



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 12º – 3ª época - Director: [Dr. José Manuel de Pablos Coello](#), catedrático de Periodismo

[Facultad y Departamento de Ciencias de la Información](#): Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](#)

38071 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)

Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

[Investigación](#) – [forma de citar](#) – [informe revisores + 2](#) – [agenda](#) – [metadatos](#) – [PDF](#) – [Creative Commons](#)

DOI: 10.4185/RLCS-64-2009-821-248-261

Tendencias de las acciones de RRPP desarrolladas en instituciones públicas de carácter político

Actual trends in public relations involving in public political institutions

Dra. Ana Belén Fernández Souto [[C.V.](#)] - Profesora Contratada Doctora de la Universidade de Vigo - España
abfsouto@uvigo.es

Resumen: A lo largo de las siguientes páginas procuraremos abordar someramente el trabajo de las relaciones públicas aplicadas al campo institucional de ámbito político. Para ello nos remitiremos a las miles de definiciones existentes para este concepto, así como a los instrumentos, tácticas y estrategias de las que se sirven para alcanzar sus objetivos y sus actuales tendencias. Se trata de un tema relativamente poco estudiado desde el punto de vista de la comunicación organizacional y más desde el marketing político y de la comunicación política, por lo que procuraremos realizar aportaciones prácticas en este sentido. Por lo tanto, partiremos de la hipótesis de las acciones de relaciones públicas juegan un papel más que destacado en la actividad institucional de carácter político, llegando –en algunos casos– a constituirse en el verdadero *leitmotiv* y base de las campañas políticas y propagandísticas, así como en el principal eje comunicativo de muchas campañas institucionales.

Palabras clave: relaciones públicas; propaganda; comunicación política; instituciones públicas; comunicación organizacional.

Abstract: In the next pages, we'll try to study the work of public relations in political institutions. To do this, we'll revise a lot of definitions of this concept, besides their instruments, tactics and strategies they use to get their objectives and their actual trends. This is a very interesting subject but not very worked in public relations, as in political marketing or political communication, so we'll try to do practical contributions. We'll work with de hypothesis that the play of public relations is very important in the political institutions, because in a lot of times, they become as the basis of their political and propaganda advertisements.

Key Words: public relations; propaganda; political communication; public institutions; organizational communication.

Sumario: 1. Introducción. 1.1. Objetivos. 1.2. Importancia y situación. 1.3. hipótesis. 1.4. Concepto. 1.5. Estrategias de comunicación. 2. Método. 3. Resultados. 3.1. hallazgos. 3.1.2. Profesionalización. 3.1.3. Comunicación corporativa. 3.1.4. Eventos Públicos. 3.1.5. Publicidad institucional. 3.1.6. Patrocinio y mecenazgo. 3.1.7. Otros. 3.2. Posibles nuevas investigaciones. 3.3. conclusiones. 4. Bibliografía.

Summary: 1. Introduction. 1.1. Objectives. 1.2. Situation. 1.3. Hypothesis. 1.4. Concept. 1.5. Communication strategies. 2. Method. 3. Results. 3.1. Discovery. 3.1.2. Profession. 3.1.3. Corporate Communication. 3.1.4. Public Events. 3.1.5. Institutional Advertisement. 3.1.6. Sponsorship. 3.2. New investigations. 3.3. Conclusions. 4. Bibliography

Traducción supervisada por **Jesús Pérez**, Dircom, Universidade de Vigo

1. Introducción

El artículo que presentamos está extraído de la tesis doctoral titulada “Comunicación política y relaciones públicas desde las instituciones autonómicas: estudio de las estrategias y mensajes de las principales campañas llevadas a cabo desde la Xunta de Galicia (1990-1997)” defendida en la Universidade de Vigo (España).

En él pretendemos analizar la actual situación que las acciones de relaciones públicas viven en el trabajo diario de la

comunicación de las instituciones públicas de carácter político en España. A partir de ahí, intentaremos establecer las principales tendencias que la comunicación organizacional está teniendo dentro de este ámbito.

1.2. Objetivos

- En un primer lugar pretendemos validar la hipótesis de que las relaciones públicas juegan un importante papel en la campaña comunicativa de cualquier institución pública de carácter político, tanto o más, que las propias acciones publicitarias. En este sentido, intentaremos aportar datos que nos indiquen su utilización dentro del ámbito propagandístico y también de la comunicación y el marketing político.
- Valorar el papel que actualmente tienen las relaciones públicas en este ámbito y su proyección en los próximos años.
- Analizar las principales técnicas y soportes de relaciones públicas que, en la actualidad, se utilizan desde las instituciones públicas de carácter político.
- Establecer tendencias extrapolables a otras instituciones sobre el uso que se hace de las técnicas de relaciones públicas al servicio de la comunicación institucional.

1.3. Importancia y situación

La presente investigación resulta bastante novedosa en el sentido de que podemos encontrar diversos estudios científicos que aborden el tema de la comunicación institucional, comunicación política o marketing político, pero son muy pocos los que lo han hecho desde el punto de vista de la comunicación organizacional o las relaciones públicas.

Para ello, hemos acudido a fuentes primarias como lo fueron la Xunta de Galicia y sus diferentes organizaciones dependientes (como pueden serlo la Televisión de Galicia, Club Internacional de Prensa, Turgalicia, S.A. Xacobeo, etc.) en los que hemos recabado información, que posteriormente fue analizada para extraer y extrapolar una serie de conclusiones que expondremos en la última parte del artículo.

1.4. Del concepto

Comenzaremos aclarando que por “comunicación Institucional” se entiende toda aquella comunicación emitida de cualquier organismo –público o privado– de carácter institucional, con lo que abarca, además de la comunicación de la Administración Pública y sus diferentes organismos, aquella que se emite desde organizaciones empresariales, sindicatos, asociaciones, clubes, etc.

A ello añadiremos que durante mucho tiempo la comunicación institucional ha sido definida por oposición a la comunicación comercial, denominándose comunicación institucional a (Weil, 1992: 25-27):

- Las campañas de comunicación social, campañas colectivas, campañas para servicios públicos o municipios pero también y, acertadamente, para empresas. Era, por lo tanto, toda aquella comunicación que no estaba destinada a vender un producto, sino más bien a modificar un comportamiento, una actitud o a conseguir adhesiones a una idea; fue así bautizada como “institucional”.
- Los discursos que se alejaban de los formatos publicitarios, de los marcos o pantallas en los cuales la publicidad ha estado siempre duramente encerrada: los vídeos de empresa, el patrocinio... todo aquello que quedaba fuera de los medios de comunicación de masas.
- La comunicación que no entraba en las prerrogativas o en los presupuestos de los departamentos de publicidad. Era el caso de las relaciones exteriores y las relaciones con la prensa, a menudo asimiladas a la comunicación institucional porque dependían del entorno de la presidencia y no de los departamentos de publicidad.
- Las campañas que centraban el acento en el emisor.

