uch.ceu.es](mailto:pparicio@uch.ceu.es)

evaluación; 3.1.3. Uso actual de las nuevas tecnologías en los Gabinetes de comunicación de las ONGs, en particular en sus relaciones con los medios. 3.2. Resultados de las entrevistas a los periodistas de los cinco diarios analizados; 3.2.1. Interés de las cabeceras por los temas sociales y posible influencia de la crisis. Las ONGs como fuentes; 3.2.2. Principales temas solicitados por los medios a los Gabinetes de las ONGs y encuadres o enfoques predominantes. Géneros periodísticos y secciones priorizadas; 3.2.3. Herramientas preferidas para contactar con los Gabinetes y principales tácticas informativas. 4. Conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Regadera González, Elisa; González Luis, Hildegart; y Paricio Esteban, M. Pilar (2017): “Las relaciones con los medios en la gestión de la comunicación y las RRPP de las ONGs en tiempos de crisis”, en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 23 (1), 569-586.

## 1. Introducción y marco teórico

### 1.1. Gabinetes de comunicación y organizaciones del Tercer Sector

Desde hace varias décadas, las empresas y organizaciones para gestionar adecuadamente su comunicación y relaciones públicas han establecido departamentos internos de comunicación. Existe una amplia bibliografía sobre Relaciones públicas y Gabinetes de comunicación.

En algunas obras se aborda la conceptualización y procesos de trabajo en los gabinetes de comunicación (Ramírez, 1995; Cervera, 2008; Almansa, 2011). Teniendo en cuenta dichos trabajos y, aunque ciertos estudiosos apuntan la evolución hacia un gabinete de comunicación integral (Almansa, 2011), otros expertos opinan que sus responsables se dedican mayoritariamente a la gestión de las relaciones con los medios, lo que les aproximaría al modelo de Gabinete de prensa (Balas, 2011).

Al abordar las áreas de gestión de las organizaciones del Tercer Sector y tras una revisión de los principales antecedentes sobre el tema (Vernis, 1998; Fantova, 2001; Aragón-Correa, Rubio y Casado, 2004; Fundación Luis Vives, 2004) podemos concluir que a pesar de las diferencias en cuanto a su forma jurídica, estructura, tamaño y funcionamiento, una de las áreas clave es la gestión de la comunicación como “elemento central e integrador de las actividades que desarrolla la entidad” (Aragonés, 1998: 156).

Algunos autores analizan las diversas clasificaciones de gabinetes existentes, incidiendo en los gabinetes de las organizaciones sociales (Bel, 2004; García, 2005; González, 2006; Balas, 2011). Además, en las últimas décadas encontramos varias tesis doctorales y trabajos que concluyen que estos empiezan tímidamente a finales de la década de los 70, no se consolidan hasta los 80 y es en los 90 cuando se generalizan, estando en su origen, en muchos casos, ligados al tradicional Gabinete de prensa.

### 1.2. Los medios de comunicación como público y el Periodismo de fuentes

Los medios de comunicación off y on line son un público canal de interés para las organizaciones por su capacidad de llegar a públicos amplios y diferenciados, segmentando los mensajes lanzados a través de los mismos y, particularmente, por su poder de prescripción e influencia en la conformación de opiniones y actitudes y en

la configuración de la agenda pública e institucional si atendemos a las diferentes Teorías de los efectos de los medios, con particular atención, a las Teorías de la Agenda setting, de la Tematización y del Framing o encuadre (Saperas, 1987; Dearing y Rogers (1996); Entman, 1993; McCombs, 2005; McCombs y Shaw, 1972; Scheufele, 1999; Scheufele y Tewksbury, 2007).

En la sociedad de la información y en la era de la comunicación, los medios actúan como mediadores entre la población y la realidad y sin el concurso de los medios off y on line, “el poder para difundir mensajes entre un público masivo disminuye drásticamente” (Rojas, 2005: 147).

En este sentido, las organizaciones no pueden vivir ajenas a los medios ya que proyectan una imagen de ellas que influye en su consideración social (Almansa, 2004). Así, entre las principales actividades de las relaciones públicas, un área clave es el gabinete de prensa o las relaciones con los medios de comunicación (Rojas, 2005). En esta línea, la *Public Relations Society of America* (PRSA) incluye en el listado de áreas de gestión de las relaciones públicas, la *publicity* entendida como la información que un medio difunde sobre una organización mediante noticias en espacio informativo “que suele ser el resultado de una acción de comunicación de la organización” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012:13).

Aunque originariamente se utilizó el término Gabinete de prensa para designar todas las funciones de comunicación interna y externa que hoy se atribuyen al trabajo global de un gabinete de comunicación, en la actualidad se trata de una oficina que trabaja para conectar la información de la organización con la opinión pública ampliando la capacidad comunicativa de la organización y su presencia en medios, convirtiendo a la entidad en fuente legítima de información (Ramírez, 1995 y Aragónés, 1998). Pero además, desde los gabinetes de prensa se debe facilitar el trabajo de los medios tratando de ser aliados de éstos (Del Río, 2001). Los profesionales al frente de cada gabinete se conviertan así en intermediarios siendo un puente entre la organización a la que representan y los medios de comunicación (Almansa, 2004). “Estos intereses mutuos son conjugables siempre que se basen en los principios tan irrenunciables como el servicio y la credibilidad” (Losada, 2009: 149).

En el lado de los medios, en los últimos años se ha pasado del periodismo de medios al periodismo de fuentes. Así, en la agenda temática de los medios tiene una fuerte influencia el trabajo de las fuentes y, en especial, de los gabinetes de comunicación (Kioussis, Popescu, y Mitrook, 2007; Trammell y Brown, 2007). Además, la actual coyuntura de crisis en los medios parece estar influyendo en una mayor receptividad de los periodistas hacia los contenidos propuestos por los departamentos de relaciones públicas reconociendo la interdependencia existente entre ambos (Lalueza y Estanyol, 2013).

### **1.3. La gestión de las relaciones con los medios en el Tercer Sector en España. Antecedentes**

Las relaciones con los medios se convierten en un área clave en las ONGs ya que, como apuntábamos anteriormente, permiten llegar a sus grupos de interés, siendo generadores de opinión y contribuyendo de manera decisiva en la conformación de su imagen pública. En este sentido, las apariciones mediáticas “facilitan la creación de una mayor sensibilización social hacia los problemas defendidos por estas organizaciones” (Castillo, 2007:196).

