

El *lobbying* de las Organizaciones de la Sociedad Civil en España: capacidad de influencia sobre las instituciones públicas

Alfredo Arceo Vacas¹ y Sergio Álvarez Sánchez²

Recibido: 1 de junio de 2023 / Aceptado: 10 de julio de 2023

Resumen. La presente investigación establece una clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil españolas por su capacidad de influencia institucional, concretando las variables clave por las que la obtienen y su relevancia relativa. Tras consultar a 19 especialistas, la metodología puntúa a 55 de estas organizaciones según su número de asientos en comités públicos, miembros, empleados, antigüedad y presencia en registros de transparencia. Las entidades en cabeza se dedican principalmente a la representación de personas con diversidad funcional, o de pacientes. Las mejor posicionadas destacan por su número de miembros, mientras que la gran mayoría tiende a obtener máximas puntuaciones por su participación en comités públicos. La práctica del *lobbying* indirecto es generalizada, pero no es coincidente con una capacidad de influencia particularmente elevada. Asimismo, estas organizaciones son diversas en cuanto a su distribución interna por áreas, si bien dicha distribución puede conducir a una profesionalización excesiva.

Palabras clave: Lobby; Asuntos Públicos; grupos de interés; Organizaciones de la Sociedad Civil; Relaciones Públicas

[en] Lobbying of the Civil Society Organizations in Spain: capacity of influence over the public institutions

Abstract. This research establishes a classification of Spanish Civil Society Organizations by their capacity of influence over institutions; it specifies the key variables for which they obtain it and their comparative relevance. After consultation with 19 specialists, the methodology concedes to 55 of these organizations a score, according to their number of seats in public committees, members, employees, seniority and presence in transparency registers. The leading entities are mainly dedicated to representing people with functional diversity, or patients. The best positioned ones stand out for their number of members, while the vast majority tend to obtain the maximum score for their participation in public committees. The practice of indirect lobbying is widespread, but it does not coincide with a particularly high influence capacity. Likewise, these organizations are diverse in terms of their internal distribution by areas, although said distribution may lead to an excess of professionalization.

Keywords: Lobby; Public Affairs; interest groups; Civil Society Organizations; Public Relations

Sumario: 1. Introducción. 1.1. La práctica del *lobbying*. 1.2. El *lobbying* de las Organizaciones de la Sociedad Civil. 1.3. El concepto de influencia para las Organizaciones de la Sociedad Civil. 1.4. Referencias legales actuales. 1.5. La medición de la influencia de los grupos de interés. 1.6. Objetivos. 2. Metodología. 2.1. Fase de investigación exploratoria. 2.2. Procedimiento para el trabajo de campo. 3. Resultados. 3.1. Principales organizaciones de la sociedad civil en España por capacidad de influencia. 3.2. Relevancia relativa de las variables cuantificadas. 3.3. El recurso al *lobbying* indirecto. 3.4. El papel de la especialización. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Arceo-Vacas, A., & Álvarez-Sánchez, S. (2023). El *lobbying* de las Organizaciones de la Sociedad Civil en España: capacidad de influencia sobre las instituciones públicas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29 (3), 521-532. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.88987>

1. Introducción

1.1. La práctica del *lobbying*

Se califica como actividad de *lobbying* cualquier comunicación directa o indirecta con representantes de instituciones públicas, “con la finalidad de influenciar la toma de decisión pública, desarrolla-

da por o en nombre de un grupo organizado” (Villoria Mendieta, Revuelta y Jiménez Sánchez, 2015, p. 4). Dado que el fin de un lobby es persuadir a los poderes públicos para la adopción de una decisión determinada, desde el prisma de las relaciones públicas su práctica se puede entender como un proceso de comunicación persuasiva (Crespo Val, 2020, p. 137).

¹ Universidad Complutense de Madrid (España)
E-mail: aarceo@ucm.es

² Universidad Complutense de Madrid (España)
E-mail: sergioalvarezsanchez@ucm.es

Estas acciones, con frecuencia, son asociadas con el deterioro de la legitimidad de las instituciones democráticas. Sin ir más lejos, todavía son pocas las compañías que publiquen formalmente las medidas por las que abogan al tratar de influir sobre las instituciones, o que coordinen adecuadamente el trabajo de sus áreas de *lobbying* y de Responsabilidad Social (Favotto y Kollman, 2021). Habitualmente, el mundo corporativo se ha limitado a entenderla como una función ejecutiva más, que necesita de gerentes con su debida especialización para supervisarla (Post, Murray Jr., Dickie y Mahon, 1983). No obstante, más recientemente, en un informe publicado por la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI) y la Universidad de Deusto (2021), un 96,7% de las organizaciones encuestadas consideran que la gran mayoría de los políticos se relaciona con naturalidad y de forma abierta con los grupos de interés, siendo las organizaciones empresariales los lobbies con los que más acostumbran a tratar.

1.2. El *lobbying* de las Organizaciones de la Sociedad Civil

En los últimos tiempos se ha debatido a quién reconocer como practicante del *lobbying*. Rafael Rubio, Luis Marañón y Miguel Ángel Gonzalo (2021) lanzan la pregunta: ¿existe tal cosa como el 'lobby' ciudadano? Ciertamente, de forma paulatina, las Cortes y los diferentes parlamentos autonómicos españoles han establecido nuevos mecanismos de participación: desde normas para presentar iniciativas legislativas hasta, en algunas autonomías, la oportunidad de plantear enmiendas a determinados proyectos de ley. De hecho, Rubio et al. (2021) reclaman un mayor apoyo de las instituciones parlamentarias al *lobby* ciudadano, el cual entienden como aquel no realizado por profesionales de los Asuntos Públicos. Este apoyo institucional puede materializarse proporcionando una mejor información a la ciudadanía, acerca de los procedimientos que tienen a su disposición para participar en las discusiones públicas.

Para influir sobre los asuntos que les conciernen, las personas individuales tienen la opción de organizarse en grupos. Según Colli y Adriaensen (2020), una vez que esto ocurre, las que denominan Organizaciones de la Sociedad Civil (las CSO, por sus siglas en inglés) se enfrentan a una elección entre tratar de influir directamente sobre las instituciones del Estado, o bien hacerlo sobre el mercado (por ejemplo, mediante boicots).

Para las Organizaciones de la Sociedad Civil, es particularmente relevante la distinción entre estrategias de *lobbying* interno o externo. Cuando una organización se decanta por una estrategia interna, significa que la va a basar en el acceso a quienes aplican las políticas que la atañen, para persuadirles en favor de las posiciones de su grupo (Chalmers, 2012) En cambio, las estrategias externas se dirigen hacia la opinión pública: son lanzadas para convencerla de que se acepten las medidas propuestas por la organi-

zación. De este modo, influyen a su vez sobre quienes tienen el poder de tomar las decisiones (Colli, 2019). Esta práctica de crear un estado de opinión favorable a los intereses del grupo en cuestión, reforzando así su influencia sobre los poderes públicos, se conoce como *lobbying* indirecto (Xifra, 2009). Ambas estrategias deberían servir para “mantener viva la relación y el clima de confianza, predisponiendo la voluntad de los actores que participan en la toma de la decisión” (Rubio Núñez, 2018, p. 409).

