

Espejo de Monografías

ISSN: 2660-4213 Número 38, año 2025. URL: espejodemonografias.comunicacionsocial.es

MONOGRAFÍAS DE ACCESO ABIERTO
OPEN ACCESS MONOGRAPHS

COMUNICACIÓN SOCIAL
ediciones y publicaciones

ISBN 978-84-10176-11-9

Evaluación de las campañas de comunicación estratégica en redes sociales (2025)

Paula Pineda-Martínez; Antonio Castillo-Esparcia

Separata

Capítulo 3

Título del Capítulo

«La evaluación de las redes sociales *online* en las relaciones públicas»

Autoría

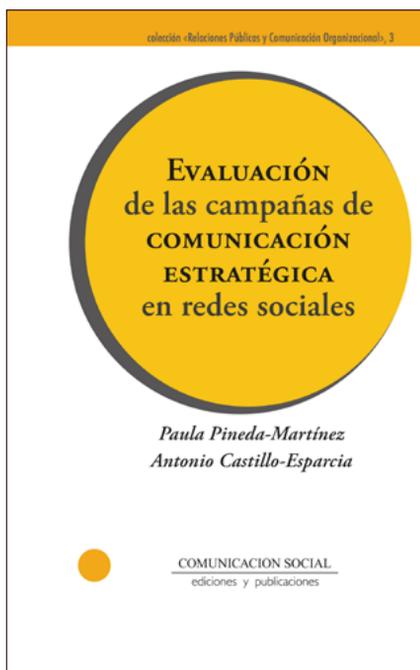
Paula Pineda-Martínez
Antonio Castillo-Esparcia

Cómo citar este Capítulo

Pineda-Martínez, P.; Castillo-Esparcia, A. (2025): «La evaluación de las redes sociales *online* en las relaciones públicas». En Pineda-Martínez, P.; Castillo-Esparcia, A., *Evaluación de las campañas de comunicación estratégica en redes sociales*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. ISBN: 978-84-10176-11-9

D.O.I.:

<https://doi.org/10.52495/c3.emcs.38.rpyco3>



El libro *Evaluación de las campañas de comunicación estratégica en redes sociales* está integrado en la colección «Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional» de Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

La transformación digital ha modificado profundamente la manera en que las organizaciones gestionan su comunicación estratégica y relaciones públicas. En este nuevo entorno, marcado por la hiperconectividad y la abundancia de datos, resulta imprescindible implementar sistemas eficaces de medición y evaluación que permitan justificar decisiones, optimizar procesos y demostrar el valor de las acciones comunicativas.

Este libro surge como respuesta a la creciente necesidad de marcos conceptuales y herramientas prácticas que orienten a los profesionales de la comunicación en la medición y evaluación de sus estrategias, especialmente en el contexto de las redes sociales online. A lo largo de sus capítulos se abordan desde los fundamentos teóricos de la comunicación estratégica en entornos digitales, hasta los principales modelos de evaluación aplicables al sector. Su contenido proporciona no solo una comprensión profunda del rol estratégico de la comunicación, sino también pautas concretas para su aplicación en la práctica diaria.

En definitiva, *Evaluación de las campañas de comunicación estratégica en redes sociales* se presenta como un recurso clave para los profesionales que buscan fortalecer su labor en el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación organizacional, permitiéndoles afrontar los desafíos actuales con mayor rigor, eficacia y orientación a resultados.

Sumario

Introducción	9
1. Las relaciones públicas desde una perspectiva público-organizativa y directiva	13
1.1. Las relaciones públicas como función público-organizativa	14
1.2. Las relaciones públicas como función directiva y estratégica	19
1.3. Las relaciones públicas como proceso de planificación estratégica	21
1.3.1. La evaluación en la planificación estratégica de las relaciones públicas	32
2. Las relaciones públicas en el paradigma digital	35
2.1. Principales conceptos	37
2.1.1. Web 2.0	38
2.1.2. Medios sociales	40
2.1.3. Redes sociales	45
2.1.4. Clasificación de medios y canales de comunicación online	48
2.2. Implicaciones de Internet y los medios sociales en el proceso de las relaciones públicas	53
2.3. La planificación estratégica de las relaciones públicas en las redes sociales online	64
2.4. Impacto de Internet y los medios sociales en la estructura organizativa de la función de comunicación y relaciones públicas	72
2.4.1. Estructura organizativa	72
2.4.2. Community Manager y otros perfiles profesionales	78

3. La evaluación de las redes sociales <i>online</i> en las relaciones públicas	85
3.1. Principales conceptos	86
3.1.1. Investigación	87
3.1.2. Evaluación y Medición	91
3.1.3. Monitorización	95
3.1.4. Analítica	97
3.2. El proceso de la evaluación en relaciones públicas	100
3.2.1. Tipología de objetivos y resultados	101
3.2.2. Métodos y técnicas para la recogida de información en la evaluación	109
3.2.2.1. Herramientas de medición y evaluación en redes sociales online	112
3.2.2.3. Indicadores y métricas para la medición de los resultados	122
3.2.2.3.1. Audiencia	128
3.2.2.3.2. Alcance e Impresiones	130
3.2.2.3.3. Engagement y Conversación	132
3.2.2.3.4. Sentiment/Tono, Opinión y Defensa/Recomendación	138
3.2.2.3.5. Influencia	141
3.2.2.3.6. Acción, Impacto y Valor	142
3.2.4. La elaboración de informes de resultados	145
3.3. Los usos y fines de la medición y evaluación	149
4. Modelos de evaluación en relaciones públicas	153
4.1. Principales modelos de evaluación en relaciones públicas	156
4.1.1. The coorientational model (Broom, 1977)	162
4.1.2. The objectives/effects taxonomy (Grunig y Hunt, 1984)	162
4.1.3. Preparation, Implement, Impact (PII) model (Cutlip, Center y Broom, 1985)	163
4.1.4. Pyramid Model of PR Research (Macnamara, 1992; 2002)	165
4.1.5. PR Effectiveness Yardstick (Lindenmann, 1993)	166
4.1.6. IPRA Model of Evaluation (IPRA, 1994)	167
4.1.7. Short Term Model y Continuing Model of Evaluation (Watson, 1996)	168

4.1.8. The IPR model (Lindenmann, 1997a; 2003)	170
4.1.9. Unified Evaluation Model (Watson y Noble, 1999)	171
4.1.10. The PRE Process (Fairchild y O’Conner, 1999)	172
4.1.11. Communication controlling framework (Deutsche Public Relations Gesellschaft y Gesellschaft Public Relations Agenturen, 2000; Deutsche Public Relations Gesellschaft y International Controller Association, 2009)	173
4.1.12. Communication Management Bridge (Álvarez Nobell, 2013)	175
4.1.13. European Commission’s Communication Evaluation Model (European Commission, 2015; 2019a; 2019b)	177
4.1.14. UK Government Communication Service evaluation framework (Government Communication Service, 2015; 2018)	178
4.1.15. Integrated Evaluation Framework (AMEC, 2016)	180
4.1.16. Integrated model of evaluation (Macnamara, 2018a)	186
4.1.17. Bi-directional and bi-functional evaluation model (Gregory y Macnamara, 2019)	187
4.2. Modelos/marcos de evaluación específicos para medios sociales online	190
4.3. Conclusiones a partir de la revisión de los modelos	203
5. Lecciones para un futuro desconocido	207
Referencias	213

La evaluación de las redes sociales *online* en las relaciones públicas

Una vez definida la concepción de las relaciones públicas desde la que partimos, así como las principales implicaciones de Internet y los medios sociales *online* en el proceso de planificación estratégica de las relaciones públicas y en la estructura organizativa de la función de comunicación y relaciones públicas, es posible adentrarnos en la cuestión referente a la medición y evaluación de las redes sociales *online* en las campañas o programas de comunicación y relaciones públicas.

A medida que Internet y los medios sociales *online* han adoptado una importancia mayor en las estrategias de comunicación y relaciones públicas (ej. Moreno *et al.*, 2015; Freberg, 2021), también se ha desarrollado un interés creciente por su medición y evaluación (AMEC Public Relations Agency Working Group, 2023). Este hecho viene motivado por un creciente uso y popularidad de estos medios entre la población, y por las oportunidades de comunicación y gestión de datos que ofrecen. Tanto es así que el Chartered Institute of Public Relations (2011a) ha llegado a afirmar que «la Web parece ser el santo grial de la evaluación de las relaciones públicas» (p. 30).

Tal y como establecía la Declaración de Barcelona en su sexto principio, los medios sociales pueden y deben ser medidos (AMEC e IPR, 2010). Éstos ofrecen a las organizaciones la oportunidad de entrar en una de las conversaciones más grandes del mundo (CIPR, 2013b), constituyendo una «calle de doble dirección» (Grunig y Grunig, 2010: 11), que permite investigar y recopilar información que de otra manera no se podría conseguir.

A la hora de medir y evaluar las redes sociales *online*, la primera tarea a la que nos enfrentamos es la de entender los propios principios y fundamentos de la medición y evaluación en

relaciones públicas. A pesar de que Internet y las redes sociales *online* constituyen un medio con unas características propias, las bases teóricas sobre las que se fundamenta la medición y evaluación en este tipo de plataformas son similares (Smolak-Lozano, 2012a: 6), por lo que se le aplican los mismos principios que a la medición y evaluación de la actividad ‘tradicional’ de las relaciones públicas (CIPR, 2011a: 30; Watson y Noble, 2014: 145); el problema es que la terminología a menudo es muy diferente (Watson y Noble, 2014: 145).

Así pues, en los próximos apartados trataremos de establecer los principales fundamentos de la medición y evaluación de las relaciones públicas, considerando cómo se trasladan a la medición y evaluación de las redes sociales *online* de manera específica.

3.1. Principales conceptos

La literatura sobre evaluación en comunicación corporativa y relaciones públicas ha introducido una sobreabundancia de términos, a menudo de manera inconsistente y confusa (Macnamara, 2014b: 9). Esto ha conllevado que el vocabulario utilizado para abordar la evaluación de las relaciones públicas no esté todavía estandarizado (Raupp, 2008: 182), y que la confusión entre términos continúe hoy en día (Bajalía, 2020; Buhmann y Volk, 2022).

Tal y como apunta Frank Ovaitt, CEO del *Institute for Public Relations*, en Stacks y Bowen (2013): «Las relaciones públicas han recorrido un largo camino para aceptar, incluso exigir, la investigación y la medición. Pero no hemos disfrutado del mismo grado de progreso hacia definiciones comunes de nuestros términos de investigación y medición» (p. iii).

En torno a la evaluación de las relaciones públicas se han utilizado términos como «medición», «evaluación» o «efecto» (Kim *et al.*, 2014: 117), destacando en las últimas décadas la adopción de palabras provenientes del ámbito empresarial, como «valor» o «intangible» (Gregory y Watson, 2008: 341), lo que podría interpretarse como una tendencia a demostrar la alineación de las relaciones públicas con el *management* empresarial y su contribución de valor o beneficio organizacional (Gregory y Watson, 2008: 341; Likely y Watson, 2013).

En lo que respecta a la evaluación de las redes sociales *online* de manera específica, esta confusión y multiplicidad de términos y conceptos se acrecienta, ya que a la anterior situación se le suma un complejo ecosistema de herramientas y proveedores de servicios, que combinan muy diferentes prestaciones, y que en muchas ocasiones utilizan distintas denominaciones enfocadas a posicionarse en el mercado. Se trata, además, de un área relativamente nueva y en continua evolución, lo que hace que sea muy complicado establecer unas bases conceptuales sólidas y que éstas puedan ser compartidas tanto por la industria como por la academia en su conjunto.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, en las próximas líneas trataremos de definir los principales conceptos desde la disciplina de las relaciones públicas asociados a la evaluación de manera general, y a la evaluación en redes sociales *online* de manera específica, tales como, «investigación», «evaluación», «medición», «monitorización» o «analítica».

3.1.1. Investigación

Existe una estrecha relación entre investigación y evaluación, en tanto que la evaluación es una disciplina basada en la investigación (Gregory y Watson, 2008; Watson y Noble, 2014: 36). No es de extrañar, por tanto, que uno de los primeros términos que se han de definir a la hora de hablar sobre evaluación, sea el de «investigación».

Broom y Dozier (1990), definen la investigación como una recolección de información controlada, objetiva y sistemática, que tiene como propósito describir y comprender. Y apuntan que, al ser un acercamiento científico a la resolución de problemas, ofrece en la mayoría de las ocasiones respuestas más fiables que la experiencia personal o los precedentes históricos (p. 4).

En torno a la investigación aplicada a las campañas de comunicación y relaciones públicas, la literatura sobre evaluación ha diferenciado de manera general entre tres tipos de investigación (Stacks y Bowen, 2013: 26):

1. La investigación que se realiza «antes» de una campaña o actividad de relaciones públicas, lo que se ha denominado como «investigación formativa».

2. La investigación que se realiza «durante» una campaña o actividad de relaciones públicas, que ha recibido el nombre de «investigación sumativa».
3. La investigación que se realiza «después» de una campaña o actividad de relaciones públicas, que ha recibido el nombre de «investigación evaluativa».

En esta misma línea, Noble (2014) distingue tres tipos de investigación utilizando otro tipo de terminología: 1) la investigación para planificar los programas de relaciones públicas, asociada al análisis situacional; 2) la investigación para monitorizar la efectividad de los programas de relaciones públicas, asociada al proceso/*output*; y 3) la investigación para evaluar el impacto de los programas de relaciones públicas, asociada al impacto/*outcome* (p. 173). Por lo tanto, existe un consenso en la academia sobre que la investigación en relaciones públicas supone un esfuerzo «sistemático» (Broom y Dozier, 1990: 4; Stacks y Bowen, 2013: 26), que se desarrolla a través de diferentes fases, dirigido a «descubrir y recopilar los hechos u opiniones pertenecientes a un tema, necesidad o pregunta identificada» (Stacks y Bowen, 2013: 26).

La medición de la comunicación organizacional a menudo se clasifica en términos generales como informal, formal, cuasi formal o mixta. No obstante, es necesario señalar que no existe un acuerdo general en la literatura de las relaciones públicas sobre lo que es investigación formal e informal (Walker, 1994). La investigación informal a menudo se asocia con la investigación cualitativa, y la formal a la cuantitativa, mientras que la investigación cuasi formal o mixta se referiría a la combinación de ambos tipos de investigaciones. En esta línea, Stacks y Bowen (2013) definen la «metodología formal» como:

Un conjunto de metodologías de investigación que le permite al investigador generalizar a una audiencia más amplia, pero a menudo no logra una comprensión profunda del cliente, objeto o producto; un conjunto de metodologías que siguen un método científico o científico social; un conjunto de metodologías que son de naturaleza deductiva (Stacks y Bowen, 2013: 12).

La «metodología informal», por el contrario, se referiría a la «metodología de investigación que no le permite al investigador generalizar a una audiencia más amplia, sino que obtiene una comprensión profunda del cliente, objeto o producto» (Stacks y Bowen, 2013: 15).

Cutlip, Center y Broom (1994) afirman que el propósito de ambos tipos de métodos —formales e informales— es la recopilación de información útil y precisa (p. 336). Sin embargo, afirman que la principal utilidad de los métodos informales sería la detección y exploración de los problemas, o el pre-test de las investigaciones o programas, ya que en este tipo de métodos se utilizan muestras no representativas (p. 329). Los métodos formales, por el contrario, estarían diseñados para «obtener información a través de muestras científicamente representativas», y son útiles únicamente cuando la pregunta de investigación y los objetivos están claramente determinados antes de seleccionar el diseño de la investigación (p. 336).

Respecto a la investigación cualitativa y cuantitativa, Watson y Noble (2014: 41) afirman que la investigación cualitativa habitualmente se refiere a estudios que son de alguna manera subjetivos, pero sin embargo en profundidad, utilizando un formato de respuesta libre y abierto. Mientras que, de acuerdo con los autores, la investigación cuantitativa generalmente se refiere a estudios altamente objetivos y proyectables, que utilizan cuestionarios cerrados de elección forzada, y tienden a confiar en gran medida en las estadísticas y mediciones numéricas.

Las investigaciones cuantitativa y cualitativa no son excluyentes y pueden ser combinadas, tal y como se mencionaba previamente. De hecho, ha sido señalado por diversos autores que la triangulación —entendida como la combinación de metodologías, métodos y técnicas— es útil para la investigación en relaciones públicas, porque nos permite conocer las cosas desde diferentes puntos de vista (Noble, 2014: 174). En este mismo sentido, el segundo principio de la Declaración de Barcelona sobre la medición de los *outcomes*, establece que es preferible utilizar medidas cuantitativas, pero que éstas pueden ser complementadas por medidas cualitativas (AMEC e IPR, 2010: 6). Respecto a la medición de los medios sociales, además, sugiere que es necesario medir tanto la cantidad como la calidad (AMEC e IPR, 2010: 10).

Respecto a los tipos de usos de la investigación cuantitativa y cualitativa, el Chartered Institute of Public Relations (2011b) considera que la investigación cualitativa puede servir para definir los *issues*, confirmar corazonadas, u obtener ideas. La investigación cuantitativa, por el contrario, definiría la extensión de los problemas o *issues*, y puede ser necesaria para establecer conclusiones (p. 23). Además, el Chartered Institute of Public Relations (2011b) añade que tanto la investigación cualitativa (*focus groups*, observación, entrevistas en profundidad, etc.) como la investigación cuantitativa (encuestas, sondeos, etc.) es mejor que sea realizada por personas profesionales especializadas (p. 23).

Asimismo, se diferencia entre investigación primaria y secundaria (Macnamara, 2008: 16; Noble, 2014: 173-174). La investigación secundaria se refiere a aquella en la que la información ya ha sido publicada con anterioridad. Aunque este tipo de información a menudo es fácil de obtener y conlleva un menor coste, muchas veces no responde a los objetivos informativos de la persona profesional. La investigación primaria, sin embargo, se lleva a cabo para acometer una necesidad de información específica, y requiere de más recursos y tiempo que la anterior.

El uso de métodos científicos es una condición *sine qua non* para poder hablar de investigación en relaciones públicas. No obstante, según Noble (2014), no hay que despreciar la información obtenida de manera casual, ya que ésta puede sugerirnos la necesidad de una investigación más detallada (p. 173). Sin embargo, al hablar de métodos de evaluación, no existe un consenso ni entre académicos ni entre profesionales sobre lo que puede considerarse como método de evaluación; algunos aceptan cualquier tipo de medición como una indicación de evaluación, mientras que otros consideran que deben implementarse estándares científicos (Raupp, 2008: 182).

En lo que se refiere a los métodos y técnicas de investigación utilizadas en relaciones públicas, encontramos extensos listados tanto en la mayoría de los manuales de relaciones públicas (por ejemplo: Grunig y Hunt, 1984: 184-190; Cutlip, Center y Broom, 1994: 329-341; Xifra, 2014: 134-140) como en la literatura específica sobre medición y evaluación (por ejemplo: Macnamara, 2008: 16-19; Marca Frances, 2011: 104-111; Watson y Noble, 2014: 41-54), que incluyen, entre otros, los

experimentos, las encuestas, las entrevistas en profundidad, los grupos de discusión, el desarrollo de pre-test y post-test, el análisis de contenido, la revisión de datos secundarios, o el estudio de caso.

A este respecto, destaca el análisis realizado por Marca Frances (2011) respecto a los métodos de evaluación que aparecen en la literatura de relaciones públicas. El autor concluye que no existe concordancia entre los métodos presentados en los diferentes trabajos analizados, siendo las encuestas, las entrevistas en profundidad, los *focus groups* y las técnicas de observación los métodos con más presencia en la literatura (p. 111).

En cuanto a los factores que influyen en la selección de los métodos, pueden ser múltiples (Cutlip, Center y Broom, 1994: 328-329; Marca Frances, 2011: 104): el problema que se va a abordar, las habilidades y preferencias del/la investigador/a, los recursos disponibles, o los condicionantes impuestos por otras personas o la situación.

3.1.2. *Evaluación y Medición*

Al ser el de *Evaluación* un concepto amplio, existe una gran confusión respecto a su significado y definición. Si revisamos las diferentes definiciones de evaluación existentes en la literatura de las relaciones públicas, observamos la existencia de diferentes perspectivas respecto a la función de evaluación.

La primera estaría vinculada a la evaluación entendida como la medición del impacto o la efectividad del programa o campaña de relaciones públicas, incluyendo de forma generalizada en las definiciones más recientes la conexión con los objetivos del programa o campaña, así como la vinculación con los objetivos organizacionales.

Smith (2013: 331), por ejemplo, define la evaluación de los programas de relaciones públicas como la medición sistemática de *outcomes* de un proyecto, programa o campaña, que tiene por objetivo comprobar hasta qué punto se han cumplido los objetivos establecidos previamente. Stacks y Bowen (2013), en su *Diccionario de medición e investigación de relaciones públicas*, ofrecen una definición similar de «investigación evaluativa», en la que se incluyen diferentes niveles de evaluación:

Una forma de investigación que determina la efectividad relativa de una campaña o programa de relaciones públicas midiendo los resultados del programa, incluidos los cambios cognitivos (en los niveles de conciencia, conocimiento y/o comprensión), cambios afectivos (en actitudes y opiniones) y/o cambios connotativos (comportamientos) de una audiencia o público objetivo) frente a un conjunto predeterminado de objetivos que inicialmente establecieron el nivel o grado de cambio deseado (Stacks y Bowen, 2013: 11).

Dentro de la misma perspectiva sobre la función de evaluación, para Wilcox, Cameron y Xifra (2012), la evaluación consiste en «la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos durante el proceso de planificación» (p. 198), y vinculan la evaluación al sistema de dirección por objetivos, señalando que la evaluación permite saber si el dinero, tiempo y esfuerzo invertidos han contribuido al logro de los objetivos de la organización (p. 198). A pesar de que los autores relacionan la evaluación con la última fase de la campaña o programa, establecen cierta relación con la planificación, afirmando que la evaluación proporciona la oportunidad de aprender sobre qué ha funcionado y qué no, reflexionando sobre la actuación pasada, y con una mirada hacia mejoras futuras (p. 198).

Una segunda perspectiva respecto a la función de evaluación estaría vinculada a la evaluación entendida como una actividad formativa, para la obtención de *feedback* y mejora de la gestión del programa o campaña de relaciones públicas. Así, la aplicación de la evaluación no se limitaría al final del programa o campaña, sino que constituiría un proceso continuado. Levine (2016), por ejemplo, relaciona la medición en relaciones públicas con el concepto de mejora continua, o *kaizen*, implementado por compañías como Toyota o Yamaha, y defiende que la medición en relaciones públicas debe avanzar de la medición del éxito a la medición del *performance*, ya que, defiende, es lo que permitirá la mejora continua, detener la «línea de montaje de la comunicación», considerar el tema en cuestión y desarrollar un plan para corregir el problema y mejorarlo.

La mayor parte de la literatura sobre Evaluación en Relaciones Públicas ha considerado estas dos formas principales de evaluación: la evaluación formativa (durante la campaña o programa) y la sumativa (al finalizar la campaña o programa) (ej.

