

# La labor del gabinete de comunicación en las Instituciones: El caso de la Casa de SM el Rey

## Communication cabinet in the Institutions: The case of House of HM the King

Maria Dolores García Fernández<sup>1</sup>  
Universidad de Málaga  
[lolagarcia@uma.es](mailto:lolagarcia@uma.es)

Antonio Castillo Esparcia<sup>2</sup>  
Universidad de Málaga  
[acastilloe@uma.es](mailto:acastilloe@uma.es)

Recepción: 15/05/2023 Revisión: 08/09/2023 Aceptación: 09/06/2023 Publicación: 15/12/2023

DOI: <https://doi.org/10.5944/eeii.vol.10.n.19.2023.37540>

### Resumen

Este artículo trata de aportar más conocimiento sobre la labor de los gabinetes de comunicación de las Instituciones en la construcción de la imagen que transmiten a sus públicos. Los objetivos de este estudio son dos: a) aportar mayor conocimiento sobre la labor del gabinete de comunicación de Casa Real, herramientas de comunicación utilizadas y principales estrategias a la hora de trabajar y b) si dentro de la estrategia de comunicación se segmentan una tipología de actos públicos a cada miembro de la Familia Real en una especie de agenda Setting para los medios de masas que posteriormente servirán de altavoz y conexión con la opinión pública. Se han elegido dos periodos de las dos Jefaturas de Estado, representadas por el rey Juan Carlos I (2011-12) y el Rey Felipe VI (2021-22) con el fin de

---

<sup>1</sup> Es profesora asociada del Dpto de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad de Málaga. Se integra como docente en la Universidad de Málaga en 2010 donde imparte docencia sobre relaciones públicas, comunicación institucional y tecnologías aplicadas a las RRPP y la publicidad.

<sup>2</sup> Catedrático de Universidad. Licenciado y doctor en Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), se integra como docente en la Universidad de Málaga en 1997 donde imparte docencia sobre relaciones públicas, comunicación política y comunicación en organizaciones no gubernamentales.

establecer una comparativa en la gestión de sus públicos. Hemos analizado el número de actos públicos oficiales de cada miembro de la Familia Real recogidos a través de [www.casareal.es](http://www.casareal.es) a través de una ficha de análisis con las variables: miembro de la Familia Real, número de actos, tipología o naturaleza de los actos. En total, se han analizado 1.376 actos oficiales. Este análisis se ha completado con una entrevista en profundidad a D. Javier Ayuso, ex jefe de comunicación de la Casa de SM el Rey. Como resultados principales, el gabinete de Comunicación de la Casa Real configura una especie de *Agenda Setting* para trasladar una imagen cercana y sólida de la Institución a sus públicos y trata de lograr su aceptación. El gabinete de comunicación ha evolucionado además en el uso de herramientas de comunicación off line y online y se percibe una adaptación de sus rutinas a las nuevas plataformas online.

**Palabras claves:** Comunicación Institucional, Gabinete de comunicación, Casa Real, Agenda Setting

### Abstract

In today's society, Public Institutions must convey a solid, credible and coherent image and for this reason they develop communication campaigns of a different nature and objectives as a means of relating to citizens (De las Heras, Ruiz Mora and Paniagua-Rojano, 2018: Sixty-five). Almansa (2005:131) explains that tasks such as relations with the environment and the community, institutional relations are "tasks typical of public relations that make up the daily work of the current communication office." The objective of this article is to analyze whether the Communications Office of the Royal House has proactively segmented citizens and assigned the management of different official acts to each of its members. Two periods of the two Headquarters of State have been chosen, represented by King Juan Carlos I (2011-12) and King Felipe VI (2021-22) in order to establish a comparison in the management of their publics. We have analyzed the number of official public acts of each member of the Royal Family collected through [www.casareal.es](http://www.casareal.es) through an analysis sheet with the variables: member of the Royal Family, number of acts, type or nature of the acts. In total, 1,376 official acts have been analysed. This analysis has been carried out with an in-depth interview with D. Javier Ayuso, ex Director of communication at the House of HM the King. As main results, the head of state is focused on acts of an institutional, business, defense and international relations nature, the queen on cultural, solidarity and health acts and the Infantas training and innovation and sport. The Communications Office of the Royal House configures a kind of *Agenda Setting* to transfer a close and solid image of the Institution to its audiences and tries to achieve their acceptance.

**Keywords:** Institutional Communication, Communication Office, Royal House, Agenda Setting

### Sumario

1. Introducción
2. Metodología
3. Resultados
4. Conclusiones
5. Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos de una Institución es crear una identidad exclusiva que los diferencie y que sea reconocible por lo que las instituciones emplean diferentes técnicas para lograrlo con el objetivo de constituir una imagen determinada de la Institución en la mente de las audiencias (DE LAS HERAS, RUIZ MORA, 2018:15).

Villafañe relaciona el concepto de imagen corporativa no sólo cómo una función de comunicación, sino que la vincula con la cultura corporativa, el comportamiento de la organización y su propia personalidad corporativa. La imagen y la reputación corporativa han estado siempre ligadas a lo largo de los años, existiendo varias corrientes al respecto (VILLAFAÑE, 1993: 23-33).