Dentro del *lobbying* indirecto, Crespo Val (2020) distingue, por un lado, las acciones de *grassroots*, consistentes en lograr que el público realice movilizaciones sobre un tema determinado y, de esta manera, ejerza presión. Por otro, destaca el *astroturf*, mediante el cual el *lobby* instruye a esas bases para que emplee técnicas de participación ciudadana, con las que defender las posiciones deseadas por el grupo de interés. Estas técnicas se han reforzado con el empleo de las redes sociales, el apoyo en líderes de opinión, y la difusión a través de medios de comunicación de ideas que movilicen a la ciudadanía. Castillo Esparcia y Almansa Martínez (2011) mencionan particularmente el envío de mensajes escritos y de llamadas, etc. para demostrar que una gran cantidad de personas demandan una determinada posición, aparentemente de forma espontánea. También mencionan el aprovechamiento del poder financiero del *lobby* para la realización de acciones indirectas de relaciones públicas (como discursos, artículos, campañas mediáticas...) abogando por una medida determinada.

1.3. El concepto de influencia para las Organizaciones de la Sociedad Civil

James March (1955: 432), un prominente sociólogo y economista estadounidense, decía acerca de la influencia que “para el estudio de la toma de decisiones lo que la fuerza es para la investigación del movimiento -una explicación genérica para los fenómenos observables básicos-”. Abogaba por un acuerdo científico sobre la medición de la influencia; o, al menos, “una forma medianamente factible de proporcionar rankings sencillos” (March, 1955, p. 434).

Las Organizaciones de la Sociedad Civil buscan influir en la definición pública de las cuestiones que les preocupan, y en la relevancia que se les reconoce (Van Wessel, Hilhorst, Schulpfen & Biekart, 2020). Pero, al mismo tiempo, se han señalado varios obstáculos en la relación entre las instituciones públicas y estos grupos. En este sentido, cabe destacar cómo el desequilibrio de poder entre los gobiernos y estas organizaciones perjudica a la reciprocidad en sus relaciones (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2004). Asimismo, existe el riesgo real de institucionalización, de manera que pierdan el contacto con los públicos a quienes pretenden representar (Lang, 2013).

Debido a todo ello, y respondiendo a la reflexión de Dür (2008) acerca de los pocos estudios publicados que midan directamente la influencia de los grupos de interés y sus problemas metodológicos, se presenta un

método exhaustivo con el que medir la capacidad de influencia de los grupos de la Sociedad Civil.

1.4. Referencias legales actuales

El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (2012), en su artículo 11.2, protege el diálogo entre las instituciones de la UE y los diferentes ciudadanos y asociaciones de la sociedad civil (C326/53). Asimismo, el artículo 152 compromete a la UE a facilitar dicho diálogo (C326/114). Debido a los complejos procesos de codecisión que impone en las instituciones europeas, a la hora de llevar a cabo actividades de *lobby*, este tratado exige todavía más conocimiento experto de tipo procedimental, además de técnico (Guéguen, 2019).

La citada cobertura jurídica contrasta con la situación en España: aunque es cierto que la Constitución española emplaza a legislar los cauces por los que los ciudadanos y las organizaciones son escuchados por las instituciones públicas, lo cierto es que todavía no existe una legislación común en vigor para todo el territorio (Ridao, 2018). Ya en el año 2008, la Comisión de Estudios del Consejo de Estado advirtió de esta falta de legislación específica en 2008 (Álvarez Vélez y De Montalvo, 2014). El último gran esfuerzo fue la Ley 18/2014, de 19 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, así como los distintos desarrollos regionales por las Comunidades Autónomas. La citada ley abarca tres cuestiones clave para la práctica del *lobbying*: la transparencia en las actividades de los funcionarios públicos; el derecho de acceso a la información pública, y el compromiso de los decisores públicos con la buena gobernanza.

1.5. La medición de la influencia de los grupos de interés

Quienes han ofrecido orientaciones para medir la influencia, tienden a basarse en el análisis de los recursos de que dispone el grupo de interés para mantener su actividad (Lowery, 2007). En este sentido, el número de seguidores o miembros que pertenecen al grupo se ha convertido en una de las variables habitualmente planteadas (Lowery, 2007). Paralelamente, al incorporar el número de miembros a las evaluaciones sobre la capacidad de influencia de los grupos de interés, en los cálculos se favorece a las organizaciones más antiguas sobre las más nuevas (Nownes, 2015). A mayor edad de la organización, más tiempo habrá tenido para reunir a personas u organizaciones en favor de sus causas, y para fomentar relaciones positivas con todos los actores clave.

Otros expertos, como Hanegraaff, Van der Ploeg y Berkhout (2020), sugieren que el grado de especialización de un grupo de interés tiene un impacto considerable sobre su capacidad de participar en la toma de decisiones. En esta línea, establecen que la capacidad de influencia de aquellos grupos que abarcan múltiples temas se reduce cuando en su entorno existen más *lobbies* tratando de influir sobre las mismas decisiones.

La participación de los *lobbies* en comisiones públicas o grupos de trabajo es otra importante variable. Cerca del 85% de las decisiones de las instituciones de la UE emanan directamente de estos espacios de deliberación (Lewis, 2019). En el caso del mundo empresarial, el nivel de acceso a las instituciones ha sido mencionado como una variable crucial para su capacidad de influencia, ya que significa contar con información de primera mano, y con el conocimiento experto de dicho funcionariado (Bouwen, 2001). Autores como Linda Flöthe (2019) han llegado a sugerir como un factor de éxito para los *lobbies* el tipo de información que proporcionen a los poderes políticos en estas reuniones. Facilitarles información técnica aumenta sus probabilidades de éxito a la hora de persuadir a sus interlocutores.

Sin embargo, para nuestra necesidad de determinar la mejor forma de medir la capacidad de influencia de un *lobby*, la enumeración de Helen Marie Fisker (2015) sobre los elementos para que tenga éxito constituye el esfuerzo más completo llevado a cabo hasta la fecha. Tras llevar a cabo un estudio longitudinal que abarca desde 1976 a 2019, Fisker confirma una serie de variables como las más explicativas de por qué ciertos grupos sobreviven en buena forma a lo largo de los años, alcanzando una mayor representación social, mientras que otros desaparecen de la esfera pública. Estos factores incluyen el número de integrantes y el de asientos que una organización posee en los comités públicos. Pero Fisker también incorpora un nuevo parámetro: el número de personas empleadas con los que el grupo de interés cuenta para poder desarrollar sus actividades.

Por otro lado, si la transparencia tiene un papel tan importante en la regulación del *lobbying*, precisamente por las mismas instituciones públicas en las que los grupos de interés intentan ejercer influencia, ¿significa esto que las organizaciones más transparentes merecen ser consideradas como más influyentes? Koch y Schulz-Knappe (2021) entrevistaron al respecto a más de 200 profesionales de Asuntos Públicos, quienes señalaron dos aspectos muy relacionados con la transparencia: lo que llamaron “soberanía informativa”, entendida como el acceso del grupo de interés a información exclusiva; y las consideraciones éticas. Estos dos factores fueron mencionados como fuertes predictores de la capacidad de influencia atribuida a los grupos, por parte de observadores desde el exterior del mundo de los Asuntos Públicos. Ahora bien, ¿cómo traducir la noción de transparencia a un criterio objetivo, que no se base en meras percepciones? La regulación de las actividades de los *lobbies*, a través de registros públicos de grupos de interés, y la publicación de las agendas del funcionariado público, son las dos principales herramientas frecuentemente sugeridas para garantizar los estándares de transparencia en su ejercicio, y combatir la corrupción (Aguilar Juncosa, 2021). En consecuencia, si el grado de transparencia forma parte de los criterios para evaluar la capacidad de influencia de un *lobby*, estos registros ofrecen una referencia objetiva para valorarla.

