



Investigación y análisis sobre protocolos de relaciones públicas en redes participativas de desarrollo local

**Rosa María Torres Valdés.
Universidad de Alicante.**

ASBTRACT

Las formas de gobierno tradicional de tipo jerárquico, burocrático y distante de los públicos, están evolucionando hacia formas gobierno de proximidad o relacional, que se caracterizan por la gran importancia que otorgan al trabajo en redes participativas, de tipo horizontal o multinivel, para lograr objetivos de desarrollo e innovación.

En este escenario, se percibe que un vector que puede facilitar la consolidación de las redes participativas para el desarrollo socioeconómico de los municipios, lo constituye las Relaciones Públicas, dada la función social que las mismas desempeñan, especialmente en el momento actual de coexistencia de las dos formas de Gobierno, arriba mencionadas, en la Administración Pública. Las directrices Europeas en sus recomendaciones sobre convergencia y desarrollo abordan en profundidad, entre otras, cuestiones como Responsabilidad Social, Cooperación, Calidad social, Comunicación, estando todas ellas integradas en la actividad de Relaciones Públicas.

Este contexto es motivo suficiente, para plantear un trabajo de investigación que partiendo del objeto de conocimiento de los dos ámbitos, el de las Relaciones Públicas y el del Desarrollo Local, nos permita determinar la presencia o no de tópicos similares y convergentes desde un punto de vista teórico y constatar, en caso afirmativo si dicha correspondencia se produce en la praxis.

La metodología utilizada en el trabajo de investigación ha consistido en: **Análisis de tipo cualitativo**, recurriendo a técnicas de Aproximación descriptiva ex post facto, y de exploración teórico documental. Los **instrumentos** a los que se ha recurrido son:

Fichas Bibliográficas de tipo mixto, con evaluación de niveles de presencia de tópicos en referencias reconocidas como propias de cada disciplina, todo ello tras la exploración bibliográfica, revisión del estado actual de la cuestión



nivel de desarrollo y posibilidades.

Para realizar el análisis diferencial de la presencia de ítems compartidos en las referencias bibliográficas de Relaciones Públicas y Desarrollo Local, se detallaron las diferencias específicas para cada indicador a través de una comparación de los resultados residuales en tablas de contingencia, se procedió a hallar la diferencia ponderada total de los Ítems (alto medio y bajo) para cada indicador, con lo que podemos interpretar el porcentaje en que se diferencian los campos de Relaciones Públicas y Desarrollo Local en cuanto al tratamiento de cada uno de los ítem señalados para la investigación. Lo que se realizó en definitiva fue una valoración cuantitativa de las diferencias que se presentan a nivel de cada indicador.

Entrevistas semi-estructuradas, a representantes de redes participativas, para exploración y caracterización, en su caso, de estrategias y técnicas de Relaciones Públicas utilizadas en dicha red.

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS SOBRE PROTOCOLOS DE RELACIONES PÚBLICAS EN REDES PARTICIPATIVAS DE DESARROLLO LOCAL

1. Introducción.

1.1 Necesidad de las Relaciones Públicas en Programas de Desarrollo Local relacionados con la Promoción de Empleo, Autoempleo y Creación de Empresas.

Una revisión histórica y socio-económica arroja información sobre cómo y por qué, a comienzo de los años setenta, el desempleo se convierte en un aspecto social y factor económico de primer orden, obligando a los poderes públicos a buscar formas de manejo de la gestión para combatir el desempleo y minimizar el riesgo de exclusión social por falta de oportunidades de empleo.

Entre finales de los 70 y principios de los 80 surgen las primeras Iniciativas Locales de Empleo (ILE), que evolucionan posteriormente a lo que hoy conocemos como Agencias de Desarrollo Local, las cuales debían ejercer un papel de "agente de comunicación" entre la población desempleada y con iniciativas "empresedoras", y las supra estructuras nacionales y Europeas, así como entre las entidades financieras, cuyo lenguaje y formas de relación eran distan-



tes del usuario y /o posible cliente.