En ese sentido, Capriotti considera una corriente que vinculan estos conceptos al emisor como un “constructo de emisión” en la que la Imagen o Reputación estaría generada por la propia organización *“como un instrumento o herramienta que puede ser gestionado por la organización dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en la empresa”* y los vinculados al receptor “constructo de recepción” como resultado de la interpretación que hacen los públicos de manera activa sobre la organización (CAPRIOTTI, 2009:1-10).

### 1.1 La Monarquía parlamentaria en España

El origen de la Monarquía como forma de Estado tras la revolución burguesa, viene de “la falta de confianza de la sociedad civil en sus propias posibilidades de autodirección” y la ausencia de poder en ocasiones y para que estas instituciones pudieran desempeñar adecuadamente su tarea, era indispensable que su origen fuera distinto de las demás Instituciones del Estado (PEREZ ROYO, 1984: 15-17).

Tal y como indica la Constitución Española en el artículo 1.3, la forma política del Estado es la Monarquía parlamentaria y la soberanía nacional reside en el pueblo español. En el título II de la Constitución Española se recoge que el Rey es “el jefe de Estado, símbolo de su unidad y permanencia, arbitra y modera el funcionamiento regular de las Instituciones y asume la máxima representación del Estado español”. En este sentido, San Juan profundiza en cómo ha evolucionado históricamente la Jefatura del Estado, de una Monarquía limitada a una Monarquía constitucional, es decir, sometidas a la Constitución, hasta llegar a una Monarquía parlamentaria. En ésta, el Rey simboliza la realidad del Estado en cuanto estructura

permanente, puede expresar la voluntad del Estado, aunque el contenido viene de los órganos previstos en la Constitución y tiene un “poder neutro o moderador” aunque no puede arbitrar un conflicto entre Gobierno y Parlamento, sólo ser la representación del pueblo (SAN JUAN, 1991: 83-118).

Por tanto, el poder ejecutivo recae en el Gobierno elegido (Constitución Española, art.97) por lo que podemos decir que la representación del Estado por parte del Rey es simbólica o de representación.

Es por esto, que la permanencia de la Institución en gran parte está vinculada a la representación simbólica y la reputación corporativa de la Casa Real. Con relación a lo que se considera “Familia Real” este concepto viene recogido en el Real Decreto 2917/1981 de 27 de noviembre, por el que se establece el Registro Civil de la Familia Real. En el artículo primero se indica que se incluirán los ascendentes de primer grado, sus descendientes y el heredero a la Corona.

## **1.2. La labor de los gabinetes de prensa en la construcción de la imagen de la Institución**

En la construcción de esta imagen tienen mucho que decir los gabinetes de comunicación, que tras una primera fase en la que se pensaba que sólo gestionaban las relaciones con los medios experimentan una evolución, estando más cercanos a las relaciones públicas y la gestión integral de la comunicación con sus públicos (ALMANSA, 2005: 117-132). “Todos quieren transmitir a la opinión pública en general una imagen positiva”.

Le corresponde al gabinete de comunicación la gestión global estratégica de la imagen corporativa y la gestión de la comunicación de la organización, eligiendo las herramientas de relaciones públicas y comunicativas más relevantes en función de los objetivos comunicativos planteados. Asimismo, trata de establecer una relación con los medios de comunicación de masas que sirven de enlace directo a la opinión pública para transmitir estos mensajes.

La organización de actos facilita la representación pública de un espacio social que escenifica la estructura del poder establecido (BALANDIER, 1994) (SIERRA SOTELO, 2008).

En este sentido, en el caso de la Casa Real española, “la organización de actos como herramienta de relaciones públicas es el eje vertebrador de la Comunicación Institucional, un escaparate visual para proyectar la imagen de la Familia Real y además suponen un contacto directo con la población” (GARCIA FERNANDEZ, 2014: 163).

la organización de actos se percibe como una estrategia de gestión de las relaciones de poder entre la institución y sus públicos, “permitiendo desarrollar unas metas institucionales orientadas a moldear el entramado relacional de la institución monárquica con su entorno” (PULIDO POLO, SANCHEZ GONZALEZ, 2021:327)

Entre estas herramientas de relaciones públicas destacamos la organización de actos institucionales y corporativos. La Familia Real suele participar en actos públicos y privados ya sea como anfitrión o como invitado de honor en múltiples eventos, siendo estos actos retransmitidos a través de los distintos medios de comunicación de masas o de los canales oficiales de la Institución a través de los cuales la población y la opinión pública se forman una idea de las funciones que tiene la Casa de SM el Rey, qué hacen y porqué.

La Casa Real española se ha incorporado de una manera parcial y tardía a las redes sociales, pero “estas nuevas tecnologías de la información han supuesto una revolución en la forma de comunicar y relacionarse con el público” (GOMEZ LOPEZ, 2022:1-24).