1.6. Objetivos

La presente investigación se centra en determinar la capacidad de influencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil españolas sobre las instituciones públicas, en el ejercicio legítimo de actividades de *lobbying*. Partiendo de la literatura expuesta sobre los criterios para evaluar dicha influencia de los grupos de interés, se realiza en primer lugar un estudio exploratorio con el que obtener la ponderación más adecuada de las diferentes variables a tomar en consideración: los asientos en grupos de trabajo o comités públicos; el número de integrantes; la antigüedad de la organización; el número de personas que trabajan para ella, y su grado de transparencia.

A la luz tanto de la revisión bibliográfica, como de los resultados exploratorios, se establecen una serie de objetivos específicos. El primero de ellos consiste en identificar cuáles son las Organizaciones de la Sociedad Civil que más influencia ejercen sobre los poderes públicos, estableciendo un ranking al respecto. Asimismo, un segundo objetivo específico pasa por establecer cuáles son las variables más determinantes, por las que una Organización de la Sociedad Civil obtiene capacidad de influencia.

Finalmente, el tercer objetivo persigue hallar el grado en que una estructura con áreas de especialización claramente distribuidas contribuye a que la organización ejerza eficazmente sus actividades de *lobbying*.

1.7. Hipótesis

En relación con el primer objetivo, se formula la hipótesis de que aquellas que demuestren mayor capacidad para ejercer influencia sobre los poderes públicos, serán las que más pongan en práctica campañas de *lobbying* indirecto.

En cuanto al segundo objetivo específico, de acuerdo con las aseveraciones de Fisker (2015), nuestra hipótesis sostiene que el número de miembros es el factor fundamental para que una Organización de la Sociedad Civil tenga éxito al tratar de ejercer influencia sobre los poderes públicos, seguido por su presencia en comités y grupos de trabajo institucionales; y, en menor medida, por su número de empleados.

Por su parte, para el tercer objetivo, se establece la hipótesis de que aquellas asociaciones con una estructura interna ya organizada en diferentes grupos de trabajo, serán las que se reflejen como más influyentes en el ranking.

2. Metodología

2.1. Fase de investigación exploratoria

Para obtener una mejor imagen del contexto de las actividades de *lobbying* en España, con la que perfilar definitivamente nuestras primeras hipótesis, entre mayo y diciembre de 2021 se llevó a cabo un estudio exploratorio. Los estudios exploratorios permiten a

los equipos de investigación adentrarse en aquellos campos en los que apenas existen trabajos previos (Casula, Rangarajan y Shields, 2021), como es el caso de la capacidad de influencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil españolas sobre los decisores públicos. Su principal objetivo fue el de cuantificar el grado de importancia relativa de los principales elementos que, durante la revisión teórica, surgieron como los que tenían el potencial de determinar la capacidad de influencia real de un grupo de interés.

En primer lugar, se procedió a un análisis descriptivo de los principales registros de grupos de interés de aplicación en España. El único de ámbito estatal es el de la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), de carácter voluntario. Debido a ello, el Registro de Transparencia de la Unión Europea resulta más completo, incluso para el estudio de lobbies en España, porque cualquier organización que quiera acceder a las instalaciones del Parlamento Europeo o de la Comisión Europea tiene que apuntarse en él. Asimismo, para acceder a sus responsables, la Comunidad de Madrid, Cataluña y los Ayuntamientos de Madrid y Barcelona requieren a los *lobbies* que se inscriban en un registro semejante al de la UE.

A continuación, tras una consulta preliminar a expertos del sector, se escogió una muestra crítica de 18 ONG, fundaciones y organizaciones de los movimientos sociales, para analizar su actividad en redes entre el 1 de mayo y el 13 de junio de 2021, con ayuda de la plataforma de monitorización Awarío. Se realizó un informe escrito preliminar sobre sus estadísticas y principales temas de interés, de acuerdo con sus publicaciones realizadas.

Una vez obtenidos estos primeros datos sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil en España en calidad de grupos de interés, entre el 5 de julio y el 24 de octubre de 2021 se remitió un cuestionario a 19 especialistas en *lobbying* y Asuntos Públicos, que combinaba preguntas abiertas de tipo cualitativo con una serie de escalas cuantitativas. Así, esta técnica buscaba directamente establecer los pesos ponderados de los diferentes factores de influencia apuntados por la literatura sobre *lobbying*, de cara a fijar los cálculos para establecer el ranking de Organizaciones de la Sociedad Civil. Ocho de las 19 personas consultadas eran representantes de asociaciones empresariales; otras cinco se encontraban al frente de consultoras de comunicación y Asuntos Públicos, y cuatro ocupaban puestos de dirección en las compañías para las que trabajaban. Los catedráticos Rafael Rubio (especialista en transparencia y participación en el Departamento de Derecho Constitucional de la Universidad Complutense) y Manuel Villoria (Ciencias Políticas y de la Administración, Universidad Rey Juan Carlos) completaron esta muestra. El juicio que estos profesionales de prestigio hacen de los factores aportados por Fisker (2015), al ofrecer puntuaciones para ordenarlos por su importancia relativa, proporciona una garantía de la idoneidad de la metodología adoptada.

El mencionado cuestionario cuantitativo pidió a cada especialista que puntuara del 0 al 10 la importancia de los siguientes aspectos para obtener éxito e influencia:

1. Número de integrantes/seguidores del grupo de interés.
2. Presencia en grupos de trabajo y comisiones públicas.
3. Antigüedad acumulada.
4. Número de personas empleadas.

Además, del 0 al 10, también se les preguntó cómo de importante les parecía la presencia de una organización en seis registros de transparencia de Europa, España, Madrid y Cataluña, teniendo la oportunidad de mencionar cualquier otro registro de relevancia según su parecer. Las medias obtenidas por cada registro se emplearon para determinar cuáles deberían proporcionar una puntuación adicional a aquellas organizaciones que contaran con ficha en ellos.

2.2. Procedimiento para el trabajo de campo

Para el trabajo de campo, la muestra total analizada de Organizaciones de la Sociedad Civil alcanzó las

55 entidades. Bastó la presencia de la organización en al menos uno de estos tres registros de transparencia: el de la CNMC, el de la Comunidad de Madrid o el de Cataluña, a fecha de diciembre de 2021. Se examinaron exhaustivamente las listas de las tres bases de datos, bastando con que figurase al menos una sección regional de la entidad en cuestión, para incluir a esta última.

Los rankings vienen usándose en la investigación en comunicación social para el estudio de diversas cuestiones: desde la evaluación de resultados de atención en comunicación digital (Hagar y Shaw, 2022), hasta el establecimiento de correlaciones entre los mensajes de una marca y su posición en las clasificaciones de consumidores (Lim y Young, 2021). Para establecer las ponderaciones de nuestro ranking sobre la capacidad de influencia de los grupos de interés social, primero se extrajeron las notas medias otorgadas por las personas especializadas consultadas, a las diferentes variables de influencia por las que fueron preguntadas. A continuación, tomando como referencia los datos disponibles en fuentes abiertas sobre las 18 organizaciones de la muestra crítica inicial, se fijaron escalas de cuatro grados en cada uno de los factores a medir. El proceso se describe en la Tabla 1.