Un dato histórico de relevancia para las Relaciones Públicas, en el contexto de las Agencias de Desarrollo Local, lo aporta un estudio llevado a cabo en 1986 como parte de un programa de "visitas e intercambios", cuyo objetivo era concretar y analizar las técnicas de las ADL, ya que cada una de ellas desarrollaba experiencias muy diferentes, de modo que comparando las experiencias pudiera realizarse una crítica constructiva y prepararse para obtener mejores resultados.

He aquí un dato de interés para las Relaciones Públicas: En el informe de síntesis de estas visitas, Catherine Leroy (FRW) pone en evidencia que ninguna de las agencias visitadas ha hecho referencia a la utilización de las Relaciones Públicas.

En el estudio se hace una primera clasificación de los públicos de la Agencia, clasificándolos como "un público de signo ecológico", "Los empresarios y los ejecutivos"

Por otra parte, Alberto Galfione del *Centro de Investigación y Perfeccionamiento en Administración Pública, dependiente del Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina (IPEAP)*, en su ponencia "El Desarrollo Local: reflexiones sobre lo que nos ha dejado la experiencia" reflexiona sobre las cuestiones relacionadas con los procesos de desarrollo, y entre otros aspectos aborda la consideración de los mismos como procesos integrales, entendiendo por los mismos una multiplicidad de aspectos "que configuran el esquema de relaciones sociales característico de un medio comunitario cualquiera". Para ello propone que "es necesario conocer detalladamente el sistema de relaciones y las características de las representaciones colectivas que están en la base de cualquier esquema de relaciones".

De modo similar, Enrique Gallicchio, Coordinador del Programa de Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana - Uruguay, al abordar la temática del desarrollo local, distingue entre otras dos:

1. Una variable básica que él denomina "Sistema de Actores", lo que implica analizar cuáles son las relaciones y vínculos entre el subsistema gubernamental, el empresarial y el socio-territorial.



2. E identifica el "Agente de Desarrollo Local" como un actor clave del proceso, al que entre otras características y funciones se le otorga la de ser "un relacionador global", un agente articulador mediando en relaciones de poder desiguales

En el ámbito de las Relaciones Públicas esa labor de relacionador, de mediador en relaciones de poder desiguales, aparece descrita en numerosas definiciones, tanto específicamente de Relaciones Públicas como en términos relacionados directamente con la disciplina, como son la Responsabilidad Social, balance de intereses, intermediación, vínculos, etc.,.

En el ámbito del desarrollo socioeconómico, las Relaciones Publicas no escapan a la realidad de la globalización, proceso que obliga a la toma de decisiones que afectan al tejido económico y social de los países, como por ejemplo la deslocalización de la producción, o de compromiso de desarrollo para la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de un territorio.

El nuevo orden que se está generando, en un mundo interconectado, con nuevas formas y posibilidades de comunicación, que necesita del conocimiento que generan y que consumen las personas, obliga a plantearse nuevas formas de gestión de procesos y personas.

Cobran fuerza expresiones como sensibilidad social, legitimación de decisiones, Responsabilidad Social de las organizaciones, estrategia de relaciones, imagen y vínculos corporativos. Estas expresiones son comunes a los dos ámbitos objeto de nuestro trabajo: Relaciones Públicas y Desarrollo Local.

Las nuevas políticas de desarrollo regional han de orientarse a gestionar eficazmente la capacidad propia de la región para ejecutar acciones de desarrollo de una localidad o de un territorio. Para alcanzar este objetivo es imprescindible poner de acuerdo en la toma de decisiones a los agentes públicos y privados locales a través del establecimiento de relaciones de cooperación que permitan reducir riesgos y amenazas y aprovechar las oportunidades.