Weiss, 1972; Xifra y Lalueza, 2009; CIPR, 2011b; Xifra, 2014). En este sentido, por ejemplo, Xifra y Lalueza (2009) incluyen ambas perspectivas en su definición de evaluación, identificándola como un «proceso continuado de control y, cuando sea adecuado, de valoración final de los objetivos fijados en el proyecto de relaciones públicas» (p. 39). De manera similar, Xifra (2014) extiende esta idea, afirmando que la evaluación es un «proceso continuado de control y valoración final de los objetivos fijados en el proyecto de relaciones públicas» (p. 163). Y añade que «suele ser una imprudencia esperar hasta la ejecución total del proyecto para empezar el proceso evaluativo. Lo correcto es realizar periódicamente evaluaciones para, en su caso, ajustar la ejecución del proyecto en función de los resultados obtenidos en estas evaluaciones» (p. 163).

Una tercera perspectiva entiende la evaluación como una función continua, que se aplica en todas las etapas del programa o campaña de relaciones públicas, y no únicamente durante o al final de ésta (ej. Stamm, 1977; Stacks, 2002; McCoy y Hargie, 2003; Gregory, 2010; 2014). Así, por ejemplo, Gregory (2010; 2014) afirma que la evaluación es continua y se implementa en todas las etapas de un programa de comunicación. De esta manera, la distinción entre investigación y evaluación aplicadas a las campañas y programas de relaciones públicas quedaría desdibujada.

Dada la importancia de la evaluación en los procesos de relaciones públicas, podría afirmarse que la evaluación está «íntimamente relacionada (si no un prerrequisito para) la práctica profesional de las relaciones públicas» (Watson y Noble, 2014: 36).

Teniendo en cuenta la literatura revisada, la Evaluación en Relaciones Públicas podría considerarse de acuerdo con los siguientes *elementos definidores*:

- Un concepto principalmente vinculado a las campañas y programas de relaciones públicas,
- consistente en un proceso sistemático,
- basado en la investigación,
- que utiliza métodos formales e informales,
- y que se aplica fundamentalmente durante y al final del programa o campaña de relaciones públicas,
- permitiendo el control y mejora continua del programa o campaña en tiempo real, así como la medición de su efi-

caía respecto a los objetivos establecidos en el programa o campaña.

El término «Medición» se utiliza a menudo junto al de «Evaluación», por lo que se torna fundamental distinguir ambos conceptos (Castillo y Álvarez Nobell, 2014: 84). No obstante, resulta llamativo que, a pesar de que habitualmente estos dos términos se utilizan de forma conjunta, la mayoría de los autores no los delimitan ya que no ofrecen definición alguna del término «Medición».

La RAE (2023) define «Medición» como la «Acción y efecto de medir» (s.p.), mientras que «Medir» consistiría en «Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera» (s.p.). Ya desde el campo de las relaciones públicas, Stacks y Bowen (2013), en su *Diccionario de medición e investigación de relaciones públicas*, ofrecen una definición similar del término «Medición», como una «forma de ofrecer una dimensión precisa a una actividad, generalmente a través de la comparación con algún estándar» (p. 18). En este mismo sentido, la AMEC *et al.* (2020) define la «Medición» como «la acción de medir algo; determinar el tamaño, la cantidad o el grado de algo usando un instrumento o dispositivo; evaluar la importancia, el efecto o el valor de algo» (p. 47).

Respecto a si la medición debería ser de carácter cuantitativo y/o cualitativo, existe discordancia a este respecto en la literatura de las relaciones públicas. Algunos han señalado que la medición se realiza habitualmente de forma cuantificable o numérica (ej. Smolak-Lozano, 2012a: 4; Stacks y Bowen, 2013: 18), mientras que un número creciente reconoce que tanto la medición como la evaluación requieren de métodos cuantitativos y cualitativos (ej. Paine, 2011a: 15; AMEC, 2011, 2016; ADECEC, 2018: 10).

Para Smolak-Lozano (2012a), la medición se realizaría siempre de forma cuantitativa, ya que, según la autora, se trataría de «un procedimiento estadístico sobre la base de una metodología adecuada y bien justificada que aporta unas métricas necesarias para poder señalar el valor de la campaña realizada de Relaciones Públicas dentro de la estrategia planificada e implementada» (p. 4). Además, la autora también señala el carácter perma-

nente de la medición en el proceso estratégico de las relaciones públicas (al principio, durante y al final):

(...) la medición no debería solo ser una actividad llevada a cabo al principio y al final de la realización de la campaña, sino que se debería implementar a lo largo del proceso de comunicación de forma que permita la autocorrección de las tácticas utilizadas y adaptar a los cambios observados para fomentar la efectividad (Smolak-Lozano, 2012^a: 4).

Marquina-Arenas (2012), que aplica el concepto de Medición a los medios sociales *online*, también coincide en que la medición se basa en «la obtención de datos cuantitativos de las acciones en los medios sociales», y especifica que esta medición se realiza a través de «una plantilla con los KPI (*Key Performance Indicators*) o «Indicadores clave de desempeño» para ver si vamos por la buena línea en la consecución de nuestros objetivos» (p. 106). Por lo tanto, para el autor, la medición estaría vinculada al seguimiento o control de las acciones llevadas a cabo con relación a los objetivos fijados durante el programa o campaña de comunicación y relaciones públicas.

Teniendo en cuenta estos presupuestos, se podría concluir que «Medición» y «Evaluación» constituyen dos caras de la misma moneda, ya que sin «dimensionar» los resultados obtenidos de los programas o campañas de comunicación y relaciones públicas, no es posible realizar su control ni su valoración final respecto a los objetivos previamente establecidos.

3.1.3. Monitorización

Relacionado con el término de «Evaluación», a menudo se utilizan otros como el de «Monitorización», que también es necesario considerar.

La RAE define «Monitorizar» como «Observar mediante aparatos especiales el curso de uno o varios parámetros fisiológicos o de otra naturaleza para detectar posibles anomalías» (RAE, 2023, s.p.). Stacks y Bowen (2013), por su parte, consideran el «Monitoreo» («*Monitoring*», en inglés) como un proceso permanente de recogida de datos basado en la investigación: «Proceso por el cual se recogen datos de una investi-

gación de manera regular y sistemática a lo largo del tiempo» (p. 19).

A pesar de que el término «Monitorización» se ha utilizado en la literatura de las relaciones públicas desde hace décadas (ej. Broom y Dozier, 1990), ha sido especialmente con la adopción de Internet y los medios sociales *online* que se ha producido una explosión tanto respecto a su uso como a su desarrollo conceptual. Es por ello que la mayoría de las definiciones que encontramos respecto a este término se encuentran generalmente vinculadas a Internet y los medios sociales *online*, a través de términos como «*Social media monitoring*» («Monitorización de medios sociales») o «*Social media listening*» («Escucha de medios sociales»), habitualmente referida en castellano también como «Escucha activa de medios sociales»), que normalmente se utilizan como sinónimos.

De forma general, la «Monitorización de medios sociales» ha sido definida como la escucha activa de las conversaciones relacionadas con una organización (marca, directivos/as, servicios...) en los medios sociales *online* (ej. CIPR, 2011a: 33; Marquina-Arenas, 2012: 106), si bien esta escucha activa también podría incluir aquellas conversaciones relacionadas con sus competidores, el sector, u otros temas de interés para la organización. Además, esta monitorización podría realizarse tanto en los medios sociales en los que la organización tiene presencia, como en aquellos en los que la organización no cuenta con una presencia establecida.

Respecto al concepto de «Conversación» con relación a la monitorización de los medios sociales online, podría entenderse como cualquier forma de expresión en medios sociales *online*, como, por ejemplo, publicaciones o interacciones (comentarios, «Me gustas», comparticiones, etc.).

La literatura a este respecto también coincide en que la monitorización implica asimismo una reacción por parte de la organización a esas conversaciones (ej. CIPR, 2011a: 33), por lo que, además de su seguimiento o escucha, lleva asociada una gestión.

Debido a la gran cantidad de datos existentes en los medios sociales *online*, y la incapacidad de rastrearlos de forma manual, habitualmente se utilizan *herramientas o aplicaciones de software para la monitorización* de estos medios. Estas herramientas per-

miten monitorizar los medios sociales de forma automatizada y en tiempo real, y, muchas de ellas, posibilitan no solo escuchar la conversación sino también participar en ella.

En este sentido, Ideya (2017) define las «Herramientas de monitorización de medios sociales» como «aplicaciones de software, que permiten a las empresas recopilar, categorizar, analizar, monitorear y posiblemente participar en conversaciones en línea sobre empresas, marcas, productos, competidores, industria y otros temas en diferentes plataformas de medios sociales» (p. 19). Desde una perspectiva de monitorización más amplia, incluyendo medios sociales y «tradicionales», Stacks y Bowen (2013) hablan del «Sistema de análisis y monitoreo automatizado» («*Automated Monitoring and Analysis System*»), entendido como «Computer programmed systems that monitor the traditional and social media and analyze specific metrics for a client» (p. 2).

Los resultados que se obtienen de las monitorizaciones pueden llegar a incluir cantidades ingentes de datos (incluidos datos provenientes de perfiles falsos, etc.), por lo que la identificación y selección de aquellos que son verdaderamente relevantes se torna fundamental. Así pues, la medición manual continúa siendo importante en cualquier proceso de monitorización (CIPR, 2013b).

3.1.4. *Analítica*

La palabra «Analítica» proviene de «Análisis», que, de acuerdo con la RAE (2023), significa (1) «Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición», y (2) «Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito» (s.p.). Desde el campo de las relaciones públicas, Stacks y Bowen (2013) ofrecen una definición del término «*Analytics*» haciendo hincapié en la necesidad de un método planificado para el análisis de los datos, y en su carácter habitualmente cuantitativo: «The evaluation of data by some planned method, usually quantitative in nature» (p. 1).

El concepto de «Analítica» se ha aplicado en los últimos años especialmente al estudio de los datos obtenidos a través de la Web y los medios sociales *online*. A este respecto, abundan términos tales como «*Web Analytics*» («Analítica web»), «So-

cial media analytics) («Análítica de medios sociales»), o «*Social analytics*» («Análíticas sociales»), entre otros, fundamentalmente utilizados desde el campo del Marketing y de la Comunicación.

Respecto al término «Análítica Web», tradicionalmente se ha asociado a la extracción, análisis y reporte de datos provenientes de una página web (ej. Kent *et al.*, 2011: 536; Muñoz y Elósegui, 2011: 15), destinados a la comprensión de su uso y optimización. No obstante, cada vez más se entiende como un concepto de carácter más global, no únicamente aplicado a las páginas web de manera específica, sino al medio Internet de manera general (ej. Maldonado, 2016; Porras Blanco, 2019). En este sentido, este recabado, análisis y presentación de datos servirían para entender el estado y evolución de una campaña llevada a cabo en el medio *online* en su conjunto, permitiendo la realización de mejoras al respecto (ej. Porras Blanco, 2019).

Realizando una conexión con la literatura sobre Evaluación previamente revisada, se podría deducir que el término «Análítica Web» se referiría a la evaluación formativa y sumativa de una campaña o programa de comunicación y relaciones públicas en Internet, ya que sirve para medir durante y al final de la campaña o programa los resultados obtenidos en cada una de las acciones llevadas a cabo en este medio.

Por otra parte, la mayor parte de la literatura revisada indica que este proceso de analítica se aplica a datos de carácter exclusivamente cuantitativos (ej. Kent *et al.*, 2011; Maldonado, 2016), si bien también ha sido señalada la necesidad de que estos datos tengan un significado cualitativo (ej. Morales Martínez, 2010).

En lo que respecta a la denominación «Análítica de medios sociales» o «Análíticas sociales», de manera general, se refiere a los esfuerzos de extracción, análisis y reporte de datos provenientes de los medios sociales *online* (Maldonado, 2016), y aparece a partir del año 2008 con el advenimiento de los medios sociales en el ámbito empresarial (Maldonado, 2016). No obstante, a la hora de aplicar el concepto al ámbito de la comunicación y las relaciones públicas, encontramos una gran confusión respecto al significado que se le otorga.

A este respecto, una parte de la literatura ofrece definiciones idénticas o similares de «Análítica de medios sociales» y «Monitorización de medios sociales», entendiendo que la primera

también consiste en identificar, controlar, escuchar y participar en conversaciones alrededor de una organización o tema (ej. Sheldrake, 2012: 153). Si observamos las páginas web de empresas de consultoría o proveedores de *software* de medición de medios sociales, también encontramos que, en muchas ocasiones se utilizan ambos términos indistintamente, o que la distinción entre ambos no queda completamente clara.

Sin embargo, una parte de la literatura sí ha establecido diferencias —aunque poco precisas, confusas y a menudo contradictorias— entre ambos conceptos. En este sentido, por ejemplo, el Chartered Institute of Public Relations establecía en el año 2011 que la monitorización en medios sociales («*Social media monitoring*») consistía en la escucha activa respecto a «qué se está diciendo, dónde, quién y cómo de influyente es» (2011a: 33), mientras que, dos años más tarde, definía la monitorización en medios sociales como únicamente la «detección de cuándo y dónde tu marca ha sido mencionada en la web» (2013b: 5), y lo diferenciaba del concepto analítica de medios sociales, señalando que éste se refiere a «la capacidad de comprender lo que se dice sobre su marca, incluida la frecuencia de las menciones, el alcance de las menciones, la influencia de esas fuentes y el sentimiento que se siente hacia la marca» (2013b: 5).

No obstante, nosotros abogamos por una definición de «Analítica de medios sociales» coherente con la otorgada previamente a la «Analítica Web», es decir, la «Analítica de medios sociales» entendida como la extracción, análisis y presentación de los datos obtenidos de los medios sociales *online* para conocer el estado y evolución, y, en su caso, adaptación, de una campaña o programa de comunicación y relaciones públicas llevada a cabo en este tipo de plataformas. Mientras que la monitorización en medios sociales consistiría en la medición o escucha activa de lo que se dice sobre la organización, su sector, competidores, u otros temas, en los medios sociales *online* de manera general.

Ahondando en esta distinción, la analítica de medios sociales estaría vinculada a la medición de los resultados directos de las publicaciones llevadas a cabo por la organización en medios sociales, mientras que la monitorización de medios sociales se referiría más bien a la medición o escucha activa de las conversaciones que surgen de manera espontánea en estas plataformas.

Esta distinción también concuerda con la propia lógica de acceso a los datos que ofrecen las redes sociales: la extracción de datos para la analítica de redes sociales se realizaría fundamentalmente a partir de los informes que las propias redes sociales ponen a disposición de las personas usuarias respecto a sus cuentas y que arrojan métricas básicas para conocer el grado de actividad y penetración de sus contenidos en la red social; por el contrario, la monitorización de redes sociales se llevaría a cabo a partir de la identificación, seguimiento y análisis de datos que son de carácter público en las redes sociales.

Más allá de los conceptos de «Analítica Web» y «Analítica de medios sociales», como una acepción más amplia, que abarcaría no solo la analítica en páginas web y medios sociales *online*, sino también la analítica realizada en dispositivos digitales como *smartphones*, *tablets* y *apps*, han tomado un especial protagonismo términos como el de «Analítica Digital» («*Digital Analytics*») (Maldonado, 2016).

Por otra parte, tanto la monitorización como la analítica en medios sociales *online* estarían íntimamente ligadas al concepto de «*Big Data*», en tanto que éste se refiere a un conjunto de datos con un gran volumen y alta complejidad (Stacks y Bowen, 2013: 4), de los que se nutren la analítica y la monitorización.

3.2. *El proceso de la evaluación en relaciones públicas*

Una de las principales cuestiones a tener en cuenta a la hora de hablar sobre evaluación en relaciones públicas es que, tal y como se ha señalado previamente, evaluar implica medir no solamente cuando se ha terminado de ejecutar la campaña o programa de relaciones públicas, sino también durante su implementación. Esto significa que la evaluación debe ser entendida al mismo tiempo como un proceso continuo y final en los programas o campañas de relaciones públicas (Gregory, 2014). Adicionalmente, y en la medida en que sirve para ajustar las relaciones con los públicos de manera constante, no sólo para el proyecto en cuestión sino también para proyectos futuros, la evaluación también debe ser entendida como una dimensión permanente en el proceso de las relaciones públicas (Xifra y Lalueza, 2009).

El proceso de evaluación requiere de diferentes métodos y estructuras para su definición e implementación. De acuerdo con Watson y Noble (2014: 55), los/las profesionales de las relaciones públicas acostumbran a tener una visión estrecha de los métodos existentes, y generalmente se concentran en el uso de metodologías simplistas. Tanto es así que se torna fundamental conocer y reconocer las principales estructuras existentes para la evaluación, desde aquellos métodos y técnicas disponibles, hasta los indicadores y métricas, y modelos formalizados de evaluación, tarea a la cual se dedicarán los próximos apartados, con un foco específico en las redes sociales *online*.

3.2.1. Tipología de objetivos y resultados

Como ya se ha explicado, existe un consenso en la academia respecto a la importancia de los objetivos en la planificación estratégica de las relaciones públicas, y en la evaluación de manera específica. La evaluación, al fin y al cabo, es la comprobación de que los objetivos propuestos han sido alcanzados, por lo tanto, tal y como se recoge en los Principios de Barcelona (AMEC e IPR, 2010) «Goal setting and measurement are fundamental aspects of any public relations program» (p. 5).¹

En la práctica de las relaciones públicas no siempre ha sido así. Cutlip, Center y Broom (1994), por ejemplo, apuntaban que la mayoría de los programas de relaciones públicas no contaban con objetivos, ya que implementar las actividades de los programas se consideraba en sí mismo como la obtención de esos objetivos (p. 13). De hecho, las relaciones públicas han sido una actividad profesional tradicionalmente más centrada en las actividades que en los resultados de esas actividades, actuando en la ambigüedad y no concretando los objetivos (Castillo, 2010: 16).

La importancia de los objetivos al hablar de evaluación radica en el hecho de que, si no tenemos presente la evaluación desde el comienzo del programa al establecer los objetivos, definitivamente fallaremos a la hora de evaluar. En palabras de Noble

¹ Es necesario aclarar que en el documento se utilizan los términos «goals» y «objectives» de forma intercambiable.

(2014), «el establecimiento eficaz de los objetivos es clave para una evaluación eficaz» (p. 169). Esto significa que no hay que esperar a que el programa o campaña de relaciones públicas haya terminado para determinar cómo se va a evaluar (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012; Gregory, 2014), sino que *la evaluación comienza en la etapa de planificación, con la definición de los objetivos*. Así, la evaluación deberá ser construida desde el principio, es decir, estableciendo las metas y objetivos del programa con la evaluación en mente (ej. Lindenmann, 1993: 7; Gregory, 2014: 162). De esta manera, cuanto más al inicio del programa se realice la planificación de la evaluación, «más maduro y profesional es el ejercicio de las Relaciones Públicas, y más estratégico» (Marca Frances, 2011: 341). Esto también se traslada a los medios sociales online, en los que la actividad de relaciones públicas debe ser evaluada a través de la lente de los objetivos (Paine, 2011a; CIPR, 2013a; Volk y Buhmann, 2023), debiendo estos objetivos a su vez estar conectados a la estrategia de comunicación y relaciones públicas general (Cuenca-Fontbona, Compte-Pujol y Zeler, 2022).

Con todo ello, para saber si un programa ha funcionado, deberemos utilizar los criterios establecidos en los objetivos (Broom y Dozier, 1990: 76). Para ello, tal y como se apuntaba en un capítulo anterior, la mayoría de los autores en relaciones públicas coincide en señalar que los objetivos deben cumplir las *características SMART*, esto es, ser concretos, alcanzables y medibles para poder ser evaluables, y enmarcados en un plazo temporal durante el que deberán ser trabajados (ej. Gregory, 2010: 160; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 160-161; Xifra, 2014: 143-146; ADECEC, 2018: 9), también en el caso de los medios sociales online (ej. Phillips y Young, 2009: 182; Paine, 2011a: 34; CIPR, 2013a:23).

En esta misma línea, y en estrecha conexión con el creciente interés por la cuantificación de las relaciones públicas (Noble, 2014), el documento sobre los Principios de Barcelona apunta que los objetivos deben ser lo más cuantitativos posibles, y que deben especificar quién, qué, cuándo y cuánto pretende afectar el programa de relaciones públicas (AMEC e IPR, 2010: 5).

A la hora de trasladar los objetivos de la campaña o programa de comunicación y relaciones públicas a las redes sociales *online*, es necesario tener en cuenta que no es posible realizar una

mera traslación de los mismos a estas plataformas. Este hecho viene motivado porque las redes sociales son plataformas con un funcionamiento propio, que ofrecen unas métricas específicas para su evaluación. Así, para que los objetivos establecidos sean válidos y operativos en redes sociales, y no se caiga en la mera recolección de datos y creación de tablas que no llevan a ninguna parte, será necesario primeramente adaptar esos objetivos a la propia naturaleza de las redes sociales, es decir, a métricas específicas que se puedan medir y analizar en estas plataformas. La monitorización y la analítica en redes sociales *online*, por lo tanto, lleva implícita la definición de unos objetivos adaptados a la propia naturaleza de las plataformas en las que se van a realizar las mediciones.

Por otra parte, en relación con la evaluación de los objetivos de los programas o campañas de relaciones públicas, es necesario tener en cuenta que las relaciones públicas son una actividad que implica múltiples fases o pasos, por lo que cabría diferenciar *diferentes niveles o tipos de objetivos* en función de la fase del programa o campaña, que estarían correlacionados asimismo con los *tipos de resultados a evaluar*.

De acuerdo con Noble (2014), un primer paso podría implicar el envío de una nota de prensa y la obtención de cobertura mediática, lo que sería un ejemplo de *Output*, es decir, de un resultado inmediato de la actividad de relaciones públicas. Mientras que un segundo paso consistiría en el consumo de esa cobertura y en la obtención de un cambio en el *target* (en términos de conocimiento, actitud o comportamiento) u *Outcome*. De acuerdo con el autor, los *Outputs*, corresponderían, entonces, al proceso de relaciones públicas, y los *Outcomes* al impacto o resultado final, siendo necesario evaluar ambos, dado que la obtención de los primeros facilita la obtención de los segundos (p. 169).

En esta misma línea, Xifra y Lalueza (2009) y Xifra (2014) diferencian dos tipos de objetivos que es necesario evaluar: los objetivos de producción (que corresponderían a los *Outputs*) y los objetivos de impacto (equivalentes a los *Outcomes*). Así, según los autores, los objetivos de producción están relacionados con la distribución que realiza la empresa de los medios controlados y no controlados (número de contactos con periodistas, número de comunicados de prensa enviados, número de reuniones mantenidas con los públicos objetivo...), mientras que

los objetivos de impacto, como su propio nombre indica, hacen referencia al impacto que se pretende generar en los públicos.

Este impacto puede ser cognitivo, afectivo y conativo (Xifra y Lazuela, 2009: 39-41; Xifra, 2014: 146):

- **Objetivos cognitivos:** se evalúan a través de la exposición al mensaje (cobertura informativa a través de los recortes de prensa, mediciones de audiencia, cifras de asistencia a eventos o reuniones...), la comprensión o el potencial de comprensión (fórmulas de legibilidad de los mensajes) y la retención del mensaje (preguntas para comprobar el conocimiento).
- **Objetivos afectivos:** se evalúa el grado de influencia atribuible al proyecto de relaciones públicas, y puede medirse a través de cuestionarios con la escala de Likert y los diferenciales semánticos.
- **Objetivos conativos:** hacen referencia a los cambios en el comportamiento relacionados con el proyecto de relaciones públicas, y pueden medirse a través de cuestionarios con preguntas cerradas y elección múltiple, o a través de la observación.