### **1.3. La teoría de la Agenda Setting y su impacto en las Instituciones**

La teoría de la agenda Setting mostró que “los temas priorizados por los medios de masas correspondían a los temas priorizados por el público” (MC COMBS, VALENZUELA, 2007:44-55). Los contenidos informativos no sólo “fijan la agenda de la opinión pública (...) sino que también dictan implícitamente al público una forma de pensar sobre ciertos asuntos” (IGARTUA, HUMANES ET AL 2004: 244-245).

McCombs, explica el poder que tienen los medios de comunicación para establecer la agenda de una nación para enfocar la atención pública en unos pocos asuntos públicos claves. El énfasis sobre ciertos temas influye en la percepción que se tiene sobre ciertas instituciones u organizaciones de la vida pública. En otras palabras, las noticias seleccionadas pueden establecer la agenda para la atención del público a ese pequeño grupo de cuestiones en torno a que las que se forma la opinión pública (MC COMBS, 2013:11-15).

La teoría de la Agenda Setting ha ido evolucionando y algunos autores han aplicado esta teoría al ámbito institucional y político con interesantes conclusiones. En el ámbito internacional, tras 25 años de la aparición del concepto de la Agenda Setting se aplica este concepto a otras áreas vinculadas con la relación pública o institucional.(RASCH, TSEBELIS, 2013) afirman que la agenda parlamentaria es la herramienta institucional más significativa de los Gobiernos para dar forma a los resultados de la política, así, los Gobiernos con establecimiento de poderes, como Francia o el Reino Unido son capaces de producir los resultados que prefieren, mientras que los Gobiernos que carecen de facultades en el establecimiento del orden del día, tales como los Países Bajos e Italia ven sus proyectos alterados significativamente. Se ha estudiado esta influencia en el caso de los procesos comunicativos de la Policía, argumentando que los estudios de comunicación política tienden a centrarse en los efectos que tienen los medios de comunicación en el público, los medios son vistos como variables independientes, pero la agenda mediática que se establece influye directamente en la percepción de la Policía y en su agenda (WOLFE, JONES Y BUAMGARTNER, 2013: 175-192).

En España, otros autores tratan de comprobar la vigencia del concepto de la *Agenda Setting* en el entorno digital, mostrando una correlación entre la agenda de los medios de

comunicación tradicionales que marcan la agenda de las noticias comentadas a través de *Twitter* España, considerando ésta última como opinión pública (GARCIA, 2014, 249-264).

Odriozola analiza la agenda mediática de los ciber medios concluyendo que son los temas políticos, bélicos y económicos son los más influyentes y que “debemos ser conscientes de que uno de los factores que más influyen la configuración de la agenda mediática de los medios son las fuentes de información”, otorgando de esta manera gran relevancia al emisor (ODRIOZOLA, 2012:157-171).

González establece una correlación entre la democracia y la difusión mediática a través de la regulación legislativa de las campañas políticas, la mediatización de estas y su publicidad y los efectos que éstas tienen en la calidad democrática de un país (GONZALEZ, 2013, 65-75).

## 2.- METODOLOGIA

Existen dos corrientes ligadas a la investigación sobre los comunicadores dentro de los que incluye relaciones públicas, jefes de prensa, asesores de imagen, una enfocada a la sociología en la que se estudia al emisor desde el punto de vista de sus características sociológicas y culturales, es decir, factores externos que influyen en los procesos productivos y la segunda corriente representada por los estudios que analizan “la lógica de los procesos con que se produce la comunicación de masas y da lugar a la construcción de los mensajes”, teorías relacionadas con el *gatekeeper* y el *newsmaking* (IGARTUA Y HUMANES, 2004).

Los objetivos de este estudio son dos: a) conocer un poco más la labor del gabinete de comunicación de Casa Real, sus formas de trabajar y b) si dentro de la estrategia de comunicación se segmentan una tipología de actos públicos a cada miembro de la Familia Real en una especie de agenda Setting para los medios de masas que posteriormente servirán de altavoz y conexión con la opinión pública. Para llevar a cabo este estudio, se ha utilizado una metodología mixta, con un enfoque cuantitativo y cualitativo. Existen pocos estudios vinculados a la Institución de la Casa de SM el Rey por la dificultad de acceso a la fuente y porque suelen estar acompañados de sesgos ideológicos de aceptación o rechazo a la Institución, pero hemos tratado así de tener una mayor aproximación al objeto de estudio.

En primer lugar, hemos delimitado los miembros de la Institución. Durante el reinado de Juan Carlos I la Familia Real estaba compuesta por el Rey Juan Carlos I, la Reina Sofía, Felipe, Príncipe de Asturias, Letizia, la Princesa de Asturias la infanta Elena, la Infanta No hemos incluido a Jaime de Marichalar porque ya no forma parte de la Familia Real a raíz de su divorcio de la Infanta Elena ni a Iñaki Urdangarin que fue apartado de la agenda oficial el 12 de diciembre de 2011 a raíz del Caso *Noos*. Así lo aclara la Casa Real en un comunicado enviado a los medios de comunicación el 8 de diciembre de 2011 donde indica que “la composición de la Familia real española viene definida en el Real Decreto 2917/1981 de 27 de noviembre, por el que se establece el Registro Civil de la Familia Real”.

