

Gabinetes de comunicación en Andalucía: desarrollo y afianzamiento (2003-2022)

Communication offices in Andalusia: development and strengthening (2003-2022)

Almansa-Martínez, A., Castellero-Ostio, E. y Castillo-Esparcia, A.



Ana Almansa-Martínez. Universidad de Málaga (España)

Doctora en Comunicación por la Universidad de Málaga. Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Actualmente es IP en los proyectos de investigación: "Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía" y "Lobby y Comunicación en la Unión Europea. Análisis de sus estrategias de comunicación". Editora de la Revista Internacional de Relaciones Públicas.

<https://orcid.org/0000-0003-0256-6369>, anaalmansa@uma.es



Elizabet Castellero-Ostio. Universidad de Málaga (España)

Doctora en Comunicación por la Universidad de Málaga. Profesora e investigadora en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Actualmente participa en los proyectos de investigación: "Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía", "Lobby y Comunicación en la Unión Europea. Análisis de sus estrategias de comunicación" y "Comunicación y grupos de interés en Andalucía. Estrategias de comunicación para la participación ciudadana en sociedades inclusivas".

<https://orcid.org/0000-0002-0546-7262>, ecastillero@uma.es



Antonio Castillo-Esparcia. Universidad de Málaga (España)

Doctor en Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona. Catedrático de Universidad y director del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Actualmente es IP en los proyectos de investigación: "Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía", "Lobby y Comunicación en la Unión Europea. Análisis de sus estrategias de comunicación" y "Comunicación y grupos de interés en Andalucía. Estrategias de comunicación para la participación ciudadana en sociedades inclusivas". Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

<https://orcid.org/0000-0002-9751-8628>, acastilloe@uma.es

Recibido: 08-09-2023 – Aceptado: 12-01-2024

<https://doi.org/10.26441/RC23.1-2024-3356>

RESUMEN: La magnitud que ha adquirido la comunicación en la actualidad explica, en gran parte, el desarrollo experimentado por los gabinetes de comunicación. Cualquier organización de diversa índole precisa de una estructura organizativa que gestione de manera óptima las relaciones de esta con su universo relacional, en su dimensión externa e interna. Esta investigación persigue conocer cuál es el panorama actual de las direcciones de comunicación en Andalucía —territorialmente, una de las comunidades autónomas más grandes de España— y descubrir cuál ha sido su evolución en las dos primeras décadas del siglo XXI; contemplando tanto el sector público como el privado y el social. Los resultados muestran un crecimiento en el número de gabinetes de comunicación generalizado en todas las provincias y en todos los sectores; especialmente los de las administraciones locales, así como las empresas de comunicación y los de las organizaciones sociales, que se han triplicado en lo que llevamos de siglo. Además de cambios significativos en la digitalización de la comunicación. Ahora, las organizaciones andaluzas, además de tener una web, cuentan con perfiles en las principales redes sociales.

Palabras clave: gabinete de comunicación; departamento de comunicación; dirección de comunicación; comunicación organizacional; relaciones públicas; Andalucía; España.

ABSTRACT: The magnitude that communication has acquired today explains, to a large extent, the development experienced by communication offices. Any organization of any kind needs an organizational structure that optimally manages its relations with its relational universe, both externally

and internally. This research aims to find out what the current panorama of communication departments is in Andalucía —territorially, one of the largest autonomous communities of Spain— and to discover how it has evolved in the first two decades of the 21st century, taking into account the public, private and social sectors. The results show a generalized growth in the number of communication offices in all provinces and in all sectors, especially those of local administrations, as well as communication companies and social organizations, which have tripled in the last century. In addition to significant changes in the digitalization of communication. Now, Andalusian organizations, in addition to having a website, have profiles on the main social networks.

Keywords: communication office; communication department; communication direction; organizational communication; public relations; Andalucía; Spain.

1. Introducción

El presente artículo compila información relativa a los departamentos que gestionan la comunicación en las diversas organizaciones en Andalucía desde 2003 hasta 2022; lo que lo convierte en necesario para conocer cómo ha sido la evolución de estos y cuál es la situación actual de los gabinetes de comunicación en esta comunidad autónoma.

Existen diversas investigaciones previas sobre la gestión de la comunicación en distintos organismos o instituciones a nivel nacional (Almansa, 2004; Cabrera-Cabrera y Almansa-Martínez, 2016; Castillo y Almansa, 2004; Fernández-Souto *et al.*, 2018, 2019; García, 2005; Parejo, 2015; Puentes-Rivera, 2017; Simancas-González y García-López, 2017; Simón-Onieva, 2015). Estos estudios también se ven complementados por otros que se publican con cierta periodicidad: El de ADECEC —Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas— (2008) o el de DIRCOM—Asociación de Directivos de Comunicación— (2022), pero ninguno contiene datos tan concretos y precisos sobre Andalucía como los que aporta la presente investigación.

Por otro lado, también encontramos estudios regionales que precisan el trabajo de los departamentos de comunicación de organizaciones de diversa índole en España: En Galicia (Costa-Sánchez, 2012; Fernández-Souto, 2005; Fernández-Souto y Puentes-Rivera, 2014; Fernández-Souto *et al.*, 2015; Fernández y Vázquez, 2011, 2014; Túñez-López *et al.*, 2018), en el País Vasco (Larrondo-Ureta, 2016), en Valencia (Paricio y Regadera, 2014) o en Madrid (Viñarás, 2011). Además de otros trabajos que solo se centran en algunas provincias de Andalucía, como Sevilla (Cárdenas, 2000, 2005). Sobre la situación de las direcciones de comunicación en Andalucía, previa a esta investigación, encontramos la aportación de Almansa (2004a), pero en el caso andaluz en este momento no existe ninguno tan actualizado y que recoja a diversas organizaciones de distinta naturaleza como el presente estudio.

1.1. Los gabinetes de comunicación

La pretensión primordial de los gabinetes de comunicación es la satisfacción de las necesidades comunicativas de cualquier organización, por lo que el trabajo de estos será imprescindible para la correcta gestión de la comunicación de organismos o instituciones de cualquier índole con su universo relacional. Aunque la necesidad de contar con estos departamentos es más que evidente y están bastante consolidados en la actualidad, aún existe confusión terminológica al respecto para hacer referencia a ellos.