En sintonía con los objetivos de impacto explicados por Xifra y Lazuela (2009) expuestos previamente, Smith (2009), citado por Gregory (2014: 155), provee tres niveles jerárquicos de objetivos:

- Los *objetivos de concienciación* se refieren a la información y el conocimiento, centrándose en proporcionar el componente cognitivo, o de pensamiento, del contenido, y a qué información deben estar expuestos los públicos, qué deben conocer, comprender y recordar.
- Los *objetivos de aceptación* se centran en cómo reaccionan las personas ante la información, poniendo el énfasis en los elementos afectivos, o emocionales, del contenido, así como en la respuesta emocional que se genera y en cómo ésta afecta a los intereses y actitudes.
- Los *objetivos de acción* se refieren a la respuesta esperada, enfocándose en los componentes conativos, o conductuales, es decir, en los resultados que pueden derivarse cuando las personas son expuestas al contenido del programa.

Stacks y Bowen (2011) apuntan a los mismos tipos de objetivos, con alguna pequeña diferencia terminológica. Distinguen

tres tipos de objetivos en las campañas de relaciones públicas: informacionales (*informational*), motivacionales (*motivational*) y conductuales (*behavioral*) (p. 14). Desarrollándose de forma lógica: primeramente, se envía, recibe y entiende la información; en segundo lugar, el público, *stakeholders* o audiencia debe estar motivado por la comunicación hacia la acción prevista; y, en último término, el *target* debe adoptar la conducta deseada. Otros autores como Wilcox, Cameron y Xifra (2012), por ejemplo, diferencian únicamente objetivos informacionales y motivacionales, incluyendo los objetivos conductuales dentro de los segundos (pp. 159-160).

Además de los *Outputs* y *Outcomes*, otros autores también han considerado otro tipo de objetivos como parte del proceso de las campañas o programas de relaciones públicas. Así, por ejemplo, Gregory (2010) incluye también los *Input*, *Out-take* y *Outflow*: los *Inputs* constituirían un paso anterior a los *Outputs* y se referirían a objetivos de producción de «productos» de comunicación por parte de los/las profesionales de las relaciones públicas (por ejemplo, el diseño y producción de una revista de comunicación interna) (p. 161); los *Out-takes*, se referirían a un paso intermedio entre los *Outputs* (distribución y uso de los productos de comunicación) y los *Outcomes* (efectos de los productos de comunicación, en términos de cambios cognitivos, afectivos y conativos), entendidos como la atención y retención que han recibido los productos de comunicación por parte de los receptores (p. 165); finalmente, los *Outflows*, se situarían como un último paso después de los *Outcomes*, y apuntarían a los efectos de relaciones públicas acumulados a largo plazo (por ejemplo, la mejora de la reputación de la organización o el cambio en la opinión pública en torno a un tema a partir de diferentes campañas a lo largo del tiempo) (p. 165).

De manera similar, el CIPR (2011b: 19-20) considera cuatro niveles —*Inputs*, *Outputs*, *Out-takes* y *Outcomes*—, si bien a diferencia de Gregory (2010), define los *Inputs* como investigación e información sobre el contexto destinadas a informar la toma de decisiones de planificación (CIPR, 2011b: 19).

Estas clasificaciones referentes a los niveles de resultados de evaluación serán posteriormente ampliadas en el capítulo referente a los modelos de evaluación. No obstante, teniendo en cuenta lo expuesto hasta ahora, podemos concluir aquí los si-

guientes tipos de resultados a medir y evaluar en las campañas o programas de relaciones públicas:

- Inputs*: Corresponden a la producción de los materiales o «productos» de comunicación por parte de las personas profesionales de las relaciones públicas (objetivos de producción).
- Outputs*: Constituyen los resultados inmediatos generados por el programa o campaña de relaciones públicas, abarcando la distribución y obtención de cobertura (objetivos de producción).
- Outtakes*: Consisten en respuesta y reacción inicial del *target* frente a los «productos» de comunicación, en términos de atención, comprensión y retención que han recibido los dichos «productos» (objetivos cognitivos).
- Outcomes*: Corresponden a los efectos o cambios producidos por los «productos» de comunicación, y, por lo tanto, a la obtención de un cambio en el *target* (objetivos de impacto), en términos de conocimiento (objetivos cognitivos), actitud (objetivos de aceptación) y comportamiento (objetivos de acción).
- Outflows*: Apuntan a los efectos de las campañas o programas de relaciones públicas en el *target* a largo plazo, con relación a los objetivos estratégicos de la organización (ej. mejora de la reputación, mejora de las relaciones, aumento de ingresos, cambio social, etc.) (objetivos de impacto final).

Existe unanimidad respecto a la importancia de la relación jerárquica de los objetivos (ej. Noble, 2014: 172; CIPR, 2011b: 26; Gregory, 2020: 372), en tanto que aquellos de naturaleza posterior no pueden ser obtenidos sin haber alcanzado los anteriores. Además, resulta fundamental no caer en el error de sustituir los niveles de evaluación, confundiendo, por ejemplo, los *Outcome* con los *Output*, como suele ser habitual en las organizaciones (CIPR, 2011b: 26; ADECEC, 2018: 9).

Aunque sean objetivos (los de producción) fácilmente alcanzables, debemos reiterar que tienen poco que ver con las metas prioritarias del proyecto de relaciones públicas, es decir, con el impacto sobre el público (Xifra y Lalueza, 2009: 41).

De hecho, en la práctica, el aspecto que más se ha medido para evaluar los efectos u *Outcomes* de las campañas o programas de relaciones públicas ha sido la difusión y el alcance de la información (*Outputs*), generalmente, a través de la opinión publicada (*publicity*) en los medios de comunicación a través de los *media clippings*. En la teoría, por el contrario, se ha venido reconociendo la importancia de medir no sólo la primera parte del proceso de comunicación, sino los resultados del proceso en su totalidad. La industria de las relaciones públicas también ha reconocido esta importancia de los *Outcomes* sobre los *Outputs* (ej. CIPR, 2011b: 31).

La evaluación de los medios es útil para determinar si una campaña ha logrado llamar la atención de los medios sobre un tema, pero no debería contemplarse como prueba de que los consumidores de los medios lo hayan percibido realmente o de que hayan sido influidos por los contenidos mediáticos. A menudo esto significa que los objetivos y la evaluación, de hecho, no se vinculan entre sí como deberían (L'Etang, 2009: 56-57).

No obstante, se observa un avance al respecto en la práctica de las relaciones públicas. Los AVE (*Advertising Value Equivalence*) —la equivalencia del valor de las relaciones públicas con el coste de la publicidad— cada vez se utilizan menos como medida para evaluar la efectividad de las campañas (ICCO, 2020), en la línea con lo señalado tanto por la industria como por la academia de las relaciones públicas (por ejemplo, AMEC e IPR, 2010; Watson, 2011; ADECEC, 2018), si bien algunos autores de comunicación y relaciones públicas también continúan aconsejando su utilización (ej. Di Génova, 2016: 130).

Esta tendencia a intercambiar los niveles de evaluación también se traslada al medio *online*, y parece que todavía no termina de superarse (Watson y Noble, 2014: 146). Phillips y Young (2009), por ejemplo, apuntan que, en el medio digital, habitualmente se han utilizado las «*pages views*» o «número de visitas a la página web» como indicador de interés sobre un tema concreto (p. 239). El Chartered Institute of Public Relations (2013a) también advierte sobre la «peligrosidad» de este tipo de asunciones, e indica que las métricas en medios sociales deben reflejar la realidad en relación con los objetivos previamente

definidos: «Any social media measurement approach must be careful to validate the metrics being used in relation to original goals. Social media metrics to date have also been prone to defaulting to easy to measure metrics such as reach and/or followers, fans, etc.» (p. 23).

Respecto a los diferentes niveles de evaluación de las campañas o programas de relaciones públicas, la propia industria de las relaciones públicas ha reconocido como un reto el analizar las relaciones existentes entre los *Outputs* y los *Outcomes*, y cómo la obtención de un objetivo puede llegar al siguiente (CIPR, 2011b: 31). De hecho, generalmente, el proceso de comunicación ha sido entendido como un proceso de causa-efecto lineal, esto es, difusión-impacto-efecto, obviando en la ecuación otros factores que podrían alterar los resultados del proceso.

A este respecto, existe una corriente crítica que defiende que los cambios en el comportamiento basados en los modelos de efecto dominó son demasiado simplistas. McCoy y Hargie (2003), por ejemplo, sugieren que los objetivos de las relaciones públicas deberían ser más moderados y/o alternativos para evitar hacer relaciones de causa-efecto erróneas. Además, opinan que los resultados de las evaluaciones deberían ser interpretados con más cautela. Otra idea interesante de estos autores es que proponen ampliar el concepto de evaluación de las relaciones públicas para incluir la evaluación formativa y ampliar la monitorización del medio ambiente, ya que esto permitiría una mejor comprensión sobre el funcionamiento del proceso de comunicación, sus efectos y los factores que influyen en él (p. 304).

En este mismo sentido, Van Riel (2012) apunta que los objetivos de comunicación y relaciones públicas deben entenderse como una responsabilidad compartida, ya que no sólo dependen de los/las profesionales de la comunicación, sino también de los directivos y responsables del rendimiento de la organización, y de la sociedad en su conjunto, aunque la comunicación se reserve un papel diferenciado y principal (p. 66). Es por eso por lo que van Riel explica que uno de los papeles clave de los responsables de la comunicación es detectar tendencias sociales y convencer a los directivos para que desarrollen políticas acordes (p. 67).

Existe asimismo una creciente preocupación por entender cómo aportan valor las relaciones públicas a la organización

en su conjunto (Volk, 2016). La AMEC, en los siete principios adoptados en Barcelona el 17 de junio de 2010, establecía que se puede y debe medir el efecto de las relaciones públicas en los resultados de negocio (AMEC e IPR, 2010: 7), siendo muchos los autores que han incluido la medición del impacto en los resultados organizacionales como último nivel de evaluación de los programas o campañas de relaciones públicas, tal y como se veía previamente (ej. Anderson *et al.*, 2009; Government Communication Service, 2015; AMEC, 2016; ADECEC, 2018).

En relación con esto, Noble (2014) explica que, en la comunicación de marketing o comunicación integrada, se utilizan una gran variedad de herramientas de comunicación (relaciones públicas, promoción de ventas, publicidad, etc.), por lo que, aunque el efecto deseado se haya obtenido, puede ser difícil diferenciar qué contribución ha realizado cada una de las herramientas (p. 172). Sin embargo, también añade que es posible realizar una correlación entre los *Outputs* de relaciones públicas y los resultados de negocio, como las ventas, a través del denominado «*Market Mix Modelling*» y la econometría. Adicionalmente, el autor apunta que, aunque son técnicas que los/las profesionales de las relaciones públicas no están habituados a utilizar, es necesario que éstos tengan una base de conocimientos al respecto (p. 175).

3.2.2. *Métodos y técnicas para la recogida de información en la evaluación*

La evaluación es una actividad basada en la investigación (Watson y Noble, 2014: 35), por lo que conocer y comprender los *métodos* de investigación resulta fundamental para poder desarrollarla. La evaluación en relaciones públicas cuenta con un fuerte arraigo en los métodos de investigación provenientes de las ciencias sociales; tal y como advierte Marca Frances (2011), así lo demuestra la literatura de las relaciones públicas, en la que la mayoría de las obras o manuales tanto genéricos como específicos de evaluación dedican sendas páginas a la explicación de los métodos propios de ciencias sociales (p. 105).

Los métodos de investigación constituyen procesos o procedimientos utilizados para la recolección y análisis de datos, y habitualmente son clasificados en métodos cuantitativos y

cualitativos. La investigación cuantitativa se referiría a estudios que ofrecen datos que pueden ser cuantificados o resumidos de forma numérica y que son generalizables (Stacks y Bowen, 2013: 25; AMEC, 2020: 48), y que, por lo tanto, utilizan para la recolección de datos técnicas y procedimientos formales y estructurados, mientras que la investigación cualitativa busca un entendimiento en profundidad, más que información estadística generalizable (Stacks y Bowen, 2013: 25; AMEC, 2020: 49), utilizando procedimientos y técnicas abiertas, poco o nada estructuradas.

De forma general, se acepta que tanto la medición como la evaluación requieren de métodos cuantitativos y cualitativos (ej. Paine, 2011a; AMEC, 2011, 2016). «La cantidad no siempre es sinónimo de calidad», por lo que resulta fundamental «tomar en consideración los aspectos cualitativos que permitan demostrar muchas veces que los objetivos propuestos se han alcanzado» ADECEC, 2018: 10).

Los métodos de investigación suelen habitualmente asociarse a una serie de *técnicas para la recolección de datos*, que son profusamente definidas por las obras genéricas de relaciones públicas y específicas de evaluación en relaciones públicas, incluyendo la investigación de acción (ej. Watson y Noble, 2014: 42), los estudios de caso (ej. Macanamara, s.f.: 28; Stacks y Bowen, 2013: 3; Watson y Noble, 2014: 42-44), los experimentos (ej. Watson y Noble, 2014: 44), las encuestas (ej. Macanamara, s.f.: 44-48; Broom y Dozier, 1990: 154-160; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 137-145; Stacks y Bowen, 2013: 31; Watson y Noble, 2014: 44-45), las entrevistas (ej. Broom y Dozier, 1990: 145-147; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 134; Stacks y Bowen, 2013: 9; Watson y Noble, 2014: 46-47), los *focus group* o grupos de discusión (ej. Macanamara, s.f.: 48-49; Broom y Dozier, 1990: 147-149; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 135; Stacks y Bowen, 2013: 12; Watson y Noble, 2014, pp. 47-48), el análisis de contenido (ej. Macanamara, s.f.: 32-44; Broom y Dozier, 1990: 139-141; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 133; Stacks y Bowen, 2013: 6; Watson y Noble, 2014: 52-54; Noble, 2014: 176), la observación (ej. Broom y Dozier, 1990: 149-151; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 137; Stacks y Bowen, 2013: 22), el desarrollo de pre-test y post-test (ej. Macanamara, s.f.: 28-29; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 136), el estudio *Delphi*

(ej. Stacks y Bowen, 2013: 8), o la Metodología-Q (ej. Broom y Dozier, 1990: 151-154;).

Un buen resumen de estos listados de técnicas para la recolección de datos en la investigación evaluativa es el realizado por Marca Frances (2011), que, después de revisar varios manuales generales de relaciones públicas, concluye que las técnicas de investigación con más presencia en dichos documentos son la encuesta y la entrevista en profundidad (p. 109), y, en el caso de las publicaciones específicas sobre investigación en relaciones públicas, el análisis de contenido, seguido de la encuesta y la observación (p. 110). Habitualmente, las entrevistas y los *focus groups* son las principales técnicas asociadas a la investigación cualitativa, mientras que las encuestas lo serían en el caso de la investigación cuantitativa.

En el caso de la medición y evaluación de los programas o campañas de relaciones públicas en las *redes sociales online*, la técnica de recopilación de información más utilizada ha sido el análisis de contenido; primeramente, a través de la monitorización de las conversaciones en redes sociales, y, más adelante, a través de una evaluación «real» de los resultados a través de los datos obtenidos mediante la monitorización y la analítica. No obstante, una consideración de métodos en redes sociales más amplia podría incluir otro tipo de técnicas, como la minería de datos, las comunidades *online* de investigación de mercados («Market Research Online Communities», MROC), o las encuestas, entre otras (ej. Sterne, 2010; Paine, 2011a; Zeller, 2016).

En relación con la recogida de información en las redes sociales *online*, también es importante distinguir entre *datos públicos y privados de las redes sociales*. Los datos privados serían aquellos disponibles únicamente para las personas administradoras del perfil o página en la red social, y se encontrarían ubicados en los apartados de *insights* o *analytics* del perfil o página propia de la red social en cuestión, permitiendo obtener un histórico respecto a diferentes tipos de datos y métricas (ej. datos sociodemográficos de los usuarios que interactúan con nuestros canales propios, alcance, impresiones, etc.). Por el contrario, los datos públicos se referirían a aquellos a los que podemos acceder visitando como usuarios los perfiles o páginas de otros usuarios de la red social (organizaciones/marcas/personas/etc.) (ej. número

de fans/seguidores, frecuencia de publicación, interacciones, volumen de menciones, etc.).

Los datos públicos resultan fundamentales a la hora de analizar el contenido que se publica alrededor de la organización/competencia/sector/directivos/etc. en las redes sociales de forma ajena al contenido propio de la organización, mientras que los datos privados permiten medir y evaluar de forma directa la actividad de relaciones públicas llevada a cabo en la red social.

A medida que los datos obtenidos a través de redes sociales han adquirido una importancia mayor a la hora de medir y evaluar las campañas o programas de relaciones públicas, también se han ido profesionalizando y complejizando los procesos de recogida de información, utilizando para ello *herramientas* que permiten su seguimiento, análisis y reporte, y que serán consideradas en profundidad en el siguiente apartado. A estas mediciones en redes sociales, se unen además las de los datos obtenidos a través de otros medios, y que es necesario interrelacionar (AMEC e IPR, 2010; AMEC, 2015). Además, también será necesario combinar diferentes métodos y técnicas de evaluación (AMEC e IPR, 2010; AMEC, 2015) en función de los tipos de resultados vistos previamente —*Inputs, Outputs, Outtakes, Outcomes* y *Outflows*—.

3.2.2.1. Herramientas de medición y evaluación en redes sociales online

La gran cantidad de datos que se producen en Internet a diario, y la consiguiente necesidad por monitorizarlos y gestionarlos, ha empujado a las empresas a utilizar herramientas que maximicen estos procesos. Esto se aplica también de manera específica a las redes sociales *online*, como plataformas que permiten la compartición de contenido e interacción en tiempo real entre millones de usuarios en el mundo.

Estas herramientas reciben *denominaciones* diversas, que acostumbran a combinar términos que hacen referencia a la herramienta («plataforma», «herramienta», «*software*», etc.), con otros referidos a su funcionalidad («escuchar», «monitorizar», «analizar»...), dando lugar a apelativos tales como «*Listening platforms*» («Plataformas de escucha») (CIPR, 2011a: 30), «*Monitoring platforms*» («Plataformas de monitorización») (CIPR,

2011b: 33), «*Social media monitoring tools*» («Herramientas de monitorización de medios sociales») (Ideya, 2018; Segovia, 2017), o «*Social media analytics tools*» («Herramientas de analítica en medios sociales») (Tam y Kim, 2019), entre otras.

Esta multiplicidad de términos para referirse a las herramientas de medición de medios sociales *online* podría responder, en parte, a la necesidad de las empresas de *software* de comercializar sus productos y diferenciarse de la competencia, si bien contribuye a la dificultad de comprensión de su funcionalidad, en un campo ya de por sí complejo, como es el de la medición y evaluación.

Existe una amplia variedad de herramientas de medición en redes sociales *online*, que abarca desde herramientas gratuitas hasta aquellas que son de pago y más sofisticadas. Dada la cantidad y variedad de herramientas disponibles, a lo largo de los últimos años han sido numerosos los esfuerzos realizados por clasificarlas (ej. Aced *et al.*, 2009; Solis, 2010; Paine, 2011a; Smolak-Lozano, 2012a; Marhuenda y Nicolás, 2012; CIPR, 2013b: 15-19; Segovia, 2017; Ideya, 2017, 2018; etc.), habitualmente, en función de criterios como su carácter gratuito o de pago, o los tipos de funcionalidades que ofrecen.

Una de las clasificaciones que más encaja con el desarrollo conceptual anteriormente desarrollado es la realizada por Segovia (2017: 55-68), a partir de la categorización realizada por Gemma Vialcanet (2013). No obstante, existen otras clasificaciones más completas, como por ejemplo la que elabora la empresa Ideya de forma anual en el informe titulado *Social Media Monitoring Tools and Services Report Public Excerpts*, cuya última edición data del año 2018.

Teniendo en cuenta las anteriores clasificaciones, así como el desarrollo conceptual realizado en apartados anteriores, se realiza a continuación una categorización de herramientas de medición en redes sociales, de elaboración propia, distinguiendo cinco principales *tipos de herramientas*: a) Herramientas de monitorización; b) Herramientas de analítica; c) Herramientas de gestión; d) Herramientas de análisis de procedencia del usuario; y e) Otro tipo de herramientas de carácter específico (ver tabla-resumen en la Tabla 5). No obstante, es necesario tener en cuenta que a menudo estas herramientas ofrecen una amplia variedad de funcionalidades, solapándose entre ellas.

a) Herramientas de monitorización

Se trata de herramientas que nos ayudan a realizar un seguimiento o escucha activa de las conversaciones generadas en la red sobre un ítem concreto —organización/marca/persona/competencia/sector/tema/etc.—. Para ello, se rastrean las conversaciones de los usuarios para conocer aspectos como qué se está diciendo sobre ese ítem, quién lo está diciendo, dónde lo está diciendo y qué repercusión ha tenido. Generalmente, estas herramientas también identifican algunos datos sobre la fuente de la publicación, como localización geográfica, el idioma, el género o número de seguidores, detectando *influencers* y líderes de opinión en torno a temáticas concretas. Suelen incluir el análisis semántico de los resultados de la búsqueda realizada, clasificándolos como positivos, negativos y neutros, lo que habitualmente se conoce como «*sentiment*».

La mayor parte de las herramientas existentes para la monitorización de los medios sociales *online* utilizan «*Keywords*», también denominadas «*Queries*», o, en castellano, «Palabras clave», para rastrear los medios sociales. De acuerdo con el Chartered Institute of Public Relations (2011a), el término «*Keyword*» está tomado del SEO («*Search Engine Optimisation*»), y en monitorización y analítica se utiliza para hacer referencia a cualquier palabra o frase que es utilizada para realizar una consulta de búsqueda (p. 34). La cantidad y la calidad de los resultados de monitorización que se obtengan, por lo tanto, dependen en gran parte de las palabras clave o términos que se establezcan, así como de las estrategias para la filtración de los resultados que se utilicen, como, por ejemplo, a través de operadores booleanos («AND», «NOT», etc.).

En este sentido, este tipo de herramientas ha servido especialmente a los/las profesionales de las relaciones públicas para detectar y gestionar *issues* o problemas antes de que se conviertan en una crisis, a través de sistemas de alarmas que generalmente estas herramientas permiten establecer.

Ejemplos de este tipo de herramientas serían «Talkwalker», «Alto Analytics», o «Séntisis», entre otros.

b) Herramientas de analítica

Son herramientas de *reporting* que las propias redes sociales ponen a disposición de los usuarios y que arrojan métricas básicas para conocer el grado de actividad y penetración de sus

contenidos en la red social, lo que en un apartado anterior denominábamos como «analítica de redes sociales».

Ejemplos de este tipo de herramientas podrían ser, «Facebook Insights», «Youtube Analytics», o «X Analytics» (antes «Twitter Analytics»). Sin embargo, también existen herramientas de terceros que utilizan APIs —«*Application Programming Interfaces*» («Interfaz de Programación de Aplicaciones», en castellano)— para extraer información de las redes y ofrecer a las organizaciones datos sobre sí mismas e incluso sobre la competencia.

c) Herramientas de gestión

Permiten gestionar las cuentas en redes sociales de manera más eficaz y eficiente, a través de la programación de publicaciones, seguimiento de competidores, gestión de varias cuentas de manera simultánea, etc.

