

## 5. Conclusiones

### 5.1. Conclusiones del Trabajo Final de Máster

El objetivo de este trabajo es el de poder arrojar cierta luz sobre las políticas de comunicación de los gabinetes de comunicación de las instituciones europeas en base a las siguientes dos hipótesis.

**Hipótesis 1.** Los gabinetes de comunicación de las instituciones de la Unión Europea disponen de herramientas para desarrollar una política de comunicación completa y adaptada a la evolución de las nuevas tecnologías.

**Hipótesis 2.** Las tecnologías de la información y de la comunicación ofrecen un nuevo horizonte a explorar por parte de los gabinetes de comunicación de las instituciones de la Unión Europea.

Tras el análisis de los gabinetes de comunicación de las instituciones europeas en base al paradigma construido en la primera parte del trabajo, podemos confirmar que la hipótesis 1 queda demostrada en su mayor parte dentro del marco de la bibliografía estudiada, ya que los gabinetes de comunicación de las instituciones de la Unión Europea disponen de herramientas para el desarrollo de una política de comunicación completa y adaptada a la evolución de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, es preciso destacar que al mismo tiempo es posible poner en práctica nuevos métodos y herramientas que ayudarían a adaptar más si cabe la comunicación de las instituciones comunitarias a las nuevas tecnologías. La utilización de herramientas que orienten la evolución de los gabinetes de las instituciones hacia un gabinete *on-line* 2.0 más interactivo contribuirán a que estas instituciones estén más adaptadas a los nuevos cambios producidos por la evolución de las nuevas tecnologías.

Por otro lado, en relación a la hipótesis 2, podemos establecer que las tecnologías de la información y de la comunicación están abriendo un nuevo horizonte en el universo comunicativo. La llegada de herramientas que puedan facilitar el gabinete *on-line* 2.0 ofrecen un nuevo horizonte a toda organización para poder desarrollar una

comunicación más interactiva. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales de la estrategia de comunicación de las instituciones europeas es el de lograr una mayor cercanía de las instituciones a los ciudadanos, es preciso señalar que los gabinetes de la Unión Europea pueden encontrar en el llamado gabinete *on-line* 2.0 un punto de referencia para su futura evolución, al ser éste una herramienta que no solo los situaría a la vanguardia, sino que también les proporcionaría la posibilidad de interactuar directamente con ciudadanos y periodistas, sin la necesidad de acudir a los canales clásicos de comunicación. Esta situación favorecería la cercanía de las instituciones a los ciudadanos.

Por ello podemos decir que, si bien los gabinetes ya han instaurado con mayor o menor intensidad el uso de las TICs, tienen ante sí la posibilidad de explorar un nuevo horizonte que les permita acercarse al llamado gabinete *on-line* 2.0. Este horizonte constituye para ellos una oportunidad única para lograr una mayor interactividad con el ciudadano.

Finalmente, en base al estudio de las conclusiones sobre las dos hipótesis realizadas, podemos establecer de un modo más concreto las siguientes conclusiones:

1. Las cuatro instituciones disponen de un gran abanico de herramientas de comunicación y de un personal encargado para realizar dichas tareas.
2. Aun así, es posible mejorar ciertos aspectos de coordinación y organización en estas instituciones para llevar a cabo una comunicación más efectiva.
3. Las instituciones han de tener siempre presente la dificultad que conlleva la difusión de un mensaje para los ciudadanos de la Unión Europea, al ser difícil conseguir que un mensaje tenga el mismo impacto en toda Europa, sobre todo teniendo en cuenta la gran diversidad cultural existente en los Estados Miembros.
4. Es necesaria una mayor cercanía, no solo a través de las herramientas que nos ofrece la *web*, sino también intentando ser más local.

5. Algunas instituciones han desarrollado con mayor intensidad las redes sociales. A pesar de ello es necesario que todas continúen promoviendo una presencia cada vez más activa en este ámbito.
6. Es preciso que las instituciones continúen llevando a cabo mejoras en sus páginas *web* para poder dotar a los ciudadanos de una información cada vez más clara y transparente.
7. Las cuatro instituciones tienen ante sí un nuevo horizonte mediante el cual pueden desarrollar herramientas para poder evolucionar hacia un gabinete *on-line* 2.0 que favorezca la interacción y la cercanía con los ciudadanos europeos.
8. Si la Unión Europea quiere ser más cercana a los ciudadanos europeos, sus instituciones han de seguir evolucionando en la misma dirección: conseguir una mayor interacción a través del gabinete *on-line* 2.0

## **5.2. Futuras preguntas de investigación (en su caso)**

¿Cómo pueden adaptarse los gabinetes de comunicación de la Unión Europea a las herramientas que favorezcan el desarrollo del gabinete *on-line* 2.0?