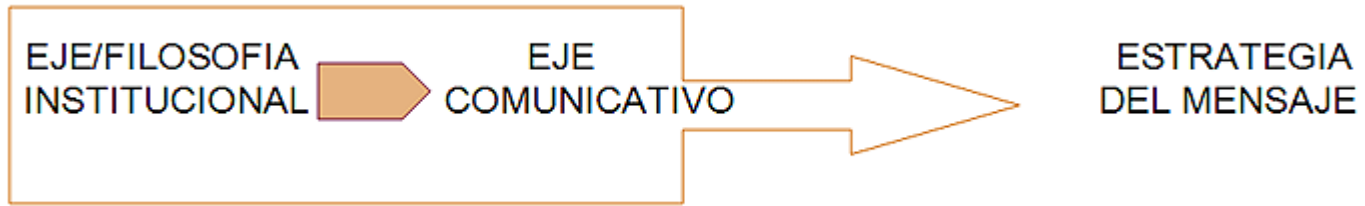
Superada esta definición, remarcaremos el hecho de que toda comunicación institucional se dirige intencionadamente a una multiplicidad de públicos y que, generalmente lo hace a través de sus propios gabinetes de comunicación. Tanto es así que un ministerio, una dirección general, un ayuntamiento, una diputación, entidades de la administración autonómica o central son hoy instituciones políticas inconcebibles sin un gabinete de comunicación cuya existencia toma como modelo el de las empresas y las históricas agencias de prensa, –que incluso en la actualidad, siguen jugando un papel primordial en las campañas políticas y convencionales de los partidos, intentando conseguir una buena reputación y atraer las amplias audiencias a través de la exposición a los medios– (Cutlip y Center, 2001: 47).

Se trata, por lo tanto, de fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública (Ramírez, 1995:27), generalmente a través de los medios de comunicación y las acciones de publicity.

En definitiva y en aras de una mayor exactitud, subrayamos que en la presente exposición nos centraremos en aquella comunicación institucional de carácter político y público, procurando centrarnos en el estudio del caso español.

1.5. Las estrategias comunicativas, al servicio de la comunicación institucional

Al referirnos a los planteamientos estratégicos de comunicación institucional, podemos deducir que la mejor estrategia de comunicación es la que tiene mejores y mayores posibilidades de ganar (Vega, 2000: 160) y cumplir con sus objetivos, con lo que el planteamiento del eje comunicativo dependerá directamente del eje institucional, y una vez definidos ambos, se establecerá la propia estrategia del mensaje, tal y como se muestra en el siguiente gráfico simplificado:



En cuanto a los tres niveles estratégicos comunicativos diferenciados para las instituciones públicas, distinguiremos:

- a) La estrategia corporativa, aquella que implica una gestión de cambio, adaptación y anticipación al entorno. Será la que necesariamente cuide la imagen corporativa de la institución y sus componentes en función del entorno sociocultural en el que se mueva.
- b) La estrategia de marketing, la que hace referencia a la mezcla óptima de las "P's" del marketing (precio, promoción, distribución y producto) a la que, según Kotler, deberíamos añadir una quinta, protagonizada por las Relaciones Públicas.
- c) La estrategia de partido, que se enmarca dentro del ámbito político y que hará referencia a la estrategia electoral o del candidato, lo que entroncará directamente con la propaganda electoral.

Por lo tanto, en el caso de la comunicación de grupos políticos al mando de instituciones públicas, la estrategia de partido, determinará la estrategia de marketing, que a su vez, fijará la estrategia corporativa, resultando necesario el establecimiento de estas tres estrategias comunicativas para la elaboración de los ejes de comunicación pertinentes:



Finalmente, y una vez establecidas estas estrategias genéricas, estudiaremos las estrategias de comunicación de dichos grupos de poder y sus consiguientes tácticas a desarrollar en cada una de las anteriores. Para ello, distinguiremos (Canel, 1999: 77):

1. Cesión de información. Como su nombre indica, se practica en aquellos casos en los que la institución aporta datos e informaciones a los medios de comunicación. Para planificar con éxito esta estrategia se trabajará con las siguientes técnicas:
 - i) Adecuación a los criterios de noticiabilidad profesionales, recordando que los medios de comunicación se mueven en función del interés público, dentro del que se enmarca la política y su comunicación.
 - ii) El establecimiento de relaciones estables con los medios de comunicación, gestionadas normalmente por parte de los gabinetes y departamentos internos de comunicación.
2. El ocultamiento de información. Esta estrategia será la utilizada por aquellos emisores que no deseen resultar totalmente transparentes hacia la opinión pública y para conseguir este objetivo, impiden que cierta información llegue a ellos, ya sea directamente o mediante la intervención de los *mass media*. Para desarrollar esta estrategia comunicativa, se puede recurrir a las siguientes tácticas:

- i) Mentira inadvertida. Aquella que se produce sin intención por parte del emisor.
 - ii) Confusión intencionada. Consiste en crear espacios lingüísticos que permitan operar con un mayor margen de significados.
 - iii) Suavización del lenguaje. Se centra especialmente en el uso de “tabúes” que resulten menos drásticos para la opinión pública.
 - iv) Neutralización de la información negativa. Consistente en acompañar una mala noticia con una buena para anestesiar el efecto de la primera.
 - v) Sesiones *Off the record*.
 - vi) La cortina de humo, en la que se trata de crear una noticia inexistente para desviar hacia ella la atención da información desfavorable para la institución.
 - vii) Filtraciones.
3. La escenificación y organización de eventos. Con esta estrategia comunicativa, la institución logra llegar a públicos más específicos que con las anteriores. Puede hacerlo con los propios especialistas en comunicación, mediante la planificación de ruedas de prensa o viajes de prensa; con públicos delimitados por variables sociodemográficas, caso de la organización de congresos, seminarios, conferencias, entrega de premios o eventos deportivos; y dirigidos a la opinión pública general, con actividades del tipo de inauguraciones, colocaciones de primeras piedras, presentaciones, firmas de convenios, descubrimientos de placas conmemorativas, visitas de autoridades, etc.
4. Finalmente, abarcaremos la comunicación persuasiva y la publicidad institucional, que por normal general, se sirve de inserciones publicitarias en diferentes medios y soportes publicitarios, además de otras técnicas publicitarias como el correo directo, *mailing* o el *buzoneo*.