Se incluyen este tipo de herramientas en esta clasificación por dos razones: en primer lugar, porque a pesar de que fundamentalmente estén destinadas a la gestión, también ofrecen métricas básicas de rendimiento y funcionamiento; y, en segundo lugar, porque, tal y como se argumentaba en apartados anteriores, medición y gestión en redes sociales constituyen dos caras de la misma moneda.

Por ejemplo, «Hootsuite».

d) Herramientas de análisis de procedencia del usuario

Se trata de herramientas que miden el tráfico de un sitio web proveniente de redes sociales a través del seguimiento de los enlaces que se publican en redes sociales.

Por ejemplo, «Google Analytics».

e) Otro tipo de herramientas de carácter específico

Algunas herramientas de carácter más específico ofrecen servicios especializados de medición para aspectos tales como la detección y gestión de *influencers* y *micro-influencers* (ej. «Kolsquare»), el establecimiento de sistemas de alarmas (ej. «Google Alerts»), análisis de la audiencia (ej. «Audiense»), análisis predictivos (ej. «Statistica»), o visualización de datos (ej. «Tableau»), entre otros, si bien algunas herramientas de carácter más general podrían incluir también alguna de estas funcionalidades.

Tabla 5. Tipología de herramientas de medición en redes sociales online.

Tipología de herramienta	Función principal	Ejemplos
Herramientas de <i>monitorización</i>	Seguimiento o escucha activa de las conversaciones generadas en la red sobre una organización/marca/persona/etc.	«Talkwalker» (https://www.talkwalker.com/) «Alto Analytics» (https://www.alto-analytics.com/) «Séntisis» (https://www.sentisis.com/)
Herramientas de <i>analítica</i>	<i>Reporting</i> que las propias redes sociales ponen a disposición de los usuarios y que arrojan métricas básicas para conocer el grado de actividad y penetración de sus contenidos en la red social.	«Facebook Insights» «Youtube Analytics» «X Analytics»
Herramientas de <i>gestión</i>	Gestión más eficaz y eficiente de las cuentas en redes sociales, a través de la programación de publicaciones, seguimiento de competidores, gestión de varias cuentas de manera simultánea, etc.	«Hootsuite» (https://www.hootsuite.com)
Herramientas de <i>análisis de procedencia del usuario</i>	Medición del tráfico de un sitio web proveniente de redes sociales a través del seguimiento de los enlaces que se publican en redes sociales.	«Google Analytics» (https://analytics.google.com)
Otro tipo de herramientas de <i>carácter específico</i>	Funcionalidades especializadas: detección y gestión de influencers y micro-influencers, establecimiento de sistemas de alarmas, análisis de la audiencia, análisis predictivos, visualización de datos, etc.	«Kolsquare» (https://www.kolsquare.com/) «Google Alerts» (https://www.google.es/alerts) «Audiense» (https://www.audiense.com/) «ej. Statistica» (https://www.statistica.com/en/) «Tableau» (https://www.tableau.com/)

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Ideya (2017), la antigüedad de las herramientas de medición en redes sociales data de 1998, siendo que la mayoría de ellas surgen en el periodo de 2008 a 2011 (p. 17) después del «boom» de las redes sociales, con el año 2009 como el más prolífico.

La cantidad y características de estas herramientas ha evolucionado enormemente en los últimos años. De unas pocas herramientas de carácter gratuito y que ofrecían pocos indicadores, a menudo a través de métricas muy poco fiables, y generalmente ofrecidas por *start-ups* tecnológicas, el sector ha evolucionado en muy poco tiempo hacia una explosión de pequeñas y grandes empresas con un mayor grado de especialización en sus servicios, a través de herramientas generalmente de pago y con una medición más profesional, con indicadores y métricas mucho más ricas y aparentemente más fiables.

Las herramientas más sofisticadas de este tipo generalmente ofrecen desde la adquisición de los datos y la gestión de alertas, hasta el análisis, la exportación de datos, la archivación de datos, y la generación de informes en diferentes formatos. Habitualmente incluyen *dashboards* en tiempo real, que pueden ayudar tremendamente a agilizar los procesos de trabajo.

Estos *dashboards* consisten en una página de administración, con una alta usabilidad, que resume los principales datos clave obtenidos a partir de las mediciones, lo que permite a los usuarios no técnicos ver y manipular los datos producidos por estas herramientas (CIPR, 2011b: 33). Estos *dashboards* suelen permitir una cierta customización; no obstante, si se requiere de una mayor personalización lo más recomendable sería que la organización elaborara su propio *dashboard* a medida (Hallam, 2013a: 34).

En los últimos años, estas herramientas también están evolucionando hacia plataformas que van más allá del reporte de conocimientos a nivel explicativo o de diagnóstico, incluyendo también conocimientos futuros de carácter estratégico, predictivos y prescriptivos (Litte, 2021). Muchas plataformas también comienzan a ofrecer datos desde una perspectiva global de las organizaciones, impulsando la toma de decisiones en toda la organización en una variedad de áreas y roles (Litte, 2021).

A pesar de la evolución que están experimentando estas herramientas, lo cierto es que no existe una herramienta o proveedor de servicios que pueda considerarse como único y supremo. Generalmente, un solo *software* no satisface todas las necesidades de medición de una organización, por lo que, habitualmente, es necesario utilizar varias herramientas que se adapten a las

propias necesidades del negocio. Además, estas herramientas se encuentran en un proceso continuo de mejora para poder responder a las necesidades de sus clientes, por lo que esta innovación continua provoca que cada vez sea más complicado para las organizaciones realizar una decisión informada sobre qué herramienta es la más adecuada para cubrir sus necesidades (Ideya, 2017).

El panorama actual, por lo tanto, resulta a menudo confuso para las organizaciones y profesionales de las relaciones públicas, que se enfrentan a un mercado de servicios de medición digital saturado de opciones, lo que implica la necesidad de invertir una gran cantidad de tiempo en el estudio de los servicios y herramientas que van apareciendo en el mercado y en la selección de aquellos que mejor se adaptan a sus necesidades.

Respecto a los criterios a tener en cuenta a la hora de seleccionar una herramienta de medición en medios sociales, Paine (2011a) recuerda que el foco principal de la evaluación son los objetivos, por lo que el primer criterio a la hora de seleccionar una herramienta debería ser éste, que ésta permita la evaluación de los objetivos (p. 88). Smolak-Lozano (2012a), por su parte, cita los siguientes aspectos a tener en cuenta: el tipo de métricas ofrecidas, la *interface* (usabilidad), la posibilidad de implementarla en diferentes redes sociales y el precio, existiendo una preferencia hacia las herramientas de coste reducido (p. 12). Además, la autora señala que estas herramientas deben «cumplir con rigurosos requisitos de naturaleza estadística y metodológica» (p. 4).

La fiabilidad metodológica y la transparencia de este tipo de herramientas ha sido cuestionada por no pocos autores (ej. AMEC e IPR, 2010; Smolak-Lozano, 2011; Cuenca, Matilla y Compte, 2016; Tam y Kim, 2019). Tal y como afirma Collister (2013), existe un *gap* entre la promesa que las empresas de software realizan a este respecto y lo que verdaderamente ofrecen: «While many commercially available technology products may claim to provide 80% reliability in their automated analyses, the experience of many PR professionals engaging in social media research suggests this is an over-statement» (p. 300). Así pues, la «fe ciega» en el *Big Data* y los algoritmos utilizados por estas herramientas puede llegar a provocar efectos desastrosos (O'Neil, 2017).

Una de las principales limitaciones atribuidas a estas herramientas es la dificultad con la que cuentan a la hora de trabajar con variables semánticas e interpretar el lenguaje humano (ej. Collister, 2013: 300; Noble, 2014: 178; Segovia, 2017: 59), ya que una misma palabra puede tener diferentes significados en función del contexto, tal y como ocurre con el sarcasmo, la ironía o el humor, afectando al análisis de indicadores como el «*sentiment*». Según Paine (2011a), el análisis automatizado del *sentiment* cuenta únicamente con un 60 o 70 por ciento de exactitud (p. 77). A pesar del avance de estas herramientas en los últimos años, la dificultad para analizar variables semánticas continúa permaneciendo en la actualidad.

El idioma resulta asimismo un factor fundamental, ya que muchas de estas herramientas están especialmente diseñadas para analizar únicamente un idioma (generalmente, el inglés), pero, sobre todo, por la complejidad semántica con la que cuentan los propios idiomas, tal y como se ha argumentado, que imposibilitan la automatización de todo el proceso de evaluación. Estas herramientas también cuentan con una importante dificultad para recolectar e interpretar datos de carácter audiovisual, tales como imágenes o vídeos.

En este mismo sentido, Noble (2014) nos recuerda que la terminología empleada a menudo resulta en métricas cuantitativas disfrazadas de métricas cualitativas. Esto ocurre, por ejemplo, con la «autoridad» asignada a los blogs, que a menudo se confunde con métricas referidas a la popularidad (por ejemplo, número de enlaces desde otras páginas web) y no a la capacidad de influencia: «Terms such as authority and engagement are used as a cloak to give quantitative measures additional weight» (p. 179).

Otras de las limitaciones a tener en cuenta es la cantidad de *keywords* que es posible rastrear a la hora de realizar las monitorizaciones, así como la limitación del volumen de datos ofrecido a partir de esas búsquedas (tanto respecto a la cantidad de datos, como al plazo temporal que abarca la búsqueda), ambos criterios habitualmente establecidos en función de la tarifa contratada por la organización o cliente. A este respecto, de acuerdo con el Chartered Institute of Public Relations (2013b), las herramientas de monitorización en medios sociales cuentan con tres modelos para establecer sus precios: 1) En

función del volumen de datos contratado; 2) En función del número de búsquedas contratadas; y 3) A través de una tarifa plana, no habiendo límite de datos o búsquedas, pero sí de usuarios que puedan utilizar la herramienta al mismo tiempo (pp. 13-14).

Relacionado con esto, es importante tener en cuenta que las redes sociales cada vez están restringiendo más el acceso a los datos de terceros, por lo que muchas de estas herramientas se han limitado a extraer datos de aquellas redes sociales a las que es más fácil acceder (Tam y Kim, 2019), como Twitter u otros. Sin embargo, no sería correcto considerar que el comportamiento en una red social es una buena aproximación para otra (Bentwood, 2023). En este sentido, a la hora de seleccionar una herramienta de medición en redes sociales, resulta fundamental para el profesional de las relaciones públicas considerar en qué redes sociales puede realizar mediciones, y cómo se deberían complementar para obtener un panorama completo de la información que verdaderamente se necesita. Por consiguiente, resulta fundamental también la posibilidad de exportar y analizar los datos obtenidos en plataformas externas para combinarlos con otros conjuntos de datos, para que sean los profesionales los que puedan realizar sus propias interpretaciones (Bentwood, 2023).

Las mediciones realizadas en redes sociales pueden llegar a reportar cantidades ingentes de datos, por lo que también resultará fundamental la discriminación de aquellos datos que constituyen «ruido» o «*spam*» (incluidos perfiles falsos) y la identificación y selección de aquellos que son verdaderamente relevantes respecto a los objetivos que se pretendían obtener.

A pesar de las facilidades que ofrece la tecnología para el análisis de datos, dadas las limitaciones que ésta presenta en la actualidad, el capital humano continúa siendo indispensable en los procesos de medición (ej. Corporate Excellence, 2019; Tam y Kim, 2019; Volk y Buhmann, 2023). La colaboración entre las herramientas y las personas resulta hasta el momento imprescindible.

No obstante, es necesario apuntar que la interpretación y el análisis por parte de las personas de los datos obtenidos a través de herramientas automatizadas, también trae consigo ciertas complicaciones. Esto ocurre, por ejemplo, con el aná-

lisis manual del «*sentiment*» o tono del contenido generado en torno a la organización/marca/persona/etc., que habitualmente suele ser clasificado en tres categorías —positivo, negativo y neutro— en función de criterios poco objetivos, destinados a «enmascarar» la realidad.

Salas expresa esta idea muy bien:

En teoría, todo lo que sea meramente informativo debería ser clasificado como neutro. Pero la realidad es otra: las empresas piden que todo lo que salga de su Departamento de Comunicación (siempre que no haya sido tergiversado o criticado) sea considerado como positivo. Esta dura y cruel verdad del mundo de la comunicación da lugar a situaciones tan lógicas como que un informe de cierre de año con pérdidas pueda ser considerado como positivo. (...) Evidentemente, este apartado tiende a ser motivo de polémica. Pero no nos engañemos: al final, las agencias se van acoplando a lo que la empresa quiere y los resultados tienden a maquillar la realidad. Además, a partir de aquí, utilizando valoraciones totalmente subjetivas, a la herramienta de medición no le queda otra que rendir las armas ante nuestra ilógica, a la par que razonable, clasificación de las interacciones. (...) Al final, algo que debería ser completamente objetivo se convierte en un valor pactado cuyo uso acaba limitándose a justificar el trabajo de los departamentos de comunicación, en lugar de contribuir a la calidad de los KPIs (...) (Salas, 2015).

Con todo ello, ser consciente de estas limitaciones, así como la experimentación y el testeo de estas herramientas a la hora de seleccionarlas y gestionarlas, resulta clave para los/las profesionales de las relaciones públicas.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, se recogen en la siguiente tabla (Tabla 6) las principales cuestiones a tener en cuenta a la hora de seleccionar una herramienta de medición en redes sociales, que deberán ser adaptadas a la naturaleza del tipo de mediciones que se pretendan realizar.

Tabla 6. Principales aspectos a tener en cuenta a la hora de seleccionar una herramienta de medición en redes sociales.

Adquisición de datos	Cantidad de <i>Keywords</i> de búsqueda
	Cobertura de datos (volumen y plazo temporal)
	Cobertura de redes sociales
	Cobertura de idiomas
	Cobertura geográfica
	Limpieza de datos (<i>spam</i>)
	Establecimiento de alertas
	Integración de APIs
Análisis de datos	Filtrado y clasificación de datos
	Indicadores y métricas utilizados
	Posibilidad de <i>Benchmarking</i> (análisis comparativo)
Visualización de datos	Dashboard predefinido/customizable
	Visualización de datos multidispositivo
	Generación de informes
Gestión de datos	Compatibilidad con otras herramientas
	Exportación de datos
	Archivación de datos
Otros	Precio
	Transparencia metodológica
	Perfil de la empresa (tamaño, clientes, <i>expertise</i> ...)
	Atención al cliente (formación, gestión de incidencias, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Indicadores y métricas para la medición de los resultados

En estrecha relación con los métodos y técnicas de medición y evaluación, cobra especial importancia el concepto de «métricas». La RAE (2023) define «métrico, -ca» en su primera acepción como «Perteneiente o relativo al metro (unidad de longitud)» (s.p.). Desde el campo de la evaluación de las relaciones públicas, el término «métricas» se define generalmente de forma similar, como un «sistema o estándar de medición» (AMEC *et al.*, 2020: 47). No obstante, Stacks y Bowen (2013: 19), por ejemplo, lo relacionan directamente con la evaluación

de las campañas de relaciones públicas y la valoración de la obtención de los objetivos propuestos, un significado que suele atribuirse habitualmente a los «*Key Performance Indicators* (KPIs)».

Los «*Key Performance Indicators* (KPIs)» o «Indicadores Clave de Rendimiento», han adoptado una importancia cada vez mayor en los últimos años en relación con la medición y evaluación de las campañas o programas de relaciones públicas. Tal y como se argumentaba en el párrafo anterior, frente al concepto de «métricas», los KPIs consisten en una serie de valores que permiten la medición del éxito de la campaña o programa respecto a los objetivos previamente fijados para el proyecto de relaciones públicas, y conectarlos con los objetivos generales de la organización (AMEC *et al.*, 2020: 46). De esta forma, se identifican los puntos de referencia importantes a seguir para comprobar que la campaña o programa avanza hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, lo que permite re-orientar la estrategia hacia el cumplimiento de esos objetivos de forma dinámica, además de obtener un registro histórico de su rendimiento.

Las métricas, por lo tanto, constituyen un estándar de medición que permite medir las campañas o programas de relaciones públicas, mientras que los KPIs están directamente asociados a los objetivos establecidos, y cuentan con plazos específicos para alcanzar resultados relevantes; en este sentido, a través del uso de métricas, ofrecen *insights* comparativos que sirven para retroalimentar la estrategia e informar futuras planificaciones, permitiendo obtener un histórico.

Aunque la investigación que realizan los/las profesionales de las relaciones públicas continúa centrándose casi exclusivamente en *métricas cuantitativas* y datos no paramétricos, parece que desde la última década un número creciente de profesionales y académicos reconocen la necesidad de *métricas cualitativas* (ej. AMEC e IPR, 2010; Paine, 2011a; Capozzi y Berlin Zipfel, 2012; etc.). Tal y como se explicaba previamente respecto a los métodos de investigación, resulta inocente pensar que todas las actividades de comunicación y relaciones públicas pueden valorarse únicamente a través de indicadores y métricas cuantitativas, ya que éstas trabajan para conseguir objetivos intangibles y abstractos, en efecto, «los números no

siempre cuentan la historia completa» (Van Riel, 2012: 283). En este sentido, los Principios de Barcelona nos recuerdan que los datos cuantitativos son útiles, pero no suficientes, por lo que es necesario profundizar más en los aspectos cualitativos y en el contexto (AMEC e IPR, 2010). De manera concreta respecto a los medios sociales *online*, además, establecen que la evaluación de la calidad y de la cantidad es crítica, al igual que en los medios convencionales (AMEC e IPR, 2010: 10).

En lo que respecta a las métricas para la medición de los resultados obtenidos *en redes sociales online*, se observa una falta de consenso en la industria de la comunicación y las relaciones públicas sobre los criterios de medición a aplicar. Tanto es así, que el Chartered Institute of Public Relations (2013a) llega a afirmar que no existen unas métricas en medios sociales universalmente aceptadas (p. 23). Esta situación ha llevado a menudo a los y las profesionales de las relaciones públicas y de la comunicación a recurrir a métricas extremadamente simplistas (Gillin, 2008), como ocurría inicialmente, por ejemplo, con el número de *fans*/seguidores. Con el tiempo, los medios sociales han dejado de ser entendidos por muchas organizaciones como un mero escaparate en el que exhibir el tamaño de la comunidad de seguidores o *fans*, para pasar a dar valor a métricas relacionadas con la interacción y la vinculación con la organización o marca, con una obsesión hacia métricas como el *engagement* o el *sentiment*.

La falta de transparencia de las métricas es otro de los grandes hándicaps en el sector, ya que, si éstas no se comprenden correctamente, podrían aplicarse mal o resultar inútiles para la organización. En este sentido, de acuerdo con el Chartered Institute of Public Relations (2011b) «muy pocos practicantes saben lo que representan los números, y tampoco saben cómo interpretar las cantidades y asegurarse de que no están mal aplicados» (p. 8). Una de las principales razones de este problema podría ser la opacidad por parte de los proveedores a la hora de ofrecer una explicación clara de las métricas que utilizan, ya sea porque no quieren compartir su secreto comercial o porque les interesa por alguna otra razón mantener ese oscurantismo. En cualquier caso, tal y como afirma Gregory (2014: 162), la apertura y transparencia en los procesos de medición y evaluación resulta fundamental para el avance de este campo.

- El Chartered Institute of Public Relations (2011b: 7-8) menciona cinco mitos alrededor de la medición en medios sociales:
- Podemos medir todo digitalmente de manera precisa e instantánea.
 - Todas las métricas digitales son útiles: que se pueda medir, no quiere decir que se deba hacer (para el CIPR, una de las mayores distracciones hasta el momento).
 - Las nuevas puntuaciones (ej. *Technorati authority*, *Klout score*, *PeerIndex ranking*) solo pueden ser útiles si se comprenden y resultan relevantes para la obtención de la estrategia concreta de la organización.
 - Una sola métrica no es suficiente.
 - Cuanto más seguidores/amistades, mejor: esta cifra indica popularidad, no influencia; por lo tanto, analizarla de manera aislada no resulta suficiente.

La *selección de las métricas* en el proceso de medición está determinada por los objetivos de la campaña o programa de relaciones públicas, y, por lo tanto, el carácter y la tipología de las métricas pueden variar según el tipo y objetivo de la campaña o programa realizado y las estrategias aplicadas (Paine, 2011a: 87; Smolak-Lozano, 2012a: 4). Así pues, como se explicaba en apartados anteriores, lo primero que se debe realizar es establecer los objetivos que se pretenden obtener y los resultados a alcanzar respetando la jerarquía de tipos de resultados (AMEC e IPR, 2010) —*Inputs, Outputs, Outtakes, Outcomes* y *Outflows*—. Cada objetivo puede requerir un tipo diferente de métricas (Paine, 2011a: 38), por lo que en función de los objetivos determinados y de los resultados que se desean alcanzar, se deberán escoger las métricas más adecuadas de forma transversal, independientemente de la red social que se esté analizando. Realizar el camino inverso, es decir, recoger datos de forma indistinta en una red social, e intentar encontrarles un sentido, podría llevarnos a no estar realizando una evaluación con relación a objetivos. Cada red social, además, a menudo cuenta con una gran variedad de métricas, obtenidas a partir de fórmulas vagamente explicadas o difíciles de comprender, y con una terminología muy diversa. Por lo tanto, para poder realizar una evaluación de los resultados eficiente y eficaz, el foco de las mediciones deben ser los objetivos que se

desean alcanzar, estableciendo equivalencias para poder realizar comparaciones entre los datos obtenidos de las diferentes redes sociales.

Con relación a este aspecto, el Chartered Institute of Public Relations (2011b) recomienda establecer, primeramente, unas «métricas ideales», que después puedan ayudar a seleccionar aquellas «métricas realistas» que se utilizarán, y a ser conscientes de sus limitaciones. Recomienda, asimismo, documentar este proceso de planificación de las métricas, y establecer una persona responsable y una fecha para su revisión, de manera que las métricas puedan estar actualizándose y mejorándose continuamente, y no queden obsoletas (p. 9).

Con todo ello, independientemente de la red social de la que se trate, y de la variedad de métricas existente en cada una de ellas, de acuerdo con la literatura especializada (ej. Sterne, 2010; AMEC e IPR, 2010; Paine, 2011a; The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013; Watson y Noble, 2014; AMEC, 2011; 2015; 2016; 2020) existen algunas *métricas/indicadores fundamentales* para la medición de los resultados de un programa o campaña de relaciones públicas en redes sociales *online*, que deberán ser seleccionadas en función de los objetivos previamente establecidos y del tipo de resultados que se estén evaluando: (1) Audiencia, (2) Alcance e Impresiones, (3) *Engagement* y Conversación, (4) *Sentiment*/tono, Opinión y Defensa/Recomendación, (5) Influencia, (6) Acción, Impacto y Valor.

Estas métricas/indicadores consideradas fundamentales serán explicadas en detalle a continuación, si bien a efectos de abarcar otras métricas, indicadores y conceptos relacionados de importancia, se ha elaborado una tabla que recoge un listado más amplio, sin la intención de elaborar un diccionario exhaustivo y completo de términos (ver Tabla 7).

Tabla 7. Indicadores y métricas para la evaluación de las campañas o programas de relaciones públicas en redes sociales online.