Una de las cuestiones clave a tener en cuenta para lo que entendemos hoy en día como la competencia capital de estas estructuras, es la gestión de la comunicación, pero tanto con los públicos externos como con los internos; como ya venía indicando Ramírez hace ya casi tres décadas (1995). Aunque durante un largo periodo de tiempo estos gabinetes solo se encargaron de la comunicación externa, concretamente con el público conformado por los medios de comunicación, poco a poco ha ido ampliando sus actividades, ofreciendo unos servicios más completos y complejos. Esta evolución ha llevado además a un desacuerdo en la denominación

de estos departamentos, a los que aún siguen refiriéndose como gabinetes de prensa, cuando sus funciones son más diversas y los vínculos llegan a otros muchos públicos de distinta naturaleza. El trabajo de estos gabinetes en sus años iniciales, en el que reducían sus labores a la intermediación entre organismos y medios de comunicación como agentes de prensa (Simón, 2015), explica esta denominación que se ha ido manteniendo en el tiempo. Además, en el caso de España, esta función tradicional de las relaciones con los medios de comunicación por parte de estas estructuras comunicativas refleja la imperante formación de los profesionales que trabajan actualmente en estas; más de la mitad (51,5%) tiene formación de grado o licenciatura en Periodismo, seguido de un lejano 15,8% de los graduados/as o licenciados/as en Publicidad y Relaciones Públicas, según los últimos datos proporcionados por la encuesta en el sector elaborada por Dircom (2022). Sin embargo, cabe señalar que las propias personas encuestadas en dicho estudio confirman que la relevancia de las funciones de estos departamentos ligadas a los medios de comunicación va mermando poco a poco, dando el protagonismo a la gestión de la comunicación online y social media, además de la comunicación interna; datos que corroboran la importancia de la formación en relaciones públicas para desarrollar el quehacer diario en estos departamentos de comunicación.

Este profesional de las relaciones públicas, tal y como sugieren distintas investigaciones (Almansa-Martínez y Fernández-Souto, 2020; Castillo-Esparcia *et al.*, 2017a; Castillo-Esparcia *et al.* 2017b), independientemente del escenario o entorno en el que desarrolle su trabajo —empresarial, institucional o social—, debe planificar la comunicación interna, saber desenvolverse en las relaciones con los medios de comunicación y llevar una gestión óptima de la comunicación de crisis, la organización de eventos y protocolo o de las relaciones institucionales con acciones propias de lobistas.

En esta diversidad terminológica también encontramos la denominación dirección de comunicación (dircom), haciendo hincapié en la persona directora de este departamento y no tanto en el órgano al completo. El dircom, como apuntan Álvarez y Caballero (1997), será una figura principal para coordinar las acciones propias del gabinete, crear, mantener y mejorar la imagen positiva de la organización ante la opinión pública, pero su función es la de organizar el departamento comunicativo que es un ente mayor. Además, hoy en día se le suma una tarea estratégica primordial, la generación de confianza, que, si es apoyada correctamente por el conjunto de la organización, le atribuye a este profesional su legítimo carácter estratégico en la gestión de la estructura organizativa (Cabrera-Cabrera y Almansa-Martínez, 2016). Y, de una manera más amplia, Mut Camacho (2011, p. 109) determina la tarea del dircom como un “gestor del cambio en las organizaciones”, cumpliendo una serie de tareas complejas y con gran trascendencia para la estructura organizacional. En definitiva, la eficacia de esta figura marcará significativamente el éxito del plan de comunicación y, por consiguiente, de la organización (Martínez-Vallvey *et al.*, 2017).

Por otro lado, hace hincapié Ramírez (1995) en la distinción entre gabinetes de comunicación, como organismos que forman parte de la organización o institución, de las consultorías independientes que ofrecen sus servicios. Los primeros forman parte de la estructura interna de la propia organización a la que debe su trabajo y las segundas son ajenas al organismo que ha contratado sus servicios de forma externa. Por su parte, Martín (1998) además puntualiza al respecto que se trata de un órgano que controla, analiza, ejecuta y además difunde todas las acciones de comunicación.

La imprecisión terminológica entre la comunidad, tanto científica como profesional, se debe, entre otros aspectos, a la escasa andadura de las relaciones públicas en España (Cárdenas, 2000); hecho que es compartido también, en mayor o menor medida, en el ámbito europeo o latinoamericano, a diferencia del norteamericano en el que la tradición en relaciones públicas es mucho más longeva. Matilla *et al.* (2018), en su estudio sobre organizaciones españolas, también señalan otros posibles condicionantes en esta ambigüedad en la denominación de este departamento que gestiona la comunicación de una organización, entre los que destacan: el

proceso epistemológico de la comunicación corporativa, que aún está en desarrollo, la reciente visión holística de este campo, el tamaño de las organizaciones, que puede influir disgregando la función comunicativa entre distintos departamentos —aunque este aspecto no es del todo determinante— y el concepto que posea cada organismo sobre quién o qué departamento debe cumplir la función comunicativa.

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, consideramos que la siguiente definición es la más adecuada para determinar a este organismo comunicativo en la circunstancias actuales, y por tanto nos acogemos a ella en la presente investigación: “es una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos” (Almansa, 2004a, p. 56; Almansa, 2005, p.123).

Considerando las funciones primordiales que debe desempeñar en la actualidad un gabinete de comunicación, se pueden resumir en las siguientes:

- Mejorar la imagen de la organización o institución para que la trabaja, la imagen corporativa (Martín, 1998), y aumentar el prestigio social o corporativo de este (Simón, 2015), informando a la opinión pública a la par que eludiendo actitudes negativas a través del suministro de información favorable (Cárdenas, 2000).
- La gestión de la comunicación interna —desde una perspectiva estratégica (Cuenca y Verazzi, 2020)—, a la que, según defienden diversos autores, debe darse la misma importancia que a otras funciones propias de este órgano, como la comunicación externa (Del Pozo Lite, 1997; Martín, 1998; Ramírez, 1995). Aunque en la realidad del panorama español siga persistiendo la desigual consideración y distribución de recursos destinados a la comunicación externa, en detrimento de la interna (Aced-Toledano y Miquel-Segarra, 2021).
- Las relaciones informativas con los medios de comunicación (Carrascosa, 2003; Martín, 1998).
- Las relaciones externas con diversos públicos (Simón, 2015).
- La planificación, ejecución y evaluación de la política comunicativa del organismo o institución (García-Orosa, 2009).
- Trabajos relacionados con la comunicación en crisis o lobbying (Martín, 1998).
- La gestión de las redes sociales de la organización (Simón, 2015).