Por tanto, si la acción de comunicar desde estos organismos gubernamentales es un acto político dirigido expresamente a los ciudadanos-votantes-administrados con la intención de perseguir una intención política –desde el punto de vista de las instituciones públicas de las que venimos hablando– y, si la función y la actividad de las RR.PP. se refiere al control del proceso de comunicación organizacional, se concluye que las RR.PP. se vinculan a los objetivos políticos de las organizaciones (Porto Simoes, 1993:136), es más, podríamos afirmar en este caso –siguiendo en esta afirmación las declaraciones de T. de Andrade (1983, 53)– que las Relaciones Públicas gubernamentales se preocupan de lo que los ciudadanos piensan y saben, y que actúan en relación a ellos para alcanzar sus propios objetivos en relación con sus públicos, y que normalmente lo hacen, estableciendo estrategias de comunicación persuasivas, basadas en la propaganda y la información.

Este es el motivo por el que las distintas instituciones públicas gubernamentales se sirven de las RR.PP. políticas, que deben desarrollarse a lo largo de todo el año, y no con apresuramiento o urgencia cuando existe una campaña electoral (De Urzaiz, 1997: 282), a pesar de que la actividad del candidato y del partido es especialmente intensa en este período de elecciones, tal y como se pone de manifiesto en la propia estrategia de marketing que, como hemos visto, aparece delimitada por la de partido, dado que el partido político precisa de una visión a más largo plazo; con esa perspectiva ha de orientarse hacia las exigencias de los ciudadanos y no centrarse exclusivamente en la campaña electoral. En definitiva, orientarse más hacia el concepto de marketing político que, exclusivamente, al de marketing electoral (Luque, 1996: 119).

De ahí que la principal tendencia en la comunicación desde las Instituciones Públicas sea a potenciar las herramientas y técnicas que utilizan las Relaciones Públicas, que siguiendo a Cutlip y Center (2001: 143), han formado parte durante mucho tiempo del arsenal político y cuyas estrategias han tenido un papel dominante en la política y los partidos políticos desde su aparición y hasta nuestros días.

2. Método

Para establecer un método científico de trabajo hemos empezado por realizar un vaciado bibliográfico de todo cuanto se ha publicado en este sentido, ya sea de forma directa o –más usual– de forma tangencial.

Igualmente hemos acudido a fuentes primarias –instituciones públicas, políticos, cargos públicos, especialistas en comunicación– para recabar información de primera mano, información ésta que se contrastó con la revisión de más de 15000 diarios en los que se recogían las características y alcance de las principales acciones de relaciones públicas estudiadas y analizadas.

Como se puede observar en la propia estructura de este artículo, hemos partido de lo general a lo concreto, para lo que en un

primer lugar, se ha analizado el tema conceptual y la ubicación de las relaciones públicas dentro de la comunicación institucional y política para, a continuación, centrarnos en sus rasgos definitorios, características y definición de tendencias en este ámbito concreto.

Finalmente, remarcaremos que hemos realizado el estudio en varias fases diferenciadas:

- recopilación de información referente al caso concreto de las instituciones públicas gallegas
- recopilación de información referente al caso concreto de instituciones con similares características en otras regiones españolas.
- análisis comparativo de ambas.
- extracción de conclusiones.

3. Hallazgos

3.1. Tendencias de los últimos años en la comunicación de las instituciones públicas políticas españolas

En un primer momento del estudio de las tendencias actuales de la comunicación emitida desde las instituciones públicas, debemos diferenciar básicamente dos momentos de actividad en su planificación y gestión. Por un lado, las campañas electorales y, por otro, los periodos interelectorales.

Es cierto que es una máxima política que una campaña electoral comienza en el momento en que termina otra, pero también parece claro que la actividad de los agentes políticos –fundamentalmente los partidos, pero no sólo ellos–, es distinta en los periodos interelectorales que durante las campañas (Cutlip y Center, 2001: 64) y esta diferencia, en cuanto a la actividad comunicativa, afecta también a las instituciones políticas y sus líderes.

Por lo tanto, una de las premisas que definirán este ámbito de estudio es, precisamente, la idea de que el discurso de la Comunicación Política/institucional se realiza en dos momentos bien delimitados:

1. Uno, correspondiente a la actividad política desarrollada durante los periodos de legislatura y,
2. el otro, a los periodos de efervescencia de la vida política en los que ésta pasa a un primer plano y que situamos en los momentos de las precampañas y campañas electorales.

Tampoco debemos olvidar que cada vez más, el espacio, los contenidos y las precampañas invaden el espacio cotidiano de la vida política en los estados democráticos, y lo hacen especialmente de mano de los medios de comunicación que, sobre todo en estos periodos interelectorales entran en el juego político al hacerse eco de todo mensaje emitido por fuentes institucionales y de partido.

En cuanto a las formas que adopta el discurso de la Comunicación Política en estos periodos interelectorales se centra, cuando menos, en dos grandes modalidades:

1. dar a conocer, hacer saber, informar y
2. persuadir, convencer, hacer creer.

Así, la comunicación institucional a emitir en esta etapa de legislatura se centrará en lo cotidiano de la vida política: será el lugar de los balances de la gestión política, el trabajo diario de los parlamentarios, los debates sobre estados de la nación y el tratamiento que de todo esto hacen los medios de comunicación. Todo ello se dará a conocer a la opinión pública, por una parte, con la intención de informar y mantener informados a los ciudadanos-votantes y, por la otra, con la de persuadirles de que el grupo en el poder en ese momento sigue siendo la mejor opción, tomando como referencia y garantía su labor y los logros obtenidos.

Para mantener ese papel asignado por los resultados electorales, el político y el partido se ven obligados a rendir cuentas y proporcionar información sobre y desde el partido en el poder, así como desde el cargo institucional que ocupan, y toda esa comunicación que teóricamente se hace pública desde emisores diferentes, debe redundar en un mismo eje de comunicación, para que los resultados no sean difusos y vayan encaminados a alcanzar el objetivo pretendido. De esta forma, se entra en un juego de interacciones que lleva a que la vida política pase a ser objeto de debate social y a ser compartida por el público como electorado.