Concepto / Métrica	Definición	Tipo de resultado que evalúa
Alcance (<i>reach</i>)	Número de personas que han sido expuestas al contenido.	<i>Output/ Outtake</i>
Audiencia (<i>audience</i>)	<i>Target</i> o grupo específico al que se dirige la campaña o programa de relaciones públicas, aunque habitualmente referido de forma específica a la comunidad de <i>fans</i> /seguidores de un perfil/página.	<i>Output/ Outtake</i>
Conversaciones en redes sociales	Cualquier tipo de interacción escrita en redes sociales a través de comentarios, tuits, etc. Una «conversación» sobre un tema específico en redes sociales puede medirse a través del análisis de las menciones realizadas de una palabra clave (« <i>keywords</i> ») específica relacionada con ese tema (ver «palabra clave» y «mapa semántico»).	<i>Outtake/ Outcome</i>
Cuota de conversaciones sociales (<i>Share of Voice, SoV</i>)	Métrica que indica la relación entre la audiencia o tamaño de la comunidad, el <i>engagement</i> y la actividad o cantidad de publicaciones diarias.	<i>Outtake/ Outcome</i>
<i>Engagement</i>	Interacción entre una organización/marca y sus públicos, que constituye la base de una relación, y que puede producirse en diferentes grados.	<i>Outtake/ Outcome</i>
Impresiones (<i>Impressions</i>)	Número de posibles visualizaciones o exposiciones agregadas al contenido o mensaje de la organización/marca por parte del <i>target</i> .	<i>Output/ Outtake</i>
Influencia	Métrica que indica la habilidad de un usuario para persuadir a otros a realizar un cambio en la forma de pensar o comportarse, medible en redes sociales. Generalmente se considera como un concepto multi-dimensional, ya que es específico para cada dominio y tema, multi-nivel, ya que abarca tanto el entorno <i>online</i> como el <i>offline</i> , y variable en el tiempo.	<i>Outtake/ Outcome</i>
Mapa semántico	Conjunto de <i>keywords</i> o palabras clave referidas a un determinado asunto o tema sobre el que se realiza una consulta de búsqueda (ver «palabras clave»).	-
Mención en redes sociales	Menciones obtenidas en una publicación en redes sociales sobre una organización o cualquier otro elemento de su mapa semántico (ver «mapa semántico» en medios sociales).	<i>Outtake/ Outcome</i>
Número de comentarios	Métrica que indica el número de comentarios en una conversación en redes sociales.	<i>Outtake</i>

Concepto / Métrica	Definición	Tipo de resultado que evalúa
Número de <i>fans</i> /seguidores	Métrica que indica el número de usuarios que siguen a una determinada organización, individuo, <i>blogger</i> , etc. en un sitio de <i>social media</i> .	<i>Outtake</i>
Número de <i>unfollowers</i>	Métrica que indica el número de usuarios que han dejado de seguir a una determinada organización, individuo, <i>blogger</i> , etc. en un sitio de <i>social media</i> .	<i>Outtake</i>
Número de «Me gusta»	Métrica que analiza el número de «Me gusta» (« <i>Likes</i> ») en la red social Facebook.	<i>Outtake</i>
Palabras clave (<i>Keywords</i>)	Término o frase utilizada para filtrar los resultados obtenidos a través de una búsqueda. La cantidad y calidad de los resultados de búsqueda que se obtengan dependen de las palabras clave que se establezcan, así como de las estrategias para la filtración de los resultados que se utilicen (ej. operadores booleanos). También denominadas « <i>Queries</i> ».	-
Publicación	Contenido en forma textual y/o audiovisual, que se utiliza para comunicar en una determinada red social (ej. « <i>posts</i> » en las redes sociales X o Facebook).	<i>Output</i>
Retorno de la Inversión (<i>Return on investment, ROI</i>) en redes sociales	Medición de la eficiencia de la inversión realizada en redes sociales. Para calcular el ROI, habitualmente se divide el beneficio (retorno) de una inversión por el costo de la inversión, expresando el resultado obtenido a través de porcentaje o ratio. Generalmente se considera una métrica exclusivamente financiera, por lo que su aplicación a las relaciones públicas resulta compleja y ha sido objeto de gran discusión.	<i>Outcome</i>
<i>Sentiment/Tono</i>	Métrica que analiza la actitud de un usuario hacia una determinada organización/marca/persona/etc., habitualmente equiparada y medida a través del tono expresado, generalmente a través de una clasificación simplista de positivo, negativo y neutro.	<i>Outtake/ Outcome</i>
Visualizaciones (<i>views</i>)	Métrica que analiza el número de veces que un determinado contenido o mensaje ha sido expuesto a determinados usuarios en una red social.	<i>Output</i>

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.1. Audiencia

Uno de los indicadores principales a la hora de realizar mediciones en redes sociales lo constituye la *audiencia* («*audien-*

ce»), que se encuentra muy relacionado con los conceptos de alcance e impresiones, que se verán más adelante. Siguiendo a la AMEC *et al.* (2020), el término «audiencia» («*audience*», en inglés), se refiere a un grupo específico dentro de un público objetivo definido (p. 44), por lo que podría establecerse que la audiencia en redes sociales *online* hace referencia al *target* al que se dirige la campaña o programa de relaciones públicas en este tipo de plataformas.

Tal y como se explicaba previamente, la medición en redes sociales precisamente comenzó con una obsesión por la obtención de una gran masa de *fans*/seguidores, que pudieran constituir el *target* de la campaña o programa de relaciones públicas en redes sociales, otorgando a este tipo de métricas una importancia desmesurada y tomándolas como indicadores de alcance. Con el tiempo, muchas organizaciones han pasado a asumir que, contar con una comunidad de *fans*/seguidores, no implica que éstos hayan sido alcanzados por su contenido, y, menos aún, que sean usuarios con los que se haya establecido una relación de calidad.

Otra de las razones por las que la comunidad de *fans*/seguidores ha dejado de considerarse el santo grial de la medición en redes sociales, es que se trata de un dato muy fácil de falsear, tanto a través de la compra de seguidores como siguiendo o dejando de seguir a otras cuentas. Con todo ello, analizar el *número de fans*/seguidores de una organización/marca, así como su *progresión en el tiempo*, resulta de gran importancia como primer paso para la generación de una comunidad de calidad, y permite, además, conocer el impacto de las acciones llevadas a cabo respecto a la captación de *fans*/seguidores.

En los últimos años también ha cobrado especial importancia su *segmentación*, en tanto que los contenidos y mensajes no van dirigidos a una masa generalista, sino a un *target* específico. Algunos de los criterios para la segmentación más utilizados en redes sociales son la procedencia geográfica, el sexo o la edad de los usuarios, si bien también existen otros criterios más sofisticados como los tipos de intereses de los usuarios, su relación con otros usuarios, o su comportamiento en la web. La procedencia geográfica, el sexo, o la edad de los *fans*/seguidores, es muy fácil de obtener en el caso de ser el administrador de una página/perfil a través de los informes de analítica que ofrecen las pro-

pías redes sociales, pero complejo en el caso de querer analizar el caso de la competencia debido a las restricciones de acceso a los datos de algunas de estas plataformas.

3.2.3.2. Alcance e Impresiones

Íntimamente relacionado con el indicador de audiencia, se encuentran los de alcance («*reach*») e impresiones («*impressions*»). En ambos casos, y a pesar de ser indicadores básicos, existe una gran confusión respecto a su significado (Watson y Noble, 2014: 149).

En lo que respecta al *alcance*, la definición más habitual suele referirse al número de personas que han sido expuestas o han tenido la oportunidad de ver el contenido de la campaña o programa (ej. Stacks y Bowen, 2013: 25-26; AMEC *et al.*, 2020: 49), es decir, a la cantidad de personas que han podido ver el contenido o mensaje por lo menos una vez. Esta es una métrica que tradicionalmente se ha aplicado en los medios tradicionales, si bien recibe un significado similar a la hora de aplicarse a medios sociales *online* (ej. CIPR, 2011a: 34; The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 5).

El concepto de alcance no debe confundirse con la cantidad de «oportunidades» de que las personas sean expuestas al contenido (AMEC *et al.*, 2020), lo que estaría vinculado a los conceptos de «impresiones» u «oportunidad de ser vistos», sino a los usuarios «únicos» que tuvieron la oportunidad de ver ese contenido. Así pues, el alcance suele ser una métrica que se basa en la cantidad de impresiones, y elimina la duplicación de personas que han tenido la oportunidad de ver el contenido a través de diferentes canales o puntos de acceso (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013).

La manera de medir el alcance varía de una red social a otra, y puede ser de carácter *orgánico* —«*organic reach*»— (visionado de una publicación no pagada procedente de la cuenta de la organización/marca por parte de un usuario), *viral* —«*viral reach*»— (visionado de una publicación no pagada a partir de que otro usuario haya interactuado con ella, como, por ejemplo, compartiéndola) o *de pago* —«*paid reach*»— (visionado de una publicación pagada). Realizando el paralelismo con el modelo PESO que veíamos en un apartado anterior, el alcance po-

dría estar basado en medios propios (alcance orgánico), medios ganados (alcance viral) o medios pagados (alcance de pago).

El Chartered Institute of Public Relations (2011a) afirma que el alcance «generalmente se mide en términos simples, como Seguidores (Twitter), Fans (Facebook), vistas (YouTube) o visitantes (blogs)» (p. 34), si bien, como se afirmaba previamente, en este caso, se estarían confundiendo las «oportunidades» de exposición al contenido con el alcance «real» del contenido. En relación con esto, además, en los últimos años el alcance orgánico ha pasado a representar únicamente una parte de la audiencia de *fans*/seguidores de una cuenta. Así pues, de forma general, se podría pensar que una gran audiencia (número de *fans*/seguidores), podría llevar a una alta exposición a los contenidos y mensajes, y, por lo tanto, a un gran alcance que podría generar muchas impresiones. Sin embargo, esto no siempre ocurre así; por ejemplo, en el caso de *Facebook*, debido a los algoritmos utilizados por la red social para decidir qué contenido muestra a qué usuarios, tan solo un porcentaje de los *fans*/seguidores que conforman la audiencia es expuesta a los contenidos y mensajes orgánicos de la organización/marca (Sordo, 2021), lo que ha obligado, por ejemplo, a muchas organizaciones/marcas a invertir cada vez más en contenidos pagados (*Ads*), para conseguir un mayor alcance entre los *fans*/seguidores y llegar a otros usuarios que no forman parte de esa audiencia de *fans*/seguidores.

En cuanto a las *impresiones*, se refiere al número de posibles visualizaciones o exposiciones agregadas al contenido o mensaje de la organización/marca por parte del *target* (Stacks y Bowen, 2013: 14; AMEC *et al.*, 2020: 46), por lo que una misma persona tendría la posibilidad de visualizar en más de una ocasión ese contenido o mensaje, siendo que habitualmente el número de impresiones es superior al del alcance. Así, cualquier persona que haya recibido por lo menos una impresión, formaría parte del alcance (usuarios únicos que han recibido impresiones). Adicionalmente, el promedio de impresiones recibido por cada una de las personas alcanzadas se referiría a la frecuencia media de impresiones por usuario.

Para aportar claridad respecto al concepto de impresiones aplicado a los medios sociales, el The Conclave on Social Media Measurement Standards (2013) especifica que las impresiones «representan la cantidad de veces que un ítem tiene la oportuni-

dad de ser visto y llegar a las personas, basado en la simple suma de aquellas audiencias que han tenido la oportunidad de verlo» (p. 5). El Conclave, por tanto, habla de ítem y no de contenido o mensaje, definiendo «ítem» como «una publicación, micropublicación, artículo u otra instancia que aparece por primera vez en un medio digital» (p. 4), y advierte que esta definición de «ítem» reemplaza otra terminología de carácter confuso como «clip» o «post», siendo que un ítem puede contener múltiples menciones y derivados (comentarios, me gusta, etc.), que formarían parte de ese ítem (p. 4).

Tal y como se explicaba respecto al concepto de alcance, es importante remarcar también en este caso que el concepto de impresiones se refiere a la «oportunidad» de ser visto o llegar al *target*, razón por la cual algunos autores prefieren hablar, por ejemplo, de «impresiones potenciales» (ej. The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013). A este respecto, el concepto de impresiones suele equipararse al de «*Opportunity to see* (OTS)» u «Oportunidad de ser visto» (ej. Stacks y Bowen, 2013; Macnamara, 2014a; Watson y Noble, 2014), una métrica tomada de la publicidad, y que genera una gran confusión en lo que respecta a su aplicación a las relaciones públicas (CIPR, 2011a: 38; Watson y Noble, 2014: 149). Stacks y Bowen (2013), por ejemplo, definen los OTS como «la cantidad de veces que una audiencia en particular tiene el potencial de ver un mensaje, tema o problema» (p. 21). Watson y Noble (2014), por su parte, ofrecen una definición similar: «el número total de veces, potencialmente, que un público podría ser expuesto a un mensaje» (p. 149).

Finalmente, es necesario notar que los datos de alcance e impresiones pueden ayudar a informar la estrategia actual y futura de relaciones públicas, por ejemplo, identificando aquellos contenidos y formatos que tienen más relevancia, o analizando qué día y hora son las mejores para publicar, entre otros.

3.2.3.3. *Engagement y Conversación*

Tal y como se ha explicado ya previamente, la obsesión por las métricas de *fans*/seguidores ha dado paso a una creciente preocupación por establecer relaciones de calidad con los públicos en redes sociales, a través de la medición de indicado-

res como el «*engagement*» (Macnamara, 2015b; Zerfass *et al.*, 2016). La idea de que a mayor exposición de una organización mayor reputación o ventas, hoy se cuestiona más que nunca con los medios sociales, promoviendo un cambio en la manera de medir y evaluar, y empujando al profesional de las relaciones públicas a realizar una transición desde la medición de la exposición a la medición del *engagement* (Paine, 2009). Así, el *engagement* ha aparecido como un concepto importante en las relaciones públicas, ya que los públicos desafían el discurso de la primacía organizacional y, por lo tanto, las organizaciones priorizan la necesidad de una participación auténtica de los públicos (Johnston, 2014). En palabras de Paine (2009), «From a measurement perspective, this social media revolution requires an entirely new way of thinking about what we do and how we define success» (p. 22).

Paine (2011a) llega a afirmar que el «*engagement*» es el santo grial de la medición (p. 60), y establece que es importante por tres razones (p. 79):

- El *engagement* es el primer paso en la construcción de las relaciones entre una marca/organización y el público.
- Ayuda a promover y proteger la marca/organización.
- El *engagement* puede ayudar a mejorar los productos/servicios de una organización, a través de la escucha activa y la identificación de debilidades y áreas de mejora por parte de los clientes.

El término *engagement* se traduce habitualmente al castellano como «compromiso», si bien existe una preferencia generalizada por el uso del término en inglés. Respecto a la conceptualización del término, existe desde hace años una profusa discusión tanto en la academia de las relaciones públicas (Dhanesh, 2017; Jelen-Sanchez, 2017) como en otras disciplinas como el marketing y la publicidad o la psicología (Gambetti y Graffigna, 2010). Esta falta de claridad terminológica también se traslada a la profesión de las relaciones públicas (Zerfass *et al.*, 2016: 77).

A pesar de que el término *engagement* comienza a utilizarse en el campo de las relaciones públicas desde hace tres décadas (Johnston, 2014), no es hasta el advenimiento de los medios sociales que adopta una importancia cada vez mayor. De hecho, a pesar de que el *engagement* se produce de forma tanto *online*

como *offline*, su medición y evaluación en relaciones públicas se ha centrado de forma predominante en los medios sociales (Macnamara, 2014a). Con todo ello, hasta el momento, el término ha sido utilizado en la literatura de las relaciones públicas en relación con diferentes contextos, tales como los medios sociales, la Responsabilidad Social Corporativa, el *engagement* de los/las empleados/as, la gestión de crisis, el *engagement* cívico y capital social, el *engagement* dialógico, o el *engagement* asociado al liderazgo (Taylor y Kent, 2014; Jelen-Sanchez, 2017; Kirychenka, 2019), siendo los medios sociales el ámbito que más atención ha recibido por parte de la academia (Jelen-Sanchez, 2017).

El concepto de *engagement* tiende a relacionarse en la literatura de las relaciones públicas con una vinculación emocional o cognitiva de los públicos hacia la organización (ej. Stacks y Bowen, 2013: 10; Dhanes, 2017: 925). Desde una perspectiva normativa, muchos autores han reconocido la necesidad de que el *engagement* sea considerado como un proceso bidireccional de comunicación (ej. Taylor y Kent, 2014; Macnamara, 2015b; Macnamara, 2018b). En este sentido, por ejemplo, Taylor y Kent (2014) ofrecen una conceptualización de *engagement* como parte de la comunicación y el diálogo éticos, y definen el concepto como «a two-way, relational, give-and-take between organizations and stakeholders=publics with the intended goal of (a) improving understanding among interactants; (b) making decisions that benefit all parties involved, not simply the organization; and (c) fostering a fully functioning society» (p. 391).

En esta misma línea, desde una perspectiva co-creacional, Dhanesh (2017) define al *engagement* como un estado afectivo, cognitivo y conductual en el que los públicos y las organizaciones que comparten intereses mutuos interactúan colaborando de forma activa y pasiva para el logro de metas y adaptación tanto por parte de los públicos como de las organizaciones (p. 925). Así pues, el *engagement* es un aspecto clave del comportamiento organizacional en un entorno operativo que es cada vez más sensible a las relaciones de poder, lo que requiere que las organizaciones estén abiertas al significado y valor que se desarrolla a partir de las interacciones con las diversas perspectivas de los públicos y *stakeholders* (Johnston, 2014).

A pesar de que la literatura sobre los medios sociales *online* discute con frecuencia el concepto de *engagement*, rara vez se define con suficiente precisión como para guiar una medición sólida (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013). El término tiende a ser conceptualizado como interacciones con los públicos y *stakeholders* a través de los medios sociales (ej. Paine, 2011a: 60; The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 6; AMEC *et al.*, 2020: 45). Sin embargo, la mayor parte de la literatura considera el *engagement* a través de los medios sociales como un proceso de comunicación unidireccional de una organización a una comunidad, en lugar de una conceptualización interactiva y participativa entre ambas partes, como defienden algunos autores (Taylor y Kent, 2014: 386).

Por ejemplo, Paine (2011a) define *engagement* como «a visitor taking some action beyond viewing or Reading, for example, commenting, registering, downloading, retweeting, and so on. When a visitor takes such action, we assume that he or she is indicating an interest in the company, or brand or product» (p. 60). De acuerdo con la autora, el *engagement* es el primer paso hacia la construcción de una relación entre la organización/marca y el público, es una forma de saber si estás conectando realmente con tu público o simplemente estás gritando cada vez más fuerte (p. 60). En este mismo sentido, Marklein y Paine (2012) establecen que el *engagement* es una acción que ocurre después del alcance, y que va más allá del consumo, pudiendo ser considerado un *outcome* aunque no necesariamente (p. 19). Así pues, el *engagement* en redes sociales ofrece una base para construir relaciones entre las organizaciones y los públicos, y proporciona un medio para facilitar la interacción entre la comunidad y la organización (Johnston, 2014).

Muy unido al concepto de *engagement* encontramos el de «conversación», que se refiere a cualquier tipo de interacción escrita en medios sociales (u otros canales *offline* u *online*) sobre una organización, marca o tema determinado, que puede producirse tanto a través del canal de la organización/marca como de canales de terceros (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 6). Una «conversación» sobre un tema específico en redes sociales podría identificarse a tra-

vés del análisis de las menciones realizadas de una palabra clave («*keyword*») específica relacionada con ese tema.²

Mientras que muchas organizaciones tradicionalmente han tendido a igualar el *engagement* a métricas simples como los «Me gusta» (Devin y Lane, 2014; Zerfass *et al.*, 2016), en la actualidad, se utilizan diversas métricas relacionadas con la interacción, tales como comentarios/respuestas, comparticiones, me gusta, etc. No obstante, la manera de medir el *engagement* varía de una red social a otra, y a menudo utilizan criterios complejos, por lo que resulta fundamental para las organizaciones contar con una métrica que puedan aplicar a las diferentes redes sociales y que sirva también para realizar comparaciones con la competencia.

Adicionalmente, una parte de los trabajos realizados en relación al *engagement* en los medios sociales *online* ha reconocido el *engagement* como un proceso que se produce a través de diferentes fases (ej. Paine, 2011a; Marklein y Paine, 2012; Men y Tsai, 2013). Por ejemplo, Paine (2011a: 80-84) indentifica cinco niveles de *engagement* en función del grado de intensidad con el que éste se produce:

- Nivel 0 (Puntos de contacto): El punto de partida del *engagement* son los puntos de contacto generados con el *target*, que constituyen puntos potenciales de *engagement* con el mismo. Un ejemplo de métricas para este nivel podrían ser las impresiones.
- Nivel 1 («*Lurking*»): Se trata de un primer intercambio, que constituye el comienzo de la formación de una relación, sin implicar ningún tipo de lealtad. Ejemplos de métricas para este nivel podrían ser los «*click-throughs*», «*unique visitors*» o «*likes*».
- Nivel 2 («*Casuals*»): Se produce cuando el *target* lleva a cabo una acción que indica un deseo por un mayor contacto. Ejemplos de métricas para este nivel podrían ser los seguidores de Twitter (actual X), las descargas de un vídeo en Youtube o comentarios.
- Nivel 3 («*Actives*»): El *target* muestra un interés sostenido en el tiempo en los contenidos de la organización/marca.

² En la Tabla 7 pueden consultarse las definiciones de «Palabras clave» y «Mapa semántico».

Ejemplos de métricas para este nivel podrían ser los retuits, comentarios repetidos, re-posts, compartidos, uso de *hashtags*, o mensajes @.

- Nivel 4 («*Committed*»): Se añade satisfacción y confianza a la relación. Algunas métricas para este nivel podrían ser los registros, el *sentiment* positivo, o el «*Net Promoter Score*».
- Nivel 5 («*Loyalist*»): El último nivel corresponde a obtención de lealtad por parte del *target* (ej. donaciones, compra, recomendación), que, según la autora, no puede ser medido únicamente a través del análisis de datos proveniente de medios sociales o analítica web, por lo que será necesario el uso de otro tipo de técnicas, como la encuesta.

Marklein y Paine (2012), sin embargo, apuntan únicamente a tres niveles de *engagement* —bajo, medio y alto—, basados «en el esfuerzo requerido, la inclusión de opinión y cómo se comparte con los demás» (p. 19). De acuerdo con los autores, los «*likes*» de Facebook y «*follows*» de Twitter (actual X) constituirían ejemplos de un *engagement* bajo, mientras que los comentarios en blogs/vídeos y los «*retweets*» en Twitter corresponderían a ejemplos de *engagement* medio, y las comparticiones en Facebook y posts de contenido/vídeo original de *engagement* alto (p. 19). Men y Tsai (2013), por su parte, también conceptualizan el *engagement* en medios sociales como una construcción conductual que implica una jerarquía de niveles de actividad, que abarca desde el consumo pasivo de mensajes, hasta la conversación bidireccional activa, la participación y la recomendación *online*.