A la hora de abordar los antecedentes en el estudio de la gestión de las relaciones con los medios en España, González (2006:72-74) realiza un recorrido histórico por su evolución desde la década de los 90, encontrando 5 fases:

- Hasta 1992 habla de una “Fase de inexistencia y desconocimiento de la relación”, con baja presencia mediática de las ONGs en los medios de lo que se infiere que su labor era desconocida para los periodistas.
- Entre 1992-1993, González sitúa una “Fase de autoridad” como agentes humanitarios de desarrollo, encontrando por primera vez la categoría ONG en el centro de documentación de un periódico de tirada nacional, publicando los medios noticias sobre acciones de cooperación y emergencia de ONGs en países en vías de desarrollo.
- Entre 1994 y 2000, la etapa es bautizada por González como “Climax de autoridad”, siendo un momento de expansión de las relaciones entre los medios y as organizaciones del Tercer Sector, confluyendo los intereses de éstas y los medios y encontrando por primera vez, secciones especiales destinadas a cubrir su labor. No obstante, la autora advierte que es la etapa donde las ONGs debían consolidarse como fuentes autorizadas de información ya que si no conseguían afianzar ese papel en relación a los medios corrían el riesgo de desaparecer cuando se desinflara la moda de la solidaridad, el voluntariado decayera o los desastres naturales dejaran de interesar a los medios.
- Entre 2000 y 2002, en la “Fase de cuarentena de autoridad”, aparecen dos tendencias críticas en la eficacia de las relaciones con los medios: algunas organizaciones han sucumbido al afán de protagonismo derivado de la presencia en medios y en el seno de los medios el descubrimiento de fraudes económicos en algunas ONGs y la polémica sobre su neutralidad en intervenciones humanitarias genera desconfianza hacia el trabajo de estas entidades.
- A partir de 2002 se inicia una etapa calificada de “Profesionalización comunicativa”, donde las ONGs apuestan por una profesionalización de sus gabinetes de comunicación, tras la etapa anterior que puso de manifiesto sus deficiencias comunicativas.

Si atendemos a los antecedentes en el estudio de las funciones y objetivos de la relación con los medios en las organizaciones no lucrativas (Bel, 2004 y Wilcox, 2012) encontramos diferentes funciones: difusora o de carácter informativo y divulgativo, publicitaria, movilizadora, de cohesión entre sus miembros, de apoyo social, educativa y sensibilizadora, de imagen (denominada por Castillo “de relaciones públicas”), monopolizadora para conseguir una especialización temática y legitimadora. Finalmente, desde la perspectiva de los medios, el Informe de CONDGE (2007) es el antecedente más reciente en el abordaje de la percepción de los periodistas sobre el trabajo de los gabinetes de prensa o áreas de relaciones con los medios de las organizaciones no gubernamentales, focalizado en entidades dedicadas a cooperación al desarrollo. En dicho estudio destaca que el 90% de los periodistas consideraba fiables a las ONGs como fuente de información si bien, el 63% de los profesionales encuestados aseguraban que no reaccionaban igual cuando recibían información de una entidad grande frente a las pequeñas. Además el 73% incidió en el interés de los medios para difundir las informaciones referidas a las ONGs y en particular, a cooperación al desarrollo, siendo la falta de espacio la causa más indicada para explicar

por qué no se concede un tratamiento mayor a éstas. Por otro lado, aunque el 81% de los periodistas encuestados consideraba la relación con los gabinetes de prensa de las ONGs como buena y el 60% calificaba como adecuada la gestión de las herramientas de comunicación empleadas por éstos, la mayoría incidía en que los gabinetes podrían mejorar su trabajo ofreciendo contenidos más originales con nuevos enfoques, evitando la información publicitaria y potenciando los mensajes personalizados por medios.

No obstante, en los últimos años encontramos una carencia de investigaciones en España que aborden la gestión de las relaciones con los medios en el Tercer Sector, en un momento de crisis donde ante la limitación de recursos económicos, la *publicity* se revela como clave aportando credibilidad a los mensajes ante la pérdida de confianza en las instituciones y la demanda de transparencia por parte de la ciudadanía. Por todo ello, consideramos justificada la oportunidad del trabajo planteado orientado a conocer el funcionamiento de las relaciones con los medios del tercer sector y la posible influencia de la crisis en dicha área de gestión de la comunicación de las ONGs<sup>4</sup>.

## 2. Objeto de estudio y metodología

### 2.1. Aproximación al objeto de estudio, hipótesis y objetivos

Este artículo se propone evaluar en qué medida la gestión de las relaciones con los medios en las organizaciones del Tercer Sector es considerada un elemento clave para estas entidades, especialmente en momentos de crisis económica en los que la labor de las ONGs puede ser más valorada por la sociedad, generándose oportunidades informativas en la gestión de la comunicación por parte de sus Gabinetes. El objeto de estudio es abordado desde dos perspectivas: la que ofrecen las ONGs y la que aportan los medios de comunicación. Por ello fue necesario investigar sobre dos muestras, tal y como se justificará al exponer la metodología empleada en este estudio.

Como hipótesis de partida, se presupone que en el caso de las ONGs el modelo de gestión de su comunicación ha evolucionado del Gabinete de prensa a un Departamento de comunicación integral, en el que las relaciones con los medios de comunicación serán consideradas un área prioritaria para llegar a los públicos de interés y conseguir los objetivos pretendidos por este tipo de entidades, especialmente en momentos de crisis económica. Esta hipótesis se sustenta en varias premisas:

- La gestión de la comunicación en las empresas e instituciones —y en particular en las ONGs— ha experimentado en los últimos años una creciente profesionalización, dando lugar a la creación de Departamentos internos o externos.
- Los primeros Departamentos de comunicación surgen como Gabinetes de prensa o de *publicity*, observándose en otras entidades una evolución del Ga-

---

<sup>4</sup> Dicho análisis forma parte de la investigación más completa desarrollada en la Tesis Doctoral, *Gestión de la comunicación de las ONGs en Valencia en tiempos de crisis. Análisis de las relaciones con los medios y el tratamiento en prensa de Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPI, COCEMFECEV y FEAPSCV (2008 Y 2012)*, realizada por Elisa Regadera y dirigida por Pilar Paricio y Hildegart González.

binete de prensa al de comunicación (Almansa, 2011 y Balas, 2011), que presuponemos también se ha producido en las ONGs.