En esta etapa, los medios de comunicación desempeñan un papel esencial: son los encargados de dar a conocer la actividad política cotidiana que, por la importancia de los temas tratados y su recurrencia, pasa a formar parte del debate social del que venimos hablando; sin embargo, los medios no sólo dan a conocer los aspectos destacados de la actividad política, sino que también intentan convencer del acierto de su interpretación sobre la realidad política (Velázquez, 1992: 72-75), con lo que ellos mismos se sitúan ideológicamente más o menos próximos a las realidades políticas existentes.

Centrándonos en este período y, dejando a un lado lo que son las campañas electorales en sí –en los que las Relaciones Públicas también juegan un papel más que destacado (Wilcox, Philips, Warren y Cameron, 2000: 365)– abordaremos la comunicación institucional desarrollada en períodos interelectorales o de legislatura. Para ello analizaremos sus distintos objetivos establecidos, primero al servicio del partido y de su líder en el poder, y segundo, al servicio de los propios administrados, los ciudadanos-votantes.

Así, recordaremos que el objetivo primordial, en lo que se refiere al campo de la comunicación propagandística, por parte del equipo directivo de la institución, es decir, el partido político, será la emisión de mensajes que demuestren a sus diferentes públicos los aciertos realizados durante la legislatura por parte de esa fuerza política concreta y la intención de seguir materializando tareas y actividades que cuenten con toda aprobación por parte de esos *target groups*. Se trata, por lo tanto, de aproximarlos lo máximo posible a la filosofía del partido para consolidar de nuevo el voto que les mantenga en el poder.

Por otra parte, también debemos conocer las metas globales que se persiguen desde la comunicación institucional tomando como referencia el punto de vista institucional de compromiso con los ciudadanos, que para Cutlip y Center (2001:582) son las siguientes:

1. Informar a los ciudadanos sobre las actividades de la agencia del gobierno o institución pública de la que se trate.
2. Asegurar la cooperación activa en los programas del gobierno (por ejemplo, votando o depositando material reciclable en contenedores al uso) así como la conformidad con los programas de normativa reguladora (caso del uso obligatorio del cinturón de seguridad, el respeto a las ordenanzas sobre el uso del tabaco, etc.).
3. Promover el apoyo de los ciudadanos a la política y programas establecidos (por ejemplo, la ayuda exterior y el bienestar).

Otra de las responsabilidades de los profesionales de las Relaciones Públicas del gobierno que añadimos a este listado es la de pedir y motivar la participación de los ciudadanos en la actividad gubernamental, incluyendo los procesos de toma de decisiones (Cutlip y Center, 2001: 584), tarea ésta que enmarcaríamos dentro del último grupo estudiado, es decir, en los objetivos puramente institucionales en relación con sus ciudadanos-votantes-administrados.

Pese a esta diferenciación de objetivos, los del partido político/líder y los propiamente institucionales, no debemos olvidar la posibilidad de diluir fronteras entre ambos, de forma que cumplan a su vez objetivos que satisfagan las necesidades de comunicación de unos y otros. Nos referimos, en este caso, a acciones comunicativas encaminadas a cumplir los fines de las instituciones públicas que utilicen elementos o símbolos propios de aquellas otras comunicaciones emitidas desde el propio partido político. Ejemplo de esta difuminación de fronteras, podríamos considerar la utilización de los colores corporativos de uno en las comunicaciones publicitarias del otro u otros elementos icónicos.

Tras esta breve composición de lugar, procederemos a continuación a estudiar las principales tendencias que se están abanderando hoy día en cuanto a la comunicación institucional en España, haciendo hincapié especialmente en aquellas nuevas líneas comunicativas que están siendo utilizadas por un mayor número de organizaciones y que, a su vez, marcan nuevos hitos en lo que a comunicación institucional se refiere.

3.1.2. La profesionalización del sector: los comunicadores profesionales y las relaciones públicas

Una de las principales tendencias que se está generalizando en el sector de la comunicación institucional actual es la profesionalización de sus responsables de comunicación. Hasta hace tan sólo unos años, resultaba común, tanto en las organizaciones empresariales como en las institucionales, que los máximos responsables del ámbito de la comunicación no fuesen personas formadas específicamente para desempeñar estas tareas. Hoy día, esta carencia de formación se está subsanando y aumentan las organizaciones que apuestan por la profesionalización para todos sus miembros, siendo las preferencias por los universitarios –licenciados en cualquier rama de Ciencias de la Información, aunque especialmente en el caso de Publicitarios, Relaciones Públicas y periodistas– o especialistas.

En este sentido, estamos asistiendo a una clara e intensa profesionalización de una actividad laboral muy poco reconocida hasta hace unos años, con lo que esta especialización del personal responsable de la comunicación organizacional repercute también en una forma de trabajar e, incluso en la definición de estrategias, tácticas, técnicas y ejes que, hasta no hace muchos años, estaban infrutilizadas e infravaloradas.

Con todo, y pese a la existencia de decenas de declaraciones de principios a los que deberían sumarse todos los trabajadores en Relaciones Públicas políticas, debemos recordar que no todo el personal con el que se trabaja en el campo de la comunicación de las diferentes instituciones públicas políticas posee cualidades y formación especializada en este ámbito, puesto que existen muchos puestos de trabajo que siguen siendo desempeñados por personal más o menos próximo al partido y al líder que ostenta el poder, a pesar de esta tendencia en el mercado laboral que venimos mencionando; nos estamos

refiriendo al caso de afiliados y/o militantes que ejercen un trabajo en el que se hacen cargo de las diversas tareas comunicativas de la institución.

Esta situación obliga en muchos casos a extrapolarse a las directrices marcadas por los diferentes códigos éticos y deontológicos de los Relaciones Públicas.

3.1.3. La creciente importancia de la comunicación corporativa

Otra de las tendencias que hoy día están determinando nuevos derroteros hacia los deriva la comunicación en las instituciones está abanderada por la comunicación corporativa y la imagen corporativa, por la que entenderemos, haciéndonos eco de las palabras de Joan Costa (1990: 5-6), "(...) el sistema de signos, formas, colores... en sí un concepto que transporta ideas, impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización, acerca de la personalidad de una empresa o institución".

Se trata de un concepto íntimamente ligado con la imagen que, en este caso concreto, interpretaremos también como una síntesis de una o varias sensaciones o percepciones (Poyares, 1998: 87), cuyos objetivos -según el publicista Luis Bassat- son (Bassat, 1993: 247):

1. Hacer que sea conocida.
2. Influir en la opinión de los expertos.
3. Influir en la opinión pública.
4. Motivar a los propios empleados.
5. Fortalecer las relaciones empresariales.