Las formas de cooperación y colaboración más utilizadas son EL ASOCIACIONISMO Y LAS REDES ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES TERRITORIALES y como estrategias asociativas encontramos FUNDACIONES, MANCOMUNIDADES Y CONSORCIOS.



Como alternativa al Gobierno Tradicional, se presentan estas nuevas formas de "Gobierno Relacional" o Gobierno en Red, que según Blanco y Gomá (2002, 22-23) apuestan por canalizar la gestión a través de unidades operativas flexibles, y cuyas actuaciones estén basadas en la cooperación.

Promover el Desarrollo Local implica conductas que han de ser entendidas y aceptadas por los públicos del sujeto promotor de desarrollo, de modo que se pueda producir un cambio hacia una actitud favorable a la cooperación por el desarrollo, con todas las consideraciones de tipo social y económico que ello implica, identificándose esto con la actividad y función social de las Relaciones Públicas de crear y mantener relaciones comunicativas de la organización, tanto internas como externas, y atendiendo a las condiciones del entorno, facilitando el equilibrio con el mismo.

Parece derivarse de todo cuanto antecede que, las Relaciones Públicas tienen base teórica más que suficiente para intervenir en los procesos de promoción de desarrollo.

2. Acotación Metodológica

2.1. Área de influencia de la población objeto de estudio:

a) Análisis Teórico Documental del ámbito del Desarrollo Local que comprende estudios y experiencias de mancomunidades de Municipios constituidas de acuerdo al ordenamiento Jurídico Español.

b) Estudio Piloto sobre la organización de tres redes participativas:

Dos Mancomunidades de Municipios.
Un Consorcio.

2.2. Delimitación espacial y temporal

a) Área de influencia de Alicante

b) Municipios que conforman la red participativa (Mancomunidad o Consorcio)



c) Fecha de constitución y puesta en funcionamiento de la red.

3. Objetivo de la Investigación: El objetivo de esta investigación se presenta subdividido en tres partes:

- a. Evaluar los niveles de presencia por tópicos, en referencias reconocidas como propias de cada disciplina. (Relaciones Públicas y Desarrollo Local).
- b. Conocer las estrategias de las Relaciones Públicas seguidas por los sujetos involucrados en las políticas de desarrollo, tales como mancomunidades de municipios y consorcios constituidos como redes participativas favorecedoras del desarrollo local.
- c. Realizar una propuesta de intervención de las Relaciones Públicas para los sujetos promotores del desarrollo local.

4. Metodología

Para acometer los objetivos de este trabajo contamos con el siguiente diseño Metodológico:

Se trata de un estudio Descriptivo-Exploratorio-expostfacto y documental, con el que se pretende describir, con datos históricos y actuales a los sujetos promotores de desarrollo, y las políticas de Relación con los Públicos. Para ello nos servimos de las siguientes técnicas:

- a. Diseño y cumplimentación de fichas bibliográficas, de tipo mixto (textual y resumen), en las que se identificó de presencia de tópicos comunes de Relaciones Públicas y de Desarrollo Local en los textos.
- b. Entrevistas semiestructuradas, con el objeto de conocer si se han establecido o no políticas de Relaciones Públicas, por parte de los sujetos promotores del desarrollo, y en caso afirmativo que protocolo se han seguido.

Se realizaron tres entrevistas piloto sobre estrategias de Relación con los públicos:



- La Mancomunidad Intermunicipal del Valle del Vinalopó
- La Mancomunidad de la Bonaigua (montaña)
- CREAMA, consorcio de recuperación de la Marina Alta

c. Observación Indirecta o Documental e histórica, que se justifica por que a través del conjunto de materiales (documentos), recopilados y analizados, podemos, aunque sea de forma indirecta obtener información, tanto del pasado como del presente , acerca de los tópicos que interesan al presente trabajo de investigación, como el diseño de políticas de Relaciones Públicas en las primeras administraciones promotoras de planes de desarrollo, y la observación hasta las realizaciones más actuales de las que haya evidencia.