- La escasez de recursos de las ONGs —especialmente en momentos de crisis económica— puede favorecer que la comunicación sea considerada un factor esencial. En esta circunstancia, los medios de comunicación podrían ser considerados un público clave, al proyectar mensajes a públicos amplios e influir en la agenda pública. Además, teniendo en cuenta la limitación de recursos económicos de estas entidades, la *publicity* supone un coste menor que el requerido por otras técnicas como la publicidad.
- Aunque las ONGs van incorporando el uso de las nuevas tecnologías a su gestión de la comunicación (González, 2014), los medios de comunicación tradicionales podrían seguir siendo un canal preferente en la relación con sus grupos de interés (González, 2013).

Los objetivos principales de la investigación son los siguientes:

1. Conocer cuál es el modelo de Gabinete de comunicación existente en las ONGs objeto de estudio para determinar qué prioridad tienen las relaciones con los medios en él, cómo se gestionan y la repercusión que la crisis económica ha podido tener en la relación con los mass media. En relación a este objetivo general nos hemos propuesto los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar la estructura (áreas y funciones) de los Gabinetes de comunicación de las ONGs objeto de estudio para constatar el peso del área de relaciones con los medios en cada Gabinete y si la crisis económica ha influido en su importancia.
- b) Conocer si disponen de Programas de relaciones con los medios incluidos en el Plan de comunicación y cómo se gestionan: recursos humanos destinados, planificación de campañas de prensa, objetivos, herramientas y tácticas informativas utilizadas, y sistemas de medición y evaluación.
- c) Verificar el uso actual de las nuevas tecnologías en los Gabinetes de comunicación de las ONGs objeto de nuestro estudio, y en particular en las relaciones con los medios.

2. El segundo objetivo general de la investigación es conocer la percepción que los profesionales de los medios tienen sobre la comunicación desarrollada por los Gabinetes de las ONGs y en particular, sobre las relaciones con los medios. Los objetivos específicos propuestos en torno a este objetivo han sido:

- a) Conocer el interés de los medios por los temas sociales/ONGs y cómo ha podido influir la crisis económica en la consideración en términos informativos del trabajo de estas entidades como fuentes.
- b) Conocer las necesidades y rutinas productivas de los medios en relación a la cobertura de las ONGs y sus actividades abordando los principales temas solicitados por los medios y el encuadre predominante en el tratamiento de los mismos, así como los géneros periodísticos y secciones priorizadas para enmarcar dichas informaciones.
- c) Constatar las herramientas preferidas por los periodistas para contactar con los Gabinetes o acceder a su información.

## 2.2. Justificación de la muestra y metodología

El presente estudio pretende abordar la gestión de las relaciones con los medios desarrollada por el Tercer Sector desde un doble enfoque: el aportado por las ONGs y el mantenido por los medios de comunicación.

Con objeto de conseguir una muestra abarcable en relación a los objetivos propuestos, se ha optado por ceñir la investigación a una Comunidad Autónoma, concretamente a la de Valencia, especialmente castigada por la crisis. Según señala el VII Informe FOESSA sobre exclusión y desarrollo social en España (2014), si comparamos la situación de integración social a escala estatal respecto a la situación encontrada a escala autonómica en 2013, los hogares situados en Valencia se encuentran globalmente en una situación de mayor vulnerabilidad y exclusión (el 64,9% no están plenamente integrados frente al 63,1% en España). Así, el 14,5% de los hogares en Valencia se sitúan en la exclusión moderada (1,4 puntos más por encima del total estatal) y el 11,5% en la exclusión severa (2,7 puntos porcentuales más). La investigación es un pilotaje, pudiendo ser replicada posteriormente en otras regiones o comunidades.

Para realizar la investigación se seleccionaron dos muestras:

1) En primer lugar, seis ONGs elegidas según los siguientes criterios:

- ONGs que trabajen de manera representativa en la provincia de Valencia: por ser la capital de provincia donde están las sedes principales de numerosas entidades que trabajan en la Comunidad autónoma, y por ser la única provincia en la que algunas ONGs cuentan con Departamento de comunicación.
- ONGs que dirijan su trabajo hacia colectivos en riesgo de exclusión y que abarcan un elevado número de beneficiarios.
- ONGs que reúnan diferentes configuraciones jurídicas y sistemas de funcionamiento.
- ONGs que dispongan de Gabinete de comunicación con personal contratado.

Para identificar las ONGs que cumplieran dichos requisitos, en octubre del 2012 se realizó una consulta exploratoria a diversas Plataformas de la Comunidad Valenciana, elegidas por ser las más representativas, por tener una visión global del sector y por no ser partidistas. Todas las personas consultadas —que ostentaban el cargo de Secretario o Coordinador técnico (en un caso Directora) y que actuaban como portavoces de dichas Plataformas—, tras valorar los criterios señalados, coincidieron en designar las siguientes ONGs: Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPV, COCMFECV y FEAPSCV.

2) Para seleccionar la muestra de diarios, los criterios fueron:

- Diarios nacionales y locales con mayor tirada y difusión en la provincia de Valencia (según la OJD).
- Diarios nacionales y locales de diverso espectro ideológico.

Las cabeceras de periódicos que componen la muestra son: *El País*, *El Mundo*; *ABC*; *Levante* y *Las Provincias*.

En el caso de las ONGs, se aplicó la entrevista en profundidad a los responsables de sus Gabinetes de comunicación (entre septiembre y octubre del 2013, en las se-

des de las ONGs, salvo en el caso de CEARPV que se realizó por Skype)<sup>5</sup>. Para su realización se elaboró un sencillo guion siguiendo las indicaciones propuestas por diversos autores que han investigado sobre la mencionada metodología (Wimmer y Dominick, 1996; Vallés, 2002; Blasco y Otero, 2008). Dicho guion, se les envió por email en el momento de fijar la fecha de la entrevista con el fin de que sirviera como pauta para estructurar la entrevista, con el fin de obtener la información deseada y poder compararla posteriormente con la del resto de las entidades.

En el caso de los medios de comunicación, se identificó a los cinco periodistas (uno por medio) que habían sido responsables de la cobertura sobre temas sociales y ONGs durante el año 2012. A ellos se les aplicó una entrevista semiestructurada, cuyo guion se elaboró siguiendo las indicaciones propuestas por autores referentes en esta metodología (Piñuel y Gaitán, 1998; Igártua, 2006), y se les envió previamente —entre junio y octubre del 2013—. Las áreas temáticas en torno a las cuales giraban las preguntas fueron: estrategias ONGs/medios; las ONGs como fuentes; información proactiva generada desde las ONGs; frames otorgados a las informaciones sobre ONGs; género; secciones; herramientas y tácticas informativas utilizadas por las ONGs; y recomendaciones de mejora a los Gabinetes de las ONGs en sus relaciones con los medios.