De 2014 a la actualidad, el concepto de “Familia Real” va evolucionando para sortear la crisis de imagen de la Institución como consecuencia de la dirección estratégica de comunicación de la Casa de SM el Rey García Fernández (2023: 164). Durante el reinado de Felipe VI, esta “nueva Familia Real”, está compuesta por Felipe VI, Dña. Letizia, la princesa Leonor y la Infanta Sofía. Los Reyes Eméritos continúan estando presentes en la web de la Casa real, pero con escasa participación.

Para el análisis cuantitativo, hemos utilizado como herramienta principal la página web oficial de la Institución [www.casareal.es](http://www.casareal.es). Se han analizado 1.376 actos públicos en los que participan los miembros de la Familia Real durante el mandato de Juan Carlos I (años 2011 y 2012) y de Felipe VI (2020 y 2021). La consulta del primer periodo se hizo entre julio y octubre de 2013 y del segundo periodo entre enero y marzo de 2023.

Para la recogida de datos, se ha utilizado una ficha de análisis con las siguientes variables: miembro de la Familia Real, número de actos y naturaleza de los actos. Asimismo, la naturaleza de los actos se ha dividido en las siguientes categorías, relacionadas con los principales temas de interés de la sociedad:

- *Institucional*. Incluimos en esta clasificación todos los actos organizados por la Casa de SM el Rey relacionado con las instituciones públicas de nuestro país y de su organización democrática. Están incluidas también los actos de carácter político, es decir, las relaciones con otras fuerzas políticas, aunque no están presentes en las distintas administraciones.
- *Política Exterior*. Todas las actividades que tengan relación con las relaciones diplomáticas, económicas o sociales con otros países extranjeros.
- *Cultural*: Todas las manifestaciones culturales, esto es pintura, música, lectura, escritura, arte, medios de comunicación, así como su relación con todas las asociaciones, fundaciones y organizaciones en general relacionados con el mundo de la cultura.
- *Académico*: aunque relacionado con el ítem anterior, hemos utilizado esta clasificación para incluir todos los actos relacionados con el mundo de la enseñanza en todos los niveles educativos.
- *Social*: Todas las manifestaciones de ayuda al prójimo o de mejora de su calidad de vida. Incluimos aquí también los actos de carácter humanitario.
- *Científico*: Relacionado con los avances en medicina, física, química, matemáticas y ciencias relacionadas. También actos relacionados con la biología y sostenibilidad.
- *Deportivo*: Actividades de la práctica deportiva ya sean practicadas por ellos y que acudan en representación de España.
- *Religioso*: Incluyo aquí los actos relacionados con la religión, en este caso la católica, al ser la Familia Real de esta confesión, incluidos entierros, comuniones, bodas.
- *Militar*: Todos los actos militares de aire, tierra, mar y demás unidades especiales y específicas del Ejército Español.
- *Empresarial*: Incluyo en este concepto la relación con todo tipo de organizaciones (asociaciones, fundaciones y empresas) relacionados con la actividad comercial y económica del país.

Para contrastar esta información usamos la técnica cualitativa de entrevista en profundidad (Taylor & Bogdan R., 1984) al ex director de Comunicación de la Casa de SM el Rey, D. Javier Ayuso Canals, responsable del departamento de Comunicación de la Casa Real en el periodo 2011 al 2014. La entrevista semi estructurada fue realizada el 4 de octubre de 2013, vía telefónica, con una duración aproximada de una hora. Las preguntas iban dirigidas al funcionamiento del gabinete de comunicación y las estrategias y herramientas de comunicación externas e internas utilizadas.

### 3.- RESULTADOS

Tras el análisis cualitativo y cuantitativo de los tipos de actos en los que participan los miembros de las dos familias reales, percibimos una evolución en la categorización de los tipos de actos oficiales definidos por la Institución, adaptando la terminología a una más actual.

Así, se sustituye el término “académico” por “formación”, las áreas “social” y religioso” por “solidaridad”, “defensa” por “militar” “economía” por “empresarial” y se añaden nuevos conceptos en los años 2021 y 2022, como “medios de comunicación y “salud”.