Íntimamente relacionada con el *engagement*, surge en los últimos años otra métrica en redes sociales, denominada «*Share of Voice* (SoV)» o cuota de conversaciones sociales, referida a la relación entre la audiencia o tamaño de la comunidad, el *engagement* y la actividad o cantidad de publicaciones diarias. Así, para la obtención de un SoV alto, la organización/marca debería contar con una gran audiencia, publicar mucho contenido, y generar un alto *engagement*. Finalmente, es importante tener en cuenta que se trata de una métrica relativa, ya que se mide con relación a otros perfiles sociales dentro del sector o categoría que se pretende analizar.

3.2.3.4. *Sentiment/Tono, Opinión y Defensa/Recomendación*

Junto al *engagement*, una de las métricas más utilizadas en redes sociales ha sido la del «*Sentiment*». Al igual que ocurría con el término *engagement*, existe una predominancia del uso del término en inglés frente a su traducción al castellano, habitualmente «sentimiento».

El *sentiment* constituye un componente de la «opinión», y de la «defensa» o «apoyo» («*advocacy*») ante una determinada cuestión (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 8). La diferencia entre estos tres conceptos —*sentiment*, opinión y defensa— radica en que el «*sentiment*» es el sentimiento que un determinado usuario está tratando de tramisitr (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 8; AMEC *et al.*, 2020: 49), mientras que la «opinión» constituye un punto de vista o juicio formado sobre algo (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 8), y la «defensa» una declaración pública de apoyo o recomendación respecto a una causa concreta (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 8).

El término «*sentiment*» se utiliza a menudo de forma intercambiable con el de «tono» (ej. Paine, 2011a; Stacks y Bowen, 2013; CIPR, 2011a), si bien una parte de la literatura establece una diferenciación entre ambos términos (ej. Macnamara, 2014a; AMEC *et al.*, 2020). Por ejemplo, Stacks y Bowen (2013), definen el *sentiment* como una métrica que evalúa y determina el tono de un resultado (*output*) de relaciones públicas (p. 28), equiparando, por lo tanto, el tono al *sentiment*. La AMEC *et al.* (2020), sin embargo, sí diferencian ambos términos, argumentando que el tono se refiere al carácter general y actitud que transmiten las palabras (p. 50), mientras que el *sentiment* estaría más relacionado con los sentimientos que el/la autor/a está tratando de transmitir (p. 49). El CIPR (2011a), por su parte, ofrece una definición de *sentiment* muy similar a la de tono propuesta por AMEC *et al.* (2020), contribuyendo también a la equiparación de ambos términos, aunque atribuye el concepto de manera exclusiva al medio *online*: «La actitud de un usuario *online* hacia una persona, marca, producto, etc., tal como se expresa *online*» (CIPR, 2011a: 33). Además, establece que en medios sociales el tono es utilizado como una medida del *sentiment* (p. 34).

Teniendo en cuenta que el *sentiment* trata de determinar el significado del lenguaje, utiliza para ello el *análisis semántico* (AMEC *et al.*, 2020: 49), examinando los comentarios y respuestas vertidas por los usuarios en redes sociales. Su análisis generalmente se realiza a través de una categorización de los resultados en términos simples de positivo, negativo y neutro (Stacks y Bowen, 2013: 28; CIPR, 2011a: 33), lo que algunos autores han denominado como «*sentiment scoring*» (CIPR, 2011a: 33). No obstante, también existen otras categorizaciones, como, por ejemplo, el grado de «favorabilidad» (ej. Macnamara, 2014a: 11; AMEC *et al.*, 2020: 49-50).

Adicionalmente, el análisis del *sentiment* puede realizarse de forma manual —«*Human sentiment analysis*»— (CIPR, 2011a: 33), o de forma automatizada a través de análisis computacionales, —«*Automated sentiment analysis*»— (CIPR, 2011a: 33) o —«*Computer generated sentiment*»— (Stacks y Bowen, 2013: 5). Tal y como se explicaba en un apartado anterior, el análisis del *sentiment* de forma automatizada presenta importantes limitaciones, ya que la tecnología detrás de esta métrica es muy limitada, e implica unos ratios de error muy altos. Por lo tanto, la forma más adecuada para medir el *sentiment* es a través de una tecnología basada en el análisis manual (ej. Paine, 2011a; Hallam, 2013a), combinando las potencialidades de ambas formas de análisis, y compensando sus debilidades.

A pesar de su importancia, Marklein y Paine (2012) establecen que el *sentiment* «está sobrevalorado y sobreutilizado», y que «no es la medida cualitativa final y definitiva» (p. 21), sino que existen otras métricas más valiosas a considerar, como las opiniones, las recomendaciones, o la intención de llevar a cabo una acción (p. 21). En cualquier caso, existen varios factores o limitaciones a tener en cuenta a la hora de aplicar métricas de *sentiment*, opiniones y defensa/recomendación para evaluar los resultados obtenidos (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 9):

- Los resultados obtenidos no son concluyentes.
- La composición de las personas involucradas en la conversación (las personas respecto a las que se está evaluando el *sentiment*, opinión y defensa/recomendación deben coincidir con el público objetivo de la campaña o programa).

- Sesgo inherente y proyección limitada (no es posible medir las opiniones/actitudes de aquellos usuarios que no participan en la conversación).
- Falta de calidad, veracidad y validez de las herramientas de *sentiment* automatizado, ya mencionado previamente.
- Definiciones y métodos inconsistentes en la industria respecto a qué constituye y cómo se mide el *sentiment*, opinión y defensa/recomendación.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, el *The Conclave on Social Media Measurement Standards* (2013), establece ocho buenas prácticas respecto a la medición del *sentiment*, opinión y defensa/recomendación en medios sociales *online* (pp. 9-10):

- Debido a que la escucha social, por sí misma, no es proyectable a la opinión y defensa de todas las partes interesadas, a menos que se realice un análisis cuantitativo para alinear el método de conteo con el indicador clave de desempeño, no es un método independiente confiable para la medición cuantitativa.
- No utilizar la medición del *sentiment*, opinión o defensa de los medios sociales como indicadores de audiencia si el público objetivo no está representado en los datos analizados.
- Las limitaciones de las métricas de *sentiment*, opinión y defensa de los medios sociales deben ser claramente comprendidas entre los *stakeholders*.
- No utilice la medición de los medios sociales como única fuente de datos al tomar decisiones de negocio estratégicas.
- Los datos de *sentiment*, opinión y defensa de los medios sociales deben evaluarse junto con los datos obtenidos a través de otros medios de investigación.
- La transparencia de la definición, el alcance y la metodología deben ser partes estándar de cualquier reporte de métricas de medios sociales.
- Al evaluar el *sentiment*, la opinión y los niveles de defensa de los medios sociales, medir la favorabilidad y la negatividad para comprender la naturaleza holística de la conversación.
- Se debe distinguir entre el propósito y función de la investigación del *sentiment* en medios sociales y la investigación de mercados.

3.2.3.5. *Influencia*

La «influencia» («*influence*») es otro de los indicadores que se utilizan habitualmente a la hora de medir y evaluar en redes sociales. A menudo, la influencia se define como la capacidad de provocar o contribuir a un cambio en la forma de pensar o hacer en otra persona (ej. AMEC *et al.*, 2020: 46; The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 11), una conceptualización del término que también se aplica al entorno *online* (ej. Solis, 2012: 8). Para Stacks y Bowen (2013), además, esa capacidad de persuasión constituye un resultado del *engagement*, basado en mensajes proactivos que buscan influir en actitudes y comportamientos (p. 15), mientras que un «*influencer*» sería un individuo que cuenta con un conocimiento especializado en un tema o que es altamente reconocido por una audiencia (p. 15).

Para que una organización o marca consiga influir en un *target*, resulta clave la identificación de aquellos usuarios que influyen al *target*. Antes, la identificación de «*influencers*» o «*influenciadores*» para una campaña de relaciones públicas era relativamente fácil, porque el panorama de medios disponible era menor y fácilmente controlable. En la actualidad, sin embargo, el ecosistema mediático se complejiza, y aunque los medios de comunicación de masas tradicionales continúan siendo influyentes, se torna mucho más complicada la tarea de identificación y selección de influenciadores (Carroll, 2013). Para facilitar la identificación de cuentas influyentes en redes sociales, tal y como se veía en un apartado anterior, pueden utilizarse herramientas que ayuden a su detección.

Las métricas tenidas en cuenta para la medición de la influencia varían dependiendo del autor/a que las proponga (ej. Paine, 2011a: 95; Carroll, 2013: 38), pero habitualmente tienen en cuenta aspectos como el número de seguidores, menciones, o comparticiones. Por ejemplo, Carroll (2013: 38) propone utilizar tres métricas para la medición de la influencia:

- Popularidad: cuántos seguidores, «Me gusta» de Facebook o lectores tiene un creador de contenido en su cuenta de Twitter (actual X), página de Facebook o sitio web.
- Propagación: cuánto contenido se comparte o se retuitea.
- Menciones: cuánto mencionan los demás a una persona o marca.

La AMEC *et al.* (2020) critica que a menudo se presenta como métrica de influencia el medir la propensión a que las contribuciones en medios sociales de un individuo sean compartidas, y el alcance obtenido por esas comparticiones (p. 46). Además, añade que la influencia debe medirse caso por caso para ayudar a comprender cómo son influenciadas las personas (p. 46). En esta misma línea, a menudo se tiene en cuenta el número de seguidores/*fans*/amigos, o el ratio entre seguidores/*fans*/amigos y el número de usuarios seguidos, como indicador de la influencia que tiene una cuenta. No obstante, la literatura especializada ha coincidido en señalar que no se debe confundir popularidad con influencia (ej. AMEC e IPR, 2010; CIPR, 2011a, 2011b; Marklein y Paine, 2012), ya que es posible que un usuario con pocos seguidores sea más influyente para el *target* de la organización que otro con miles de seguidores (CIPR, 2011a).

Con todo ello, la influencia constituye un concepto multi-dimensional, ya que es específico para cada dominio y tema (Marklein y Paine, 2012: 20), y puede variar en el tiempo (AMEC e IPR, 2010: 25). Los Principios de Barcelona, además, establecen que la influencia es un concepto multinivel, que abarca tanto el entorno *online* como el *offline*, por lo que no sería posible medir la influencia únicamente a través de las conversaciones *online* (AMEC e IPR, 2010: 25; Marklein y Paine, 2012: 20). Con todo ello, la influencia se trata de un concepto muy difícil de medir, y respecto al que no existe un consenso en la literatura especializada.

A este escenario de complejidad, además, se añaden otros términos relacionados como el de «relevancia» («*relevance*»), que Solis (2012) define como la autoridad que una persona tiene sobre un tema, la confianza puesta en ella y sus relaciones sociales subyacentes; o el término de «capital de medios sociales» («*social media capital*»), referido a la medición del «capital social» en medios sociales *online* (Parker, 2013).

3.2.3.6. Acción, Impacto y Valor

De acuerdo con Bagnall (2012), la «acción» sería el siguiente paso a tener en cuenta después de la influencia en medios sociales *online*, y se referiría a aquellas acciones que el *target* ha

llevado a cabo (p. 171). El autor ofrece un listado de métricas para este nivel de resultados categorizadas en función del modelo PESO: Medios pagados (visitas al sitio web, asistencia a un evento, descarga de un cupón), medios ganados (visita a una tienda, voto a favor/en contra, realizar una donación), medios compartidos (canjear un cupón, comprar el producto, visitar la página web), y medios propios (descargar un *white paper*, solicitar más información) (p. 171).

No obstante, a menudo, la acción en redes sociales se mide en función de un *funnel* de conversión que abarca desde la generación de tráfico web a partir redes sociales, hasta la obtención de *leads* y conversiones. Respecto a la medición del *tráfico web* generado a través de redes sociales, una de las métricas fundamentales la constituye el «*Click Through Rate* (CTR)», que permite cuantificar la eficacia de una publicación para generar tráfico, y habitualmente se calcula dividiendo los clics realizados en los *links* entre el número de impresiones obtenidas. La medición de *leads* correspondería a la captura de datos personales de aquellos usuarios que han mostrado algún tipo de interés hacia la marca/organización, y habitualmente se realiza a través de un formulario que solicita al menos el nombre y apellidos y la dirección de correo electrónico del usuario, para la descarga de contenidos, registro en un evento, o recibir más información respecto a algún tipo de cuestión. En lo que se refiere a las *conversiones*, en el caso de una página web que cuente con un formulario de registro o portal de *e-commerce*, se podría medir el recorrido del usuario desde las redes sociales hasta la página web para confirmar que haya realizado la transacción.

A menudo también se habla del «impacto» y el «valor» como últimos niveles de resultados de evaluación a tener en cuenta en medios sociales (ej. Bartholomew, 2012; Marklein y Paine, 2012; The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013; Watson y Noble, 2014). Las métricas de impacto harían referencia a los resultados obtenidos a partir del *engagement* generado en medios sociales (Bartholomew, 2012), o al efecto de una campaña, programa o esfuerzo realizado en redes sociales sobre el público objetivo (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 12), mientras que el valor serían las implicaciones financieras al negocio a partir del impacto generado (Bartholomew, 2012), si bien algunos autores consideran que

el valor también podría describirse en términos no financieros (ej. Marklein y Paine, 2012; The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013; Sheldrake, 2013). Adicionalmente, el valor se puede calcular a través de rendimientos positivos (ventas, reputación, etc.) o de rendimientos negativos evitados (riesgo mitigado, costos evitados) (Marklein y Paine, 2012: 22).

En cualquier caso, el impacto y el valor de una campaña se definen y dependen de los objetivos del programa o campaña de relaciones públicas y de los objetivos de la organización, por lo que cualquier medida de impacto y valor debe estar vinculada a las metas y objetivos del programa/campaña y organización (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013:12). Los indicadores clave de rendimiento y los cuadros de mando integrales podrían resultar de utilidad a la hora de conectar el impacto de los medios sociales con los resultados de negocio y lenguaje de negocio (Marklein y Paine, 2012: 22).

Otro de los aspectos a destacar es la dificultad para atribuir un *Retorno de la Inversión* —«*Return of Investment (ROI)*»— a las estrategias o tácticas en redes sociales, es decir, la evaluación de la eficiencia de la inversión realizada en redes sociales (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 12; AMEC *et al.*, 2020: 49). Para calcular el ROI, habitualmente se divide el beneficio (retorno) de una inversión por el costo de la inversión, expresando el resultado obtenido a través de porcentaje o ratio (ej. Watson y Zerfass, 2011: 4; The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013: 12; AMEC *et al.*, 2020: 49). No obstante, el cálculo del retorno constituye una tarea complicada (Paine, 2011a: 41-43), ya que, de forma general, se acepta que se trata de una métrica exclusivamente financiera (AMEC *et al.*, 2020: 49), por lo que su aplicación a las relaciones públicas resulta compleja y ha sido objeto de gran discusión (Likely, Rockland y Weiner, 2006; Macnamara, 2007; Gregory y Watson, 2008; Watson y Zerfass, 2011; Likely, 2012).

Según el Chartered Institute of Public Relations (2011b), «cualquier atribución sólida del retorno de la inversión a una estrategia de medios sociales o táctica individual es la excepción y no la norma» (p. 10), ya que en relaciones públicas se trabaja con activos intangibles, que no se pueden atribuir de manera aislada a una estrategia concreta o una red social, por lo que realizar esa atribución resulta muy complicado (p. 10).

En este mismo sentido, Watson y Zerfass (2011) afirman que la complejidad de los procesos de la comunicación y su rol en el negocio significa que no es posible calcular el ROI en términos financieros, por lo que recomiendan evitar este término, en la línea con la limitación con la que cuentan las métricas cuantitativas para expresar el valor de la comunicación apuntada ya previamente. Otras métricas relacionadas incluyen el *Ratio Coste-Beneficio* («*Benefit-Cost Ratio*», BCR), o el *Análisis del Coste-Efectividad* («*Cost Effectiveness Analysis*», CEA) (Likely, 2012; Likely y Watson, 2013).

3.2.4. *La elaboración de informes de resultados*

La generación de informes con los resultados de las mediciones y evaluaciones llevadas a cabo constituye la última fase de toda investigación de evaluación (Marca Francés, 2011: 111), también en el caso de las redes sociales *online* (Bartholomew, 2013b: 4). Supone un requisito indispensable para que la evaluación adquiera un sentido pleno, ya que ésta está vinculada a la toma de decisiones (Marca Francés, 2011: 111). Gracias a los datos en tiempo real que ofrece Internet, los informes de seguimiento se han convertido en algo cada vez más frecuente y con lo que se trabaja casi a diario (Sheldrake, 2012: 148).

A la hora de elaborar el reporte de resultados, una de las cuestiones fundamentales a tener en cuenta es la necesidad de relacionar los resultados obtenidos con los objetivos que se pretendían obtener (Marca Francés, 2011). En este sentido, un buen reporte de resultados estaría constituido por una serie de métricas exclusivamente seleccionadas en función de los objetivos propuestos. Además, los resultados obtenidos deben ser representados de forma que ayuden a obtener conclusiones y guíen la toma de decisiones (Paine, 2011a: 95).

También se deben establecer relaciones directas entre los objetivos de la organización y los resultados de relaciones públicas, de manera que los equipos ajenos al departamento de comunicación/relaciones públicas entiendan cómo ha ayudado la función de comunicación a conseguir lo que se pretendía (CIPR, 2011a). En este mismo sentido, en los casos en los que la organización produce un informe anual, ésta debería asegurarse de que el impacto producido por las relaciones públicas sea incluido en dicho

informe (CIPR, 2011a; IIRC, 2013). Así pues, además del propio departamento de comunicación/relaciones públicas, es conveniente presentar los resultados de la evaluación también a otras áreas/departamentos ajenos, entendiendo los datos provenientes de redes sociales como un valor integral e interdepartamental.

Respecto a la manera en la que confeccionar un informe con los resultados de las mediciones y evaluaciones de redes sociales, existe una gran variedad de formas de reportar, que varían en función de las necesidades/exigencias de la organización y de los gustos estéticos. En cualquier caso, el informe debería incluir aquellos indicadores que resulten fundamentales para la evaluación de los objetivos y la toma de decisiones. En este sentido, resulta fundamental diferenciar entre aquellos datos que nos ofrecen las propias redes sociales (tanto públicos como privados), estableciendo equivalencias entre los diferentes criterios y terminología utilizada por cada una de ellas, de las métricas elaboradas *ad-hoc* a partir de esos datos, cuyo cálculo puede programarse de forma automatizada. Otros aspectos a incluir en los informes podrían ser el análisis de la audiencia/comunidad, o el análisis de la competencia, en función de la organización y necesidades informativas.

La transparencia respecto a los procesos metodológicos y criterios utilizados para medir y evaluar las campañas o programas de relaciones públicas resulta fundamental (ej. Gregory, 2014), y, obviamente, también en el caso de las redes sociales (ej. Paine, 2011a; The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013). Una de las principales aportaciones en este sentido es la tabla de transparencia de fuentes y métodos propuesta por The Conclave on Social Media Measurement Standards (2013), diseñada específicamente para abordar los desafíos que enfrentan las organizaciones-cliente a la hora de comprender el contenido de los informes de medición de medios sociales elaborados por agencias, proveedores de investigación y proveedores de *software*. Específicamente, la tabla pretende recopilar información crítica alrededor de los siguientes aspectos (p. 3):

- Canales analizados (X, Facebook, Youtube...);
- Fuentes de contenido;
- Cadenas de búsqueda utilizadas;
- Tipo/profundidad del análisis (automático, manual, híbrido, revisión de todo el contenido, muestra representativa);

- Lenguaje/s de búsqueda utilizados;
- Forma de codificación del *sentiment* (automática, manual, híbrida, escala de 3 puntos, escala de 5 puntos...);
- Modo de filtración de contenido irrelevante, como *bots*, *spam*, etc.;
- Forma de cálculo de las distintas métricas clave —alcance, conversación, *engagement*, opinión/defensa;
- Métodos patentados utilizados para el análisis.

A pesar de que el Conclave solo explicita la necesidad de una transparencia total por parte de agencias y proveedores (*outsourcing*), la apertura de los procesos de medición y evaluación en medios/redes sociales, obviamente, también se debería producir de forma intra-organizacional, de manera que se justifique la fiabilidad y solidez de los resultados obtenidos ante el/la responsable de comunicación/relaciones públicas y otras áreas o departamentos de la organización. La apertura y transparencia de los procesos, además, también podría contribuir a evitar malas prácticas en este campo, lo que resulta fundamental para su avance.

El carácter de los informes en redes sociales acostumbra a ser mensual, aunque también pueden establecerse análisis anuales, representando la evolución de métricas específicas mes a mes y/o año a año. En cualquier caso, se observa una evolución en los informes de resultados, de informes escritos y detallados, al uso de herramientas digitales que permiten reportar el desempeño de las actividades de relaciones públicas a través de métricas clave en tiempo real y de forma integrada con otras funciones o departamentos de la compañía, a través de herramientas como los *dashboards* o *scorecards*.

En lo que respecta a los *Dashboards*, constituyen herramientas tradicionalmente utilizadas en el mundo de los negocios, que se han trasladado en los últimos años también al Marketing y la Comunicación (Watson y Noble, 2014: 72). Consisten en herramientas que permiten un seguimiento en tiempo real del rendimiento de la campaña o programa de relaciones públicas, a través de la visualización en una sola página de datos, tablas y gráficos destinados a la toma de decisiones (Stacks y Bowen, 2013: 8), siendo que su uso ha sido recomendado frente a la elaboración de informes escritos tradicionales (CIPR, 2011a).

Los *Scorecards* (o «Cuadro de Mando Integral», en castellano), por su parte, también permitirían cruzar datos provenientes de diferentes fuentes y herramientas, pero estarían enfocados a establecer relaciones e integrar la estrategia organizacional general, y, por lo tanto, orientados a la toma de decisiones de manera integral (Zerfass, 2008a; 2008b).

Paine (2011b) establece seis pasos a la hora de diseñar e implementar un *dashboard* en comunicación (pp. 2-7):

1. Asegurar que todas las personas involucradas participen en el desarrollo del *dashboard*; tanto las que lo utilizarán, como las que serán medidas por él, como las que se basarán en él para la toma de decisiones.
2. Establecer prioridades de medición, estableciendo un ranking de públicos objetivo.
3. Definir las métricas que se utilizarán para medir la efectividad por cada uno de los públicos objetivo.
4. Determinar respecto a qué se van a realizar comparativas de los resultados obtenidos, estableciendo *benchmarks* para comparar el desempeño propio en relación con años anteriores y competencia u organizaciones similares.
5. Elegir las herramientas de medición que se utilizarán para recopilar los datos que se reunirán de forma integrada en el *dashboard*.
6. Realizar reportes sintéticos y claros (una o dos páginas), que faciliten la toma de decisiones y no supongan una pérdida de tiempo y esfuerzo.
7. Realizar correcciones en curso y mostrar las mejoras obtenidas en el siguiente reporte.

Con todo ello, tal y como se apuntaba previamente, existe una tendencia creciente en las organizaciones a integrar los datos obtenidos a través de las mediciones en redes sociales *online*, y en medios digitales en general, con el resto de información de la organización (Little, 2021; Bentwood, 2023), lo que se ha denominado como «*Business Intelligence*». De esta forma, se consigue transformar el conocimiento individual o de las diferentes áreas de la compañía en un conocimiento global dentro de las organizaciones.