En definitiva, tal y como sugiere Almansa-Martínez (2011), en la actualidad este departamento desempeña un trabajo más cercano o propio de las relaciones públicas. Y dado que el rol que desempeña la comunicación hoy en día en las diversas organizaciones es cada vez más relevante, esto se traducirá en que los departamentos de gestión de la comunicación serán estructuras trascendentes para distintos organismos que necesitarán profesionalizar a trabajadores y trabajadoras en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas (Almansa-Martínez y Fernández-Souto, 2020).

En cuanto a la tipología de gabinetes de comunicación, dependerá del organismo en el que se emplace: organización, empresa o institución. La clasificación más completa la podemos encontrar en la propuesta por Almansa (2004b), que diferencia entre el sector público, el privado y el social y, siguiendo las pautas de Ramírez (1995), hace la siguiente clasificación:

- Gabinetes de Comunicación Institucionales o de las Administraciones Públicas (Gobierno de la Nación, gobiernos autonómicos, diputaciones, ayuntamientos y universidades públicas).

- Gabinetes de Comunicación en el ámbito empresarial (en empresas y en organizaciones empresariales).
- Gabinetes de Comunicación en Organizaciones Sociales.
- Gabinetes de Comunicación en Partidos Políticos.
- Gabinetes de Comunicación en Sindicatos.
- Asesorías de Comunicación, Consultoras o Empresas de Comunicación.

Aunque los organismos puedan ser distintos, se comprende que la gestión de la comunicación, independientemente de la naturaleza de estos, persigue la misma meta (Strauck y Guillén, 2014).

Haciendo referencia al emplazamiento del departamento de comunicación en el organigrama de la organización, desde la Asociación Española de Directivos de Comunicación —actualmente denominada Dircom—, entienden que el gabinete de comunicación tiene que depender directamente de la alta dirección de la organización o institución; cuestión relevante, dado que para poder desarrollar sus labores convenientemente es necesario que se pueda acceder o formar parte de los órganos de decisión (ADCDircom, 1997). Además, debe tener un vínculo estrecho con los demás departamentos que conforman la organización, no solo con la alta dirección, para que pueda desempeñar adecuadamente sus funciones. Por lo que la situación ideal sería estar situado en el organigrama justo al lado y con acceso directo a la alta dirección; pero no solo en sentido figurado en el esquema organizativo, sino también en el físico-espacial (Castillo y Almansa, 2004).

En cuanto al organigrama interno del propio gabinete, no es posible un único modelo que pueda servir para todas las organizaciones, instituciones o empresas, ya que las necesidades de estas, el número de personal o el presupuesto del que se dispone, entre otros aspectos, va a variar. Pero sí se deben respetar una serie de premisas que se pueden adaptar a cada situación concreta:

- En el vértice superior debe encontrarse el responsable de comunicación, jefe del gabinete, dircom, etc., que debe tener una relación estrecha con los órganos de dirección o decisión (Almansa, 2004b; Álvarez y Caballero, 1997; Cárdenas, 2000; Castro-Galiana, 2007; Ramírez, 1995; Simón, 2015).
- Por debajo del dircom, deberá haber una subdivisión en dos grandes áreas, como son la comunicación interna y la externa (Castro-Galiana, 2007; Ramírez, 1995).

Existen diversas proposiciones de esquemas organizativos al respecto. Pero los supuestos anteriores deben mantenerse, teniendo presente la flexibilidad y adaptación a cada caso.

En este sentido, las tendencias en cuanto a la organización interna del departamento de comunicación conducen hacia un modelo lineal, distribuido por ámbitos de trabajo, siempre bajo la coordinación del director de comunicación (Almansa-Martínez, 2011). Sin embargo, la clave está en que cada departamento descubra la fórmula que le resulte más adecuada.

La evolución de los gabinetes de comunicación prosigue y, con el proceso de digitalización emprendido en la década de los 2000, la transformación en cuanto a funciones desarrolladas es aún mayor. Gracias a nuevas formas comunicativas en la red, las direcciones de comunicación adaptan sus métodos de trabajo a su universo relacional online, a la par que lo hace la propia sociedad (Simón, 2014). Esta digitalización ha propiciado un abanico importante de canales comunicativos que se acercan más a la comunicación bidireccional con los diferentes usuarios (Domínguez *et al.*, 2012), y por tanto a una relación más fructífera entre la organización y sus diferentes públicos. Precisamente Costa-Sánchez (2020) indica que en la última década

las actividades comunicativas que están teniendo más protagonismo en el entorno profesional son las relacionadas con las redes sociales y las campañas que cuentan con la intervención de *influencers*, coadyuvando estas acciones a mejorar las relaciones comunicativas de naturaleza bidireccional. Dentro del ámbito profesional, la gestión de estas redes sociales ha quedado en manos de los gabinetes de comunicación de las propias organizaciones o de las agencias de comunicación (Godoy-Martín, 2022).

Aunque la importancia que las organizaciones les da a la implantación de tecnologías y al proceso de digitalización es considerable a nivel global, algunas investigaciones apuntan que no todas las organizaciones en el ámbito español les proporcionan la suficiente consideración, dado que dan mayor peso a asuntos vinculados con los valores intangibles, tales como, la reputación, la transparencia, la credibilidad o la honestidad (Fernández-Souto *et al.*, 2019).

2. Metodología

Los objetivos principales de la investigación son conocer cuál es el panorama actual de los gabinetes de comunicación en Andalucía y descubrir cuál ha sido su evolución en las dos primeras décadas del siglo XXI. Además de los objetivos primordiales, se plantean los siguientes objetivos secundarios (OS, de aquí en adelante):

- OS1: Examinar la distribución de los gabinetes de comunicación, teniendo en cuenta las provincias andaluzas y haciendo una comparativa entre 2003 y 2022.
- OS2: Determinar el incremento de los departamentos de comunicación en el periodo comprendido entre 2003 y 2022, distinguiendo entre el sector público, privado y social.
- OS3: Comprobar si se han experimentado cambios significativos con respecto a la digitalización de las organizaciones que cuentan con gabinete de comunicación en los últimos 20 años, centrandó la atención en la web y las redes sociales.

Para la consecución de estos objetivos, en este artículo se muestran los resultados de una investigación longitudinal sobre la dirección de comunicación en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Concretamente, el estudio comienza con datos del año 2003 y concluye con datos del 2022. Se trata de un estudio analítico-descriptivo de naturaleza cuantitativa, que delimita y compara los departamentos de comunicación existentes en los diferentes sectores (público, privado y social), en las diferentes provincias de Andalucía, una de las comunidades más grandes de España.