Tabla 1. Variables para evaluar la capacidad de influencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil sobre los decisores políticos

Variable	Nota media concedida por los expertos	Tramos a multiplicar por la nota media
1. Número de comités públicos y grupos de trabajo	8.86 (n=18)	– 4: más de cinco. – 3: cuatro o cinco. – 2: dos o tres. – 1: uno o ninguno.
2. Número de integrantes de la organización.	6.68 (n=17)	– 4: Mas de 100.000. – 3: de 50.001 a 100.000. – 2: de 5.000 a 50.000. – 1: hasta 5.000.
3. Antigüedad.	6.35 (n=17)	– 4: más de 50 años. – 3: de 35 a 50 años. – 2: de 20 a 35 años. – 1: menos de 20 años.
4. Número de empleados	5.53 (n=16)	– 4: más de 10 empleados a tiempo completo. – 3: de 5 a 10. – 2: de 2 a 5. – 1: menos de 2.

Fuente: Elaboración propia. Variables evaluadas extraídas de Fisker (2015) y, en el caso de la antigüedad, de Nownes (2015).

Al mismo tiempo, de acuerdo con la importancia de la transparencia según la literatura y los expertos consultados, se aplicó un factor corrector sobre la suma de las puntuaciones parciales de las diferentes variables. El panel de especialistas coincidió en otorgar la máxima puntuación a aquellos registros obligatorios para

mantener encuentros con responsables de la institución pública en cuestión (UE, Comunidad de Madrid, Generalitat de Cataluña y Ayuntamiento de Madrid). En consecuencia, la presencia de una Organización de la Sociedad Civil en uno o más de ellos llevó a la aplicación del factor multiplicador mostrado en la Tabla 2.

Tabla 2. Coeficiente a aplicar sobre la puntuación de cada organización, según su presencia en registros de transparencia

Número de registros obligatorios en los que la organización está presente	Multiplicación de la puntuación por...
Cuatro	1.4
Tres	1.3
Dos	1.2
Uno	1.1

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, debemos indicar otra serie de consideraciones metodológicas. Para sumar el número total de comités en los que una organización dada participa, se han incluido los siguientes epígrafes de los registros:

1. Registro de la UE: ‘Participación en estructuras y plataformas de la UE’; ‘ Intergrupos y agrupaciones no oficiales (Parlamento Europeo)’; ‘Grupos de expertos de la Comisión y otras entidades similares (Comisión Europea)’ , y ‘Participación en otros foros y plataformas apoyados por la UE’.
2. Registro de Transparencia de la Comunidad de Madrid: subepígrafe “Grupo-mesa-órgano” del apartado “Otros datos”.
3. Consulta de Grupos de Interés de Cataluña: aquellos reflejados bajo el epígrafe “Actividades incluidas dentro del ámbito de aplicación del registro”.

Asimismo, en los casos en los que la organización declara que pertenece a una asociación o federación de ámbito nacional o internacional, los datos disponibles sobre estas últimas en los registros fueron añadidos para calcular las cifras de comisiones y plantilla. Igualmente, se ha interpretado que el número de integrantes de las confederaciones es igual a la suma de los de las diferentes asociaciones que las componen. Para el cálculo de esta cifra, se han priorizado las cifras o listas oficiales publicadas en las webs de cada asociación, recurriendo a lo declarado en registros de transparencia solamente cuando dicho dato no estuviese disponible en dichas páginas. Respecto a los datos de antigüedad, ante los casos de fusiones o cambios de nombre a lo largo de la historia de estas organizaciones, se ha tomado como referencia el año de fundación de la organización más antigua de las que existieran previamente.

El número de personas empleadas reflejado por defecto es el publicado en el epígrafe “Equivalentes a Tiempo Completo” del Registro de Transparencia de la UE. Siempre se han añadido las cifras declaradas por las federaciones nacionales o europeas a las que perteneciera la entidad analizada. En aquellos casos en los que no fue posible extraer información sobre este número a través de los registros, se realizaron las siguientes preguntas directamente por correo electró-

nico a un portavoz de dicha organización: “¿Con cuántas personas contáis dedicadas a tiempo completo a los Asuntos Públicos?; y, ¿cuántas trabajan parcialmente en dicha área?”.

Finalmente, para responder al primer y tercer objetivos se extrajo información de fuentes abiertas. Por un lado, los datos sobre campañas de lobbying indirecto se obtuvieron de las webs oficiales de las organizaciones, análisis de comunicados de prensa, revistas corporativas e informes de actividad, y publicaciones en redes sociales. Siguiendo las orientaciones de Castillo Esparcia y Almansa Martínez (2011), Xifra (2009) y Crespo Val (2020), se han registrado como acciones de lobbying indirecto las siguientes herramientas:

- Campañas en medios convencionales.
- Campañas en redes sociales.
- Recogidas de firmas en apoyo de una causa o medida a adoptar.
- Llamamientos a movilizaciones públicas.
- Edición de publicaciones (revistas, informes, manifiestos).
- Celebración de eventos públicos.
- Divisiones internas de las organizaciones expresamente dedicadas a la divulgación.

En lo relativo a su organización interna, Castillo Esparcia (2011) distingue entre dos tipos de organizaciones. Por un lado, las federadas poseen centros de decisión descentralizados, o bien reúnen a su vez a varias asociaciones en su seno. Las estructuras de estas organizaciones buscan asemejarse a las de los sistemas políticos en los que actúan. Por su parte, las unitarias son mucho más sencillas al componerse directamente de miembros individuales, sin que existan asociaciones intermediarias. En consecuencia, sus decisiones están muy centralizadas. Con objeto de hallar los temas de interés para los que cada organización cuente con áreas de especialización, los grupos de trabajo establecidos internamente se obtuvieron de nuevo de la información reflejada en sus webs y, en los casos en los que estaban disponibles públicamente, de lo estipulado en sus estatutos legales. En lo referente a la existencia de diferentes ámbitos de especialización en el organigrama de las asociaciones analizadas, se han recogido todas aquellas divisiones oficialmente establecidas por cada organización, cu-

yas denominaciones se refieran a asuntos de interés público. En este sentido, se han registrado:

- Secretarías dependientes de órganos de gobierno (es decir, de Consejos y Comisiones Ejecutivos).
- Áreas de asuntos públicos instauradas por los órganos de gobierno de la organización, mediante la creación de grupos de trabajo capaces de realizar propuestas de forma autónoma; así, en dichas áreas pueden participar diferentes personas físicas o asociaciones más pequeñas integradas en dicha organización.
- Fundaciones o think tanks dependientes de la organización en cuestión, dedicadas a un asunto específico de interés público.

Por el contrario, se excluyen de esta revisión aquellos comités o departamentos dedicados a ámbitos de gestión necesarios para el funcionamiento del grupo de interés, como las finanzas, las áreas jurídicas o los comités éticos; pero que no dedican su trabajo al análisis ni la intervención sobre temas de incidencia pública.