Ambos tipos de guiones utilizados para las entrevistas podrían ser metodologías replicables en estudios posteriores.

### **3. Desarrollo**

#### **3.1. Resultados obtenidos de las entrevistas a los responsables de los Gabinetes de comunicación**

##### **3.1.1. Áreas y funciones de los Gabinetes e influencia de la crisis económica en su dotación de recursos**

Se constata que cinco de los Gabinetes son internos y únicamente Casa Caridad trabaja con un Gabinete externo (Agencia R Comunicación). Dos de ellos (COCEMFECV y FEAPSCV) surgieron desarrollando las tareas propias de un Gabinete de prensa, pero en el año 2012 nos encontramos con que todos han evolucionado hacia un Gabinete de comunicación integral, si bien en todos los Gabinetes destaca el gabinete de prensa. Las funciones comunes desarrolladas por todos los Gabinetes son:

- Área de relaciones con los medios o Gabinete de prensa
- Portavoces y formación
- Comunicación interna
- Identidad e imagen corporativa
- Relaciones con la comunidad
- Publicaciones
- Comunicación de crisis: está poco desarrollada en todas las ONGs
- Página web: aunque ninguna reúne las características 2.0.

<sup>5</sup> Su responsable se encontraba en Nicaragua con una excedencia durante el año 2013

### 3.1.2. Área de relaciones con los medios: relevancia; recursos humanos; programa; campañas de prensa; herramientas y tácticas informativas; sistemas de medición y evaluación

Sobre la dedicación que supone esta área en el conjunto del trabajo del Gabinete: Casa Caridad es la ONG con más dedicación a la misma (70%), seguida de Cruz Roja (40%), Cáritas (30%) y después FEAPS (25%). El resto de entidades presentan porcentajes menores de dedicación.

En cuanto a si la crisis económica ha influido en la importancia de esta área y en las rutinas informativas con los medios, se constata que en todas las ONGs analizadas se han mantenido las funciones propias del Gabinete de prensa, presentando porcentajes de dedicación superiores a un 25% en cuatro de las entidades analizadas (Cruz Roja, Cáritas, CEARPV y Casa Caridad); el de Casa Caridad y Cruz Roja son los únicos que trabajan de manera proactiva los temas enviados a los medios, también durante los años de la crisis. Los demás Gabinetes tienen una menor iniciativa respecto a los temas, aprovechando sobre todo las demandas de los periodistas para incrementar su presencia, o en el caso de CEARPV, dependiendo de la actualidad coyuntural. Para los responsables de los Gabinetes de COCEMFECV y FEAPSCV no es área prioritaria debido a la falta de recursos humanos y a la dedicación concedida a otras.

- Para todas las ONGs la *publicity* es prioritaria frente a la publicidad (en los casos de CEARPV COCEMFECV y FEAPSCV no invierten en ella). En Cruz Roja y Cáritas la publicidad se gestiona a nivel nacional y tienen además acuerdos o convenios publicitarios con algunos medios (Cruz Roja con la SER y Economía 3, y Cáritas la inserción de algunas cuñas publicitarias en diversas emisoras) que les permiten aparecer en algunos espacios de manera gratuita.
- Por lo que se refiere a los recursos humanos destinados, la persona responsable de esta área coincide (en las seis ONGs) con el responsable del Gabinete, que comparte esta labor con el resto de tareas realizadas desde el mismo, y que se ha mantenido durante la crisis. En el caso del Gabinete externo de Casa Caridad, intervienen las dos personas que llevan la cuenta de la entidad en la Agencia R Comunicación. Cruz Roja dispone además de varios voluntarios que colaboran en la “Unidad de Comunicación de Emergencias” (UCE), y Cáritas de uno para realizar el clipping de prensa. El perfil profesional predominante es el de Licenciado en Ciencias de la Información (Periodismo).
- Otro aspecto subrayado en relación a cómo la crisis afecta a la gestión de las relaciones con los medios, es que todos los Gabinetes coinciden en señalar como algo negativo la gran movilidad laboral existente en los medios y su falta de especialización en el sector de las ONGs en general, salvo excepciones.
- En cuanto a si los Gabinetes cuentan con un programa específico para sus relaciones con los medios (con objetivos concretos y cuantificables, calendario, herramientas y tácticas), los que disponen del más completo y estratégico son Cruz Roja y Casa Caridad, seguidos de Cáritas. En los casos de CEARPV, COCEMFECV y FEAPSCV no disponen de un Programa como tal, sino que se proponen algunos objetivos para salir en los medios.
- Aunque todas las entidades entrevistadas pretenden objetivos concretos a través de su presencia mediática, los únicos Gabinetes que programan y ejecutan

Campañas de prensa estableciendo objetivos y calendario de ejecución son los de Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad. Son cuatro las ONGs que realizan calendarios anuales y revisiones intermedias (trimestrales, mensuales...): Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad y FEAPS; en el caso de COCEMFECV únicamente realizan calendario anual, y en CEARPV no han reflejado que existan calendarios identificados como tales.

- Respecto a las herramientas de comunicación y tácticas informativas más utilizadas por los Gabinetes:
- Fichero de medios: todos utilizan esta herramienta, que incluye los contactos con los medios de comunicación y procuran actualizarla de manera constante (Cruz Roja y Cáritas revisan además anualmente todos los contactos). La relación de los Gabinetes con los medios se realiza prioritariamente por correo electrónico y en algunos casos por teléfono.
- Las tácticas informativas más utilizadas (Figura 1) son las notas de prensa, seguidas de las declaraciones a los medios. Las ruedas de prensa —reducidas por todos a las imprescindibles— son convocadas principalmente para presentar la Memoria anual, Informes especiales periódicos conocidos por su relevancia social (Cáritas, Casa Caridad y Cruz Roja) y para la celebración de días concretos (Día de la Caridad de Cáritas); en estos casos preparan un dossier de prensa dirigido a los periodistas. Cruz Roja realiza en ocasiones alguna Convocatoria a medios —principalmente televisiones— para presentar su Informe anual, y Casa Caridad convoca algún Desayuno de prensa con esa finalidad.