5. Cuerpo o Desarrollo

1. Resumen Resultados obtenidos del análisis Teórico-documental.

Se consideró frecuencia alta, en textos., la cita directa o muy relacionada a partir de 10 veces. En artículos a partir de 5 citas para los indicadores seleccionados.

Se consideró frecuencia media, de 4 a 9 menciones en textos. Y en artículos de 2 a 4 citas..

Baja de 1 a 3 en textos, y 1 en artículos.

En la tabla siguiente se presentan las diferencias ordenadas jerárquicamente de menor a mayor para los indicadores analizados.

Aspectos Globales de las Relaciones Públicas

	Suma diferencias ponderadas			R.R. P.P.			Desarrollo Local			Diferencia			Ponderación	
	% diferencial	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Desarrollo sostenible	3,00	9,09	4,55	86,36	13,64	4,55	81,82	4,55	0,00	4,55	1,50	0,00	1,50	
Responsabilidad Social	3,04	18,20	9,10	72,70	18,20	4,50	77,30	0,00	4,60	4,60	0,00	1,52	1,52	
Clientes	6,00	13,64	9,09	77,27	4,55	9,09	86,36	9,09	0,00	9,09	3,00	0,00	3,00	
Lobby	6,00	0,00	4,55	95,45	9,09	0,00	90,91	9,09	90,91	9,09	3,0	1,50	1,50	
Redes	6,00	18,18	9,09	72,73	27,27	9,0	63,64	9,09	0,00	9,09	3,00	0,00	3,00	
Captación de fondos	6,00	9,10	0,00	90,90	0,00	0,00	100,00	9,10	0,00	9,10	3,00	0,00	3,00	
Conducta Actitud	6,00	13,60	0,0	86,40	4,50	9,10	86,40	9,10	9,10	0,00	3,00	3,00	0,00	
Interés Público	9,05	18,20	0,0	81,80	4,50	4,50	91,00	13,70	4,50	9,20	4,52	1,49	3,04	
Confianza	12,00	18,18	18,18	63,64	9,09	9,09	81,82	9,09	9,09	18,18	3,0	3,0	6,00	
Calidad	12,00	9,09	9,0	81,82	18,18	18,18	63,64	9,09	9,09	18,18	3,0	3,0	6,00	
Opinión Pública	15,00	13,64	18	68,18	4,55	4,55	90,91	9,09	13,64	22,73	3,0	4,50	7,500	
Cooperación	18,00	18,18	4,55	77,27	22,73	27,27	50,00	4,55	22,73	27,27	1,50	7,5	9,00	
Intervención	18,00	0,00	4,55	95,45	18,18	13,64	68,18	18,18	9,09	27,27	6,00	3,00	9,00	
Pública Actores	21,00	50,00	9,0	40,91	18,18	18,18	63,64	31,82	9,09	22,73	10,50	3,00	7,50	
Administración Pública	27,00	9,09	9,0	81,82	45,45	13,64	40,91	36,36	4,55	40,91	12,00	1,50	13,50	
Información	30,00	54,55	13,64	31,82	9,09	27,27	63,64	45,45	13,64	31,82	15,00	4,50	10,50	
Comunicación	30,12	68,20	9,10	22,70	22,70	18,20	59,10	45,50	9,10	36,40	15,02	3,0	12,10	



De acuerdo al nivel de diferencia podemos identificar cinco grupos que contienen indicadores similares en cuanto al porcentaje alcanzado:

Entre 0 y 5%	Entre 6 y 10%	Entre 11 y 15%	Entre 16 y 20%	21% ó +
Desarrollo sostenible Responsabilidad Social	Clientes Lobby Redes Captación de Fondos Conducta/Actitud Interés Público	Confianza Calidad Opinión Pública	Cooperación Intervención	Público/Actores Administración Pública Información Comunicación

En las tres redes entrevistas se observa algunas diferencias de motivación para conformar la misma, así como de estrategias que influyen en la forma de trabajo y desarrollo posterior de las mismas y que conviene tener en cuenta desde la perspectiva de las Relaciones Públicas.