Para determinar los gabinetes de comunicación se ha realizado la observación documental. Balcells i Junyent (1994, p. 255) entiende por observación indirecta o documental la que, “a diferencia de la directa, permite obtener información mediada, que llega en forma de documentos (procedentes de diversas fuentes), que son una fuente indirecta de información muy válida”. Del mismo modo, se entiende por observación documental, aquel tipo de observación que “versa sobre todas las realizaciones que dan cuenta de los acontecimientos sociales y las ideas humanas o son producto de la vida social y, por tanto, en cuanto registran o reflejan ésta, pueden ser utilizados para estudiarla indirectamente” (Sierra Bravo, 1994, p. 283).

El primer documento al que se ha recurrido es el Catálogo de Gabinetes Comunicación de Almansa-Martínez (2004b). A continuación, se ha cotejado este catálogo con los distintos listados y agendas existentes de la comunicación. Es el caso de la Agenda de Comunicación publicada por la Junta de Andalucía, la Agenda de la Comunicación publicada por el Gobierno de España, así como otras agendas publicadas por asociaciones de la prensa en distintas provincias andaluzas.

Se ha recurrido a estas agendas porque no existen fuentes estadísticas que proporcionen los datos que se precisan. Ni el Instituto Nacional de Estadística (INE), ni el Instituto de Estadística

y Cartografía de Andalucía, ni tampoco el Servicio Público de Empleo (SEPE) ofrecen registros o estadísticas oficiales sobre los gabinetes de comunicación.

Por otro lado, también se han localizado algunos departamentos de comunicación que no estaban incluidos en documentos o registros, gracias a la observación directa o espontánea. Como indica García Jiménez (1992), se basa en la vida cotidiana y es de carácter espontáneo y hasta casual.

Finalmente, la muestra de estudio está conformada por 859 gabinetes de comunicación detectados en 2022. En 2003 se localizaban 669 departamentos de comunicación en Andalucía; lo que se traduce en un incremento en 2022 del 25% con respecto a 2003.

Para cumplir el objetivo relativo a la digitalización del sector, se ha realizado también una observación a través de la búsqueda de si disponen de página web o perfiles oficiales en las distintas redes sociales los 859 gabinetes detectados a fecha de 2022.

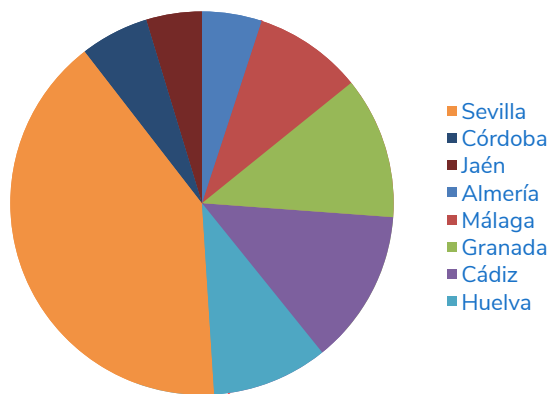
3. Resultados

Los resultados muestran un crecimiento en el número de departamentos de comunicación existentes en Andalucía, por provincias y por sectores. En 2022 existe una cuarta parte más de gabinetes de comunicación en la Comunidad Autónoma andaluza que a principios de siglo.

3.1. Gabinetes de comunicación por provincias

Tal y como muestra el gráfico 2, la provincia en la que más departamentos de comunicación existen en 2022 es Sevilla. También en el 2003 (véase figura 1) era esta la provincia que contaba con más gabinetes, por lo que se consolida como la capital de la comunicación organizacional, además de la capital política de Andalucía.

Figura 1. Gabinetes de comunicación por provincias en 2003

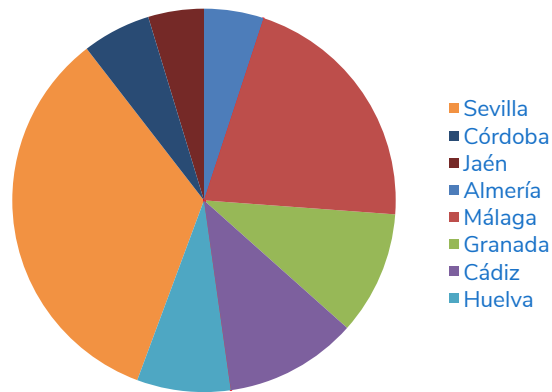


Fuente: elaboración propia.

En 2022, un tercio de los departamentos de comunicación están en Sevilla, un porcentaje algo menor que en 2003, cuando se superaba en esta provincia el 38% de los gabinetes en toda Andalucía. Hay que destacar que, a pesar de este descenso porcentual, en Sevilla hay hoy más gabinetes de comunicación que en 2003.

Este ligero descenso se debe, en gran medida, al incremento que experimenta la provincia de Málaga en los últimos 20 años. Actualmente, Málaga supone más del 23%, mientras que, en 2003, apenas representaba el 12,4%.

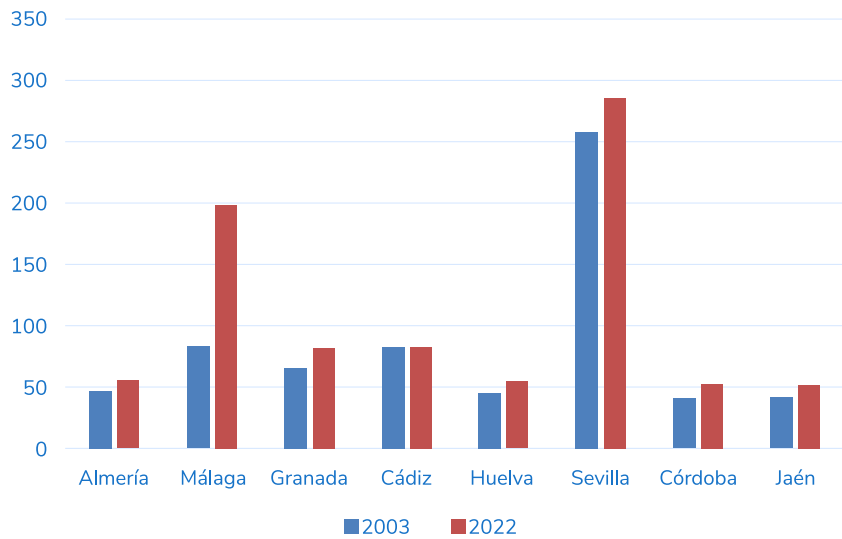
Figura 2. Gabinetes de comunicación por provincias en 2022



Fuente: elaboración propia.