## 6. Bibliografía

### 1. Artículos:

- Anderson, Peter J., Aileen McLeod, March 2004, "*the great non-communicator? The mass communication déficit of the European Parlimanet and its Press Directorate*", Journal of Common Market Studies, Volume 42, number 1
- Almansa Martínez, Ana, 2006, "Gabinetes de comunicación, estudio sobre su presencia en las organizaciones", Universidad de Málaga  
<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p223.pdf>
- Almansa Martínez, Ana, diciembre 2010, "Marco conceptual de los gabinetes de comunicación", Universidad de Málaga  
[http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas\\_2010/Almansa.pdf](http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/Almansa.pdf)
- Camacho Markina, Idoia; 2001, "funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local", Revista latina de comunicación Social  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina44septiembre/4403camacho.htm>
- Carrillo Durán, María Victoria; Parejo, Macarena, "las salas de prensa virtuales de los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas", IV congreso de la cibersociedad, <http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/las-salas-de-prensa-virtuales-de-los-gabinetes-de-comunicacion-de-las-universidades-publicas-espanolas/606/>
- Conocimiento abierto, sociedad libre, "innovar en gabinetes de comunicación: el reto de las nuevas tecnologías", Observatorio para la cibersociedad  
<http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?id=502>
- Cortés González, Alfonso; Galarza Fernández, Emelina, "el impacto de las TIC en los gabinetes de comunicación de las Universidades andaluzas",  
<http://www.monografias.com/trabajos902/impacto-tic-gabinetes/impacto-tic-gabinetes.shtml>
- Costa, Pere-Oriol, 2009 "La utilització d'internet per part de Barack Obama transforma la comunicación política en Quaderns del CAC. Internet i la comunicación electoral".  
Barcelona CAC
- Fernández Souto, Ana Belén, "Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra. Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales", universidad de Vigo,  
<http://congreso.us.es/congresorpp/iiAna%20B%20Fernandez.pdf>
- García Jiménez, Antonio, "el gabinete de prensa y comunicación como centro de documentación", Universidad Europea de Madrid CEES  
<http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/78.pdf>

- Santos, Alejandro, “*nuevas tecnologías y gabinete de comunicación: un efecto boomerang*”, Bypass comunicación <http://www.pmfarma.es/articulos/784-nuevas-tecnologias-y-gabinete-de-comunicacion-un-efecto-boomerang.html>
- 2. Documentos publicados en el DOCE
  - DOCE, 2001: *Comunicación (2001) 354 final, relativa a un nuevo marco para la cooperación en actividades referentes a la política de información y comunicación de la Unión Europea* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0354:ES:HTML>
  - DOCE 2002 a): *Comunicación (2002) 350 final, sobre una estrategia de información y comunicación para la Unión Europea* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52002DC0350:ES:HTML>
  - DOCE 2002, b): *La gobernanza europea: un libro blanco COM (2002)704* [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0428es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0428es01.pdf)
  - DOCE 2002, c): *Comunicación de la Comisión: hacia una cultura reforzada de consulta y diálogo - Principios generales y normas mínimas para la consulta de la Comisión a las partes interesadas* [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2002/com2002\\_0704es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2002/com2002_0704es01.pdf)
  - DOCE 2002, d): *La gobernanza europea: un libro blanco COM (2002)704* [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0428es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0428es01.pdf)
  - DOCE 2004: *Comunicación (2004) 196 final, sobre la aplicación de la estrategia de información y comunicación de la Unión Europea* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0196:ES:HTML>
  - DOCE 2005: “*Communication to the Commission: action Plan to improve communicating Europe by the Commission*”, SEC (2005) 985 final. 20 de julio de 2005 [http://ec.europa.eu/dgs/communication/about/what\\_we\\_do/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/communication/about/what_we_do/index_en.htm)
  - DOCE 2006, a): “*Libro Blanco sobre una política europea de la comisión*”. COM (2006) 35 final, 01 febrero 2006 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0035:FIN:ES:PDF>
  - DOCE 2006, b): *Libro Verde: Iniciativa Europea en favor de la transparencia*. COM (2006) 194 final [http://ec.europa.eu/transparency/eti/docs/gp\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/transparency/eti/docs/gp_es.pdf)
  - DOCE 2006, c): *Comunicación de la comisión al consejo europeo: Una agenda de los ciudadanos, logrando resultados para Europa* COM (2006) 211 final <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0211:FIN:ES:PDF>
  - DOCE 2006, d): *Decisión N° 1904/2006/CE Del parlamento europeo y del consejo por la que se establece el programa “Europa con los ciudadanos” para el período 2007-2013 a fin de promover la ciudadanía europea activa* [http://www.mcu.es/cooperacion/docs/MC/PEC/Decision\\_1904\\_2006.pdf](http://www.mcu.es/cooperacion/docs/MC/PEC/Decision_1904_2006.pdf)