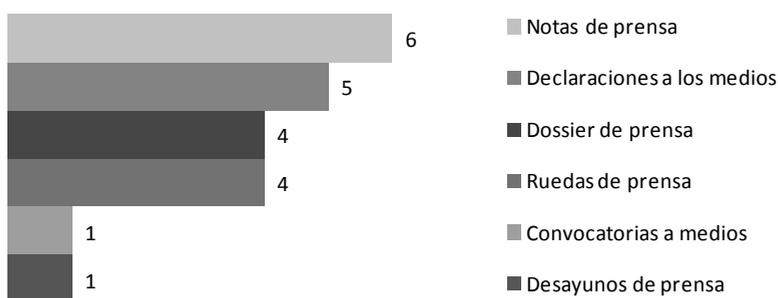


Figura 1. Tácticas informativas utilizadas por los Gabinetes. Elaboración propia.

- Respecto al envío de imágenes u otro material gráfico, todos suelen acompañar habitualmente las informaciones de alguna fotografía cuando consideran reúne la calidad adecuada, salvo Cáritas (no siempre). Sólo tres de ellos (Casa Caridad, CEARRPV y COCEMFECV) utilizan ocasionalmente gráficos o tablas.
- Portavoces ante los medios: en todos los casos la función de portavoz principal la asume el Presidente de la entidad y/o el Director técnico/Gerente; en ocasiones algunos Directores de áreas o departamentos, y escasamente el propio *Dircom* o responsable de comunicación. Las seis ONGs realizan acciones de formación y/o asesoramiento a sus portavoces y preparan a los voluntarios y/o usuarios para poder intervenir en los medios. Destacan Casa Caridad (con-

sideran especialmente importante que los empleados puedan intervenir ante los medios) y Cruz Roja (que desea potenciar la visualización de sus voluntarios).

- Únicamente tres Gabinetes (Casa Caridad, Cruz Roja y CEARPV) se proponen un trato personalizado con los periodistas. En las dos últimas destacan algunas acciones realizadas con profesionales de los medios: organización de talleres en torno al trabajo de las ONGs, contar con ellos como moderadores de mesas redondas, etc.
- Sistemas de medición y evaluación de las salidas en los medios: todos los Gabinetes elaboran un *clipping* o dossier de prensa, que suelen distribuir a Presidencia, Junta Directiva y en ocasiones a algunos departamentos. De los tres principales tipos de medición y evaluación incluidos en el método de exposición al mensaje (cuantitativo, económico y de contenido), el análisis cuantitativo más completo lo realizan Cruz Roja y Casa Caridad, abarcando prensa, radio, TV y medios digitales (Cruz Roja mediante una aplicación ofrecida por la Agencia Kantar Media). CEARPV y Cáritas suelen revisar únicamente la prensa escrita de mayor difusión (nacional y local) y los medios digitales (a través de buscadores en internet). Por otra parte, COCEMFEV y FEAPSCV analizaban hasta el 2012 la prensa escrita local (*Levante* y *Las Provincias*), pero a partir de ese año y como consecuencia de la crisis, únicamente revisan los medios digitales.

En cuanto al análisis económico, únicamente lo realiza Cruz Roja y para la prensa escrita, pues los resultados son de utilidad para el área de proyectos (cálculo de la equivalencia a una inversión en marketing o publicidad en prensa).

Finalmente, los dos únicos Gabinetes que realizan análisis del contenido de sus apariciones en los medios son los de Cruz Roja y Casa Caridad, aunque limitado a los temas con los que aparecen, para valorar si reflejan sus objetivos y tomar así decisiones en la planificación de sus Programas.

### **3.1.3. Uso actual de las nuevas tecnologías en los Gabinetes de comunicación de las ONGs, en particular en sus relaciones con los medios**

- Todas las ONGs disponen de página web local salvo Cruz Roja (sólo nacional, desde la que se accede a la información de Valencia), y todas tienen alojada en ella alguna sección relacionada con comunicación, si bien es incompleta como Sala de prensa on line.
- En cuanto a la utilización de las redes sociales como una función comunicativa más del Gabinete, y a la existencia de una estrategia específica para las mismas (Figura 2), su incorporación al trabajo de los Gabinetes comienza en el año 2009 con Facebook (Cruz Roja y CEARPV), que es la primera red social en cuatro de las ONGs analizadas. Twitter es la red de más reciente incorporación (a partir del 2011); Cáritas y FEAPSCV no la incorporan hasta el 2013. El responsable del Gabinete es quien asume su gestión en todas las entidades, salvo en Cruz Roja y Cáritas que lo hace el personal voluntario. Casa Caridad es la primera en desarrollar una estrategia para redes sociales (2011), que Cruz Roja y Cáritas ponen en marcha en el 2013.

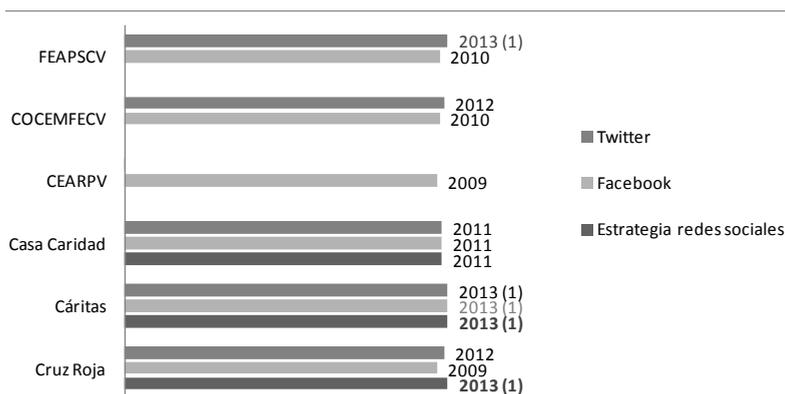


Figura 2. Uso de las redes sociales y estrategia. (1) En el año objeto de nuestro estudio (2012) no utilizaban estas redes; las incorporan en el 2013

- Todas las ONGs analizadas disponen de un canal en *Youtube* creado por la entidad. En los casos de Cruz Roja y CEARPV se dirige desde la sede nacional (más recursos); Casa Caridad encarga la realización de algunos vídeos a profesionales del sector audiovisual y Cáritas al responsable del área de “Análisis de la realidad”. En COCEMFECV y FEAPS es escaso el material audiovisual disponible, que en el caso de ser grabados lo hacen voluntarios o los propios responsables del Gabinete.
- En cuanto al seguimiento de los periodistas en las redes sociales, en el año 2012 la mayoría de los Gabinetes realizaban sólo un seguimiento pasivo de algunos profesionales o líderes de opinión, sin apenas interacción con los mismos.