Así encontramos que:

- o Las dos Mancomunidades de municipios entrevistadas (la del Valle del Vinalopó y la de la Bonaigua), surgen de forma voluntaria prestar servicios comarcales conjuntamente del ámbito higiénico sanitario y social, observándose en la primera poca autopercepción de comarca, en comparación con la segunda en la que la conciencia de comarca es mayor.

- o El consorcio de Recuperación de la Marina Alta (CREAMA), surge como Instrumento comarcal para la captación de recursos europeos, buscando la involucración multinivel de la administración y en los ámbitos Local, Autonómico y Nacional.

- o Finalmente, el CREAMA, que aglutina 9 municipios, tienen clara conciencia de pertenecer a la Marina alta, y desarrollan proyectos multidisciplinares distribuidos en diferentes municipios, pero asumiendo claramente los compromisos de la Red.

o Ninguna de las tres redes tienen instrumentos específicos para generar opinión, pero CREAMA, ya ha diseñado un proyecto y se ha planteado la contratación administrativa de un profesional del "ámbito de la comunicación", para alcanzar dos objetivos que tienen marcados, uno de hacer más visible lo que el consorcio hace, tanto a los políticos de los que dependen como a la ciudadanía, otro de poner en marcha estrategias de captación de fondos a través de acciones patrocinio, mecenazgo, patrocinio por parte de empresas privadas de la zona.

Parece por cuanto antecede que el Consorcio en su planificación por objetivos, incluye objetivos de Relaciones Públicas aunque no bajo esta denominación, pero sí bajo la de comunicación, no siendo así en las dos mancomunidades de municipios entrevistadas.

6. Conclusiones y APORTACIONES.

* La revisión histórica y socio económica del proceso de creación de las primeras iniciativas locales de empleo y su evolución a las actuales agencias de desarrollo local, dejan entrever, el papel que estas últimas desempeñan como relacionador entre la administración Pública las empresas y los habitantes de un municipio.

* Las formas de gobierno relacional, tienen fuerte base en Relaciones de confianza sostenibles como clave para alcanzar los objetivos de desarrollo e innovación.

* Promover una red participativa que sume y satisfaga las necesidades de los actores, implica la búsqueda de equilibrio de intereses, para lo que es imprescindible conocer a los públicos, sus necesidades, sus valores, la percepción que tienen de sus gobernantes y el grado de comprensión y aceptación de las políticas puestas en marcha por los mismos coincidiendo todo ello con la función social de las Relaciones Públicas.

* Se vislumbra la necesidad de ir a modelos de comunicación simétrica de doble flujo, tanto interno como externo y transversal (entre administraciones de modo que no se vean como competidoras).

* Vista la evolución de las formas de gobierno tradicional hacia formas de



gobierno de proximidad, parece que existe un campo de aplicación potencial de las Relaciones Públicas a los procesos de desarrollo local basados en el establecimiento de redes participativas de cooperación.

* Los proyectos de modernización de la administración pública incluyen propuestas en términos de calidad de servicio para el cliente, generar confianza, legitimación más allá del sufragio, participación ciudadana, cooperación, comunicación e información, elementos todos ellos comunes a la práctica de las Relaciones Públicas.

* Las dimensiones esenciales de las Relaciones Interpersonales, a saber Inversión, Compromiso y Confianza, son elementos de las Relaciones Públicas que coinciden con los propósitos de modernización de la administración española anteriormente comentados

* En el momento actual, coexisten las dos formas de gobierno, la tradicional y la de proximidad, haciéndose necesaria la implantación de métodos y técnicas de las Relaciones públicas, que promuevan actitudes favorables al cambio, que favorezcan la transición no traumática al personal de las administraciones públicas implicado y que prevenga de interpretaciones erróneas por parte de los ciudadanos. Las Relaciones públicas podrían desempeñar un importante papel en la prevención de conflictos potenciales y desarrollar manuales de gestión de crisis si esta llegara a producirse.