- DOCE 2006, e): *Communication to the Commission. E- commission 2006-2010: enabling efficiency and transparency* [http://ec.europa.eu/dgs/informatics/ecom/comm/doc/ecom-2006-2010\\_cs\\_en\\_v414\\_postcis.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/informatics/ecom/comm/doc/ecom-2006-2010_cs_en_v414_postcis.pdf)
- DOCE 2007, a): “*Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions communicating Europe in Partnership*”, COM (2007) 568 final, Bruselas 3 octubre 2007 [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2007/com2007\\_0568en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2007/com2007_0568en01.pdf)
- DOCE 2007, b): “*Communication to the Commission communicating about Europe via the Internet engaging the citizens*” SEC (2007) 1742, Bruselas 21 diciembre 2007 [http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/internet-strategy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/internet-strategy_en.pdf)
- DOCE 2008, a): “*Communication to the Commission communicating Europe through audiovisual media*” SEC (2008)506/2 Bruselas 24 abril 2008 [http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/comm\\_audiovisual\\_media\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/comm_audiovisual_media_en.pdf)
- DOCE 2008, b): Comunicación de la comisión: *Iniciativa Europea a favor de la Transparencia: un marco para las relaciones con los representantes de intereses* (registro-códigos de conducta) COM (2008) 323 final <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0323:FIN:ES:PDF>
- DOCE 2009: “*Evaluation of the Plan D / Debate Europe citizen consultation projects*”, septiembre 2009 [http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/evaluation\\_citizens\\_consultations\\_sep2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/evaluation_citizens_consultations_sep2009_en.pdf)
- DOCE, 2010, a): *Tratado de la Unión Europea (OJ 2010 C 83)* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:FULL:ES:PDF>
- DOCE,2010, b): *Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (OJ 2010 C 83)* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:FULL:ES:PDF>
- DOCE 2011, a): Booklet “*Europe and you: a snapshot of EU achievements*” edition 2011. European Commission <http://ec.europa.eu/publications/booklets/others/92/en.pdf>
- DOCE 2011, b): Acuerdo entre el Parlamento europeo y la Comisión Europea para el establecimiento de un registro de transparencia para las organizaciones y las personas que trabajan por cuenta propia que participan en la elaboración y aplicación de las políticas de la unión Europea. DOCE 22.07.2011 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:191:0029:0038:ES:PDF>

## 3. Fuentes electrónicas:

- Burson Marsteller n.d a) corporate communication; obtenido el 14/05/2013 <http://burson-marsteller.be/practices-specialities/corporate-communications/>
- Burson Marsteller n.d b) Twitter BM Brussels; obtenido el 14/05/2013 <https://twitter.com/BMBrussels>