La provincia malagueña ha duplicado el número de gabinetes de comunicación desde comienzos del siglo XXI hasta 2022. Ha sido, sin duda, la provincia que más ha crecido. El resto de las provincias incrementan el número de gabinetes, pero porcentualmente no registran cambios sustanciales (véase la figura 3).

Figura 3. Gabinetes de comunicación por provincias en 2003-2022

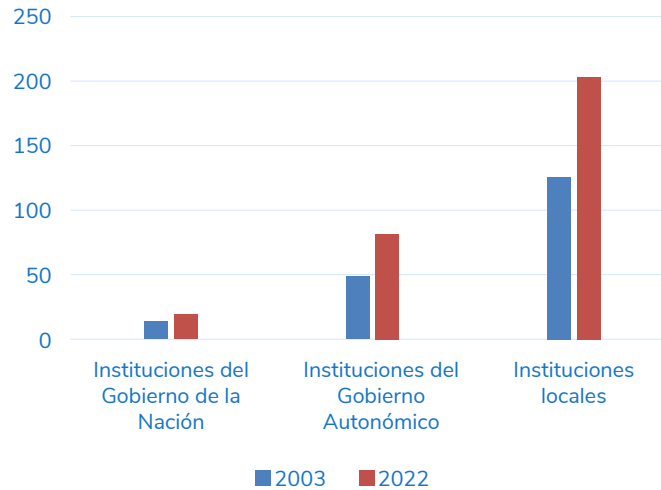


Fuente: elaboración propia.

3.2. Gabinetes en las administraciones públicas

La figura 4 muestra cómo los departamentos de comunicación en las distintas administraciones públicas registran importantes incrementos. Pero son las administraciones locales el sector en el que más han crecido.

Figura 4. Gabinetes de comunicación en las instituciones



Fuente: elaboración propia.

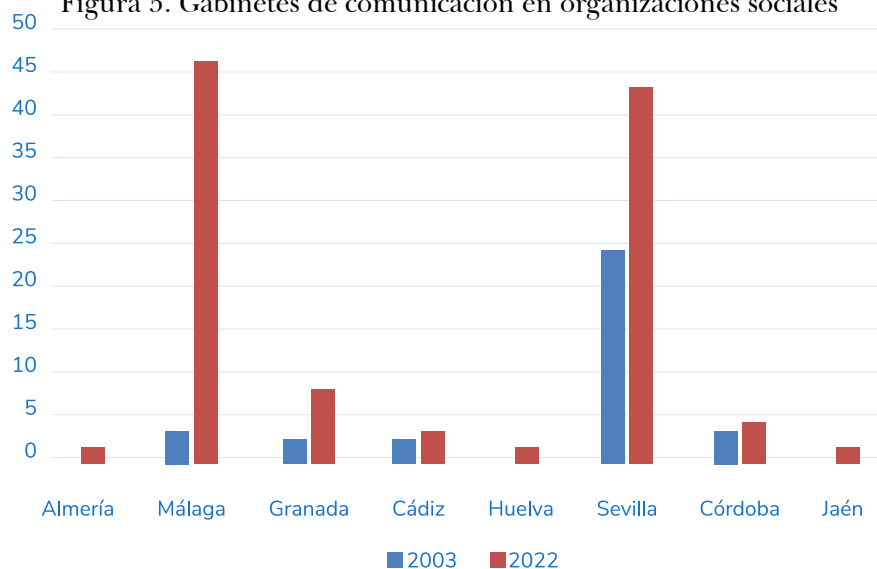
Los gabinetes de comunicación en las administraciones locales (diputaciones, mancomunidades y ayuntamientos) suponen en 2022 más del 26% del total de departamentos de comunicación existentes en toda Andalucía. En 2003 ya representaban el 22% y ahora, con un número absoluto casi duplicado, se confirma que las administraciones locales son un yacimiento laboral en la gestión y dirección de la comunicación.

Muy significativo también es el caso de las universidades, que tanto en el 2003 como en 2022 cuentan con departamentos de comunicación en su totalidad. El cambio que se ha producido en estos últimos años es que, en algunas universidades, también organismos dependientes de la entidad educativa (institutos, fundaciones, etc.) disponen además de gabinetes de comunicación.

3.3. Gabinetes en organizaciones sociales

Las organizaciones sociales o entidades del tercer sector (ONG, asociaciones, fundaciones, etc.) experimentan en los últimos 20 años un extraordinario crecimiento en cuanto a los gabinetes de comunicación con los que cuentan. Han pasado de menos de 40 departamentos de comunicación en 2003 a 115 en 2022, es decir, se han triplicado (véase figura 5).

Figura 5. Gabinetes de comunicación en organizaciones sociales



Fuente: elaboración propia.

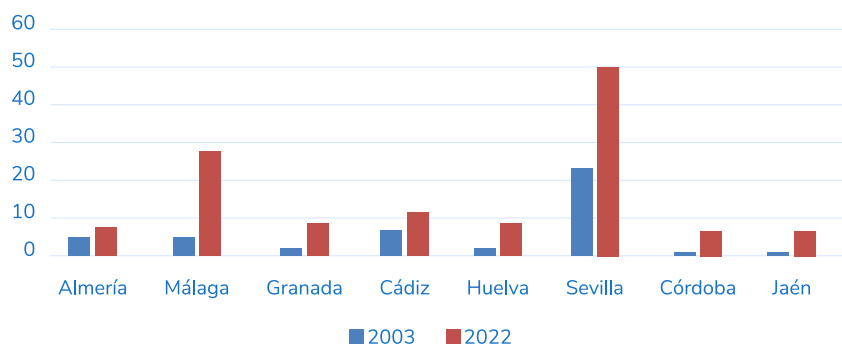
Por provincias, en todas se incrementan. En las que no había departamentos de comunicación en organizaciones sociales, ahora sí cuentan con ellos. Pero, sin duda, el crecimiento más significativo se ha producido en Málaga y Sevilla. La provincia de la Costa del Sol, de hecho, supera a Sevilla en esta ocasión.

La evolución social vivida en estos 20 años y la potenciación de la participación ciudadana en la toma de decisiones ha influido en el incremento de organizaciones sociales en Andalucía. Organizaciones que precisan de la comunicación para sensibilizar a la ciudadanía sobre la causa o interés por el que existen. Por ello, no es de extrañar que se incrementen; y que lo hagan más en provincias con universidades que cuentan con formación especializada en el sector, como es el caso de Málaga.