* Actualmente los gobiernos locales y redes participativas tienden a utilizar instrumentos del ámbito de las Relaciones Públicas, pero de manera intuitiva.

* Las estrategias asociativas, que aparecen como recomendables en el ámbito de gobierno relacional o de proximidad son: Fundaciones, Sociedades de promoción económica, Institutos, Consorcios y Mancomunidades. Las Relaciones Públicas pueden desempeñar un importante papel para "hacer saber" el significado y ventajas de estas fórmulas de gestión y las ventajas que reportan, y estableciendo Relaciones Sostenibles basadas en la confianza entre los miembros de la red, y los públicos de la nueva organización, cualquiera que sea la forma que ésta adopte.

* En este escenario, de alto riesgo, la figura de administrador de la controversia, de "ingeniero social" conciliando intereses no solo de los políticos sino de los públicos de los políticos, surge como una necesidad, y a nuestro entender



esa figura viene dada por las Relaciones Públicas.

* Los contenidos de Relaciones Públicas y los contenidos de Desarrollo Local muestran tópicos similares y convergentes, lo que induce a pensar en la existencia de correspondencia en lo teórico e invita a constatar si dicha correspondencia también se produce en la praxis.

* A tenor del anterior, y tras el análisis de las tablas de contingencia, podemos hablar de cinco grupos de indicadores similares en los dos marcos teóricos.

* Los grupos similares pueden convertirse en categorías de "similitud" y/o "presencia común en ambas disciplinas".

Tales categorías ordenadas de mayor a menor similitud, vienen a ser:

CATEGORÍAS	INDICADORES PRESENTES EN AMBOS MARCOS TEÓRICOS
CATEGORÍA 1	Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social
CATEGORÍA 2	Cliente, Lobby, Redes, Captación de fondos, Conducta/Actitud e Interés Público.
CATEGORÍA 3	Confianza, Calidad, Opinión Pública.
CATEGORÍA 4	Cooperación, Intervención.
CATEGORÍA 5	Públicos / Actores, Administración Pública, Información, Comunicación.

9. Bibliografía

ADECEC (2003). Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación.- *40 Éxitos en Comunicación*. Madrid. Pearsons Education S.A.

ALSTÉ, J.A. van & Sijde, van der.(1998). *The role of the university in regional development*. The Netherlands, Twente University Press.

ANGULO, EMILIO DE DOMINGO. (2002) "Breves apuntes sobre el mecenazgo en la empresa" en *Revista Foro Social*. . Numero 2. Escuela Universitaria de Relaciones