- Burson Marsteller n.d c) Facebook BM Brussels, obtenido el 14/05/2013  
<https://www.facebook.com/BursonMarstellerBrussels>
- Burson Marsteller n.d d) Twitter BM Health team Brussels, obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/BMEUHealth>
- Burson Marsteller n.d e) Twitter BM Brussels Energy; obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/BMEUenergy>
- Burson Marsteller n.d f) Twitter BM Brussels Environment, obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/BMBRUSSELSENV>
- Burson Marsteller n.d g) Twitter Maximo Miccinilli Brussels, obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/MaximoBXL>
- Burson Marsteller n.d h) Twitter Julia Riss, obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/juliaBXL>
- Burson Marsteller n.d i) Twitter Bryrony obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/BryonyBXL>
- Burson Marsteller n.d j) Twitter Claire Couet, obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/ClaireCouet>
- Burson Marsteller n.d k) Twitter Martin Lohr, obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/LohrMartin>
- Burson Marsteller n.d l) Twitter Elena Bertozzi, obtenido el 14/05/2013  
<https://twitter.com/elenabertozzi>
- Burson Marsteller n.d m) thought Leadership, obtenido el 16/05/2013 [http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/Thought\\_Leadership/default.aspx](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/Thought_Leadership/default.aspx)
- Burson Marsteller n.d. n) case studies, obtenido el 16/05/2013 [http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/Case\\_Studies/Lists/Studies/dispform.aspx?ID=4](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/Case_Studies/Lists/Studies/dispform.aspx?ID=4)
- Burson Marsteller n.d o) global public affairs hot issues, obtenido el 16/05/2013  
[http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/blogs\\_and\\_podcasts/BM\\_Blog/Documents/Hot%20Issues%20-%20March%202012%20-%20B-M%20Global%20Public%20Affairs%20Practice.pdf](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Documents/Hot%20Issues%20-%20March%202012%20-%20B-M%20Global%20Public%20Affairs%20Practice.pdf)
- Burson Marsteller n.d p) the Burson Marsteller blog, obtenido el 16/05/2013  
[http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/blogs\\_and\\_podcasts/BM\\_Blog/default.aspx](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/default.aspx)
- Burson Marsteller n.d q) innovation and insights, obtenido el 16/05/2013  
[http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/Pages/default.aspx](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/Pages/default.aspx)
- Caja Madrid n.d, curso gestión de un gabinete de comunicación, lección 12: el portavoz, obtenido el 29/05/2013  
<http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajamadrid/leccion.asp?seccion=1&curso=32&lecci>

[on=12&cursos=1,2,3,4,5,6,7,14,15,16,17,18,19,27,28,30,31,32,33,35,36,38,39,40,43,44,45,46,47,48](#)

- Comisión Europea n.d, a). news room, latest news and media ressources, obtenido el 07/04/2013 [http://europa.eu/newsroom/index\\_en.htm](http://europa.eu/newsroom/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, b) calendar obtenido el 07/04/2013 <http://europa.eu/newsroom/calendar/?siteLanguage=en>
- Comisión Europea n.d, c) press releases, obtenido el 07/04/2013 [http://europa.eu/newsroom/press-releases/index\\_en.htm](http://europa.eu/newsroom/press-releases/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, d) audiovisual, obtenido el 07/04/2013 [http://europa.eu/newsroom/audiovisual/index\\_en.htm](http://europa.eu/newsroom/audiovisual/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, e) memo, obtenido el 14/04/2013 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-322\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-322_en.htm)
- Comisión Europea n.d, f) speech, obtenido el 14/04/2013 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-13-307\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-13-307_en.htm?locale=en)
- Comisión Europea n.d, g) statement on cyprus, obtenido el 14/04/2013 [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ecofin/136487.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ecofin/136487.pdf)
- Comisión Europea n.d, h) bussines and consumer surveys, obtenido el 14/04/2013 [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/db\\_indicators/surveys/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/surveys/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, i) contact, obtenido el 14/04/2013 [http://europa.eu/newsroom/press-contacts/index\\_en.htm#instit](http://europa.eu/newsroom/press-contacts/index_en.htm#instit)
- Comisión Europea n.d, j) contact, obtenido el 14/04/2013 [http://europa.eu/newsroom/press-facilities/index\\_en.htm](http://europa.eu/newsroom/press-facilities/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, k) about the eu, obtenido el 14/04/2013 [http://europa.eu/newsroom/about-eu/index\\_en.htm](http://europa.eu/newsroom/about-eu/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, l) Michel Barnier, obtenido el 14/04/2013 [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/barnier/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/barnier/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, m) Gunther Oettinger, obtenido el 14/04/2013 [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/oettinger/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/oettinger/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, n) DGs and services, obtenido el 14/04/2013 [http://ec.europa.eu/about/ds\\_en.htm](http://ec.europa.eu/about/ds_en.htm)
- Comisión Europea n.d, m) DG Environment and Europeaid, obtenido el 14/04/2013 [http://ec.europa.eu/environment/resources\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/resources_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/index_en.htm)
- Comisión Europea n.d, n) DG Environment and Europeaid, obtenido el 14/04/2013 <http://ec.europa.eu/dgs/environment/directory.htm>  
[http://ec.europa.eu/europeaid/who/documents/organigramme-devco\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/who/documents/organigramme-devco_en.pdf)