3.4. Consultoras y empresas de comunicación

Otro sector que ha vivido en los últimos años un crecimiento exponencial es el de las consultoras, asesorías o empresas de comunicación, triplicando su número en Andalucía, ya que se ha pasado de 47 a 133. En 2022, los gabinetes externos suponen más del 15% del total de gabinetes de la comunidad autónoma (véase figura 6).

Figura 6. Consultoras, asesorías o empresas de comunicación



Fuente: elaboración propia.

El crecimiento se ha producido en todas las provincias. Sin embargo, ha sido especialmente llamativo en Sevilla y Málaga. En Sevilla se han duplicado las empresas y en Málaga se ha sextuplicado, pasando de apenas 5 consultoras a 29 en 2022. Realmente el dato de Málaga en 2003 era bastante pobre, pero el incremento experimentado la ha situado en un segundo lugar destacado en Andalucía, en cuanto a empresas de comunicación se refiere. La evolución del sector de las empresas de comunicación en Málaga está teniendo mucho que ver, también, con la evolución de la propia ciudad (ciudad con gran oferta cultural, con candidaturas a ser Capital Cultural, sede de exposición internacional, etc.). Posiblemente, el hecho de que exista en la Universidad de Málaga una amplia oferta formativa especializada en Relaciones Públicas y Dirección de Comunicación haya influido en el auge del sector de las empresas de comunicación.

Aunque Málaga es la que más crece, Sevilla sigue siendo la provincia en la que más empresas de comunicación existen. Concretamente, 1 de cada 3 consultoras ubicadas en Andalucía están en la provincia de Sevilla.

3.5. Digitalización

En lo que sí se han detectado importantes cambios ha sido en la digitalización de las organizaciones con gabinete de comunicación. Los últimos 20 años han sido determinantes en la implementación de tecnologías en comunicación. En 2003, cabe recordar, no existían las redes

sociales. Pero en estas dos décadas las TIC han llegado con fuerza —y para quedarse— en las distintas organizaciones andaluzas.

En este sentido, todas las entidades con gabinete de comunicación cuentan en 2022 con web. Un dato bastante previsible ya que, como se indica, en la gestión de la comunicación en las organizaciones, la presencia *online* se ha convertido en una necesidad para todo tipo de organizaciones.

En cuanto a las redes sociales, también se ha descubierto una presencia masiva. Sin embargo, el resultado no es tan homogéneo, existiendo unas pocas organizaciones que aún no tienen perfiles en redes sociales.

Las redes que más utilizan los gabinetes de comunicación andaluces son *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, seguidas a cierta distancia por *LinkedIn* y *Youtube*. La presencia del resto de redes es prácticamente anecdótica: algún caso de *Pinterest*, *TikTok*, *Twitch*, *Telegram* y *Flickr*. Esta dinámica se repite tanto en el sector público, como en el privado o en el social.

El hecho de que *Facebook* y *Twitter* sean las redes sociales más utilizadas era bastante previsible. Sin embargo, llama la atención que se estén empleando redes como *TikTok* o *Twitch*, de más reciente implantación. Esto viene a mostrar un sector de los gabinetes de comunicación en Andalucía bastante innovador, en continua adaptación a los nuevos recursos y soportes.

4. Discusión y conclusiones

La principal conclusión a la que se llega tras la realización de esta investigación es que se afianza el sector de los gabinetes de comunicación en Andalucía, territorialmente, una de las comunidades autónomas más grandes de España. Estos datos coinciden con los resultados de otros estudios, como los realizados por Dircom (2010, 2015, 2018 y 2020), así como el de Cabrera-Cabrera y Almansa-Martínez (2016).

En los últimos 20 años la implantación de los gabinetes de comunicación en Andalucía ha sido masiva, incrementándose el número de organizaciones que cuentan con este tipo de departamentos. El crecimiento se ha producido en todas las provincias y en todos los sectores.

Especialmente llamativa ha sido la evolución de las empresas de comunicación y de las estructuras comunicativas de las organizaciones sociales, que se han triplicado en lo que llevamos de siglo. Por su parte, también ha sido espectacular el incremento de los gabinetes de comunicación en las administraciones locales, que han sido los que más han crecido. Las instituciones precisan transmitir seguridad y credibilidad (Ballester-Espinosa, 2020) en sus relaciones con los administrados, es por esta razón, principalmente, por la que estos organismos progresivamente se han concienciado de la necesidad de contar con gabinetes o departamentos de comunicación que se encarguen de gestionar dichos vínculos; integrándolos como aspectos prioritarios en sus agendas de gobierno (Jensen, 2001). Es en el ámbito local en el que se ha experimentado una evolución mayor de estas estructuras para conseguir que la comunicación pública sea de proximidad con la ciudadanía (Vázquez y Fernández, 2014). Aunque todavía falta camino por recorrer para conseguir una mejora en la interacción con sus públicos desde el enfoque óptimo de las relaciones públicas (Paricio-Esteban *et al.*, 2020; Vázquez y Fernández, 2014).

Las distintas crisis institucionales, económicas, sociales y sanitarias que se han ido sucediendo en los últimos años han reforzado la consideración de la comunicación y las relaciones públicas por parte de las organizaciones; propiciando la idea de que estos departamentos son más necesarios que nunca, y aumentando, por tanto, su número considerablemente. Gracias a los gabinetes de comunicación, que gestionan estratégicamente herramientas comunicativas de naturaleza bidireccional, se optimizan las relaciones con los diversos públicos de los distintos organismos; contribuyendo de manera positiva en términos de transparencia, reputación o credibilidad, entre otros aspectos significativos, en un momento decisivo de pérdida de confianza en las organizaciones e instituciones.

En cuanto a las provincias, Sevilla es la capital política de Andalucía, pero también es la capital de los gabinetes de comunicación. Es el territorio andaluz en el que más departamentos hay. De hecho, uno de cada tres está en esta.

Pero si hay una provincia en la que se ha producido un gran cambio desde 2003 a 2022 ha sido Málaga. Esta ciudad se ha transformado en la segunda capital de los gabinetes de comunicación, con un gran crecimiento en empresas de comunicación y superando incluso a Sevilla en el caso de los gabinetes en organizaciones sociales.