- Laborales de Burgos. 1 página.
- ARCEO VACAS, ALFREDO. (1997). "El concepto de Relaciones Públicas contemporáneo y su repercusión sobre los Profesionales del Sector" en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, No. 4. ICIE. 5 Páginas.
- BLANCO, ISMAEL y GOMA, RICARD Coords.(2002). *Gobiernos Locales y Redes Participativas*. Barcelona, Editorial Ariel Social.
- CHIAS, JOSEPH. (1995) *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del Público*. Madrid. Mac Graw-Hill.
- CLIMENT PEREDO, VICTOR F. y BAGÓ Y VALLDECABRES, ROSARIO Dir.(1998). Tesis de Licenciatura de Sociología. Universidad de Alicante. *Una aproximación operativa al análisis de redes sociales: descripción, desarrollo y posibilidades de aplicación*.
- COMBESSIE, JEAN-CLAUDE.(2000) *El método en sociología*. Madrid.Alianza Editorial
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. BRUSELAS, 18/07/2001.- *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*
- CUNAL, (2001)"Crónica sobre encuentros Nacionales de Administración Local" en *Revista de Estudios Locales*, No. 48 Madrid Gráficas 4. 106 páginas.
- DAHRENDORF, RALF.(1975) *Homo Sociologicus* Madrid. Akal editor
- DEL PULGAR RODRIGUEZ, LUIS. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid. ESIC
- EISENHOWER EXCHANGE FELLNUSHIP.(1988) *Relationship between Public and Private Sectors*. Universidad de Alicante.
- FARTO LOPEZ, JAVIER.(2003). "Desarrollo Local Fin de Milenio" en *Revista Papeles para el Empleo*. Initier Comunicación, Nº1. 6 páginas.
- FEO, JULIO.(2001) "La legitimidad del LOBBY." - *Revista de Relaciones Públicas y protocolo* Monografía No.1 .Sevilla.EIRP.CP. 10 páginas.
- FONT i LLOVET, TOMAS, Dir. (1992) *Informe sobre Gobierno Local*. Ministerio para las Administraciones Públicas y Fundación Carles Pi i Sunyer.
- GRUNIG, JAMES y HUNT, TODD.(2000) *Dirección de Relaciones Públicas* Barcelona.Gestión 2000.
- GRUNIG, JAMES AND HUNT, TODD.(1984) *Managing Public relations*. Florida
- HARRISON, SHIRLEY(2002)- *Relaciones Públicas. Una introducción*. Madrid Thomson.
- HERREROS ARCONADA, MARIO. (1989)- *Teoría y Técnicas de la propaganda Electoral*. Barcelona.Colección Comunicación y Relaciones Públicas.
- INTERNATIONAL P.R. ASSOCIATION. Gold Paper number 13: Challenges in Communication. October 2000, Gold Paper number 10: Quality Customer satisfaction Public Relations. IPRA, 1994 and Green Communication in the age of Sustainable Development. IPRA - Gold Paper, 1993.
- JAMES WILSON, DONN y SAURA PÉREZ, PILAR.(2003) Public Relations and new golden age of Spain: A Conference of democratic, economic development and the media en *Public Relations Review*.



- KNOKE, DAVID y KUKLINSKI, JAMES H.- *Network Análisis. Qualitative Applications in the Social Science*. Michael S. Lewis -Beck. University of Iowa.
- LEROY, C.- *De la crisis a la esperanza: 20 años de evolución socioeconómica*. Fundación Rural de Valonia .20 páginas.
- LOPEZ BONILLA, LUIS MIGUEL y TRAVERSO CORTÉS, JOAQUIN (1996) *Reposicionamiento Estratégico del Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas en el mercado laboral*. en *Questions Publicitarias - No.5 - MAECEI*.
- MERCADO, SALVADOR.(2002)- *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la Productividad*. México Thompson Learning.
- MONTRAVETA, ISABEL, PARODI, F. GABRIEL, VALLS R. RICARD.(2003) *Cómo captar fondos con éxito. Manual para Fundaciones, Asociaciones y ONG*. Barcelona Projecció-Mecenatge Social.
- MOSS, DANNY.(1995) *Las Relaciones Públicas en la Práctica: Libro de experiencias*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona . PPU, S.A.
- NOGUERO, ANTONIO(2002).- *Comunicación Organizacional Versus Relaciones Públicas*. En revista de ALACAURP (Asociación americana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas).
- NOGUERO, ANTONIO .(1995)- *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal*. Barceona. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. ESRP.
- NOGUERO, ANTONIO y XIFRA TRIADÚ, JORDI .- Premios Yunque de Plata, 1987. *Los mejores casos prácticos de Relaciones Públicas, seleccionados por PRSA*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona ESRP-PPU.
- NOGUERO, ANTONIO .- *Relaciones Públicas e Industria de la Persuasión*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. PPV. Barcelona, 1990 (2ª Edición).
- ORGAZ CARVAJAL, MARIA.(1997)-" Comunicación Interna en tiempos de Cambio. Propuesta de un modelo dinámico." *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas -Nº 4 Madrid*. ICIE.
- PALENCIA-LEFLER, MANUEL(2001).- *Fundraising. El arte de captar fondos*. Barcelona. Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- PARÉ i MAICAS, M (1992).- *Introducción a la Comunicación Social*. Tomo 2 Barcelona. Colección Comunicación y Relaciones Públicas.
- PEREZ GUERRERO, PEDRO LUIS (2002).-"Notas sobre el Gobierno y la Administración Local en el desarrollo y creación de empleo" en *Revista Foro Social*. Numero 2. Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de Burgos.
- PEREZ MENAYO, VICENTE.- La Calidad Social: Un nuevo paradigma en las políticas europeas. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nº 20. Enero / Abril 2001. INAP.
- PÉREZ RAMÍREZ, BARTOLOMÉ y CARRILLO BENITO, EMILIO(2000) *Desarrollo Local: Manual de uso*. Federación Andaluza de Municipios y Provincias. ESIC.
- PROPUESTA DE LA COMISIÓN ANTE EL CONSEJO EUROPEO DE GOTEMBURGO.- *Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible*. Bruselas, 15.5.2001. COM (2001) 264