- Comisión Europea 12/03/2011 o) The European Commission is following closely the developments of the earthquake in Japan and has established contacts with Japanese sources, the International Atomic Energy Agency (IAEA), and the established emergency networks in Europe, like ECURIE, obtenido el 15/04/2013 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-313\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-313_en.htm)
- Comisión Europea n.d q) European Audiovisual Service, obtenido el 15/04/2013 <http://ec.europa.eu/avservices/>
- Comisión Europea n.d r) Spokesperson Service, Obtenido el 15/04/2013 [http://ec.europa.eu/dgs/communication/about/contact\\_us/ec\\_spokespersons/](http://ec.europa.eu/dgs/communication/about/contact_us/ec_spokespersons/)
- Comisión Europea n.d s) Organigrama DG COMM, Obtenido el 17/04/2013 [http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/organigramme\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/organigramme_en.pdf)
- Comisión Europea n.d t) representacion de la Comisión Europea en Espana, obtenido el 17/04/2013 [http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/index_es.htm)
- Comisión Europea n.d u) estrategia 2020, obtenido el 19/04/2013 [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm)
- Comisión Europea n.d v) iniciativa ciudadanía europea, obtenido el 19/04/2013 <http://ec.europa.eu/citizens-initiative/public/welcome?lg=es>
- Comisión Europea n.d v) año europeo de los ciudadanos, obtenido el 19/04/2013 <http://europa.eu/citizens-2013/en/home>
- Comisión Europea n.d w) 50 años del Tratado de Roma, obtenido el 19/04/2013 [http://europa.eu/50/index\\_es.htm](http://europa.eu/50/index_es.htm)
- Consejo n.d a) Twitter Van Rompuy, obtenido el 01/05/2013 <https://twitter.com/euHvR>
- Consejo n.d b) Facebook Van Rompuy, obtenido el 01/05/2013 <https://www.facebook.com/hermanvanrompuy>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d a), web del presidente del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 30/04/2013 <http://www.european-council.europa.eu/the-president?lang=es>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d b) gabinete del presidente del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 30/04/2013 <http://www.european-council.europa.eu/the-president/cabinet?lang=es>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d c) Twitter servicio prensa Consejo de la Unión Europea, obtenido el 01/05/2013 <https://twitter.com/eucouncilpress>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d d) canal eu Youtube del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 01/05/2013 <http://www.youtube.com/user/eucouncil>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d e) gabinete del Consejo, obtenido el 01/05/2013 <http://www.european-council.europa.eu/the-president/cabinet?lang=es>

- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d f) presidencia irlandesa del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 01/05/2013 <http://eu2013.ie/>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d g) portavoces de la presidencia irlandesa del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 01/05/2013 <http://eu2013.ie/press-centre/contacts/>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d h) calendario de la presidencia irlandesa del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 01/05/2013 <http://eu2013.ie/events/>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d i) Twitter portavoz de la presidencia irlandesa del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 01/05/2013 [https://twitter.com/andrea\\_pappin](https://twitter.com/andrea_pappin)
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d j) Twitter presidencia irlandesa del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 01/05/2013 <https://twitter.com/eu2013ie>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d k) Twitter EU council, obtenido el 01/05/2013 <https://twitter.com/EUCouncil>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d l), oficina de prensa del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 01/05/2013 <http://www.consilium.europa.eu/press/press-officers>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d m), documentos del Consejo de la Unión Europea, obtenido el 02/05/2013 <http://www.consilium.europa.eu/documents?lang=es>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d n),TV Newsroom, obtenido el 01/05/2013 <http://tvnewsroom.consilium.europa.eu/>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d o), librería fotográfica, obtenido el 01/05/2013 <http://www.consilium.europa.eu/council/photographic-library?lang=en>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d p) sección de prensa, obtenido el 01/05/2013 <http://www.consilium.europa.eu/press?lang=es>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d q) estudios de televisión y radio, obtenido el 02/05/2013 <http://www.consilium.europa.eu/press/tv-and-radio-studios?lang=es>
- Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d r) edificio del Consejo Europeo, obtenido el 27/05/2013 <http://www.european-council.europa.eu/the-institution/europa-building.aspx?lang=es>
- Eu for journalists n.d, servicio de prensa de la UE, obtenido el 14/04/2013 <http://www.eu4journalists.eu/index.php/basics/spanish/C51/71/>
- EU Youtube n.d, obtenido el 15/04/2013 <http://www.youtube.com/user/eutube>
- Facebook, n.d a) Siim Kallas, obtenido el 14/04/2013 <https://www.facebook.com/pages/Siim-Kallas/104192882949184>
- Facebook n.d. b) Durao Barroso, obtenido el 14/04/2013 <https://www.facebook.com/pages/Jos%C3%A9-Manuel-Durao-Barroso/101890213185539?rf=112675312079068>