3.3. Los usos y fines de la medición y evaluación

Como ya se ha explicado, la evaluación tiene tanto una función evaluativa o de medición de los resultados en la campaña o programa de relaciones públicas, como una función formativa, ya que sirve para obtener un *feedback* que permite la toma de decisiones y mejora de la efectividad. No obstante, más allá de estos usos vinculados a la planificación estratégica de las campañas o programas de relaciones públicas, también se han reconocido otros tipos de usos y fines otorgados a la medición y evaluación.

En este sentido, la medición y evaluación cumple un papel fundamental a la hora de demostrar a la dirección de las organizaciones el valor y la contribución positiva de las relaciones públicas a los objetivos generales (ej. CIPR, 2011b: 8; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 124; Buhmann, Likely y Geddes, 2018: 116; Zerfass y Volk, 2018), en la línea con el último nivel de evaluación incluido por algunos autores (los *Outflows*). En este sentido, la medición y evaluación es la mejor manera de demostrar que las relaciones públicas son efectivas ayudando a la organización a conseguir sus objetivos (CIPR, 2011b).

De acuerdo con esta perspectiva, la medición y evaluación contribuirían también a dar credibilidad a la profesión y mejorar su estatus en las organizaciones (USC Annenberg Center for Public Relations, 2019: 34), ofreciendo cierta equivalencia con otras disciplinas de la dirección empresarial (ej. L'Etang, 2009: 55-56; CIPR, 2011b: 8). Lo expresa muy bien Jesús Belmez, *Media Intelligence Director* de la empresa Rebold, en una entrevista concedida para Corporate Excellence, en la que apuntaba a la importancia de poner en valor la función de comunicación y relaciones públicas a través de la medición y evaluación, frente a otras áreas como la de Marketing:

El dinero que hay para invertir en comunicación se disputa entre marketing y comunicación, y a veces parece que la carrera la está ganando el departamento de marketing, justamente porque nos llevan años de adelanto en cómo reportar y en cómo ellos dicen que aportan al negocio. En comunicación estamos desperdiciando una oportunidad de oro porque nosotros trabajamos para muchísimos públicos dentro de la organización,

no solamente para el cliente, y creo que estamos perdiendo una oportunidad de oro para poner en valor y demostrar con datos qué es lo que aportamos al desarrollo del negocio y, al final, a los objetivos de la propia organización (...) (Corporate Excellence, 2019, s.p.).

El desarrollo tecnológico, y la gran cantidad de datos existente en la actualidad, también han permitido la realización de unas mediciones y evaluaciones más completas, que pueden contribuir de forma más eficaz a demostrar el valor que las relaciones públicas otorgan a la organización:

Ahora podremos cumplir el sueño de todo dircom o consultora de comunicación de demostrar que somos una inversión y no un gasto. Ya no es tan inalcanzable como lo fue hasta hace muy poco y nuestro *reporting* de resultados podrá mostrar un contenido «de negocio» que profundice en las diferentes fases del *funnel* de conversión (ADECEC, 2018: 5).

Por otra parte, la evaluación no debería centrarse únicamente en la medición de los resultados deseados, sino también en otro tipo de contribuciones de conocimiento y estratégicas, como la inteligencia en torno al sector, la competencia, la detección de tendencias, la gestión de problemas, la prevención y control de situaciones de crisis, o el apoyo a la innovación (CIPR, 2011b; Buhmann, Likely y Geddes, 2018; Little, 2021). Con todo ello, cada vez resulta más evidente que, realizada de manera aislada y sin relacionar con el contexto organizacional, la medición de las relaciones públicas tiene poco valor (CIPR, 2011b: 8).

En el ámbito de las redes sociales *online* de manera particular, también se observan diferentes tipos de usos o propósitos para la medición y evaluación (ej. CIPR, 2013b; Zhang y Vos, 2014; Moss *et al.*, 2015; Tam y Kim, 2019; Fitzpatrick y Weissman, 2021), no solamente destinados a la medición de la eficacia de las campañas de comunicación y relaciones públicas, sino también a aspectos como la monitorización y la escucha social, la gestión de *issues* o problemas, la prevención y gestión de crisis, la identificación de públicos, el seguimiento de la competencia, la detección de tendencias en la industria

o el sector, o la identificación de temas (o «*Topic modeling*») o tendencias, entre otros.

En este sentido, los y las profesionales de las relaciones públicas involucrados en la medición de redes sociales, pueden desarrollar «un papel único» en las organizaciones, reportando y asesorando de forma más significativa a sus superiores y altos ejecutivos (Luo, Jiang y Kulemeka, 2015: 192; Wiesenberg, Zerfass y Moreno, 2017: 102), lo que contribuye a una mayor participación de los y las profesionales en los procesos de toma de decisiones (Porter y Sallot, 2003), así como a afianzar el rol estratégico de las relaciones públicas en las organizaciones (Thomsen, 1995; Porter *et al.*, 2001). Los datos provenientes de las redes sociales *online* se consideran cada vez más como un activo organizacional central (Holsapple, Hsiao y Pakath, 2018), por lo que, si los y las profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas no comprenden y explotan el valor del conocimiento derivado de las mediciones en redes sociales, corren el riesgo de «perder terreno frente a otras funciones de la organización» (Wiesenberg, Zerfass y Moreno, 2017: 102).

Referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aced, C. (2014). *Reputación digital*. Barcelona: UOC.
- Aced, C. (2021). Una buena comunicación = mejor reputación y más ventas. *BLOG-O-CORP*. <https://cristinaaced.com/2021/02/09/comunicacion-reputacion-ventas/>
- Aced, C., Arqués, N., Benítez, M., Lordá B. y Sanagustin E. (2009). *Visibilidad: cómo gestionar la reputación en Internet*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- AERCO y Territorio Creativo (2009). *La función del community manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. AERCO y Territorio Creativo. <https://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>
- AERCO-PSM (s.f.). *Diccionario AERCO-PSM*. <https://www.zorraquino.com/diccionario/marketing-digital/que-es-aerco.html>
- Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O. y Jegeni, D. (2021). Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019. *Cyberpsychology, behavior and social networking*, 24(4), 215-222. <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134>
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 32, 117-132. <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/download/15175/179895/>
- Almansa Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Almansa Martínez, A. y Godoy Martín, F.J. (2012). El Community Manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, 57-64. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40887
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). <https://www.uma.es/media/files/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez Nobell, A. (2013). *Medición y evaluación en comunicación estratégica* [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España].

- AMEC Public Relations Agency Working Group (2023). *2023 AMEC Agency White Paper*. AMEC. <https://amecorg.com/setting-the-agency-agenda-in-measurement-and-evaluation/#chapter1>
- Anderson, F., Hadley, L., Rockland, D. y Weiner, M. (2009). *Guidelines for Setting Measurable Public Relations Objectives: An Update*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting_PR_Objectives.pdf
- Armendáriz, E. (2010). *Las relaciones públicas y su evaluación*. Madrid: Editorial Fragua.
- Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) (2018). *Guía práctica de la medición. Marco de actuación para una buena práctica de la medición en el sector de la comunicación y las relaciones públicas en España*. ADECEC. http://adecec.com/wp-content/uploads/2018/10/Gu%C3%81a-PRa%C3%81ctica-de-la-Medicio%C3%81n-def_.pdf
- Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) (2019). *La transformación digital en la comunicación*. ADECEC. <http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/06/Dec%C3%A1logo-ADECEC-Transformaci%C3%B3n-Digital.pdf>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (s.f.a). *Amec's integrated evaluation framework*. AMECORG. <https://amecorg.com/amecframework/>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (s.f.b). *A taxonomy of evaluation towards standards*. AMECORG. <https://amecorg.com/amecframework/assets/taxonomy.pdf>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2011). *Valid Metrics for PR Measurement. Putting The Principles Into Action*. PRSA. <https://apps.prsa.org/intelligence/businesscase/documents/amec/20110607validmetricsforprmeasurement.pdf>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2014). *How to use the AMEC Valid Metrics*. AMECORG.
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2015). *Barcelona Principles 2.0*. AMECORG. <https://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2016). *Integrated evaluation framework*. London, UK: AMEC. <http://amecorg.com/amecframework>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2018). *The M3 measurement maturity mapper was announced at AMEC's global summit in Barcelona last month*. AMECORG. <https://amecorg.com/2018/06/measurement-mapper-m3-debuts-nov/>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2020). *Barcelona Principles 3.0*. AMECORG. <https://amecorg.com/2020/07/barcelona-principles-3-0/>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication

- tion (AMEC) y Institute for Public Relations (IPR) (2010). *Barcelona Declaration of Measurement Principles: Validated Metrics Social Media Measurement* [ponencia] AMEC's 2nd European Summit on Measurement. Barcelona, España. <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/BarcelonaPrinciplesOct2010.pdf>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), Public Relations & Communications Association (PRCA), Public Relations & Communications Association Middle East and North Africa (PRCA MENA) y International Communications Consultancy Organisation (ICCO) (2020). *The PR Professional's Definitive Guide to Measurement*. <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2020/09/The-PR-Professionals-Definitive-Guide-to-Measurement-with-Hotwire-and-Racepoint.pdf>
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37(1), 28-36. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.09.008>
- Bachmann, P. (2019). Public relations in liquid modernity: How big data and automation cause moral blindness. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 319-331. <https://doi.org/10.1177/2046147X19863833>
- Bagnall, R. (2012). Measuring social media. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 163-173). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bajalia, A. (2020). Where Are We Now? Public Relations Professionals Discuss Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*, 13(2), 1-22. https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Bajalia-Final-Edited_SJ.pdf
- Barger, V. A. y Labrecque, L. (2013). An Integrated Marketing Communications Perspective on Social Media Metrics. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Spring, 64-76. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2280132
- Bartholomew, D. (2010). The Digitization of Research and Measurement. *MetricsMan*. <https://metricsman.wordpress.com/2010/05/12/the-digitization-of-research-and-measurement/>
- Bartholomew, D. (2012). *Social Media Impact and Business Value (Beyond Engagement and Influence)* [ponencia] AMEC's 4th European Summit on Measurement. Dublin, Irlanda.
- Bartholomew, D. (2013a). A New Framework for Social Media Metrics and Measurement. *MetricsMan*. <https://metricsman.wordpress.com/2013/06/12/a-new-framework-for-social-media-metrics-and-measurement/>
- Bartholomew, D. (2013b). *Social Media and the Need for an Affordable Model. Creating a Framework for Metrics and Measurement* [ponencia] AMEC's 5th European Summit on Measurement. Madrid, España.
- Bégin, D.A. y Charbonneau, K. (2013). Rethinking the R.A.C.E. model for a social media world. *Journal of Professional Commu-*

- nication, 2(2), 109-132. <https://doi.org/10.15173/JPC.V2I2.129>
- Bentwood, J. (2023). Buyer versus seller: social listening technologies. En AMEC Public Relations Agency Working Group (Ed.), *2023 AMEC Agency White Paper* (s.p.). AMEC. <https://amecorg.com/setting-the-agency-agenda-in-measurement-and-evaluation/#chapter1>
- Berger, B. (2005). Power over, power with, and power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5-28. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_3
- Boon-Long, S. y Wongsurawat, W. (2015). Social media marketing evaluation using social network comments as an indicator for identifying consumer purchasing decision effectiveness. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17, 130-149. <https://doi.org/10.1057/ddmp.2015.51>
- Botan, C. H. y Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x>
- boyd, D.M. y Ellison, N.B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Boyd, J. y Vanslette, S.H. (2009). Outlaw discourse as postmodern public relations. En R.L. Heath, E.L. Toth y D. Waymer (Eds.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (pp. 328-342). New York: Routledge.
- Brockhaus, J., Buhmann, A. y Zerfass, A. (2023). Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 274-292. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>
- Broom, G.M. (1977). Coorientational measurement of public issues. *Public Relations Review*, 3(4), 110-119. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(77\)80010-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(77)80010-6)
- Broom, G.M. y Dozier, D.M. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Brown, R. (2013). Digital pr is dead: social goes mainstream. En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 17-23). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Buhmann, A. y Likely, F. (2018). Evaluation and Measurement. En R. Heath, W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Buhmann, A., Likely, F. y Geddes, D. (2018). Communication evaluation and measurement: connecting research to practice. *Journal of Communication Management*, 22(1), 113-119. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0141>
- Buhmann, A., Macnamara, J. y Zerfass, A. (2019). Reviewing the

- 'march to standards' in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review*, 45(4), 101825. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825>
- Buhmann, A. y Volk, S.C. (2022). Measurement and evaluation: Framework, methods, and critique. En J. Falkheimer y M. Heide (Eds.), *Research handbook on strategic communication* (pp. 475-489). Edward Elgar.
- Buhmann, A. y White, C.L. (2022). Artificial Intelligence in Public Relations: Role and Implications. En J. H., Lipschultz, K. Freberg y R. Luttrell (Eds.), *The Emerald Handbook of Computer-Mediated Communication and Social Media* (pp. 625-638). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-597-420221036>
- Capozzi, L. y Berlin Zipfel, L. (2012). The conversation age: the opportunity for public relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 336-349. <https://doi.org/10.1108/13563281211253566>
- Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y Palabra*, 70, 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3103128>
- Capriotti, P. y Pardo, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38(4), 619-626. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Carr, C.T. y Hayes, R.A. (2015). Social Media: Defining, Developing, and Divining. *Atlantic Journal of Communication*, 23(1), 46-65. <https://doi.org/10.1080/15456870.2015.972282>
- Carroll, G. (2013). Planning: audiences, media and networks. En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 33-54). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). https://www.uma.es/media/files/libro-pr_1.pdf
- Castillo, A. y Álvarez Nobell, A. (2014). *Medición y evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Castillo-Esparcia, A. y Smolak Lozano, E. (2013). Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación. *Historia y Comunicación Social*, 18, 473-487. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44343
- Charest, F., Bouffard, J. y Zajmovic, E. (2016). Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning. *Public Relations Review*, 42(4), 530-538. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.008>
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2011a). *Research, Planning & Measurement Toolkit*. CIPR. <https://nhs.joindementiaresearch.nihr.ac.uk/wp-content/uploads/Research-Planning-and-Measurement-Toolkit-1.pdf>
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2011b). *Social*

- Media Measurement Guidance*. CIPR. <https://www.philipsheldrake.com/2011/03/cipr-social-media-measurement-guidance/>
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2013a). *Social media best practice guide*. CIPR. <https://es.slideshare.net/CIPR-Paul/cipr-social-media-guide-lines-final-2013>
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2013b). *Guide to Social Media Monitoring*. CIPR. <https://www.slideshare.net/CIPR-Paul/cipr-guide-to-social-media-monitoring>
- Cobo Romaní, C. y Pardo Kuklinski, H. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona / México D.F.: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic. Flaco México.
- Collister, S. (2013). The public relations power of «big data». En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 295-317). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Communicationcontrolling.de (s.f.). *Levels of impact and evaluation*. <http://www.communicationcontrolling.de/indexae7f.html?id=33&L=3>
- Compte-Pujol, M., Sueldo, M. y Cuenca-Fontbona, J. (2023). Estudio vertical de las herramientas de reputación online para medir la actividad de las relaciones públicas y la comunicación. *MHJournal*, 14(2), 361-383. <https://doi.org/10.21134/mhjournal.v14i.1861>
- Cornella, A. (2000). *Cómo sobrevivir a la infoxicación*. Conferencia de *clausura del Posgrado UOC, Curso 1999-2000*. <http://docplayer.es/9719171-%20Como-sobrevivir-a-la-infoxicacionalfons-cornella.html>
- Corporate Excellence (2019). *Jesús Belmez (Rebold) nos habla acerca de cómo medimos la comunicación en las empresas*. Corporate Excellence. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/jesus-belmez-rebold-nos-habla-acerca-de-como/8cc7131a-3780-67c7-8bc8-d8307d9549ed#>
- Costa, C.V. (2015). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria* [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España]. https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-73273/Tesis-Doctoral_CarlosCosta-2015.pdf
- Crifasi, S. (2000). Everything's coming up ROSIE. *Public Relations Tactics*, 7(9), 22. <https://ehuidm.oclc.org/login?url=https://www.proquest-com.ehuidm.oclc.org/docview/205142732?accountid=17248>
- Cuenca, J. (2010). *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas. Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona* [Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España]. http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/21777/TESIS_El%20an%20E11isis%20de%20la%20calidad%20de%20las%20relaciones%20en%20el%20E1mbito%20de%20las%20

- Relaciones%20P%20FAblicas_dic-2010.pdf;jsessionid=193AE-D9695BCDE5C58129C8EFA-DCDDEE.tdx1?sequence=1
- Cuenca, J. (2012). *Las Auditorías de Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC Press.
- Cuenca, J., Matilla, K. y Compte, M. (2016). *Estudio vertical de los monitores, indicadores y técnicas online que coexisten para medir la actividad de las Relaciones Públicas* [Ponencia] XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Valencia, España.
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M. y Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 163-182. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Cutlip, S.M., Center, A.H. y Broom, G.M. (1994). *Effective public relations. 7th ed.* New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Damáso, M. J., Dias, P. y Andrade, J.G. (2012). The PR Pyramid: Social media and the new role of Public Relations in organizations. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 11-30. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-4-201201-11-30>
- Del-Fresno-García, M. (2011). *Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0. Cuadernos de Comunicación Evoca*, 5(1), 29-33. <http://eprints.rclis.org/16158/1/Miguel-Del-Fresno-Investigacion-reputacion-Online.pdf>
- Deutsche Public Relations Gesellschaft (PRG) y Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRÄ) (2000). *PR-evaluation: Messen, analysieren, bewerten-empfehlungen für die praxis*. Bonn, Germany: Booklet.
- Deutsche Public Relations Gesellschaft (PRG) y International Controller Association (ICV) (2009). *Levels of Impact and Evaluation of Communication (DPRG/ICV framework for communication controlling)*. http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/DPRG-ICV-Framework-Communication-Controlling-2009.pdf
- Devin, B.L. y Lane A.B. (2014). Communicating engagement in corporate social responsibility: A meta-level construal of engagement. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 436-454. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956104>
- Dhanesh, G. S. (2017). Putting engagement in its PRoper place: State of the field, definition and model of engagement in public relations. *Public Relations Review*, 43(5), 925-933, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.001>
- Di Génova, A. E. (2016). *Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias y tácticas relacionales y de comunicación (2a. ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

- DIRCOM (2021). *Anuario de la comunicación 2021. Big data y ciberseguridad al servicio de la comunicación*. DIRCOM. <https://anuario2021.dircom.org/anuario2021/#page=1>
- DIRCOM (2022). *ECE 21-22. El estado de la comunicación en España*. Madrid: DIRCOM.
- DIRCOM (s.f.). *El Decálogo Dircom 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. Barcelona: DIRCOM Catalunya. <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/decalogo-dircom.pdf>
- Dozier, D. M., Grunig, J.E. y Grunig, L.A. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Duhé, S. (2015). An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014. *Public Relations Review*, 41(2), 153-169. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.002>
- Edelman (2017). 2017 *Edelman Trust Barometer*. Edelman. <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413>
- Elorriaga Illera, A., Merchan Mota, I. y Vink Larruskain, N. (2018). El «Social Big Data»: una oportunidad empresarial y laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(2), 1213-1222. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62210>
- Endaltseva, A. (2015). The present state of integrated communication in Russia. *Public Relations Review*, 41(4), 533-540. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.015>
- Estanyol, E. (2012). Marketing, public relations, and how Web 2.0 is changing their relationship: A qualitative assessment of PR consultancies operating in Spain. *Public Relations Review*, 38(5), 831-837. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.006>
- Estanyol, E. y Lalueza, F. (2014). ¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España. *Sphera Pública*, Junio, 135-162. <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/205/173>
- European Commission (2019a). *Communication network indicators. Supporting guide*. European Commission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication_network_indicators_supporting_guide.pdf
- European Commission (2019b). *Communication network indicators*. European Commission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication_network_indicators.pdf
- Fairchild, F. y O'Conner, N. (1999). *The public relations research and evaluation toolkit: How to measure the effectiveness of PR*. London, UK: Institute of Public Relations.
- Fairchild, M. (1997). *How to get Real value from public relations*. London, UK: ICO.
- Fawkes, J. y Gregory, A., (2000). Applying communication theories to the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 109-124. <https://doi.org/10.1108/13632540110806703>
- Feijóo, C., Maghiros, I., Abadie, F. y Gomez-Barroso, J. (2009).