3. Resultados

3.1. Principales organizaciones de la sociedad civil en España por capacidad de influencia

Si nos centramos en las diez primeras posiciones del ranking confeccionado, cinco de ellas están ocupadas por organizaciones dedicadas a colectivos de pacientes, o de personas con diversidad funcional. Así, la Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE) logra el primer

puesto con una puntuación total de 144,662 puntos, seguida por los 133,9 puntos de la Organización Nacional de Ciegos de España (ONCE). Aunque, según el informe de la propia ONCE consultado para la elaboración de esta tabla, en el año 2021 dicha organización contaba con más de 70.000 personas afiliadas, COCEMFE se impone gracias a que reúne a más de 2,5 millones pertenecientes a sus cerca de 1.600 asociaciones federadas. Por el contrario, debido a las valoraciones globales de los expertos acerca de la mayor relevancia del número de miembros de un *lobby* frente a su antigüedad, la mayor juventud de COCEMFE (creada en 1980, cuando la ONCE surge en 1938) no le supone un obstáculo para liderar el ranking de 55 asociaciones civiles. En el caso de organizaciones de personas afectadas por enfermedades, la Asociación Española contra el Cáncer (AECC) alcanza el quinto lugar, una posición cimentada con sus casi 500.000 socios y sus 70 años de Historia.

En el ámbito de los movimientos defensores del medio ambiente, Greenpeace España lidera en cuanto a capacidad de influencia (tercer puesto absoluto del ranking, con 127,14 puntos), sensiblemente por delante de la Sociedad Española de Ornitología (SEO/BirdLife, décima posición) y del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF España, 11º puesto). Las tres organizaciones participan activamente en grupos de trabajo y comités públicos. Greenpeace España también es mucho más joven que las otras dos organizaciones mencionadas (la sección se crea en 1982, frente al nacimiento de SEO/Birdlife en 1954 y el de WWF España en 1961). Pero, donde realmente marca la diferencia, es en el número de socios: casi 150.000 frente a los datos más recientes disponibles de SEO (cerca de 13.000) y WWF (38.158 socios españoles en el año 2015). Las puntuaciones de las diez primeras organizaciones del ranking se desglosan en la Tabla 3.

Tabla 3. Puntuaciones parciales de las diez Organizaciones de la Sociedad Civil más influyentes sobre los poderes públicos

Organización	Comisiones	Miembros	Antigüedad	Empleados	Registros
1. COCEMFE	35.44 pt.	26.72 pt.	19.05 pt.	22.12 pt.	1.4
2. ONCE	35.44 pt.	20.04 pt.	25.4 pt.	22.12 pt.	1.3
3. Greenpeace España	35.44 pt.	26.72 pt.	19.05 pt.	16.59 pt.	1.3
4. Confederación Estatal de Personas Sordas de España (CNSE)	35.44 pt.	26.72 pt.	25.4 pt.	16.59 pt.	1.1
5. AECC	26.58 pt.	26.72 pt.	25.4 pt.	16.59 pt.	1.2
6. Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)	35.44 pt.	26.72 pt.	19.05 pt.	22.12 pt.	1.1
7. Plataforma Representativa Estatal de Personas con Discapacidad Física (PREDIF)	35.44 pt.	20.04 pt.	12.7 pt.	22.12 pt.	1.2
8. Plataforma de Organizaciones de Infancia	35.44 pt.	26.72 pt.	12.7 pt.	22.12 pt.	1.1
9. Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español (EAPN ES)	35.44 pt.	26.72 pt.	12.7 pt.	22.12 pt.	1.1
10. SEO/BirdLife	35.44 pt.	13.36 pt.	25.4 pt.	22.12 pt.	1.1

Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente, determinadas organizaciones de la muestra se quedan muy atrás en términos de influencia sobre los poderes políticos. Estos grupos apenas logran puntuación en ninguno de los apartados evaluados: seis de las diez últimas organizaciones no participan en comisión alguna, y la más antigua de todas ellas (la Asociación Española para la Defensa de la Competencia -AEDC-) fue creada en

1986. La afiliación de todas ellas apenas supera unos centenares, y en ningún caso se sitúan por encima de los dos empleados trabajando a tiempo completo en Asuntos Públicos. En definitiva, sus resultados son pobres para todas las variables contempladas. Las puntuaciones de las organizaciones que ocupan las diez últimas posiciones se recogen en la Tabla 4.

Tabla 4. Puntuaciones parciales de las diez Organizaciones de la Sociedad Civil menos influyentes sobre los poderes públicos

Organización	Comisiones	Miembros	Antigüedad	Empleados	Registros
46. Fundación Juegaterapia	8,86	6,68	6,35	22,12	1,1
47. Asociación Española para la Defensa de la Competencia (AEDC)	8,86	6,68	19,05	5,53	1,1
48. Fundación Ecología y Desarrollo	8,86	6,68	12,7	5,53	1,3
49. Equalia	17,72	6,68	6,35	5,53	1,2
50. Asociación Contra el Cáncer Gástrico y Gastrectomizados (ACCGG)	17,72	6,68	6,35	5,53	1,2
51. Fundació Privada per a la Xarxa Oberta, Lliure i Neutral (Güifi.net)	8,86	6,68	6,35	11,06	1,2
52. Fundación Savia por el Compromiso y los Valores	8,86	6,68	6,35	11,06	1,1
53. Asociación de Víctimas de Accidentes (DIA)	8,86	6,68	6,35	11,06	1
54. Asociación Lectura Fácil (ALF)	8,86	6,68	6,35	5,53	1,2
55. Asociación Española de Fundaciones (AEF)	8,86	6,68	6,35	5,53	1,1

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Relevancia relativa de las variables cuantificadas

La participación en comités públicos se erige inequívocamente como factor determinante para la capacidad de influencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil: nueve de las 10 primeras asociaciones del ranking alcanzan la máxima puntuación en este campo. Este último resultado debe compararse con las cifras para el mismo logro en el apartado de número de integrantes y el de plantilla: En ambos casos, la máxima puntuación es obtenida por siete de las 10 organizaciones analizadas.

Sin embargo, para realizar un análisis más completo, conviene que tomemos en consideración toda la muestra: 29 de las 55 organizaciones logran la máxima puntuación por presencia en comisiones, y todas ellas se sitúan en los 40 primeros puestos del ranking. En cambio, en cuanto al número de miembros, 14 entidades obtienen todos los puntos posibles por situarse en el cuarto tramo. De ellas, 13 entran en los 30 primeros puestos, 10 en los 20 primeros, y siete se ubican entre las 10 más influyentes en términos absolutos. En otras palabras: el número de integrantes es un factor más distintivo de la capacidad de influencia sobre los decisores públicos que la presencia en comisiones. El número de per-

sonas en plantilla arroja cifras similares (máxima puntuación para siete de las primeras 10 organizaciones; 13 de las 20 primeras, y 16 de las 30 más influyentes).

En lo que respecta al factor de antigüedad, sólo cuatro organizaciones tienen tantos años a sus espaldas como para alcanzar el cuarto tramo de puntuación. Además, las trayectorias de tres de las diez primeras ni siquiera comienzan más allá de los años 90.

Los resultados por la presencia en registros de transparencia son particularmente sorprendentes, ya que no se aprecia una distribución acorde con las posiciones finales en el ranking. Si bien es cierto que, para alcanzar su posición de líder absoluta, a COCEMFE se le ha podido aplicar el máximo multiplicador por estar inscrita en los cuatro registros contabilizados (y que ONCE y Greenpeace cuentan con ficha al menos en tres de esos cuatro), es difícil encontrar por lo demás organizaciones cuya presencia en registros supere las dos inscripciones. Es igualmente llamativo que, a pesar de los resultados discretos de las fundaciones Access Info Europe y Civio (puestos 34 y 44 del ranking, respectivamente), éstas también estén inscritas en todos los registros señalados como importantes por los especialistas consultados; y que seis de las 12 primeras figuren tan solo en un único registro de transparencia.