2011/2012	2021/2022
INSTITUCIONAL	INSTITUCIONAL
POLITICA EXTERIOR	RELACIONES INTERNACIONALES
CULTURAL	CULTURA
ACADEMICO	FORMACION
SOCIAL	SOLIDARIDAD
CIENTIFICO	CIENCIA
DEPORTIVO	DEPORTES
RELIGIOSO	SOLIDARIDAD
MILITAR	DEFENSA
EMPRESARIAL	ECONOMIA
	MEDIOS DE COMUNICACION
	SALUD

Figura 1 Evolución de los actos oficiales. Fuente: elaboración propia

En 2011, El Rey D. Juan Carlos I centró su actividad en actos de carácter institucional e internacional (35,32% y 20,39% respectivamente) con una proporción menor en los ámbitos empresariales (11,9%), culturales (10,9%), militares (4,4%), académico y social (2,4%) y religioso y científico (1,4% respectivamente). Sin embargo, en 2012, reduce su actividad institucional y de política exterior (27,5% y 19,8% respectivamente) y aumenta en un 10% su participación en actos empresariales (21,15%). Con participación similar en actos de carácter militar (9,6%), cultural (8,3%), deportivo (5,7%) y académico (3,2%). La Reina Sofia, centró en



los años 2011 y 2012, su actividad en los actos de tipo cultural (34,37% y 37,69% respectivamente), especialmente dedicado a la música y de carácter social (21,09% y 16,92%) a los que solía acudir en solitario. También dentro de su misión como consorte del jefe de Estado, acompañaba a SM el Rey Juan Carlos I en los actos de carácter internacional e institucional. En 2011, suponen un 14,06% de su agenda, reduciéndose a un 3,07% en 2012 en los actos de política exterior. Los actos como consorte de D Juan Carlos suponen un 7,05% en 2011 aumentando levemente con un 9,23% en 2012. Otro tipo de actos de carácter científico (8,46%) deportivo (7,69%), académico (5,38%), militar (3,07%) o religioso (1,5%) ocupan su agenda oficial). Se mantienen los actos de carácter institucional aunque hay un retroceso visible en su participación en actos de política exterior con sólo 3 actos oficiales. Sin embargo, se incrementa notablemente los actos de carácter científico y deportivo, ya que coincide con los juegos olímpicos. De igual manera, los actos oficiales en los que menos participan son militar y empresarial.

En 2011, SAR el Príncipe de Asturias participó en actividades oficiales como heredero de la Corona, en función del Rey, (actos militares (9,90%), institucional (7,4%)) pero su agenda se especializó en el ámbito empresarial (25,65%), militar (19,37%), cultural (15,18%), académico (10,99%), política (8,37%), deportivo (7,32%), social (7,32%), institucional (5,23%) y religioso (3,14%). En 2012, aumentó considerablemente su participación en actos de tipo militar e internacional y en un 65% en solitario. SAR el Príncipe Felipe participó en 35,14% de actividades empresariales. Tuvo también gran relevancia en su agenda su participación en actos de tipo cultural (13,36%) y académico (10,89%) y en estas ocasiones estuvo acompañado por SAR la Princesa Letizia en el 91%. Desde el año 2012, la actividad de D. Felipe aumenta con respecto al resto de los miembros de la Familia real, incluido el jefe de Estado.

La actividad de la princesa Letizia se presentó en esta primera etapa bastante estable sin grandes subidas o bajadas en su actividad. Su agenda se dividió en el ámbito cultural (22,9%), social (16,79%), empresarial (16,22%), académico (10,68%), política exterior (9,16%), científico (5,34%), deportivo (5,34%), religioso (4,58%), institucional (4,58%) y militar (3,81%). En el año 2012, su actividad pública se centró en actos de naturaleza cultural (26,98%), empresarial (15,07%), académico (15,07%), social (11,11%), científico (7,14%), política exterior (5,55%) institucional (6,34%), deportivo (5,34%), militar (5,34%) y religioso (1,38%). La agenda de la Infanta Elena en el año 2011 se divide en actos públicos de tipo cultural, deportivo, académico y social (22,85% y 17,14% respectivamente). Tangencialmente participa en algún acto de tipo militar (8,57%) o institucional (5,71%) o empresarial (5,71%) acompañando al resto de la Familia Real. Durante el año 2012, se le asignan actos de tipo deportivo (31,42%), social (20%), cultural (17,14%), académico (5,71%), religioso (8,57%), militar (2,85%) y científico (2,85%). La participación de la Infanta Cristina es intermitente en 2011 en los actos oficiales de la Familia Real. Los últimos actos registrados de manera oficial de la Infanta Cristina datan de octubre de 2011, a partir de aquí, no participa en la actividad oficial. Con relación a la tipología de actos, la Infanta Cristina participa en actos de tipo religioso, científico o deportivo. Aunque también participa en otros tipos de actos oficiales de manera circunstancial. En el año 2012, la Infanta Cristina ante la situación de crisis producida por el caso Noos fue retirada de la agenda oficial, aunque se mantiene su agenda en la web y

no se elimina como es el caso de Iñaki Urdangarin, que desaparece de la web oficial y se eliminan los enlaces a todas las actividades oficiales en las que participó anteriormente.