- Facebook n.d. c) European Commission, obtenido el 14/04/2013  
<https://www.facebook.com/EuropeanCommission>
- Facebook n.d. d) European External Action Service, obtenido el 14/04/2013  
<https://www.facebook.com/EuropeanExternalActionService>
- Parlamento Europeo, n.d a) servicio de prensa, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/news/es/pressroom/>
- Parlamento Europeo, n.d b) archivos, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/parlArchives/pressArch/search.do;jsessionid=3ADD3C9BF0689587E9A4D5F9F1D9F227.node1?language=es>
- Parlamento Europeo, n.d c) Twitter del servicio de prensa, obtenido el 01/05/2013  
<https://twitter.com/EuroParlPress>
- Parlamento Europeo, n.d d) Facebook parlamento europeo, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.facebook.com/europeanparliament/posts/10152959600035107>
- Parlamento Europeo, n.d e) sesiones plenarias, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/plenary/es/home.html>
- Parlamento Europeo, n.d f) comisiones, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/committees/es/home.html>
- Parlamento Europeo, n.d f) delegaciones, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/delegations/es/home.html>
- Parlamento Europeo, n.d g) Europarl tv, obtenido el 01/05/2013  
<http://europarltv.europa.eu/es/home.aspx>
- Parlamento Europeo, n.d h) de la a a la z, obtenido el 01/05/2013  
<http://audiovisual.europarl.europa.eu/>
- Parlamento Europeo, n.d i) el gabinete del Parlamento Europeo, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/the-president/en/html/cabinet>
- Parlamento Europeo, n.d j) DG Communication, obtenido el 01/05/2013  
[http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/en/00d7a6c2b2/Secretariat.html?tab=eParliament\\_secretariat\\_dgcomm](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/en/00d7a6c2b2/Secretariat.html?tab=eParliament_secretariat_dgcomm)
- Parlamento Europeo, n.d k) oficina de información en España, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.es/view/es/index.html>
- Parlamento Europeo, n.d l) press officers, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/news/en/pressroom/press-service/>
- Parlamento Europeo, n.d m) librería multimedia, obtenido el 01/05/2013  
<http://audiovisual.europarl.europa.eu/TextPage.aspx?currentsubmenu=AbouttheMediaLibrary>
- Parlamento Europeo, n.d n) Twitter Eu parliament photo, obtenido el 01/05/2013  
[https://twitter.com/Europarl\\_Photo](https://twitter.com/Europarl_Photo)

- Parlamento europeo, n.d o) Twitter Jaime Duch, obtenido el 01/05/2013  
<https://twitter.com/jduch>
- Parlamento Europeo, n.d p) Twitter Martin Schulz, obtenido el 01/05/2013  
<https://twitter.com/MartinSchulz>
- Parlamento Europeo, n.d q) Facebook Martin Schulz, obtenido el 01/05/2013 <https://es-es.facebook.com/martinschulz.ep>
- Parlamento Europeo, n.d r) Twitter S&D group, obtenido el 01/05/2013  
<https://twitter.com/TheProgressives>
- Parlamento Europeo, n.d s) Twitter EPP, obtenido el 01/05/2013  
<https://twitter.com/EPPGroup>
- Parlamento Europeo, n.d t) Twitter Lopez Aguilar, obtenido el 01/05/2013  
<https://twitter.com/JFLopezAguilar>
- Parlamento Europeo n.d u) Facebook Mayor Oreja, obtenido el 01/05/2013  
<https://www.facebook.com/J.MayorOreja>
- Parlamento Europeo, n.d v), actualizaciones por correo electrónico, obtenido el 01/05/2013  
<https://public.govdelivery.com/accounts/EUEPES/subscriber/new>
- Parlamento Europeo, n.d w) , Hotline Newsweek, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/news/es/pressroom/hotline-newsdesk/>
- Parlamento Europeo, n.d x) encuentro digital con Jaume Duch, obtenido el 13/05/2013  
<http://www.elmundo.es/encuentros/invitados/2011/02/4600/>
- Parlamento Europeo, n.d y) Brian Simpson chatea en Facebook sobre los derechos de los pasajeros, obtenido el 13/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/content/20130225STO06072/html/El-eurodiputado-Simpson-chatea-en-Facebook-sobre-los-derechos-de-los-pasajeros>
- Parlamento Europeo, n.d z) chat con Daul y Swoboda, obtenido el 13/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/content/20130322STO06738/html/Chat-con-Daul-y-Swoboda-choque-de-trenes-en-el-Facebook-de-la-Euroc%C3%A1mara>
- Parlamento Europeo, n.d I) , Shakarov Price, obtenido el 01/05/2013  
<http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/en/00f3dd2249/Sakharov-Prize-for-Freedom-of-Thought.html;jsessionid=A539F852AA8C0C38FC60E3D0ECA1BE7D.node1>
- Parlamento Europeo, n.d II) , International Women's Day, obtenido el 01/05/2013  
[http://www.europarl.europa.eu/the-president/en/press/press\\_release\\_speeches/press\\_release/2013/2013-march/press\\_release-2013-march-1.html](http://www.europarl.europa.eu/the-president/en/press/press_release_speeches/press_release/2013/2013-march/press_release-2013-march-1.html)
- Parlamento Europeo, n.d III) , LUX price, obtenido el 01/05/2013 <http://www.luxprize.eu/>