3.3. El recurso al *lobbying* indirecto

Si analizamos la información cualitativa recopilada sobre cada organización y la comparamos con sus posiciones en el ranking cuantitativo, constatamos que las estrategias externas de *lobbying* están ampliamente extendidas entre todas las Organizaciones de la Sociedad Civil analizadas. De hecho, las asociaciones y fundaciones que cierran la tabla son particularmente activas en el recurso a estas herramientas.

Como muestra, a continuación, se reseñan las principales actividades de *lobbying* indirecto publicadas por las cinco primeras organizaciones del ranking. En primer lugar, COCEMFE ha llevado a cabo la campaña “#AsistenciaPersonalYA”, destinada a promover la asistencia personal para contribuir a la independencia de las personas con discapacidad. Destaca particularmente el lanzamiento de la aplicación móvil AccesibilidApp, mediante la cual la ciudadanía puede publicar cualquier incidencia de accesibilidad que detecte en sus municipios. Asimismo, mediante el Observatorio de la Accesibilidad y Vida Independiente, COCEMFE pone a disposición de los internautas todo un repositorio de materiales relativos a este asunto.

En cambio, los asuntos en los que la ONCE vuelca sus esfuerzos de *lobby* van más allá de los derechos de las personas con discapacidad: comercio electrónico, juego en línea, transporte de viajeros... sin que nuestro análisis haya recogido campañas de *lobbying* indirecto para estas cuestiones.

Como organización ecologista, para Greenpeace España las estrategias externas son práctica habitual. Las peticiones de firmas observadas abarcan el cese de la minería submarina, la lucha contra las macrogranjas de ganadería intensiva, la eliminación definitiva de los plásticos en envases... También presenta toda una sección para concienciar al gran público de las medidas de consumo a adoptar en su vida diaria.

Por su parte, el *lobbying* indirecto de CNSE se centra en la creación de espacios de asociacionismo del colectivo de personas sordas: es el caso de su Comisión de Juventud Sorda, del Consejo de Participación de las Mujeres Sordas o del Consejo Consultivo de Personas Mayores Sordas. Para dar visibilidad a esta comunidad, publican la revista *Faro del Silencio*.

Cerrando las cinco primeras posiciones, la AECC busca concienciar a la población para reforzar la protección de los menores en la Ley Antitabaco. Esta asociación publica de forma continuada informes sobre la población oncológica, el tabaquismo y, en general, el impacto del cáncer en España; para ello, en 2010 creó su propio Observatorio, dedicado a la divulgación. En particular, la AECC ha llegado a recoger firmas para reivindicar el acceso igualitario en toda España a las pruebas de cáncer de colon. En ocasiones, colaboran con las propias instituciones en campañas de concienciación, como con la campaña de la Junta de Andalucía: “Menos humos, menos cáncer”.

Sin embargo, las entidades que cierran el ranking de influencia no se quedan atrás: la Asociación Espa-

ñola de Fundaciones organiza los Premios AEF a las mejores iniciativas filantrópicas. En su quinta edición, llegó a hacer público un “Manifiesto por la Filantropía” junto con otras siete organizaciones, para reivindicar que se modernice la regulación sobre mecenazgo.

De forma similar, la Asociación Lectura Fácil da a conocer sus iniciativas a través del Encuentro Lectura Fácil y los Premios Lectura Fácil; difunde activamente las actividades de sus clubs y voluntariado, y ha elevado a instituciones locales el Manifiesto por el Día del Síndrome de Down.

En cuanto a la Asociación de Víctimas de Accidentes (DIA), cuenta en su seno con la Fundación Fundtraffic, íntegramente dedicada a sensibilizar sobre los accidentes de tráfico y los riesgos laborales. Además, la DIA apoya expresamente la Carta Europea de la Seguridad Vial.

Cerrando estas últimas posiciones, la Fundación Savia publica todos los escritos que dirige a los responsables políticos acerca de la emergencia climática y la ganadería (reclamando un Pacto Andaluz por la Ganadería Extensiva). Organiza el premio Ezequiel Martínez para Jóvenes Andaluces sobre Medio Ambiente y Cambio Climático, entre otros concursos. Finalmente, Güifi.net publica artículos sobre regulación de Internet y las telecomunicaciones, además de participar en el proyecto CAPTOR (*Collective Awareness Platform for Tropospheric Ozone Pollution*) para la gestión de la contaminación del aire y la concienciación al respecto.

3.4. El papel de la especialización

Al realizar la revisión cualitativa con las estructuras internas de las Organizaciones de la Sociedad Civil, se aprecia que la estructura de COCEMFE es compleja, con ocho secretarías dependientes de su Comisión Ejecutiva. Entre ellas, destacan “Mujer e igualdad”, “Accesibilidad y vida independiente”, y “Desarrollo Educativo y Profesional”; por debajo de la dirección, existen igualmente cinco grandes áreas de trabajo abiertas a la participación, relacionadas con las citadas secretarías.

Al ser una corporación de Derecho Público de carácter social, la ONCE es un caso especial. El Gobierno ejerce supervisión y control sobre su actividad a través del llamado “Consejo de Protectorado”, en el que participan seis ministerios (Derechos Sociales, Interior, Hacienda, Educación, Trabajo y Consumo).

Greenpeace España no ha instaurado secretarías ni áreas de trabajo específicas sobre diferentes asuntos públicos, dentro de su Junta Directiva ni de su Consejo. Tampoco lo hace la CNSE: a pesar de su naturaleza de confederación, no ha instaurado una estructura por áreas especializadas. De forma similar, la AECC cuenta con comités sobre Ética, Auditoría, Régimen Jurídico... pero no presenta secretarías ni áreas de trabajo distribuidas por temáticas, sobre las que realizar aportaciones.

Volviendo sobre las últimas organizaciones de la tabla, bajo la Dirección General de AEF encontramos

áreas específicas como las de “Fundaciones comunitarias y Relaciones Internacionales”; y “Conocimiento y comunidad”. La Asociación Lectura Fácil, de tamaño muy reducido, no establece áreas ni secretarías internas para ámbitos de interés específicos, mientras que la DIA presenta áreas de Coordinación y Prevención, Inclusión Laboral, Apoyo a Víctimas... además de la propia fundación especializada Fundtraffic.

La Fundación Savia tampoco divide su estructura en secretarías o áreas sobre temas de interés. En cuanto a Güifi.net, el equipo de esta fundación comprende las áreas jurídica, de comunicación, de administración, de operaciones... pero tampoco se distribuyen por asuntos de interés público.

4. Discusión y conclusiones

4.1. Nuevas perspectivas sobre el lobbying de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Resulta significativo que el hecho de que cuatro de las cinco organizaciones mejor posicionadas vuelquen gran parte de sus esfuerzos en el *lobbying* indirecto, se reproduzca en la zona baja de la tabla: organizaciones como la Asociación de Víctimas de Accidentes y la Asociación Española de Fundaciones publican igualmente manifiestos y realizan campañas de sensibilización. Ello implica que su práctica no es un factor determinante para que un grupo fortalezca las variables clave incorporadas en la metodología cuantitativa del ranking.