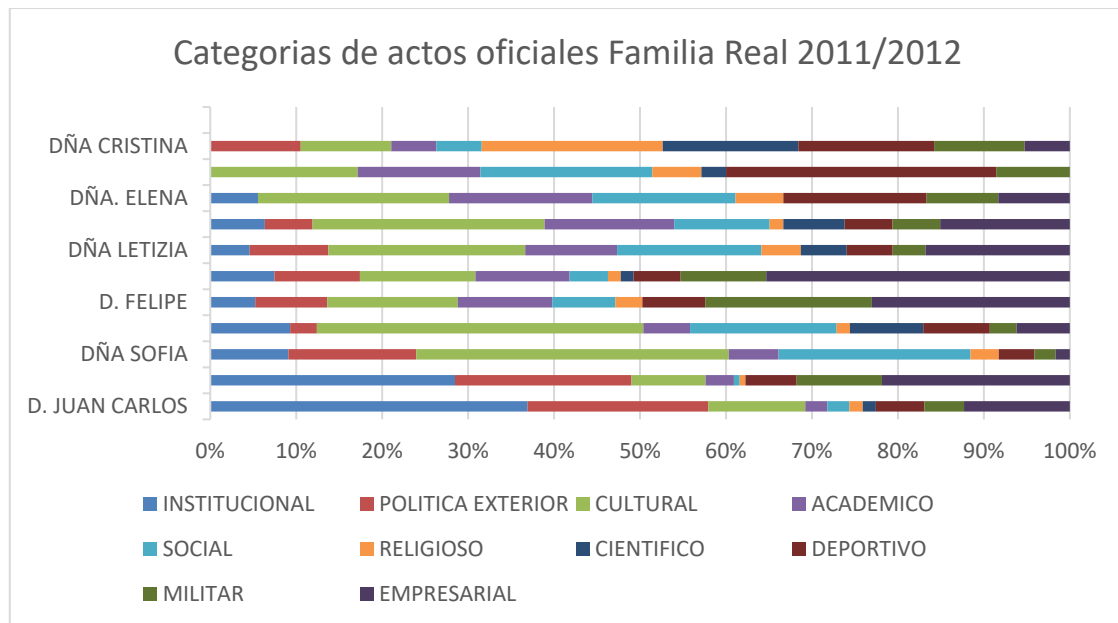


Figura 2 Categorías de actos oficiales Familia Real 2011/2012. Fuente: elaboración propia.

Si nos centramos en la posible segmentación por la naturaleza de los tipos de actos y por ende de los públicos objetivos de la institución durante el reinado de Juan Carlos I, podemos concluir que si existió tal segmentación:

- SM el Rey D Juan Carlos participó fundamentalmente en actos oficiales de tipo Institucional, Política Exterior y Empresarial. Prácticamente no tuvo participación en actos de tipo social, académico, científico o religioso.
- SM la Reina Sofía centraba sus actos públicos oficiales en el ámbito cultural, especialmente dedicado a la música y de carácter social. Aunque también actuó en menor medida como consorte del jefe de Estado en actos de política exterior y de carácter institucional.
- D. Felipe, cuando era Príncipe de Asturias centraba sus actividades oficiales como heredero de la Corona, en función del Rey, pero además le correspondían los actos de tipo empresarial, económico, fundacional e industrial.
- La Princesa Dña. Letizia participaba mayoritariamente en actos de tipo cultural, social y académico, especialmente en el ámbito educativo relacionado con temas de la infancia, fomento de la lectura, y los referentes al tema de salud, en concreto la lucha contra el cáncer y las enfermedades raras y los asuntos relacionados con la mujer.

- La Infanta Elena desarrollaba su actividad de manera tangencial en el deporte, especialmente el paraolímpico y como apoyo para la Reina y Dña. Letizia en el campo cultural y/o social y académico.
- La Infanta Cristina estaba centrada en actos de tipo religioso, científico y deportivo aunque ante la situación de crisis producida por el caso *Noos* fue retirada de la agenda oficial en 2012.

En el periodo analizado que coincide con la Jefatura de Estado a cargo del rey Felipe VI en 2021 y 2022 centró su actividad en actos institucionales (25,48% y 17,16% respectivamente), los relacionados con economía (21,63% y 16,73%), relaciones internacionales (15,86% y 17,59%), defensa (11,59% y 7,72%) y cultura (9,66% y 15,02) como áreas principales con 207 y 233 actos oficiales respectivamente.

Dña. Letizia en 2021 y 2022, participando con agenda propia en actos de tipo empresarial (30,46% y 29,77%), cultural (27,34% y 26,33%), formación (14,6% y 13,53%), salud (11,20%) y en actos institucionales, defensa y relaciones internacionales acompañando al jefe de Estado (15,5% y 15,03%), de economía (30,4% y 29,3%) y relaciones internacionales (7,81% y 7,51%) con un total de 128 y 133 actos públicos.

La Infanta Leonor participó en 11 actos 2021 y 13 en 2022. Fundamentalmente acudió a actos de carácter institucional (45,45% y 38,46% respectivamente) y de carácter cultural (18,18% respectivamente) y relacionados con la formación (18,18% y 30,76%). En 2021 comienza a participar en actos relacionados con Defensa junto al jefe de Estado.