Estos objetivos de la imagen corporativa redundarían en uno de los principales fines de la comunicación institucional, que será la única voz, una única imagen y un discurso único en su diversidad.

Cualquier organización que emita comunicación debe cuidar al máximo todos los detalles, y uno de ellos se referirá a la emisión de una misma línea que redunde siempre en los ejes comunicativos propuestos por parte de la directiva, en este caso, institucional. Este conjunto es lo que define la conducta global y el estilo diferencial de la organización (Costa, 1999) que obliga a toda institución, sea cual sea su tamaño, a ofrecer al observador interno y externo un conjunto de señales y códigos constitutivos de su identidad. Por tanto, se obliga a toda organización a proceder de forma que estas señales sean comprendidas por todos y, sobre todo, que sean coherentes con la imagen que desea transmitir de su cultura interna (Celeiro, 1995: 59-60).

Así pues, esta imagen corporativa, como percepción mental que tienen los diferentes públicos de la organización a través de todos los mensajes que proceden de ésta (Marín Calahorro, 2000: 46), puede resultar fundamental a la hora de comunicar determinadas sensaciones y/o percepciones a los distintos públicos de la institución, pero hay que tener en cuenta que el proceso de construcción y consolidación de una imagen corporativa eficaz lleva tiempo y resulta bastante costoso, no sólo en términos económicos, sino por cuanto uno de los principios básicos de la comunicación corporativa es que la institución debe hablar con una sola voz si desea que su mensaje sea percibido claramente (Cutlip, 1994: 617).

Esta imagen corporativa de la que hablamos y que constituye una de las principales apuestas que se realizan hoy día desde las instituciones, efectúa una serie de aportaciones (Ongallo, 2000: 92) que redundan en el mensaje y sus propios emisores. De hecho, una buena imagen corporativa:

1. transmite notoriedad, prestigio y personalidad pública;
2. sitúa socialmente su verdadera identidad;
3. favorece estrategias de crecimiento;
4. posibilita un manejo táctico de los mensajes.

Por todo ello, la importancia que se concede a esta técnica de Relaciones Públicas dentro de cualquier institución queda más que justificada, especialmente si atentemos a que toda institución que aspire a su desarrollo o a mantener unas determinadas cuotas de poder, tiene que asumir la responsabilidad moral suficiente para poder responder y adaptarse a las modificaciones y expectativas que genera el propio medio ambiente, así como para aportar, contribuir e incidir con su acción social a la configuración del mismo. Esto resulta imprescindible para controlar la entropía y, en consecuencia, la imagen corporativa de la institución y la empresa (Celeiro, 1995: 23).

Por tanto, para la creación adecuada de esta imagen, se hace necesario contar con la expresión de un estilo general que impregne todas las comunicaciones de la empresa, de tal modo que se tenga un estilo unitario, armonioso e identificador de la institución, haciendo alusión a un conjunto de normas que puedan ayudar a la obtención de dicho estilo y que se puedan agrupar, tal y como apunta Villafañe, en tres dimensiones: conceptual, formal y de aplicación (Villafañe, 1993).

Vemos, pues, que la imagen corporativa debe venir definida por el propio eje de comunicación marcado por la estrategia de marketing de la institución y, en algunos casos, también por la propia estrategia de partido. Esa estrategia de marketing será también la encargada de definir todos los elementos que constituyen la imagen de corporación para una institución, es decir, la identidad, compuesta por:

1. los rasgos físicos: elementos icónicos visuales;
2. los rasgos culturales, los principios, filosofía, valores conceptuales y de comportamiento de la organización (Marín Calahorro, 2000: 45).

A partir de ambos elementos, se procederá al diseño y posterior ejecución del manual de identidad visual corporativa, que permitirá a la organización imponer un diseño unificado en todas sus operaciones. Un uso coherente del color y la textura del papel, del tamaño y tipo de letra, y especificaciones homogéneas para el color de la tinta, ofrece una identidad sutil pero constante para una organización (Wilcox, Philips, Warren & Cameron, 2000: 586), de ahí la necesidad de creación de un manual, que recogerá logotipos, imagotipos y demás elementos visuales que conformen la imagen de la organización, además de sus diferencias.

Como venimos afirmando, la importancia que se concede actualmente a esta imagen corporativa, viene justificada por la necesidad de una redundancia en todos los mensajes emitidos desde cualquier institución, pero además, debemos recordar que la necesidad de eficacia social confiere un peso creciente a la imagen institucional, ya que la imagen es un factor de competitividad y puede ser gestionada como factor de eficacia. Por tanto, ni la imagen ni la identidad son entidades autónomas, ni objetos o productos que se manejen directamente, sino el efecto de un conjunto de causas en el tiempo, de ahí la necesidad institucional de que cada uno de los mensajes que difunda la organización transmita una imagen realista de la misma y que a la hora de establecer los atributos de esa imagen intencional se seleccionen aquellos de la identidad corporativa que compongan una imagen creíble, puesto que de poco va a servir transmitir una idea que desmienta la realidad (Blanco: 2000, 112).

Este aspecto deberá ser cuidado de forma especial en el caso de aquellas instituciones públicas que se deben a sus votantes y que, en algunos casos, podrá llegar a actuar como elemento de aprobación o desaprobación para la captación de votos que permitan al grupo gubernamental seguir en el poder y, por lo tanto, seguir al mando de este tipo de instituciones.

Es decir, la imagen política, que es una imagen de composición, está fuertemente sometida a la presión de los datos contextuales que determinan la manera en que dicha imagen es recibida. La imagen, ante todo, no debe parecer ficticia (Mouchon, 1999: 40) y por este motivo, el eje del mensaje a emitir variará en función del tiempo en el que el líder político ostentase el mando en la institución.

3.1.4. Los asuntos públicos al servicio de la comunicación institucional

Otro de los principales instrumentos de RR.PP. empleados por parte de los departamentos responsables en esta materia en las instituciones políticas públicas es la organización de asuntos públicos, es decir, eventos públicos, tales como congresos, seminarios, exposiciones, cursos, conferencias, etc., organizados de forma que los ciudadanos/votantes perciban la preocupación de la institución y, por extensión, de sus líderes y partidos políticos en el poder, por temas de lo más variado, que pueden abarcar desde las motivaciones artísticas, hasta la medicina o la educación. Se trata de acontecimientos especiales, actos o eventos que se crean para comunicar a la gente una historia corporativa, como una forma idónea de establecer y reforzar vínculos proporcionando a los públicos receptores de la comunicación organizacional aquello que desean recibir (Otero Alvarado: 2001: 14).