- RAMIREZ, TXEMA.- *Gabinetes de Comunicación. Funciones, Disfunciones e Incidencia*. Tesys, S.A. Barcelona, 1995.
- RIES, AL y RIES, LAURA(2003).- *La caída de la publicidad y el auge de las Relaciones Públicas*. Barcelona .Ediciones Urano S.A.
- RIOS S., JORGE.- *Relaciones Públicas. Su Administración en las Organizaciones*. Trillas, México 2001.
- SALÓ, NURIA 2000. *La comunicación en las Organizaciones. Escuela Superior de Relaciones Públicas*. Barcelona Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- SEITEL, FRASER P(2002).- *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid. Pearsons Education.
- SIMON, RAYMON (1986).- *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica*. México. Limusa.
- SOLANO FLETA, LUIS.(1995) *Fundamentos de las relaciones Públicas*. Madrid Síntesis S.A.
- THAYER, LEE(1975) *Comunicación y Sistemas de Comunicación*. Barcelona Ediciones Península.
- UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.- Libro del Segundo Foro Iberoamericano de Relaciones Públicas. Lima Perú, 1997.
- VÁZQUEZ BARQUERO, ANTONIO (1999).- *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid. Pirámide, S.A.
- XIFRA TRIADÚ TRIADÚ, JORDI(1998)..*Lobbying*. Barcelona.Gestión 2000.
- XIFRA TRIADÚ TRIADÚ, JORDI(2003) *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid. McGraw-Hill.

WEBSITES

- America Association for Public Opinion Research www.aapor.org
- Asociación de Agentes de desarrollo local www.aprodelmadrid.org/index2.htm
- Banco de Buenas Prácticas. www.diba.es/bbp/es/presen.htm
- Banco de datos importantes de Relaciones Públicas. www.odwyerpr.com
- Base de datos de la OIT www.oracle02.ilo.org:6060/vpi/vpisearch.first
- Business for Social Responsibility (BSR) www.bsr.org
- Direcciones Generales de la Comisión
- www.europa.int/comm/environment/eussd/index.htm
- www.europa.eu.int/comm/trade/miti/invest/oecd.htm
- http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/crs_index.htm
- OCDE www.oecd.org/daf/investment/guidelines
- European Corporate Governance Network. www.ecgn.ulb.ac.be/ecgn/
- Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM) www.efqm.org
- International Business Leaders Forum. www.csrforum.com
- International Corporate Government Network. www.icgn.org
- International Institute of Business and Sustainable Development www.iisd.ca
- International Public Relations Association.www.IPRA.org
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas www.unglobalcompact.org