- Parlamento Europeo, n.d IV) , proyecto Euroscola, obtenido el 01/05/2013 <http://www.europarl.europa.eu/news/es/pressroom/content/20130304AVI06207/html/Comienza-el-concurso-Euroscola-2013-XIX-edici%C3%B3n>
  - Parlamento Europeo, n.d V) grupo popular en el Parlamento Europeo, obtenido el 19/05/2013 <http://www.eppgroup.eu/>
  - Parlamento Europeo, n.d VI) grupo de la alianza progresista de socialistas y demócratas en el Parlamento Europeo, obtenido el 19/05/2013 <http://www.socialistsanddemocrats.eu/gpes/index.jsp>
  - Parlamento Europeo, n.d VII) los verdes en el Parlamento Europeo, obtenido el 19/05/2013 <http://www.greens-efa.eu/>
  - Parlamento Europeo, n.d VIII) grupo de los liberales y demócratas en el Parlamento Europeo, obtenido el 19/05/2013 <http://www.alde.eu/>
  - Programa de la Comisión Europea, n.d back to school, obtenido el 14/04/2013 [http://ec.europa.eu/education/news/news1379\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/news1379_en.htm)
  - Programa de visitas de la Comisión Europea, n.d, obtenido el 14/04/2013 [http://ec.europa.eu/visits/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/visits/index_en.htm)
  - Programa de visitas del Parlamento Europeo, n.d, obtenido el 14/04/2013 <http://www.europarl.europa.eu/visiting/en/>
  - Spiegel 02/07/2012, Germany can't always say no, obtenido el 14/04/2013 <http://www.spiegel.de/international/europe/interview-with-germany-s-european-commissioner-oettinger-on-euro-efforts-a-842051.html>
  - Twitter n.d a), DG Market, obtenido el 14/04/2013 <https://twitter.com/dgmarket>
  - Twitter n.d b), DG ECFIN, obtenido el 14/04/2013 <https://twitter.com/ecfin>
  - Twitter n.d c), Siim Kallas, obtenido el 14/04/2013 <https://twitter.com/SiimKallasEU>
  - Twitter n.d d), Günther Oettinger, obtenido el 14/04/2013 <https://twitter.com/GOettingerEU>
  - Twitter n.d e) Durao Barroso, obtenido el 14/04/2013 [https://twitter.com/durao\\_barroso](https://twitter.com/durao_barroso)
4. Manuales:
- Almansa Martínez, Ana, 2011 "*Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en actualidad*"
  - Álvarez, Tomás; Caballero, Mercedes, 1997 "*Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*" Paldós
  - Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003 "*Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*" ESIC Editorial. Madrid
  - Berganza, Rosa M. Ruiz San Román, José A., 2005 "*Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*" McGraw Hill. Madrid
  - Carrascosa, José Luís, Rústica, 2003 "*Información*"