Dentro de estos eventos públicos que se planifican y gestionan desde los propios departamentos o gabinetes de comunicación institucionales, destacamos aquellos que cubrirán los periodistas, bien porque estén convencidos de que son significativos o simplemente, porque la competencia con otros medios de comunicación les obliga de alguna manera a cubrirlos. Estos "acontecimientos" con frecuencia se montan solamente para la prensa, y de forma especial para las cámaras de televisión, por lo que nos referiremos a ellos como "pseudoacontecimientos".

El Relaciones Públicas debe ser capaz de arreglárselas para que, en el momento que se necesite, haya una inauguración o una visita a un lugar histórico o de moda, u organizar una conferencia o una competición, pero también debe asegurarse del respaldo de intelectuales respetados, cantantes populares o estrellas de cine, o recoger firmas de apoyo al candidato, etc., tal y como señala P. Maarek (Maarek, 1997: 215-216). En resumen, debe ser capaz tanto de prever "pseudoacontecimientos" que sean muy visibles como de organizarlos y llevarlos a cabo.

Por lo tanto, la planificación y ejecución de eventos especiales procura generar acciones que crean noticia sobre temas

favorables al sujeto organizador, puesto que junto al homenaje que se rinde a determinadas ideas, actividades o personas, se puede incluir información favorable a un ministro (Canel, 1999: 88), un líder político, una institución o incluso una gestión gubernamental concreta.

Finalmente, queremos destacar que esta tendencia actual al empleo de *public affairs* por parte de las instituciones viene dictada por el hecho de que paradójicamente, una de las mejores formas de llegar a los destinatarios de la comunicación puede ser de tipo indirecto (Maarek, 1997: 52).

3.1.5. La publicidad institucional

Autores como Piero Arnaldi, denominan a la publicidad institucional “publicidad de prestigio” (Arnaldi, 1968: 183), puesto que parten de la concepción de que se trata de aquella comunicación publicitaria que no se ejecuta para lograr fines comerciales directos, sino que redundan en la propia imagen de marca o empresa.

En nuestro caso, abordaremos aquella emitida por instituciones políticas públicas, es decir, la que emana de las instituciones gubernamentales con la clara finalidad de dar a conocer sus servicios y gestiones, así como su preocupación específica sobre determinados aspectos que consideran que el ciudadano-votante debe conocer.

Esta publicidad institucional –al igual que ocurre con la comunicación corporativa– se vincula claramente con las técnicas propias de las Relaciones Públicas (Arceo Vacas, 1999: 65) y también es conocida por “publicidad de asuntos públicos”, término importado del inglés *issue advertising* (González Herrero, 1998: 117).

A pesar de esta proximidad a las actividades de las RR.PP., para autores como J.B. Pinho, “os anúncios institucionais são a parte visível da Propaganda institucional, à qual cabe um importante conjunto de tarefas” (Pinho, 1990: 11); para ellos, las campañas de publicidad institucional estarían íntimamente ligadas con el modo propaganda, siendo en muchos casos difícil establecer una frontera entre ambos, debido a que con los mensajes de publicidad institucional dicha frontera puede quedar fácilmente diluida gracias a elementos de selección de contenidos y elementos visuales icónicos.

Es lo que ocurre –siguiendo a Maciá Mercadé– con la fuerza publicitaria del Estado que contribuye a potenciar la imagen del Gobierno de la Nación, de los gobiernos de las Comunidades, de los Ayuntamientos y de otros organismos dependientes de los niveles institucionales y que, al mismo tiempo, les proporciona, hasta donde su concepto ético de la gobernación se lo permite, eficaces instrumentos de manipulación o presión política –como la publicidad institucional–, que pueden ser utilizados bien para favorecer los intereses de los afines, bien para estorbar la acción de sus oponentes o adversarios (Maciá, 2002: 327, 328), premisa que ha de tenerse bien presente a la hora de elaborar el eje publicitario de la campaña institucional.

Otra vertiente que debemos señalar a este respecto es que la publicidad institucional puede utilizarse intencionadamente a modo de premio o castigo hacia determinados medios de comunicación, a los que se llegará con la concesión de un mayor o menor número de inserciones publicitarias, inserciones que se ven notablemente incrementadas a medida que se acercan las elecciones.

Con estos datos, comprobamos una vez más, que esta publicidad institucional se aproxima al ámbito de la Propaganda política emitida por determinado grupo o líder, he ahí una nueva justificación por la que la publicidad política –también denominada “*public service announcements*”–, despierta cada día mayor interés social y resulta cada vez más importante desde el punto de vista de la gestión comunicativa global (Igartúa, Martín, Correa y Del Río, 1997: 46).

Pese a todo ello, no podemos olvidar que ni todas las campañas de publicidad institucional han sido ni son partidistas, ni que todas ellas intentan traspasar las fronteras entre los modos publicitario y propagandístico, dada la existencia de campañas publicitarias de carácter meramente institucional.

3.1.6. El patrocinio y el mecenazgo

Nos referiremos al patrocinio cuando se dé el caso de que una institución invierta cierta cantidad económica en beneficio de determinadas actividades socio-deportivas y que los sujetos receptores de dicha ayuda, en compensación, actúen como soportes publicitarios de dicha institución. Se trata de una actividad que se diferencia de la publicidad y de la venta directa por el mensaje, la elección de los medios, la estructura de la audiencia, el blanco apuntado y las motivaciones de los espectadores, ya que gracias a ella se crean acontecimientos que no podrían llevarse a cabo sin el apoyo financiero o tecnológico de la organización, que se constituyen como verdaderos medios de comunicación que sirven para cambiar o perfeccionar su imagen (Bustamante, 2001: 23).

Frente a este concepto, situaremos el de mecenazgo, que se dará cuando dichos fondos sean destinados a actividades de carácter cultural.

Tanto uno como el otro se desarrollan en el momento en que el organismo emisor ha alcanzado el nivel de imagen deseado, pero necesita mantenerlo y consolidarlo, puesto que ambas técnicas comunicativas requieren de una imagen corporativa previa

para su desarrollo con éxito, de ahí que este tipo de actividades de RR.PP. sean propias de instituciones consolidadas, o en todo caso, consolidables.