Por su parte, el resto de las provincias no han vivido cambios tan llamativos, aunque también se ha incrementado el número de gabinetes. La presencia de estas estructuras comunicativas en las otras seis provincias andaluzas es más modesta que en Sevilla y Málaga.

Por último, en consonancia con estudios precedentes que confirman la elevada digitalización de los gabinetes de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones españolas actualmente (Cuenca-Fontbona *et al.*, 2020), cabe destacar que se ha producido una gran implantación de las TIC en los gabinetes andaluces. Prueba de ello es que todas las organizaciones con departamento de comunicación cuentan con website. Tal y como ya apuntaban investigaciones previas (Fernández-Falero *et al.*, 2017; Laswad *et al.*, 2005), estas webs, en el caso concretamente del ámbito local, además de extenderse en su utilización, han mejorado considerablemente, dado que han entendido que son “la base de la relación entre los ciudadanos, los gobiernos y las administraciones” (Jiménez, 2017, p. 3). Además, prácticamente todas las organizaciones analizadas están en algunas redes sociales (*Facebook, Twitter, Youtube, Instagram y LinkedIn*, principalmente). En relación con las agencias de comunicación, sumándonos a la apreciación de Godoy-Martín (2022), se demuestra que son usuarias activas de estas redes sociales, que ya están familiarizadas con su uso e integradas en sus rutinas profesionales. En el caso de las organizaciones del tercer sector, los resultados de la investigación de Durieux *et al.* (2021) en Brasil muestran un incremento de la presencia de estas en las redes sociales —especialmente *Facebook, Instagram y Twitter*, en ese orden respectivamente— motivado por la situación pandémica, dado que se configuraron como altavoces informativos de la labor de estas, así como vehículo para conseguir apoyo y concienciación. Dichas motivaciones, que incrementan esta presencia en el medio digital social, pueden, en parte, considerarse en el panorama español.

En este artículo se ha mostrado el panorama general del sector en Andalucía, pero además de esta visión general actual, se hace necesario continuar con la investigación: por un lado, actualizando la información sobre la creación de nuevos departamentos de comunicación y, por otro lado, conociendo más sobre sus rutinas de trabajo, perfil de profesionales y tendencias; líneas futuras de la presente investigación.

Bibliografía

- Aced-Toledano, C., y Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 12(2), 245-261. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.1869>
- ADCDircom (1997). *Anuario de la Comunicación 98*. ADCDircom.
- Almansa Martínez, A. (2004a). *Teoría, estructura y funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación. El caso andaluz*. SP-UMA.
- Almansa Martínez, A. (2004b). *Teoría, estructura y funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación, el caso andaluz* [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga]. Repositorio de la Universidad de Málaga.
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 32, 117-132. <https://core.ac.uk/download/pdf/38977160.pdf>
- Almansa-Martínez, A. (2011). *Del Gabinete de Prensa al Gabinete de Comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Comunicación Social.

- Almansa-Martínez, A., y Fernández-Souto, A.B. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *El Profesional de la Información*, 29(3), e290303. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>
- Álvarez, T., y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós.
- Balcells I Junyent, J. (1994). *La investigación social: introducción a los métodos y las técnicas*. Escuela Superior de Relaciones Públicas, PPU.
- Ballester-Espinosa, A. (2020). *La comunicación de las administraciones públicas españolas en el S.XXI*. [Tesis Doctoral, Universidad de Navarra]. Dadun, Repositorio académico digital de la Universidad de Navarra. <https://cutt.ly/T4UWolz>
- Cabrera-Cabrera, M., y Almansa-Martínez, A. (2016). El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11). <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134>.
- Cárdenas Rica, M. L. (2000). *Gabinetes de prensa en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*. Diputación Provincial de Sevilla.
- Cárdenas-Rica, M.L. (2005). La aplicación de internet en el gabinete de comunicación municipal sevillano. En J. M. Gómez y Méndez (coord.), *Las tecnologías periodísticas: desde el ayer al mañana* (pp. 149-167). Sociedad Española de Periodística.
- Carrascosa, J. L. (2003). *De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Información versus comunicación*. Arcadia.
- Castillo Esparcia, A., y Almansa Martínez, A. (2004). Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 2(4), 47-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234343>
- Castillo-Esparcia, A., Guerra-Heredia, S., y Almansa-Martínez, A. (2017a). Comunicación política y think tanks en España. Estrategias con los medios de comunicación. *El profesional de la información*, 26(4). 706-713. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.14>
- Castillo-Esparcia, A., Smolak-Lozano, E., y Fernández-Souto, A-B. (2017b). Lobby y comunicación en España. Análisis de su presencia en los diarios de referencia. *Revista latina de comunicación social*, 72. 783-802. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1192>
- Castro-Galiana, B. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Benito Castro. <https://cutt.ly/S30Umin>
- Costa-Sánchez, C. (2012). El gabinete de comunicación del hospital: propuesta teórica y acercamiento a la realidad de los departamentos de comunicación de los hospitales públicos de Galicia. *Doxa Comunicación*, 14, 175-197. <https://cutt.ly/530UJXK>
- Costa Sánchez, C. (2020). Agencias de comunicación en España. Diagnóstico y prospección (1998-2013). En *Actas del VII Congreso Internacional de la AE-IC 'Comunicación y Diversidad'*. Madrid, España: Asociación Española de Investigación de la Comunicación. <https://cutt.ly/b4UoOXv>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1). <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación Interna Total. Estrategia, prácticas y casos*. Colección Dircom. UOC.
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Fragua.