- Cebrián Herreros, Mariano, 2012 “*Periodismo empresarial e institucional*”
- Cebrián Herreros, Mariano, 2010 “*Desarrollos del periodismo en internet*”
- Costa i Badia, Pere-Oriol, 1988, “*Hacia una política de comunicación local*” VV.AA
- Del Rio Martínez, Miguel, 2011 “*Gabinetes de Prensa. La Comunicación en las Instituciones y en las Empresas*”
- Echevarría Llombart, Begoña, 2012 “*La entrevista periodística. Voz impresa*”
- García Jimenez, Jesus, 2000 “*La comunicación interna*”. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- García Orosa, Berta, 2005 “*Los altavoces de la actualidad: radiografía de los Gabinetes de Comunicación*”. Netbiblo, Madrid.
- García Osoria, Berta, 2009 “*Gabinetes de comunicación on-line: claves para generar información corporativa en la red*” Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Salamanca
- Hinojosa Córdova, Lucila, 2012 “*Estudios de cultura, comunicación y tecnologías de la información*”
- López García, Xose, 2008 “*Ciberperiodismo en la proximidad*”
- Ramírez, Txema, 1995, “*Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*” Bosch Comunicación
- Regoubey, Christian, 1989, “*La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*” Gestió 2000
- Palomo Torres, Bella, 2004 “*El periodista on-line: de la revolución a la evolución*”
- Rojas Orduña, Octavio Isaac, 2008 “*Relaciones públicas la eficacia de la influencia*” ESIC. Madrid
- Rojo Villada, Pedro Antonio, 2003, “*Producción periodística y nuevas tecnologías: estrategias de la prensa ante la convergencia mediática*”
- Salaverría Aliaga, 2005, “*Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España*”
- Sigal, Leon.V, 1973 “*Reporters and officials: the organization and politics of newsmaking*”
- Sixto García, José, 2013 “*Las redes sociales como estrategia de marketing online*”
- Spanier, Bernd, 2010 “*Europe, anyone? The communication déficit of the european unión revisited*” Nomos
- Tuñez, Miguel, 2012 “*La gestión de la comunicación en las organizaciones*”
- Weil, Pascale, 1992, “*La Comunicación global: comunicación institucional y de gestión*”
- Westphalen, M.H.; Piñuel, J.L, 1993 “*La dirección de comunicación*” Ediciones del Prado

5. Proyecto de curso master en gestión de la comunicación política y electoral:
  - Rodríguez Guillén, David (2012), “*La estrategia de comunicación de la Unión Europea ante la crisis actual: retos y desafíos*”, Universidad Autónoma de Barcelona, tutor del trabajo: profesor D. Joaquim Puig González

### Anexo I: Tabla I

Gabinete de	Jefe de gabinete	Jefe de gabinete adjunto	Miembros del gabinete	Archivos/Mail	Portavoz	Encargado de prensa	Encargado de escribir discursos
<a href="#"><u>Jose Manuel Durao Barroso</u></a>	1	1	10 (3 encargados asuntos específicos comunicación)	4	1 Jefe de servicio + 4 portavoces		
<a href="#"><u>Catherine Ashton</u></a>	1	1	7	3	3	3	
<a href="#"><u>Viviane Reding</u></a>	1	1	6 (1 persona encargada de la comunicación)		1	1	
<a href="#"><u>Joaquín Almunia</u></a>	1	1	5 + 2 hearing officers (encargados comunicación)	1	1		
<a href="#"><u>Siim Kallas</u></a>	1	1	10 (una persona encargada de la comunicación)	3	1	1	
<a href="#"><u>Neelie Kroes</u></a>	1	1	5 (una persona encargada de la comunicación)	2	1	1	1
<a href="#"><u>Antonio Tajani</u></a>	1	1	6 (una persona encargada de la comunicación)	1	1	1	1
<a href="#"><u>Maros Sefcovic</u></a>	1	1	5 (2 personas encargadas de comunicación)	2	1	1	
<a href="#"><u>Oli Rehn</u></a>	1	1	5 (una persona encargada de la comunicación)	5	1	2	
<a href="#"><u>Janez Potocnik</u></a>	1	1	5 (una persona encargada de la comunicación)	2	1	1	1
<a href="#"><u>Andris Piebalgs</u></a>	1	1	5 (una persona encargada de la comunicación)	2	1	1	
<a href="#"><u>Michel Barnier</u></a>	1	1	5 (una persona encargada de la comunicación)	2	1	2	
<a href="#"><u>Androulla Vassiliou</u></a>	1	1	5 (dos personas encargadas de la comunicación)	2	1	1	
<a href="#"><u>Algirdas Semeta</u></a>	1	1	5 (una persona encargada de la comunicación)	2	1	1	
<a href="#"><u>Carel de Gucht</u></a>	1	1	5 (dos personas encargadas de la comunicación)	2	1	1	1

### **Anexo II: Entrevistas**

- Entrevista personal experto en comunicación Comisión Europea, 10 de abril 2013
- Entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea, 16 de abril 2013
- Entrevista personal experto en comunicación Parlamento Europeo, 02 de mayo 2013
- Entrevista personal experta en comunicación Consejo de la Unión Europea, 13 de mayo 2013
- Entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller, 15 de mayo 2013
- Entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo, 17 de mayo 2013
- Entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea, 24 de mayo 2013