Además, debemos recordar que la planificación y ejecución de tareas de patrocinio y mecenazgo por parte de las instituciones públicas entroncan, hasta cierto punto, con los mencionados asuntos públicos, puesto que también en este caso, las instituciones se deciden por estas técnicas promocionales cuando consideran que las actividades a esponsorizar tienen aceptación entre sus distintos públicos, de forma que éstos perciban cierta preocupación por intereses comunes. Es más, este tipo de acciones desembocan, con cierta frecuencia, en eventos públicos en los que institución muestra los resultados de su inversión de patrocinio o mecenazgo, ya sea a través de premios, trofeos o exposiciones, entre otros.

Ambas actividades consisten en una localización y financiación de actividades y/o actos deportivos o culturales que hagan converger las líneas comunicativas de la institución con las necesidades de los públicos a los que se dirige, de forma que la imagen corporativa de la primera resulte socialmente favorecida.

3.1.7. Otras acciones de RR.PP. y comunicación

Otra de las técnicas de Relaciones Públicas que siguen contando con gran aceptación entre los comunicadores institucionales son las publicaciones, sobre todo las de carácter suplementario, como pueden ser libros, folletos, manuales o prospectos, que, según Cutlip y Center (Cutlip y Center, 2001: 354) cumplen tres funciones principales:

1. De adoctrinamiento. Intenta difundir el espíritu de equipo o grupo. Se trataría básicamente de la publicación de manuales y libros cuyos contenidos hagan referencia más o menos directa, a la institución que los edita y/o avala.
2. Referencia. Ofrecen información específica y de orientación. Este sería el caso de folletos turísticos o mapas.
3. Institucional. Destacan la filosofía de la organización, valores y principios. Sus mensajes son relativos a la calidad, la competitividad, asuntos medioambientales, la libre empresa, la responsabilidad social, la diversidad cultural y el papel de la organización en la comunidad. Otros de sus temas hacen referencia a dedicatorias, celebraciones, premios, historia, éxitos de la organización, fundadores y personajes importantes de la misma. Es decir, será el tema central de publicaciones concretas sobre actos específicos, como pueden ser los libros editados bajo el amparo de una campaña institucional, los folletos publicados con motivo de conmemoraciones y premios o aquellos otros prospectos que ven la luz como última fase de campañas establecidas, caso de becas de investigación o trabajos de mecenazgo y patrocinio bajo la propia institución.

Para seguir profundizando en esta política de comunicación, debemos recordar la existencia de otro tipo de medios escritos que pueden funcionar con fines informativos o propagandísticos por parte de la organización y que, por lo tanto, necesitan de una buena planificación y cuidada ejecución por parte de los especialistas en la materia. Nos referimos a publicaciones internas del tipo de boletines y memorandums e, incluso, la propia literatura, a través de las cuales se pueden reflejar ideologías, ensalzar determinados hechos o criticar otros, etc.

A mayores de la importancia que se puede conceder desde la política comunicativa de las instituciones a la comunicación escrita, no debemos descuidar la comunicación oral y la propia imagen personal de candidatos y demás líderes institucionales. Así, las instituciones políticas públicas en España conceden cada día más importancia a discursos, modas en el vestir, y otras cuestiones aplicables individual y personalmente como la gestualidad, el cuidado de la postura, la voz, etc., teniendo en cuenta que el propio eje comunicativo de la institución se puede ver reforzado o confrontado con los mensajes emitidos de forma no verbal, tal y como viene sucediendo históricamente con el protocolo y el ceremonial, quizás hoy más vigentes que nunca.

Otra variable comunicativa que persigue prácticamente los mismos objetivos que las publicaciones y que cada día cobra mayor importancia en este tipo de organismos, será la del merchandising, mediante el que la institución utiliza insignias como soporte publicitario y propagandístico que, posteriormente, serán distribuidas entre los públicos especificados para cada campaña o línea de actuación. Así son comunes los llaveros, pins o insignias, pegatinas, banderolas, bolígrafos, mecheros...

Evidentemente, también resultará indispensable el cuidado de todas aquellas líneas comunicativas que se desarrollen en nombre de la institución pero que no sean gestionadas de forma directa por su personal. Nos referimos al caso de instituciones que contratan o subcontratan determinadas campañas o acciones concretas de comunicación a organizaciones empresariales ajenas a ellas, caso de agencias de publicidad o de Relaciones Públicas. También en esos casos se hará indispensable el mantenimiento de un mismo eje comunicativo que redunde y respete los objetivos delimitados previamente por el marketing estratégico de la institución.

3.2. Nuevas posibles investigaciones

A raíz de esta breve exposición de la investigación llevada a cabo, cabe destacar—a día de hoy— estamos desarrollando simultáneamente varias investigaciones que resultarán complementarias para la aquí presentada.

Así pues, estamos desarrollando un estudio sobre las acciones de relaciones públicas desarrolladas desde las instituciones públicas (ya sean locales, provinciales o regionales) en materia de turismo. Este trabajo se está desarrollando en tres vertientes: análisis de la actividad congresual, ferial y la generada a través de eventos de carácter deportivo.

Igualmente, estamos finalizando otro estudio referente al protocolo institucional, así como los valores corporativos que las instituciones públicas están trabajando en España en la actualidad.

Por último, cabe destacar la necesidad de seguir abundando en el estudio presentado para poder establecer tendencias año a año o, por temporalidades electorales. En este sentido, intentaremos retomar el tema y analizar las acciones de relaciones públicas desarrolladas por gobiernos de instituciones de alcance similar pero gobernados por formaciones políticas diferentes.

3.3. Conclusiones

Finalmente y respecto a la comunicación desde las instituciones políticas públicas, debemos tener presente que la legitimidad institucional es el punto débil de la Administración en los estados de bienestar de la actualidad y al mismo tiempo, su dique de resistencia más sólido frente al mercado (Bañón & Carrillo, 1997: 74), lo que centra la práctica totalidad de los mensajes emitidos por este tipo de organizaciones.

Es por esto que de su comunicación se desprende una estrategia de marketing basada en mejorar los rendimientos facilitando los intercambios administración-ciudadano en el terreno de las políticas y los servicios públicos, además de reforzar también su imagen institucional ajustando su comportamiento y su esquema de comunicación a las normas y valores socialmente aceptados sobre cómo debe ser el comportamiento del sector público (Bañón y Carrillo, 1997: 297).

Por lo tanto, la tendencia actual de la comunicación institucional en España es acudir a la comunicación global, entendiéndola como simbiosis necesaria de las técnicas de la publicidad con las de las Relaciones Públicas (Ramos, 1998: 77) y en la que la yuxtaposición de funciones en Relaciones Públicas parece clara, toda vez que cualquier comunicación iniciada tiene como fin el persuadir, aunque utilice a la vez otras funciones como la informativa, la formativa o la distractiva (Arceo Vacas, 1999: 45).