## 3.2. Resultados de las entrevistas a los periodistas de los cinco diarios analizados

### 3.2.1. Interés de las cabeceras por los temas sociales y posible influencia de la crisis. Las ONGs como fuentes

- Los profesionales entrevistados de *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *Las Provincias* señalan que no existe ninguna política u orientación editorial en sus periódicos relativa a las informaciones sobre ONGs y sus actividades, salvo el criterio de relevancia informativa unido a la actualidad de los mensajes. El periodista de *Levante* explica en cambio que el medio siempre ha apostado de manera positiva por este tipo de informaciones. No obstante, todos los profesionales entrevistados —salvo el de *Levante*— señalan que en la práctica no consideran que presten la atención suficiente a este tipo de informaciones, debido principalmente a la falta de espacio y en ocasiones a la falta de actualidad de los temas. Además, en *ABC* reconocen la influencia de la falta de personal en la redacción.
- Respecto a su opinión sobre si ha repercutido la crisis en el número de noticias aparecidas en sus diarios, todos constatan un incremento de las publicadas como consecuencia de la misma, debido principalmente al aumento de notas de prensa recibidas en las redacciones.

— En cuanto a la consideración de las ONGs como fuentes informativas, todos los profesionales las consideran habituales y fiables. No obstante, la mayoría coincide en que normalmente despiertan más confianza las ONGs mayores y con una trayectoria y base social más consolidada, debido a su experiencia, el elevado número de personas atendidas y la representatividad de su trabajo con determinados colectivos. El profesional de *El País* señala que también suele influir que exista una relación fluida y mantenida en el tiempo con la persona de contacto del Gabinete. Por otra parte, en *ABC* se explica que debido a la falta de personal, las notas de prensa más completas son las que tienen más probabilidades de ser publicadas.

En cuanto a la calidad de la respuesta de los Gabinetes ante los requerimientos de los medios, todos señalan que es normalmente ágil, si bien en *El Mundo* apuntan que a veces podrían ajustar mejor los tiempos, a los plazos del periódico.

### **3.2.2. Principales temas solicitados por los medios a los Gabinetes de las ONGs y encuadres o enfoques predominantes. Géneros periodísticos y secciones priorizadas**

— Los temas preferentes por parte de los diarios para acudir a las ONGs son en general los relacionados con pobreza y exclusión, inmigración, discapacidad, etc. en Valencia, y los que tienen que ver con la denuncia o reivindicación de situaciones sociales injustas, interés que se ha incrementado durante la crisis. A los periodistas de *El Mundo* y *Las Provincias* les interesa y solicitan frecuentemente testimonios de usuarios o voluntarios que den vida a los proyectos o actividades realizadas por las ONGs; y en *Levante* señalan que también interesan los proyectos de cooperación internacional, especialmente aquellos en los que intervienen ciudadanos locales.

— Los profesionales de los medios consideran fundamental la intervención de portavoces de las ONGs, sobre todo para enriquecer las informaciones con un mayor conocimiento de los temas, analizando causas y/o aportando más datos. Normalmente son ellos quienes proponen a los Gabinetes las personas para entrevistar (Presidente, voluntarios, usuarios...) y éstos habitualmente los proporcionan.

— En cuanto a los enfoques o encuadres más utilizados para este tipo de informaciones por parte de las cabeceras, la mayoría señalan que en términos generales intentan enfocar las informaciones relativas a las ONGs en clave divulgativa, seguida de la de denuncia y en último lugar sensibilización (ésta sobre todo *Levante*).

— El género periodístico preferido por todos los diarios para tratar las informaciones sobre ONGs, es el informativo (noticias). En el caso de *El País*, *El Mundo* y *Levante* también indican que utilizan el interpretativo (entrevistas o reportajes).

— Por lo que se refiere a las secciones en las que los diarios suelen incluir las informaciones sobre ONGs, la mayoría señalan las locales: “Local”, “Valencia” y/o “Comunidad Valenciana”. Los periodistas de *El País* y *El Mundo* también lo hacen en la sección “Sociedad”. *Levante* es el único que cuenta con algunas secciones específicas (“Solidarios”; “Integrados”; “Juntos”) donde incluyen

algunas de estas informaciones. En *Las Provincias* apuntan que también tratan contenidos sobre ONGs en la edición de fin de semana.

### 3.2.3. Herramientas preferidas para contactar con los Gabinetes y principales tácticas informativas

- La herramienta preferida por los periodistas para contactar con los Gabinetes es el email, seguida del teléfono y sólo *Las Provincias* utiliza en ocasiones el WhatsApp. No obstante, salvo en los casos de Casa Caridad y Cruz Roja, señalan que existe escaso trato personal con los responsables de los Gabinetes.
- Sólo los profesionales de *Levante* y *Las Provincias* suelen acceder a las secciones de comunicación alojadas en las webs de las ONGs. En *Levante* sobre todo resultan útiles las secciones de “Noticias” (piensan que las ONGs hacen muchas cosas interesantes que a veces no salen a la luz), y en *Las Provincias* acuden a la web sobre todo para consultar Informes o Boletines (Cáritas, Casa Caridad y Cruz Roja).
- Sobre el seguimiento de las ONGs a través de las redes sociales (año 2012), los profesionales de *El País* y *El Mundo* señalan que suelen seguir a alguna pero lo publicado les resulta de escaso interés informativo. Por otra parte, los de *ABC* y *Levante* no siguen a las ONGs en las redes sociales, y en *Las Provincias* se apunta que sólo siguen a Casa Caridad.
- Todos coinciden en que las tácticas informativas más utilizadas por parte de los Gabinetes para trasladar sus mensajes (Figura 3), son las notas de prensa, seguidas de las ruedas de prensa (aunque coinciden en que las ONGs convocan muy pocas, principalmente para presentar Memorias, Balances o Informes especiales). Sólo los periodistas de tres medios nombran las declaraciones (*El Mundo* y *Las Provincias*) y entrevistas (*El Mundo* y *Levante*). Además, en *Las Provincias* se refieren a los desayunos de prensa organizados por Casa Caridad para presentar su Memoria o Informe anual.