El recurso a métodos de *lobbying* directo para que la Sociedad Civil eleve sus peticiones ha tendido a escasear en nuestras sociedades (Sadi y Ramos Meneghetti, 2020). Sin embargo, resulta lógico que las Organizaciones de la Sociedad Civil estén habituadas al *lobbying* indirecto, para demostrar al legislador el apoyo social a sus propuestas. Buena parte de la actividad de estas organizaciones se ha destinado siempre a concienciar o sensibilizar a determinados públicos. Investigaciones como la de Orset y Monnier (2020) la acreditan con temas específicos, como la influencia de determinados grupos de interés social sobre la dieta de la población a través de campañas informativas que, a su vez, logran la implantación de medidas de etiquetado en los alimentos.

En cuanto a la participación en comités públicos, no se debe olvidar que son estas incursiones en *lobbying* directo las que mayor capacidad de influencia otorgan a las organizaciones. Entre las decisiones habituales que tienen que tomar, se encuentra el decantarse por tácticas de confrontación con el Estado, o bien con tácticas cooperativas. Con frecuencia, relacionarse con ellas supone para el Estado una fuente de legitimidad; pero, al mismo tiempo, tal complicidad puede ser percibida como un riesgo para su capacidad de crítica o confrontación (Hollander, 2018).

No obstante, a tenor de cómo los resultados reflejan el importante papel que juega el número de

miembros en la capacidad de influencia, las Organizaciones de la Sociedad Civil deberían reflexionar más sobre sus propias percepciones acerca sus mejores bazas: en vez de confiar en su base social o de afiliación y en su participación en espacios institucionales.

Estos hallazgos están en línea con los riesgos enumerados por Lage y Caldeira Brant (2008) al involucrar a las ONG en los sistemas de gobernanza. Entre ellos, la pérdida de efectividad de las ONG si no planifican acciones conjuntas con las instituciones públicas. Este problema está estrechamente ligado al de la legitimidad. El trabajo en los medios de comunicación debería formar parte de las acciones de *lobbying* a largo plazo (Mykkänen e Ikonen, 2019), de manera que se motive a los decisores públicos a ocuparse de los problemas planteados por estas entidades.

Más sorprendente si cabe es el estudio de las áreas de especialización. Dada su diversidad organizativa, para que la capacidad de estos grupos de atender temas específicos se incremente, no sólo convendría que exploraran una estructura interna con áreas acordes, sino que incorporaran profesionales de los Asuntos Públicos que se correspondan con esos roles específicos a crear: sólo así se incrementará la capacidad organizacional de actuar de forma eficiente y de generar información que realmente contenga conocimiento experto (Albareda, 2020). Pero, al mismo tiempo, especialistas como Mellquist (2022) apuntan otra explicación adicional para este resultado inconcluyente sobre influencia y áreas de especialización: la profesionalización puede resultar un arma de doble filo, al desembocar en tácticas de tipo empresarial para grupos que no deberían someterse a ese tipo de tensiones competitivas.

4.2. Conclusiones

La gran cantidad de recursos que incluso las organizaciones de la zona inferior de la tabla dedican a *lobbying* indirecto, revelan que su práctica no es un factor determinante para que un grupo fortalezca las variables clave incorporadas en la metodología cuantitativa del ranking. Por lo tanto, la primera hipótesis de la presente investigación ha resultado invalidada.

En cambio, el número de miembros continúa siendo el primer factor diferenciador entre las organizaciones mejor posicionadas en el ranking y las que les siguen, más diezmadas por término medio en esta área. Por lo tanto, nuestra segunda hipótesis sí se confirma. Por lo que respecta a las estructuras internas de estas organizaciones, se observa una disparidad que impide establecer vínculo alguno entre la implantación de áreas de especialización y su capacidad de influencia. En consecuencia, el paralelismo sugerido en la tercera hipótesis ha quedado refutado.

En definitiva, el presente estudio no solamente arroja luz sobre las actividades de *lobbying* llevadas a cabo por Organizaciones de la Sociedad Civil en España, sino que desarrolla una metodología comple-

ta para valorar su capacidad de influencia. De las variables incluidas en dicha metodología, son determinantes el número de integrantes con los que cuente un grupo de interés social y el de comités públicos en los que participa. Cuatro de las cinco organizaciones más influyentes de acuerdo con el ranking resultante, son asociaciones o confederaciones de personas con diversidad funcional, o de pacientes. Por el contrario, en un primer análisis cualitativo, las acciones de *lobbying* indirecto apenas marcan diferencia alguna, por estar plenamente extendidas entre este tipo de

actores. En cuanto a la existencia de áreas de especialización, en realidad poca eficacia adicional pueden aportar si no van acompañadas de la participación de profesionales de los Asuntos Públicos y si desembocan en una suerte de competiciones interdepartamentales. En el futuro, la cuantificación de estas dimensiones, a imagen y semejanza de las variables contempladas en el ranking, podría permitirnos esclarecer las razones exactas por las que no se ha detectado relación alguna entre ellas y las posiciones en el ranking cuantitativo.

5. Referencias bibliográficas

- Aguilar Juncosa, I. M. (2021). Los riesgos de corrupción de los lobbies. *Revista Española de la Transparencia*, 12 (2021), 125-144. <https://doi.org/10.51915/ret.122125>
- Albareda, A. (2020). Prioritizing professionals? How the democratic and professionalized nature of interest groups shapes their degree of access to EU officials. *European Political Science Review*, (4), 485-501. <https://doi.org/10.1017/S1755773920000247>
- Álvarez Vélez, M. I., & De Montalvo, F. M. (2014). Los lobbies en el marco de la Unión Europea: Una reflexión a propósito de su regulación en España. *Teoría y realidad constitucional*, 33 (2014), 353-375. <http://bitly.ws/Gsjq>
- Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales, & Deusto Business School. (2021). *La visión de los poderes públicos sobre las relaciones institucionales en España*. <http://bitly.ws/Kya6>
- Bouwen, R. (2001). Developing relational practices for knowledge intensive organizational contexts. *Career Development International*, 6 (7), 361-369. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006057>
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2004). Partnerships between international donors and non-governmental development organizations: Opportunities and constraints. *International Review of Administrative Sciences*, 70 (2), 253-270. <https://doi.org/1177/0020852304044254>
- Castillo Esparcia, A. (2011). *Lobby y comunicación: el lobbying como estrategia comunicativa*. Comunicación Social (Colección Periodística, 41).
- Castillo Esparcia, A., & Almansa Martínez, A. (2011). Interacciones comunicativas entre lobbies, sistema político y medios de comunicación. *Temas de Comunicación*, 23, 67-87. <http://bitly.ws/Kybp>
- Casula, M., Rangarajan, N., & Shields, P. (2021). The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. *Quality & Quantity*, 55 (5), 1703-1725. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01072-9>
- Chalmers, A. W. (2013). Trading information for access: informational lobbying strategies and interest group access to the European Union. *Journal of European Public Policy*, 20 (1), 39-58. <https://doi.org/10.1080/13501763.2012.693411>
- Colli, F. (2019). Beyond the inside-outside divide: fuzzy-set measurement of configurations of strategies in NGO campaigns. *Interest Groups & Advocacy*, 8 (4), 519-551. <https://doi.org/10.1057/s41309-019-00063-y>
- Colli, F., & Adriaensen, J. (2020). Lobbying the state or the market? A framework to study civil society organizations' strategic behavior. *Regulation & Governance*, 14 (3), 501-513. <https://doi.org/10.1111/rego.12227>
- Crespo Val, V. (2021). *Estrategias de comunicación de lobbying indirecto. El lobby de la alimentación frente a un impuesto a bebidas azucaradas en España (2016-2019)* [Tesis doctoral, Universidad San Pablo CEU]. Repositorio Institucional CEU. <https://acortar.link/rj8PkI>
- Dür, A. (2008). Interest groups in the European Union: How powerful are they? *West European Politics*, 31(6), 1212-1230. <https://doi.org/10.1080/01402380802372662>
- Favotto, A., & Kollman, K. (2021). Mixing business with politics: Does corporate social responsibility end where lobbying transparency begins? *Regulation & Governance*, 15 (2), 262-279. <https://doi.org/10.1111/rego.12275>
- Fisker, H. M. (2015). Dead or alive? Explaining the long-term survival chances of interest groups. *West European Politics*, 38 (3), 709-729. <https://doi.org/10.1080/01402382.2014.962246>
- Flöthe, L. (2019). Technocratic or democratic interest representation? How different types of information affect lobbying success. *Interest Groups & Advocacy*, 8 (2), 165-183. <https://doi.org/10.1057/s41309-019-00051-2>
- Guéguen, D. (2019). Reshaping European Lobbying: How to be one step ahead. En D. Dialer y M. Richter (Eds.), *Lobbying in the European Union* (pp. 93-102). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98800-9_7
- Hagar, N., & Shaw, A. (2022). Concentration without cumulative advantage: the distribution of news source attention in online communities. *Journal of Communication*, 72 (6), 675-686. <https://doi.org/10.1093/joc/jqac032>
- Hanegraaff, M., van der Ploeg, J., & Berkhout, J. (2020). Standing in a crowded room: Exploring the relation between interest group system density and access to policymakers. *Political Research Quarterly*, 73 (1), 51-64. <https://doi.org/10.1177/1065912919865938>
- Hollander, S. (2018). *Synthesis literature reviews 'New roles of CSOs for inclusive development'*. INCLUDE: Knowledge Platform on Inclusive Development Policies. <http://bitly.ws/GsmX>