Así, esta comunicación global, tiende a ser gestionada por un gabinete o departamento interno de comunicación que actúa a modo de DIRCOM, que se sirve de diversas técnicas de comunicación para ganarse el favor de los *mass media* y llegar, con el mayor éxito posible, a los diferentes públicos a los que se dirige.

En lo que se refiere a sus estrategias de comunicación, recordaremos que los ejes comunicativos que se establecen desde estas Instituciones Políticas Públicas vienen delimitados por los objetivos a cumplir atendiendo a una variable socio-temporal que les lleva a atender a sus *targets* y a las limitaciones temporales impuestas por el juego político.

Debido a ello, se planifican campañas de comunicación y de Relaciones Públicas, respecto de las que parece importante recordar que las RR.PP. no logran éxitos rápidamente, ya que requieren tiempo para ganarse la confianza de los demás (Dédalo, 1991: 92), de ahí que en este caso concreto, cobren auge durante las campañas interelectorales como si de una carrera de fondo se tratase, es decir, para intentar llegar a la campaña electoral, la recta final, con la mayor fuerza y seguridad posible, puesto que, llegado ese momento, si desde las instituciones públicas se desarrolla una política de Relaciones Públicas estudiada y planificada, sus campañas no necesitarán ser incisivas ni precipitadas, ya que al conocer perfectamente los diferentes públicos con los que trata y cómo dirigirse a cada uno de ellos, lo logrará con mayor facilidad.

4. Bibliografía

Arceo Vacas, A. (1999): *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías*, Madrid, Edit. ICIE.

Blanco, F. (2000): "La formulación del mensaje de Relaciones Públicas", en Ramos, F; Martín Algarra, M. y Pena Rodríguez, A. (Editores), *Estudios de Comunicación y Derecho. Homenaje al Prof. Manuel Fernández Areal*. Pontevedra: Universidad de Vigo.

Canel, M.J. (1999): *Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid, Tecnos.

Carretón Ballester, M.C. (2008), *Relaciones Públicas: comunicación interna*. A Coruña, Netbiblo.

Celeiro, L. (1995): *Os gabinetes de comunicación en Galicia: portavoces de organizacións, fontes abertas ós medios*, Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.

Costa, J. (1999): "La gestión de la comunicación y la nueva figura del Director de Comunicación", III Simposio Iberoamericano de Comunicación y Relaciones Públicas, Córdoba-Argentina. http://www.onenet.com.ar/fidec/pagina_nueva1.htm.

---- (1990), *La identidad corporativa*, Barcelona, CIAC.

Cutlip y Center (2001): *Relaciones públicas eficaces*, Barcelona, Gestión 2000.

- Cutlip, S. (1994): *The useen power*. New Jersey, Lawrence Erlbarn Associates Publishers.
- Dédalo, B. (1991): *Las RRPP en Chile. Fundamentos prácticos y teóricos*. Santiago de Chile, Ed. Universitaria.
- De Urzáiz, J. (1997): *De las RR.PP. a la comunicación social integral*. Madrid, Edit. San Martín.
- Fernández Izquierdo, M.A. (2008) *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*. Castellón, Edit. Universitat Jaume I.
- Igartúa, J.J., Martín, C., Ortega, J., y Del Río, P. (1997): "La publicidad de prevención del SIDA en Europa: un análisis de sus componentes persuasivos", en *Comunicación y cultura*, Salamanca, Edit. Universidad de Salamanca.
- Herrero, J.C. y Rodríguez Chuliá, A. (2008): *El candidato. Manual de relaciones con los medios*. Madrid, Comunicación social, ediciones y publicaciones.
- Luque, T. (1996): *Marketing político*. Barcelona, Ariel Economía.
- Maarek, P.J. (1997) *Marketing político y comunicación*. Barcelona, Paidós Comunicación.
- Mouchon, J. (1999): *Política y medios. Los poderes bajo influencia*. Barcelona, Gedisa Editorial.
- Ongallo, C. (2000), *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, Dykinson, S.L.
- Palencia-Lefer Ors, M. (2008), *90 técnicas de relaciones públicas: manual de comunicación corporativa*. Barcelona, Bresca Editorial
- Pinho, J.B. (1990): *Propaganda institucional. Usos e funções da Propaganda em relações públicas*. Sao Paulo, Summus editorial.
- Porto Simoes, R. (1993): *RR.PP: función política. En la empresa y en la institución pública.*, Barcelona, Edit. El Ateneo.
- Poyares, W. (1998): *Imagem pública. Glória para uns, ruina para outros*. Sao Paulo, Globo.
- Ramírez, T. (1995): *Gabinetes de comunicación*. Barcelona, Bosch.
- Rúas, J. (2008): *Quero ser presidente: claves da comunicación electoral*. Santiago de Compostela, Edit. Alvarellos
- Salla García J. (2008): *Plan estratégico de relaciones públicas*. Barcelona, Bosch.
- Vega, A. (2000): "El manejo de las emociones en las campañas presidenciales de 2000 en México y España", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México D.F., Edit. UNAM, nº 180.
- Virriél López, C. (2000): "El problema de la credibilidad en los spots políticos", en *Revista mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México D.F., Edit. UNAM, nº 180.
- Weill, P. (1992): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona, Paidós Comunicación.
- Wilcox, D.L., Philips H.A., Warren K.A., y Cameron G.T. (2000): *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid, Addison Wesley.

Agradecimientos

Queremos mostrar nuestro agradecimiento a todas aquellas instituciones políticas públicas que han colaborado en la elaboración de este artículo, especialmente a la Xunta de Galicia y sus diferentes organismos dependientes, así como a las principales bibliotecas y hemerotecas gallegas que nos han visto durante meses y meses recopilando información.

De igual forma, queremos hacer constar que este artículo está extraído de la tesis doctoral dirigida por el Prof. Alberto Pena, de la Universidade de Vigo.

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Fernández Souto, Ana Belén (2009): Tendencias de las acciones de RRPP desarrolladas en instituciones públicas de carácter político. Revista Latina de Comunicación Social, 64, páginas 248 a 261. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el ____ de _____ de 2_____, de http://www.revistalatinacs.org/09/art/22_821_28_Vigo/Ana_Belen_Fernandez.html
DOI: 10.4185/RLCS-64-2009-821-248-261