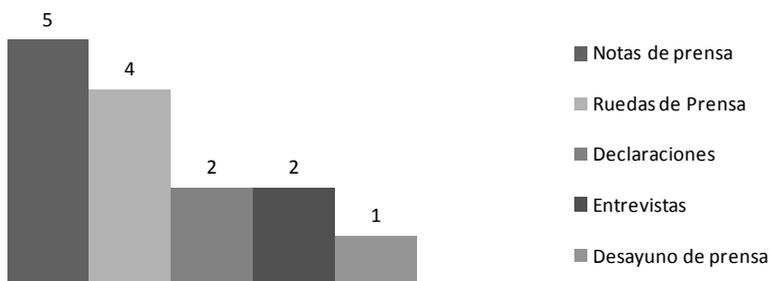


Figura 3. Tácticas informativas preferidas para recibir información de las ONGs. Elaboración propia.

Todos coinciden en señalar que los Gabinetes manejan adecuadamente dichas tácticas, si bien varios proponen un mayor uso de las ruedas de prensa: en *El Mundo* apuntan que les permiten preguntar sobre las cuestiones de más interés, y *El País* explica que cuando se convocan con un claro interés informativo permiten aclarar información

y establecer una relación más personal con las ONGs. El periodista de *ABC* añade que en ellas podrían ofrecer temas sobre los que realizar un reportaje o entrevista.

#### 4. Conclusiones

En relación al primer objetivo del estudio, podemos concluir en primer lugar que en todas las ONGs los Gabinetes han evolucionado hacia un modelo de gestión integral de la comunicación —si bien COCEMFECV y FEAPCV surgieron como gabinetes de prensa—, predominando el Gabinete interno sobre el externo en cinco ONGs, y manteniéndose durante la crisis. Todos gestionan diversas áreas además de las relaciones con los medios, si bien ésta es considerada clave dentro de estas organizaciones, y destacan en cuanto a una mayor profesionalización Casa Caridad y Cruz Roja, seguidas de Cáritas. Dicha conclusión se fundamenta en las siguientes inferencias obtenidas a partir de los resultados de la investigación en relación al primer objetivo de trabajo:

- Los porcentajes de dedicación a esta área superan el 25% en cuatro de las entidades analizadas (Cruz Roja, Cáritas, CEARPV y Casa Caridad), y las dos entidades restantes presentan porcentajes menores de dedicación. Para todas ellas la *publicity* es prioritaria frente a la publicidad, aunque COCEMFECV y FEAPSCV reflejan que su escasez de recursos humanos en el Gabinete repercute en la dedicación a dicha área.
- Casa Caridad y Cruz Roja son las entidades que cuentan con más recursos humanos en sus Gabinetes, y las únicas que trabajan de manera proactiva los temas enviados a los medios. Tanto los responsables de los Gabinetes como los periodistas han coincidido en apuntar como aspecto negativo la gran movilidad laboral existente en los medios durante la crisis y su repercusión en una falta de especialización en el sector de las ONGs.
- Cruz Roja y Casa Caridad (seguidas de Cáritas), disponen de los Programas de relaciones con los medios más completos y estratégicos (con objetivos concretos y cuantificables, calendario, herramientas y tácticas), siendo también los únicos Gabinetes que programan y ejecutan Campañas de prensa y que disponen de un Fichero de medios más actualizado y completo. En los casos de CEARPV, COCEMFECV y FEAPSCV únicamente se proponen algunos objetivos para salir en los medios.
- En cuanto a la incorporación de las nuevas tecnologías a la comunicación, es reciente en todas las ONGs sobre todo en materia de redes sociales (en el 2012 sólo Casa Caridad disponía de una estrategia para las mismas), pudiéndose mejorar las salas on line alojadas en las webs. Respecto al seguimiento de los periodistas en las redes, es de momento pasivo por parte de los Gabinetes.

Por otra parte, respecto a algunos aspectos analizados sobre el área de relaciones con los medios en los Gabinetes, así como la percepción que sobre su trabajo tienen los profesionales de los diarios objeto de estudio y su relación con la crisis económica, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- Los profesionales de los medios manifiestan que el interés de la prensa por los temas sociales se ha mantenido o crecido durante la crisis, reconociendo haber publicado más sobre las ONGs en este periodo. No obstante señalan que la atención

prestada a este tipo de informaciones por parte de los diarios resulta escasa en la práctica, debido fundamentalmente a la falta de espacio y en ocasiones a la falta de actualidad de los temas planteados por las ONGs. Todos resaltan la importancia concedida a la intervención de portavoces autorizados para elaborar las informaciones, señalando que habitualmente son proporcionados por las ONGs, también durante la crisis. Destaca la atención prestada a la formación de portavoces por parte de todos los Gabinetes, en especial Casa Caridad y Cruz Roja.

- En cuanto a la medición y evaluación de las salidas en los medios realizada por los Gabinetes (cuantitativa, económica y cualitativa), la más completa corresponde a Cruz Roja seguida de Casa Caridad, que además son las únicas entidades que mantienen un trato personalizado con los periodistas.
- Respecto a las tácticas informativas preferidas por las ONGs para enviar información a los medios, destacan las notas de prensa (todos reconocen su incremento durante la crisis), si bien los periodistas han señalado como oportunidades a rentabilizar por parte de los Gabinetes:
- La utilidad que suponen las ruedas de prensa para su trabajo (que paradójicamente se han reducido).
- La mejora de la información contenida en las webs, a la que sólo acceden de momento los diarios locales, pero que podría convertirse en fuente informativa para los medios si completaran su contenido como Salas on line.
- Los temas más solicitados por los medios a los Gabinetes en los últimos años han sido los relacionados con la crisis (pobreza y exclusión, inmigración, discapacidad, etc. en Valencia), coincidiendo en parte con los enviados desde los Gabinetes (que también priorizan las campañas de sensibilización).
- Los *frames* preferidos por las ONGs y los periodistas coinciden en parte (divulgativo), pues los Gabinetes priorizan también el de “sensibilización” y los medios en cambio de “denuncia”, acentuado durante los años de la crisis.
- El género más utilizado por los periodistas es el de menor nivel de profundización en los temas (informativo), y sólo Levante dispone de secciones específicas para las ONGs, ya que la mayoría incluyen dichas informaciones en las secciones locales.