- Durieux Zucco, F., Machado, J., Boos De Quadros, C.M., y Foletto Fiuza, T. (2021). Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19: estrategias de comunicación en las redes sociales de las ONG de Blumenau, Santa Catarina, Brasil. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 52, 140-155. <https://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.09>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2010). *El Estado de la Comunicación en España 2010*. DIRCOM. <https://cutt.ly/M4UisJL>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2015). *El Estado de la Comunicación en España 2015*. DIRCOM. <https://cutt.ly/v4UiVHm>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2018). *El Estado de la Comunicación en España 2018*. DIRCOM. <https://cutt.ly/P4Uujqr>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2020). *La Global Alliance cumple 20 años con el compromiso de seguir poniendo en valor la Comunicación y las Relaciones Públicas*. <https://cutt.ly/64Uoppp>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2022). *El estado de la Comunicación en España (ECE 21-22)*. DIRCOM. <https://cutt.ly/d30Gvaa>
- Domínguez Quintas, S., Álvarez Rodríguez, M.L., y Martí Pellón, D. (2012). Dirección de Comunicación en internet. Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3), 45-70. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-03-45-70>
- Fernández-Falero, M.R., Trabadela-Robles, J., Garcés-Botacio, I., y Ruano-López, S. (2017). Comunicación política de los ayuntamientos a través de sus webs. Caso de Extremadura. *El profesional de la información*, 26(3), 404-410. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.06>
- Fernández-Souto, A. B. (2005). Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra. Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales. En P. Capriotti, A. Castillo, M. T. García, M. T. Otero, y J. Xifra (eds.), *Tendencias Actuales en las Relaciones Públicas* (pp. 91- 101). AIRP. <https://cutt.ly/830GJad>
- Fernández-Souto, A. B., y Puentes-Rivera, I. (2014). Relaciones Públicas en la Pequeña y Mediana Empresa de Galicia: El Caso de la Zona Franca de Vigo. En K. Matilla (Coord.), *Cambio Social y Relaciones Públicas* (pp. 105-126). Editorial UOC.
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I., y Vázquez-Gestal, M. (2015). Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis. En K. Matilla, (Coord.), *Casos de Estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático* (pp. 33-57). UOC Ediciones.
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I., y Vázquez-Gestal, M. (2018). Clústeres y Relaciones Públicas: Comunicación de los conglomerados de empresas en España. *Prisma Social*, 22, 92-112. <http://revistaprismasocial.es/article/view/2587/2754>
- Fernández-Souto, A.-B., Puentes-Rivera, I., y Vázquez-Gestal, M. (2019). Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 36. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6770636.pdf>
- Fernández Souto, A. B., y Vázquez Gestal, M. (2011). Creación de un gabinete de comunicación y establecimiento de un plan de comunicación-base para la Euroregión Galicia-Norte de Portugal. *Razón y Palabra*, 74. <https://cutt.ly/H30Hvw6>
- Fernández-Souto A. B., y Vázquez-Gestal, M. (2014). El profesional de las relaciones públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 25-38. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-03-25-38>
- García Jiménez, M. V. (1992). *Método experimental en la investigación psicológica*. PPU.

- García Orosa, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Netbiblio, Serie de Comunicación Empresarial.
- García-Orosa, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line: Claves para generar información corporativa en la red*. Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones.
- Godoy-Martín, F.J. (2022). Las agencias de comunicación ante las nuevas redes sociales. ¿Early adopters o incorporación tardía? *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 225-244. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-23-2022-12-225-244>
- Jensen, I. (2001). Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework. *Journal of Communication Management*, 6(2), 133-147. <https://doi.org/10.1108/13632540210806991>
- Jiménez, Sergio (2017). *Análisis de los portales de transparencia. Guía metodológica*. <https://cutt.ly/34Ic8pG>
- Larrondo-Ureta, A. (2016). Comunicación organizacional ante el reto de la estrategia multiplataforma y 2.0: la experiencia de los partidos políticos en el País Vasco. *El profesional de la información*, 25(1), 114-123. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.ene.11>
- Laswad, F., Fisher, R., y Oyelere, P. (2005). Determinants of voluntary Internet financial reporting by local government authorities. *Journal of accounting and public policy*, 24(2), 101-121. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2004.12.006>
- Martín Martín, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Ed. Universitas.
- Martínez-Vallvey, F., Mellado-Segado, A., y Hernández-Tristán, M.J. (2017). Comunicación institucional y relaciones informativas. El caso de la administración cultural en Andalucía. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7(13),23-40. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-03-23-40>
- Matilla, K., Miranda, T., Compte, M., y Oliveira, A. (2018). Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(22), 129-156. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4939>
- Mut Camacho, M. (2011). El director de comunicación del cambio. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 107-118. [https://doi.org/10.5783/revrrpp.v1i2\(jul-dic\).34](https://doi.org/10.5783/revrrpp.v1i2(jul-dic).34)
- Parejo Cuéllar, M. (2015). *Los gabinetes de comunicación de las universidades españolas: propuesta de modelo y análisis de las salas de prensa virtuales universitarias*. [Tesis doctoral, Universidad de Extremadura]. <http://dehesa.unex.es/handle/10662/4172>
- Paricio-Esteban, P., Bruno-Carlos, T., Alonso-Romero, E., y García-Alcober, M. P. (2020). Webs y portales de transparencia para la participación ciudadana en la gestión de las relaciones públicas con los stakeholders locales. *Profesional de la información*, 29(3), e290335. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.35>
- Paricio Esteban, P., y Regadera González, E. (2014). Gestión de la comunicación y las Relaciones Públicas en Gabinetes de ONGs' en Valencia. Las Relaciones con los Medios en los Gabinetes de Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas, Fontilles, Casa Caridad y Casa Cuna Santa Isabel. *Sphera Pública*, 43, 21-43. <https://cutt.ly/d30KoWd>
- Puentes-Rivera, I. (2017). *Las Relaciones Públicas al Servicio de la Comunicación Política: Los Gabinetes de Comunicación en las Diputaciones Provinciales y Forales*. [Tesis doctoral, Universidad de Vigo] <https://cutt.ly/r30Kv3z>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación*. Bosch Comunicación.
- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Paraninfo.
- Simancas-González, E., y García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El profesional de la información*, 26(4), 735-744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>

Simón Onieva, J.E. (2014). El uso de las Redes Sociales en el ámbito de la comunicación universitaria andaluza. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(8), 139-160. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v4i8.285>

Simón Onieva, J. E. (2015). *Gabinetes de Comunicación Universitarios y Redes Sociales. Estudio del uso de las Redes Sociales por las Universidades Públicas Andaluzas*. [Tesis Doctoral, Universidad de Almería]. <https://cutt.ly/x30LLXz>

Strauck Franco, M. A., y Guillén Arruda, C.A. (2014). La gestión de la comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estratégica: análisis del caso peruano. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 153-176. [https://doi.org/10.5783/revrrpp.v4i7\(ene-jun\).277](https://doi.org/10.5783/revrrpp.v4i7(ene-jun).277)

Túñez-López, J.M., Costa-Sánchez, C., y Míguez-González, M.I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24(1), 921-940. <https://doi.org/10.5209/ESMP.59987>

Vázquez Gestal, M., y Fernández Souto, A.B. (2014). El profesional de las Relaciones Públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(7), 25-38. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-03-25-3>

Viñarás Abad, M. (2011). *La gestión de la comunicación de los museos de Madrid: auditoría de relaciones públicas*. Cersa.