- Koch, T., & Schulz-Knappe, C. (2021). Corporate lobbying: Role perceptions and perceived influence on political decisions of public affairs professionals. *Public Relations Review*, 47 (4), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102062>
- Lage, D. A., & Brant, L. N. C. (2008). The growing influence of non-governmental organizations: Chances and risks. *Anuario Brasileiro de Direito Internacional*, 3 (1), 79-93. <http://bitly.ws/Gsow>
- Lewis, J. (2019). EU council networks and the “tradition” of consensus. En M. Bevir y R. Phillips (Eds.), *Decentring European Governance* (pp. 142-170). Routledge.
- Lim, J. S., & Young, C. (2021). Effects of issue ownership, perceived fit, and authenticity in corporate social advocacy on corporate reputation. *Public Relations Review*, 47 (4), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102071>
- Mellquist, J. (2022). Role orientation and organizational strategy among policy professionals in civil society. *Interest Groups & Advocacy*, 11 (1), 136-156. <https://doi.org/10.1057/s41309-021-00147-8>
- Mykkänen, M., & Ikonen, P. (2019). Media strategies in lobbying process: A literature review on publications in 2000-2018. *Academicus: International Scientific Journal*, 2019 (20), 34-50. <https://doi.org/10.7336/academicus.2019.20.03>
- Lang, S. (2013). *NGOs, Civil Society, and the Public Sphere*. Cambridge University Press.
- Lowery, D. (2007). Why do organized interests lobby? A multi-goal, multi-context theory of lobbying. *Polity*, 39 (1), 29-54. <https://doi.org/10.1057/palgrave.polity.2300077>.
- March, J. G. (1955). An introduction to the theory and measurement of influence. *American Political Science Review*, 49 (2), 431-451. <https://doi.org/10.2307/1951813>
- Nownes, A. J. (2015). Organizational demography research in the United States. En D. Lowery, D. Halpin y V. Gray (Eds.), *The organization ecology of interest communities: Assessment and agenda* (pp. 17-36). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137514318_2
- Orset, C., & Monnier, M. (2020). How do lobbies and NGOs try to influence dietary behaviour? *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*, 101 (1), 47-66. <https://doi.org/10.1007/s41130-020-00114-y>
- Post, J. E., Murray Jr, E. A., Dickie, R. B., & Mahon, J. F. (1983). The public affairs function. *California Management Review*, 26 (1), 135-150. <https://doi.org/10.2307/41165055>
- Ridao, J. (2018). La regulación de los lobbies en el ámbito institucional del Estado. Una revisión crítica del alcance de las recientes iniciativas legislativas. *Dilemata: Revista Internacional de Éticas Aplicadas*, 27 (2018), 73-89. <http://bitly.ws/Gsqd>
- Rubio Núñez, R. (2018). La nueva ola de regulación de los grupos de presión parlamentarios. *Foro: Revista de ciencias jurídicas y sociales*, 21 (2), 397-420. <http://dx.doi.org/10.5209/FORO.64032>
- Rubio Núñez, R. Marañón Martín, L., & Gonzalo Rozas, M. Á. (2021). ¿Existe el lobby ciudadano?: una experiencia de participación en el Congreso de los Diputados. *Revista de las Cortes Generales*, 110, 235-271. <https://doi.org/10.33426/rcg/2021/110/1573>
- Sadi, G., & Ramos Meneghetti, M. (2020). A normative approach on lobbying. Public policies and representation of interests in Argentina. *Journal of Public Affairs*, 20 (2), 1-7. <https://doi.org/10.1002/pa.1907>
- Van Wessel, M., Hillhorst, D., Schulpen, L., & Biekart, K. (2019). Government and civil society organizations: Close but comfortable? Lessons from creating the Dutch “Strategic Partnerships for Lobby and Advocacy”. *Development Policy Review*, 38 (6), 728-746. <https://doi.org/10.1111/dpr.12453>
- Versión Consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. (2012). *Diario Oficial de la Unión Europea* C/83, 26 de octubre de 2012, 47-199. <http://bitly.ws/Gsrm>
- Xifra, J. (2009). *Els lobbies*. Editorial UOC.

Alfredo Arceo Vacas es profesor titular en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense. Licenciado en Periodismo, Doctor en Ciencias de la Información y Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria por la misma universidad, actualmente dirige esta última titulación. También fue director del Máster en Comunicación de las Organizaciones durante el curso 2016-17. Ha participado y dirigido investigaciones en el ámbito de la comunicación política y en el de la comunicación institucional y empresarial. Entre sus libros, destaca la coordinación de la obra “El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos”, editada por el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alicante. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5981-4397>

Sergio Álvarez es profesor asociado en el Departamento de Teorías y Análisis de la Comunicación de Universidad Complutense, impartiendo las asignaturas de Formación de Portavoces, y Psicología de la Comunicación. Asimismo, es coordinador del Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria. Entre 2017 y 2019, fue investigador predoctoral en formación (convocatoria CT27/16-CT28/16 Santander-UCM), y contratado posdoctoral entre 2019 y 2021. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas, Máster en Comunicación de las Organizaciones y Doctor en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas por la UCM, ha investigado ampliamente basándose en la teoría del framing, al igual que su tesis doctoral: “Las Estrategias de Comunicación de los Actores Políticos Ante el Conflicto Social: Análisis de sus Marcos de Referencia para la Reforma Laboral de 2012”. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7494-8991>