Finalmente, y en base a las conclusiones referidas, la hipótesis de partida por la que se presupone que en el caso de las ONGs el modelo de gestión de su comunicación ha evolucionado del Gabinete de prensa a un Departamento de comunicación integral, en el que las relaciones con los medios de comunicación serán consideradas un área prioritaria para llegar a los públicos de interés y conseguir los objetivos pretendidos por este tipo de entidades, especialmente en momentos de crisis económica, queda validada para Casa Caridad y Cruz Roja, seguidas de Cáritas. En los casos de CEARPCV, COCEMFEV y FEAPSCV, aunque también han evolucionado hacia un Departamento de comunicación integral, sus áreas de relaciones con los medios no pueden ser consideradas prioritarias, encontrando algunas carencias en su gestión.

## 5. Referencias bibliográficas

Almansa, Ana (2004): “Historia de los Gabinetes de comunicación en España”. *Historia de la Comunicación Social*, 9, 5-21.

- Almansa, Ana (2011): *Del Gabinete de prensa al Gabinete de comunicación: la dirección de la comunicación en la actualidad*. Zamora, Comunicación social.
- Aragón, Juan Alberto; Rubio, Enrique; y Casado, M<sup>a</sup>. Amparo (2005): “Gobierno y gestión de las entidades del Tercer Sector”. Documentos de Trabajo, nº 2. Madrid, Fundación ONCE.
- Aragonés, Pau (1998): *Empresa y medios de comunicación*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Balas, Montserrat (2011): *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector*. Madrid, ESIC.
- Bel, José Ignacio (2004): *Comunicar para crear valor*. Pamplona, EUNSA.
- Blasco, Teresa y Otero, Laura (2008): “Técnicas cualitativas para la recogida de datos en Investigación cualitativa: La entrevista (II)”. *Nure Investigación*, 34. Recuperado de: [http://www.fuden.es/formacion\\_metodologica\\_detalle.cfm?ID\\_MENU=150](http://www.fuden.es/formacion_metodologica_detalle.cfm?ID_MENU=150)
- Castillo, Antonio (2007): “Relaciones públicas en organizaciones no gubernamentales”. *Sphera pública: Revista de Ciencias Sociales y Comunicación*, 7, 193-210.
- Cervera, Angel Luis (2008): *Comunicación total*. Madrid, ESIC.
- CONGDE (2007): “Informe sobre los medios de comunicación y las ONGD. Situación actual y retos”. Recuperado de: <http://www.congde.org/contenidos/descargar/attachedfiles/962/original?1363750391>.
- Del Río, Miguel (2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*. Santander, Gráficas Calima.
- Dearing, James & Rogers, Everett (1996): *Agenda-Setting*. California, SAGE Publications.
- Entman, Robert (1993): “Framing: toward clarification of a fractured paradigm”. *Journal of Communication*, 43 (4), 51-58.
- Fantova, Fernando (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas: herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS.
- Foessa (2008): *VI Informe FOESSA sobre exclusión y desarrollo social en España*, Fundación FOESSA.
- Fundación Luis Vives (2004): *Manual de Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Recuperado de: [http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual\\_gestion.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf)
- García, Berta (2005): *Los altavoces de la actualidad: Radiografía de los gabinetes de comunicación*. La Coruña: Netbiblo.
- González, Hildegart (2006): *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid, CIDEAL.
- González, Hildegart (2013): “Radiografía de la presencia de la solidaridad, la cooperación, el desarrollo, y las ONGD en la prensa regional navarra”. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19 (1), 147-164.
- González, Hildegart (2014): “Oportunidades e implantación de las herramientas de la web social en la gestión comunicativa de las ONGD”. *Observatorio (OBS\*) Journal*, 8 (4), 017-038.
- Igartua, Juan José (2006): *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona, Editorial Bosch.
- Kiousis, Spiro; Popescu, Theodor-Cristian; and Mitrook, Michael (2007): “Understanding Influence on Corporate Reputation: An examination of Public Relation Efforts, Media Coverage, Public Opinion, and Financial Performance From Agenda-Building and Agenda-Setting”. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 147-165.
- Laluzza, Ferrán y Estañol, Elisenda (2013): “¿El lado oscuro?. Análisis de la percepción que tienen los periodistas sobre los profesionales de las relaciones públicas. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, 5, Vol. III, 133-148.

- Losada, José Carlos (2009): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- McCombs, Maxwell (2005): "A Look at Agenda-setting: past, present and future". *Journalism Studies*, 4, 543-557.
- McCombs, Maxwell & Shaw, Donald (1972): "The Agenda-Setting Function of Mass Media". *Public Opinion Quarterly*, 36 (2), 176-187.
- Piñuel, José Luis y Gaitán, Juan Antonio (1998): *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid, Síntesis.
- Ramírez, Txema (1995): *Gabinetes de comunicación*. Barcelona, Bosch.
- Rojas, Octavio (2005): *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*. Madrid, ESIC.
- Saperas, Enric (1987): *Los efectos cognitivos de la comunicación de masas*. Barcelona, Ariel.
- Scheufele, Dietram A. (1999): "Framing as a theory of media effects". *Journal of Communication* (49), 101-120.
- Scheufele, Dietram A. & Tewksbury, David (2007): "Framing, Agenda Setting and Priming: The Evolution of Three Media Effects Models". *Journal of Communication*, 57, 9-20.
- Trammell, K. D. & Brown, C. (2007): "The Most Precious Cargo": The Role of Information Subsidies in Attribute-Agenda Setting in Media Coverage of the Evacuation of U.S. Citizens from Lebanon". Paper presented at the *International Communication Association*.
- Valles, Miguel (2002): *Entrevistas cualitativas*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Vernis, Alfred; Iglesias, María; Sanz, Beatriz; Urgell, Jaume; y Vidal, Pau (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao, Deusto.
- Wilcox, Dennis; Cameron, Glen; y Xifra, Jordi (2012): *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas* (10ª Ed.). Madrid, Pearson Addison Wesley.
- Wimmer, Roger D. y Dominick, Joseph R. (1996): *La investigación científica en los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona, Bosch.

---

Elisa Regadera González es Profesora asociada de la Universidad CEU-Cardenal Herrera [UCV] (Valencia, España) y Miembro del Grupo de Investigación OIMED.

Hildegart González Luis es Profesora contratada doctora en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra y ESIC Business and Marketing School.

M. Pilar Paricio Esteban es Profesora agregada del Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas. Facultad de Humanidades y CC. de la Educación. Universidad CEU-Cardenal Herrera [UCV] (Valencia, España).