La Infanta Dña. Sofia suele acompañar a su familia en actos institucionales (31,57%), pero principalmente participa en actos relacionados con la formación (36,84% respectivamente) y la cultura (10,52% de su agenda). No tiene por ahora ninguna agenda propia y suele acompañar a su hermana o su familia. El rey Juan Carlos I sigue apareciendo en la agenda oficial de Casa Real, sin embargo, no tuvo participación en 2021 ni en 2022. Sin embargo, la reina Sofia participó en 20 actos en el año 2021 y 26 actos en 2022, su labor se centró en actos culturales (82,35%).



Figura 3 Categorías de actos oficiales Familia Real 2021/2022. Fuente: elaboración propia.

La labor del gabinete de comunicación de la Casa de SM el Rey ha ido evolucionando y adaptándose a sus públicos.

A comienzos de 1970, la información sobre la Jefatura de Estado venía dada, actualmente adquiere un carácter proactivo, en el que es fundamental la interacción con sus públicos y el *feedback*.

En 2013, el departamento de comunicación estaba formado por 5 periodistas y 6 administrativos y aunque era un equipo compacto que no seguía específicamente a un miembro de la Familia Real, sí que había una especie de reparto si la ocasión lo permitía en los ámbitos militar, económico, social y otros, trabajando para la Institución “sin ser protagonistas” (GARCIA FERNANDEZ, 2015:119).

La Casa de SM el Rey no hace ningún tipo de publicidad institucional, utiliza sólo herramientas de relaciones públicas. Con relación a su participación en acciones de mecenazgo, la gran mayoría son a través de sus Fundaciones y Patronazgos.



Figura 4 Herramientas de comunicación externa Casa Real. Fuente: elaboración propia.

La Casa de SM el Rey, según palabras de Javier Ayuso “no organiza proactivamente los actos que preside, sino que está a expensas de las peticiones que demanda la sociedad”. Este objetivo prioritario para la Institución de estar al servicio de la sociedad se plasma en los tipos de actos organizados por la Corona. Todas las actividades en las que van a participar los miembros de la Familia Real se deciden desde la Jefatura de la Casa de SM el Rey.

Una vez que se analizan las posibles actividades en las que pueden participar, y teniendo en cuenta las peticiones que demanda la sociedad, se eligen en las que participarán cada uno de los miembros de la Familia Real. La selección se hace teniendo en cuenta también, según el DIRCOM la consulta a algunos especialistas del ámbito empresarial, universitario y social, las encuestas que saca el CIS y una reflexión crítica del equipo de trabajo. El trabajo del equipo multidisciplinar está formado por un miembro del departamento de comunicación, uno de seguridad y otro de protocolo y a partir de esta asignación su trabajo es continuo, es decir, una vez asignado el acto suelen trabajar de la mano por lo que según el director de comunicación no les hacen falta reuniones periódicas.

La comunicación de informaciones relevantes se suele realizar vía Comunicado de Prensa. Generalmente, los comunicados son enviados directamente a las redacciones de los distintos medios de comunicación. También en la web corporativa se suben los distintos comunicados de manera pública.

Al finalizar el año, se suele dar un resumen anual a los periodistas con los datos que el equipo de comunicación considera más relevantes, un resumen anual de actividades de carácter interno, en el que se dan datos periodísticos con relación a años anteriores.

Con relación al uso de herramientas de evaluación, tienen un servicio de clipping diario que les tiene al tanto de la realidad informativa y suelen hacer observación documental de lo publicado en los distintos medios de comunicación y tienen en cuenta los datos publicados en los observatorios de Opinión Pública, resultados del CIS entre otros.

#### 4.- CONCLUSIONES Y DISCUSION

La labor del gabinete de comunicación de la Casa Real contribuye al envío de los mensajes pertinentes a la opinión pública a través de los actos públicos oficiales y no oficiales en los que participa cada uno de los miembros de la Institución. Los gabinetes de comunicación se convierten en un instrumento para “mejorar la comprensión y aumentar el prestigio social de la organización” (ALMANSA MARTINEZ 2004: 14-15).

El departamento de comunicación históricamente tiene el objeto de gestionar las relaciones con los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y tv) aunque desde 2013 la comunicación se gestiona de una forma más integral, prestando mayor atención a la segmentación de los distintos públicos y otras áreas relacionadas.

En la línea de Sanchez González, tanto el protocolo como las relaciones institucionales tienen la consideración de relaciones públicas especializadas pero las relaciones institucionales están más relacionadas con una estrategia de comunicación para vincular a la institución con sus públicos. “Protocolo y relaciones institucionales van de la mano en la mayoría de las instituciones públicas” (SANCHEZ GONZALEZ, 2017:158-167)

Las herramientas de comunicación externas más utilizadas por el departamento de comunicación son:

1. 1.- En relación con sus públicos: organización y/o participación en actos públicos oficiales y no oficiales de manera segmentada en función de sus públicos
2. 2.- En relación con los medios de comunicación tradicionales: comunicados de prensa, notas de prensa, y reuniones informativas
3. 3.- En relación con los medios de comunicación 2.0: publicación de contenidos en página web [www.casareal.es](http://www.casareal.es) y canales digitales con Youtube, Twitter entre otros.

La comunicación Institucional de la Casa de SM el Rey ha ido evolucionando y adaptándose a sus públicos, así como su gabinete de comunicación adaptándose al uso de las nuevas tecnologías y soportes digitales. Estas nuevas plataformas digitales que se identifican como herramientas de carácter unidireccional, contribuyen “a la presentación de la identidad de estas organizaciones y a la difusión de sus actividades e ideas” (CASTILLO ESPARCIA, CASTILLERO OSTIO, CASTILLO DIAZ, 2020, p.270).

La selección por parte de la Casa Real de ciertos actos asignados a cada uno de los miembros de la Familia Real trata de influir en la percepción que tiene la opinión pública de cada uno de

sus miembros, en una especie de agenda *Setting* para los medios de masas que posteriormente servirán de altavoz y conexión con la opinión pública.

Algo enfatizado por algunos estudios internacionales, sobre la aplicación de la Agenda Setting en la que se apunta a tres dimensiones de la Agenda *Setting*: institucional, partidista y posicional (MICHELL WOLFE, HANNIGE, SIEBERER, 2013:21)

En este sentido, la Institución de la Casa de SM el Rey también pretende estar en la mente de los ciudadanos como una institución válida, cercana y transparente y la utilización de esta segmentación de temáticas para que la ciudadanía heterogénea se identifique con ella es una fórmula más para conseguirlo, como consecuencia de la dirección estratégica de Comunicación de la Institución.

## 5.- BIBLIOGRAFIA

Almansa Martínez, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. Revista Historia y Comunicación Social, 9, 5-21.

Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura, (32), 117-132.

Balandier, G. (1994). El poder en escenas. De la representación del poder al poder de la representación. Barcelona: Paidós

Castillo-Esparcia, A., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Díaz, A. (2020). Los think tanks en España. Análisis de sus estrategias de comunicación digitales. Revista Latina De Comunicación Social, (77), 253–273. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1457>

Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. Razón y Palabra, (79), 1-10

De las Heras Pedrosa, C., Mora, I. R., & Rojano, F. J. P. (2018). Gestión de la Comunicación en Instituciones. Pearson Educación.

del Mar Sánchez-González, D. (2016). Protocolo y relaciones institucionales. Relaciones Públicas Especializadas.

García Fernández, M.D. (2014). Comunicación y Casa Real. La organización de actos como estrategia de Relaciones Públicas de la Casa de SM el Rey. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga

García Fernández, M.D. (2015). Gestión de herramientas 2.0: El caso de la Casa Real en Túnez López, J.M. y Altamirano, V. (coord.), Comunicar desde las organizaciones. Tendencias, estrategias y casos. (pp. 111-125) Cuadernos Artesanos de Comunicación 96.DOI: 10.4185/cac96

García-Fernandez, M. D. (2023). Estudio longitudinal de la dirección estratégica de comunicación de la Casa de SM el Rey (2011 -2021): Del consenso a la transparencia. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 13(25), 153–170. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v13i25.800>

García, R. R. (2014). Twitter y la teoría de la Agenda-Setting: mensajes de la opinión pública digital. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 20(1), 249-264.

González, F. D. J. A. (2013). Comunicación y democracia: Una agenda para su investigación. *Global Media Journal México*, 7(14).

Hannige, C., & Sieberer, U. (2013). 2 Germany Limited government agenda control. *The Role of Governments in Legislative Agenda Setting*, 21.

Igartua, J.J., Humanes, M.L., Muñiz, C., Cheng, L., Mellado, C., Medina, E., & Erazo, M.A. (2004, October). Tratamiento informativo de la inmigración en la prensa española y la opinión pública. In *Comunicación presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación*. La Plata (Argentina) (pp.11-16).

McCombs, M., & Valenzuela, S. (2007). The agenda-setting theory. *Cuadernos de información*, (20), 44-50.

Michelle Wolfe , Bryan D. Jones & Frank R. Baumgartner (2013): A Failure to Communicate: Agenda Setting in Media and Policy Studies, *Political Communication*, 30:2, 175-192

McCombs, M. (2013). *Setting the agenda: The mass media and public opinion*. John Wiley & Sons.

Pérez Royo, J. (1984). Jefatura del Estado y democracia parlamentaria. *Revista de estudios políticos*, 39, 7-28.

Pulido Polo, M., Sánchez González, M.ª D. del M. & Luque Crespo, L. (2021). La representación de la Corona española en la esfera pública a través de los actos institucionales. *Communication & Society*, 34(2), 315-332.

Rasch, B. E., & Tsebelis, G. (Eds.). (2013). *The role of governments in legislative agenda setting*. Routledge.

Sanjuán, T. F. (1991). La Jefatura del Estado monárquica. *Revista de estudios políticos*, (73), 83-118.

Taylor, S. & Bogdan (1984). *La entrevista en profundidad. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*.

Odriozola, C. J. (2012). *Cibermedios y Agenda Setting, la configuración de la agenda mediática internacional*. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 18(1), 157-171



Villafañe, J. (1993). Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas (No. 658/V71i).



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)