- Exploring a heterogeneous and fragmented digital ecosystem: mobile content. *Telematics & Informatics*, 26(3), 282-292. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2008.11.009>
- Fernández, P. (2009). *Clasificación de redes sociales*. <https://www.pablofb.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>
- Fitzpatrick, K.R. y Weissman, P.L. (2021). Public relations in the age of data: corporate perspectives on social media analytics (SMA). *Journal of Communication Management*, 25(4), 401-416. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0092>
- Fortune Business Insights (2023). *Media Monitoring Tools Market*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/media-monitoring-tools-market-104157>
- Freberg, K. (2021). *Social media for strategic communication: creative strategies and research-based applications*. Sage.
- Gambetti, R. C. y Graffigna, G. (2010). The concept of engagement: a systematic analysis of the ongoing marketing debate. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801-826. <https://doi.org/10.2501/S1470785310201661>
- García Carballo, C. (2015). *Relaciones Públicas. 2.0: La personalización de los mensajes en Redes Sociales como elemento de fidelización* [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España].
- García, L. (2008). Web 2.0: Mitos y Realidades. *Marketing News*. <https://www.marketingnews.es/marcas/opinion/1039994054305/web-2.0-mitos-realidades.1.html>
- Garton, L., Haythornthwaite, C. y Wellman, B. (1997). Studying Online Social Networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1). <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x>
- Gauchi, J. M. y Sabater Quinto, F. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*. Barcelona: UOC.
- Gesualdi, M. (2019). Revisiting the relationship between public relations and marketing: Encroachment and social media. *Public Relations Review*, 45(2), 372-382. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.002>
- Gillin, P. (2008). New media, new influencers and implications for the public relations profession. *Journal of New Communication Research*, 2(2), 1-10.
- Government Communication Service (GCS) (2015). *GCS Evaluation Framework Comprehensive user guide and FAQs*. Government Communication Service. <https://www.davidhodder.com/wp-content/uploads/2018/09/GCS-Evaluation-Framework.pdf>
- Government Communication Service (GSC) (2018). *Evaluation Framework 2.0. June 2018*. Government Communication Service. <https://3x7ip91ron-4ju9ehf2unqrm1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/03/Evaluation-Framework-2.0.pdf>
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach. Third Edition*. London, UK: Kogan Page.
- Gregory, A. (2014). *Strategic public relations planning and manage-*

- ment. En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations (3rd. edition)* (pp. 145-167). London, UK: Pearson.
- Gregory, A. (2020). The Fundamentals of Measurement and Evaluation of Communication. En V. Luoma-aho y M. J. Canel (Eds.), *Handbook of Public Sector Communication* (pp. 367-382). Handbooks in Communication and Media, John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch24>
- Gregory, A. y Half, G. (2013). Divided we stand: Defying hegemony in global public relations theory and practice? *Public Relations Review*, 39(5), 417-425. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.04.006>
- Gregory, A. y Half, G. (2020). The damage done by big data-driven public relations. *Public Relations Review*, 46(2), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101902>
- Gregory, A. y Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5), 101838. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>
- Gregory, A. y Watson, T. (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation—towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 337-350. <https://doi.org/10.1080/13527260701869098>
- Gregory, A. y Willis, P. (2013). *Strategic Public Relations Leadership*. London, UK: Routledge.
- Grunig, J.E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176. https://doi.org/10.1207/s1532754x-jpr1802_5
- Grunig, J.E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *Prism*, 6(2), 1-19. <https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v6-no2-a1.pdf>
- Grunig, J.E. (Ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E. y Grunig, L.A. (2010). *The Third Annual Grunig Lecture Series. Public Relations Excellence 2010* [Ponencia] PRSA International Conference, Washington DC. <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Third-Grunig-Lecture-October-17-2010-Transcript.pdf>
- Grunig, J.E. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York, NY: Holt: Rinehart and Winston.
- Half, G. y Gregory, A. (2023). Digital corporate communication and the market for big data. En V. Luoma-aho y M. Badham (Eds.), *Handbook of digital corporate communication* (pp. 371-383). Edward Elgar.
- Hallahan, K. (2005). Online public relations. En R.L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations (Vol. 1)* (pp. 588-592). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952545.n295>

- Hallam, J. (2013a). *The Social Media Manifesto*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Hallam, J. (2013b). Laying the foundations for a social business. En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 249-254). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34-42. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)
- Hendrix, J. (1995). *Public relations cases* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Holsapple, C.W., Hsiao, S.H. y Pakath, R. (2018). Business social media analytics: Characterization and conceptual framework. *Decision Support Systems*, 110, 32-45. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.004>
- Holtz, S. (1999). *Public Relations on the NET. Winning Strategies to Inform and Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public, and More!* New York, NY: AMACOM.
- Holtzhausen, D. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93-114. https://doi.org/10.1207/S1532754X-JPRR1201_6
- Holtzhausen, D. y Voto, R. (2002). Resistance from the margins: the postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57-84. https://doi.org/10.1207/S1532754X-JPRR1401_3
- Howard, P.N.; Parks, M.R. (2012). Social media and political change: Capacity, constraint, and consequence. *Journal of Communication*, 62(2), 359-362. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2012.01626.x>
- Howell, K. (2012). An introduction to social networks. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 4-12). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hurme, P. (2001). Online PR: emerging organisational practice. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(2), 71-75. <https://doi.org/10.1108/13563280110391016>
- Hurst, B. y Johnston, K.A. (2021). The social imperative in public relations: Utilities of social impact, social license and engagement. *Public Relations Review*, 47(2), 102039. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102039>
- Ideya (2017). *Social Media Monitoring Tools and Services Report Public Excerpts 2017. Analysis and Elaborate Profiles of more than 150 Social Technologies & Services Worldwide*. Ideya. <http://ideya.eu.com/images/Social%20Media%20Monitoring%20Tools%20and%20Services%20Report%20Public%20Excerpts%202017.pdf>
- Ideya (2018). *Social Media Monitoring Tools and Services Report Public Excerpts 2018. Analysis and Elaborate Profiles of more than 150 Social Technologies & Services Worldwide*. Ideya. <http://ideya.eu.com/images/SMMTools%20Excerpts%202018%20Final.pdf>
- Institute for Public Relations (IPR) (s.f.). *About Social Media Research Center (SMRC)*. <https://>

- instituteforpr.org/digital-media-research/about/
- International Communications Consultancies Organisation (ICCO) (2020). *World PR Report 2020*. London, UK: ICCO. <https://iccopr.com/wp-content/uploads/2019/12/ICCO-brochure-digi.pdf>
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013). *International Integrated Reporting Framework*. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>
- International Public Relations Association (IPRA) (1994). *Gold Paper No.11: Public relations evaluation: professional accountability*. London: IPRA.
- Jeffrey, A. (2013). *Social Media Measurement: A Step-by-Step Approach. Using the AMEC Valid Metrics Framework*. IPR. <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Social-Media-Measurement-Paper-Jeffrey-6-4-13.pdf>
- Jelen-Sanchez, A. (2017). Engagement in public relations discipline: Themes, theoretical perspectives and methodological approaches. *Public Relations Review*, 43(5), pp. 934-944. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.002>
- Jenkins, H., Clinton, K., Purushotma, R., Robison, A. y Weigel, M. (2006). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. Chicago, Illinois: The MacArthur Foundation. https://www.macfound.org/media/article_pdfs/JENKINS_WHITE_PAPER.PDF
- Jiang, H., Luo, Y. y Kulemeka, O. (2016). Social media engagement as an evaluation barometer: Insights from communication executives. *Public Relations Review*, 42(4), 679-691. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.004>
- Jin, Y. y Liu, B.F. (2010). The Blog-Mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429-455. <https://doi.org/10.1080/10627261003801420>
- Jo, S. y Jung, J. (2005). A cross-cultural study of the world wide web and public relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 24-40. <https://doi.org/10.1108/13563280510578187>
- Johnston, K.A. (2014). Public Relations and Engagement: Theoretical Imperatives of a Multi-dimensional Concept. *Journal of Public Relations Research*, 26(5). <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.959863>
- Kaplan, A.M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). A balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Karakas, F. (2009). Welcome to World 2.0: the new digital ecosystem. *Journal of Business Strategy*, 30(4), 23-30. <https://doi.org/10.1080/02756688.2009.339863>

- org/10.1108/02756660910972622
- Kaushik, A. (2015). *How To Suck At Social Media: An Indispensable Guide For Businesses*. <https://www.kaushik.net/avinash/social-media-marketing-success-guide-businesses/>
- Kelleher, T. (2006). *Public Relations Online: Lasting Concepts for Changing Media*. California, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Kelleher, T. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication*, 59(1), 172-188. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x>
- Kelly, J. (2010). Parsing the Online Ecosystem: Journalism, Media, and the Blogosphere. En V. Eniav (Ed.), *Transitioned Media. The Economics of Information, Communication and Entertainment (The Impacts of Digital Technology in the 21st Century)* (pp 93-108). New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6099-3_7
- Kendall, R. (1997). *Public relations campaign strategies: Planning for implementation* (2nd ed.). New York, NY: Addison-Wesley.
- Kent, M.L. (2010). Directions in social media for professionals and scholars. En R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations (2nd Ed.)* (pp. 643-656). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kent, M.L. y Li, C. (2020). Toward a normative social media theory for public relations. *Public Relations Review*, 46(1), 101857. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101857>
- Kent, M.L. y Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M.L., Carr, B.J., Husted, R.A. y Pop, R.A. (2011). Learning web analytics: A tool for strategic communication. *Public Relations Review*, 37(5), 536-543. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.011>
- Ketchum y Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2012). *Measuring the True Value of Public Relations. How an AMEC initiative changed the way PR Measurement was seen*. <https://slideplayer.com/slide/4221461/>
- Kim, S., Park, J. y Wertz, E. (2010). Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web sites. *Public Relations Review*, 36(3), pp. 215-221. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.001>
- Kim, S.-Y., Choi, M.I., Reber, B.H. y Kim, D. (2014). Tracking public relations scholarship trends: Using semantic network analysis on PR Journals from 1975 to 2011. *Public Relations Review*, 40(1), 116-118. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.017>
- Kirychenka, L. (2019). El engagement en redes sociales. Revisión bibliométrica en el campo de estudio de las relaciones públicas y la gestión de comunicación. En J. Albert, L. Kirychenka, A. Tapia, R. Torres y A. Vera, *Excelencia Universitaria sobre Rela-*

- ciones Públicas. *Mejores Trabajos Finales de Grado y Mejores Trabajos Finales de Máster Oficial Universitario 2019* (pp. 101-139). Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/319-2019-11-11-Libro-Excelencia-AIRP-2019.pdf>
- Kitchen, P.J. y Panopoulos, A. (2010). Online public relations: The adoption process and innovation challenge, a Greek example. *Public Relations Review*, 36(3), 222-229. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.002>
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.
- L'Etang, J. y Pieczka, M. (2006). *Public relations: critical debates and Contemporary Practice*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lanier, J. (2010). *You Are Not A Gadget: A Manifesto*. New York: Penguin Books.
- Levine, B. (2016). Want to Adopt a Measurement Mindset? Focus on Improvement, Not Success. *Public Relations Tactics*, 23(1), 7.
- Lévy, P. (1997). *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Cambridge, UK: Perseus Books.
- Likely, F. (2012). *Principles for the use of return on investment (ROI); Benefit-cost ration (BCR); And cost-effectiveness analysis (CEA) financial metrics in a public relations/communication (PR/C) department*. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Fraser-Likely-Principles-for-the-Use-of-ROI-BCR-CEA-metrics-in-PR_Communication1.pdf
- Likely, F. y Watson, T. (2013). Measuring the edifice: public relations measurement and evaluation practices over the course of 40 years. En K. Sriramesh, A. Zerfass y J.-N. Kim (Eds.), *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics* (pp. 143-162). New York, NY: Routledge.
- Likely, F., Rockland, D. y Weiner, M. (2006). *Perspectives on ROI of media relations publicity efforts*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. <http://www.instituteforpr.org/media-relations-publicity-efforts/>
- Lindenmann, W.K. (1993). An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success. *Public Relations Quarterly*, 38(1), 7-9.
- Lindenmann, W.K. (1997a). *Guidelines and standards for measuring and evaluating PR effectiveness*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations Research & Education.
- Lindenmann, W.K. (1997b). Setting minimum standards for measuring public relations effectiveness. *Public Relations Review*, 23(4), 391-402. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90053-9)
- Lindenmann, W.K. (2003). *Guidelines and Standards for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations Research and Education. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf
- Lipschultz, J.H., Freberg, K. y Luttrell, R. (Eds.) (2022). *The Emerald handbook of computer-mediated communication and social*

- media*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/9781800715974>
- Little (2021). *The Forrester New Wave™: AI-Enabled Consumer Intelligence Platforms, Q3 2021*. Forrester. <https://www.forrester.com/report/the-forrester-new-wave-ai-enabled-consumer-intelligence-platforms-q3-2021/RES161546>
- Liu, B.F., Jin, Y., Briones, R. y Kuch, B. (2012). Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the Blog-Mediated Crisis Communication Model with the American Red Cross. *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 353-370. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.689901>
- Luo, Y., Jiang, H. y Kulemeka, O. (2015). Strategic social media management and public relations leadership: insights from industry leaders. *International Journal of Strategic Communication*, 9(1), 167-196. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2014.960083>
- Louma-aho, V. y Badham, M. (Eds.) (2023). *Handbook on Digital Corporate Communication*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802201963>
- Luttrell, R. (2021). *Social media: how to engage, share, and connect*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Macnamara, J. (1992). Evaluation of public relations: The Achilles Heel of the public relations profession. *International Public Relations Review*, 15(2), 19-25.
- Macnamara, J. (2002). Research and evaluation. En C. Tymson y P. Lazar, *The New Australian and New Zealand Public Relations Manual* (pp. 100-134). Sydney: Tymson Communications.
- Macnamara, J. (2014a). *The development of international standards for measurement and evaluation of public relations and corporate communication: A review*. Sydney, Australia: Australian Centre for Public Communication. <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/acpc-pr-measurement-and-evaluation-review.pdf>
- Macnamara, J. (2014b). Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry*, 3(1), 7-29. <https://doi.org/10.1177/2046147X14521199>
- Macnamara, J. (2015a). Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model. *Journal of Communication Management*, 19(4), 371-387.
- Macnamara, J. (2015b). *Creating an 'architecture of listening' in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability*. Sydney, NSW: University of Technology Sydney.
- Macnamara, J. (2016a). Multiple intelligences and minds as attributes to reconfigure PR-A critical analysis. *Public Relations Review*, 42(2), 249-257. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.03.002>
- Macnamara, J. (2016b). *Moving Communication Forward With Evaluation*. [Ponencia] 7th European Conference on Public Communication, Bruselas. https://cor.europa.eu/en/events/Documents/Europcom/Jim_Macnamara.pdf
- Macnamara, J. (2018a). *Evaluating public communication: New mod-*

- els, standards and best practice. Abingdon, UK: Routledge.
- Macnamara, J. (2018b). The Missing Half of Communication and Engagement. En K. A. Johnston, y M. Taylor (Eds), *The Handbook of Communication Engagement* (pp. 115-132). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119167600.ch9>
- Macnamara, J. (s.f.). *PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication*. https://www.researchgate.net/publication/265317712_PR_Metrics_How_to_Measure_Public_Relations_and_Corporate_Communication
- Macnamara, J.R. (2007). *Return on investment (ROI) of PR and corporate communication*. Sydney: Mass Communication Group.
- Macnamara, J.R. (2008). *Research in public relations: a review of the use of evaluation and formative research*. CARMA International Asia Pacific. https://www.researchgate.net/publication/265104424_Research_in_Public_Relations_A_review_of_the_use_of_evaluation_and_formative_research
- Macnamara, J. y Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>
- Macnamara, J. y Likely, F. (2017). Revisiting the disciplinary home of evaluation: New perspectives to inform PR evaluation standards. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(2), 1-21. <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Revisiting-the-Disciplinary-Home-of-Evaluation-New-Perspectives-to-Inform-PR-Evaluation-Standards.pdf>
- Macnamara, J. y Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402>
- Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A. y Zerfass, A. (2016). 'PESO' media strategy shifts to 'SOEP': Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review*, 42(3), 377-385. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.001>
- Maldonado, S. (2016). *Análítica web: Medir para triunfar*. Madrid: ESIC.
- Marca Frances, G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos* [Tesis Doctoral, Universitat Rovira i Virgili, Badalona, España]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/51765>
- Marhuenda, C.M. y Nicolás, M.A. (2012). Herramientas para la medición de los social media. En M. M. Grandío y Ojeda, M. Á. N. (Eds.) (2012), *Estrategias de comunicación en redes sociales: usuario, aplicaciones y contenidos* (pp. 31-50). Barcelona: Gedisa.

- Marklein, T. y Paine, K. (2012). *The March to Standards, #SMMStandards Progress and Roadmap*. [Ponencia] AMEC's 4th European Summit on Measurement, Dublin, Irlanda. <http://amecinternationalsummitdublin.org/downloads/The-March-to-Social-Standards-Tim-Marklein-and-Katie-Paine.pdf>
- Marquina-Arenas, J. (2012). *Plan Social Media y Community Manager*. Barcelona: Editorial UOC.
- Marston, J.E. (1963). *The nature of public relations*. New York: McGraw-Hill.
- Martín-Albo, J. y Calero, C. (2012). Redes Sociales: Estrategia de Marketing para la pequeña empresa. En A. Ruíz-Cortés y L. Iribarne (Eds.), *Actas de las XVII Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos (JISBD 2012)* (pp. 117-122). Almería: Universidad de Almería.
- Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español* [Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>
- Matilla, K., Miranda, T., Compte Pujol, M. y Oliveira dos Santos, A. (2018). Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 1(22), 129-156. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4939>
- McCoy, M. y Hargie, O. (2003). Implications of mass communication theory for asymmetric public relations evaluation. *Journal of Communication Management*, 7(4), 304-316. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540310807449>
- McMichael, B. (2012). Open Communication: Psychology, Ethics and Etiquette. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 49-58). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Meerman, D. (2010). *Las nuevas reglas del marketing. Cómo utilizar las redes sociales, blogs, vídeos en línea y marketing viral para llegar directamente al comprador*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Men, L.R. y Tsai, W.-H.S. (2013). Beyond liking or following: Understanding public engagement on social networking sites in China. *Public Relations Review*, 39(1), 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.013>
- MetricsMan (2010). *The Digitization of Research and Measurement*. <https://metricsman.wordpress.com/2010/05/12/the-digitization-of-research-and-measurement/>
- Metzner-Szigeth, A. (2006). «El movimiento y la matriz» - Internet y transformación socio-cultural. *CTS+I: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, 7, 1-16. https://www.researchgate.net/publication/41091449_El_movimiento_y_la_matriz_-_Internet_y_transformacion_socio-cultural
- Michaelson, D. y Stacks, D. (2011). Standardization in public rela-

- tions measurement and evaluation. *Public Relations Journal*, 5(2), 1-22. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Standardization.pdf>
- Miguel de Bustos, J.C. y Casado del Río, M.A. (2016). Emergencia de los GAFA y cambios en el sistema comunicativo global. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 104, 38-48. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero104/emergencia-de-los-gafa-y-cambios-en-el-sistema-comunicativo-global/?output=pdf>
- Miniwatts Marketing Group (2024). *Internet World Stats. Usage and Population Statistics*. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1991). *The Strategy Process*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moffitt, M. (2005). Campaign. En R.L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1) (pp. 110-111). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952545.n53>
- Morales Martínez, M. (2010). *Análítica Web para empresas: Arte, ingenio y anticipación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Moreno, A., Athaydes, A. y Navarro, C. (2018). Uso del big data y de la automatización entre los profesionales de las relaciones públicas en Brasil. *Revista ComHumanitas*, 9(2), 85-100. <https://doi.org/10.31207/rch.v9i2.167>
- Moreno, A., Navarro, A., Tench, R. y Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, 41(2), 242-253. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.006>
- Morozov, E. (2022). *Web3: A Map in Search of Territory. The crypto syllabus*. <https://the-crypto-syllabus.com/web3-a-map-in-search-of-territory/>
- Moss, G., Kennedy, H., Moshonas, S. y Birchall, C. (2015). Knowing your publics: the use of social media analytics in local government. *Information Polity*, 20(4), 287-298. <https://doi.org/10.3233/IP-150376>
- Muñoz, G. y Elósegui, T. (2011). *El arte de medir: Manual de analítica Web*. Barcelona: Profit editorial.
- Napoli, P. M. (2015). Social media and the public interest: Governance of news platforms in the realm of individual and algorithmic gatekeepers. *Telecommunications Policy*, 39(9), 751-760. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2014.12.003>
- Navarro, C., Moreno, A., Molleda, J.C., Khalil, N. y Verhoveven, P. (2020). The challenge of new gatekeepers for public relations: A comparative analysis of the role of social influencers for European and Latin American professionals. *Public Relations Review*, 46(2), 101881. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101881>
- Niemann-Struweg, I. (2014). An integrated communication implementation model for the post-2000 business environment. *Public Relations Review*, 40(2), 184-192. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.08.011>

- Noble, P. (2014). Public relations programme research and evaluation. En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations (3th edition)* (pp. 168-180). London, UK: Pearson.
- Nowicka, H. (2012). Integrating traditional and social media. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 31-38). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Nunan, D. y DiDomenico, M. (2017). Big data: a normal accident waiting to happen? *Journal of Business Ethics*, 145, 481-491. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2904-x>
- O'Neil, C. (2017). *The era of blind faith in big data must end*. TED Ideas Worth Spreading. www.ted.com/talks/cathy_o_neil_the_era_of_blind_faith_in_big_data_must_end
- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Paine, K. D. (2009). New school of thought. *Communication World*, 26(6), 20-24.
- Paine, K.D. (2011a). *Measure what matters: Online tools for understanding customers, social media, engagement and key relationships*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Paine, K.D. (2011b). *Designing and Implementing Your Communication's Dashboard: Lessons Learned*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/designing-implementing-communication-dashboard/>
- Pardo Kuklinski, H. y Scolari, C. (2006). *Web 2.0. Caos conceptual y nuevos mitos en el discurso cibercultura*. [Ponencia] IX Congreso IBERCOM. El espacio iberoamericano de comunicación en la era digital. Sevilla, España.
- Parker, A. (2013). Understanding social capital. En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (63-71). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Pestana, R. y Daniels, M. (2011). *Lisbon summit valid metrics workshop 3*. [Ponencia] AMEC's 3rd European Summit on Measurement, Lisboa, Portugal.
- Petrovici, M.A. (2014). E-public relations: Impact and efficiency. A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 79-84. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.015>
- Pettigrew, A. M., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds.) (2002). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Pettijohn, N. (2019). Why Every Company Is A Media Company. *Forbes.com*. <https://www.forbes.com/sites/nathanpettijohn/2019/02/07/why-every-company-is-a-media-company/?sh=d5ca40573915>
- Phillips, D. (2009). *A Grunigian view of modern PR*. <https://leveragewealth.blogspot.com/2009/01/grunigian-view-of-modern-pr.html>
- Phillips, D.; Young, P. (2009). *Online Public Relations. A practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (Second Edition). London, UK: Kogan Page.

- Pilas, D. (2005). Benchmarking. En R.L. Heath (Ed.), *Enciclopedia de relaciones públicas (Vol. 1)* (pp. 75-76). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952545.n35>
- Pineda-Martínez, P. (2013). Relaciones Públicas Online de excelencia: Las empresas energéticas del IBEX35 ante el reto de comunicar su conducta responsable. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5), 189-208. <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/170/114>
- Pineda-Martínez, P. (2014). Ser y comunicar la responsabilidad corporativa en internet: evidencias desde el sector energético en España. En D. Fernández Quijada y M. Ramos-Serrano (Eds.), *Tecnologías de la persuasión: uso de las TIC en publicidad y relaciones públicas* (pp. 29-50). Barcelona: UOC.
- Pineda-Martínez, P. y Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El profesional de la información*, 28(5), 1-12. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>
- Ponce, I. (2012). *Monográfico: Redes Sociales-Definición de redes sociales*. Observatorio Tecnológico, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de España. <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/eu/internet/web-20/1043-redes-sociales%-3Fstart%3D1>
- Ponti, E. y Domingo, D. (2014). Developing Public Relations 2.0: Practitioners' perceptions on the implementation of interactive communication strategies. *Public Relations Review*, 40(3), 559-561. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.001>
- Porras Blanco, M. (2019). ¿Qué es la analítica web y en qué consiste? ¿Por qué es necesaria? *Semrush Blog*. <https://es.semrush.com/blog/que-es-analitica-web/>
- Porter, L.V. y Sallot, L. (2003). The Internet and Public Relations: Investigating Practitioners' Roles and World Wide Web Use. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(3), 603-622. <https://doi.org/10.1177/107769900308000308>
- Porter, L.V., Sallot, L., Cameron, G. y Shamp, S. (2001). New technologies and public relations: Exploring practitioners' use of online resources to earn a seat at the management table. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78 (1), 172-190. <https://doi.org/10.1177/107769900107800111>
- Purba, A.M. y Indainanto, Y.I. (2024). Digital Public Relations: Efforts to Manage Interactions and Build Reputation. *Dicoment: Journal Digital Communications and Media Networks*, 1(1), 11-22. <https://jurnal.literasipublisher.co.id/index.php/dicoment/article/view/32>
- RAE (2023). *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario, actualización de 2023*. Real Academia Española. <http://www.rae.es/>
- Raupp, J. (2008). Evaluating Strategic Communication: Theoretical and Methodological Requirements. En A. Zerfass, B. van Ruler y K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research European and International Perspectives*

- tives and Innovations* (pp. 179-192). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rebold (2019). *Medición y evaluación para la excelencia en la comunicación*. https://letsrebold.com/wp-content/uploads/2019/05/book_intro_medico_online.pdf
- Rebold (s.f.). *Medición y evaluación para la excelencia en la comunicación 2019*. <https://letsrebold.com/es/medicion-y-evaluacion-para-la-excelencia-en-la-comunicacion-2019/>
- Rodríguez Fernández, L. (2023). Desinformación y relaciones públicas. Aproximación a los términos Black PR y Dark PR. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 21(1), 1-20. <https://doi.org/10.7195/ri14.v21i1.1920>
- Ruler, B. van y Verčič, D. (2002). *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: Pristop Communications. http://www.researchgate.net/profile/Dejan_Vercic/publication/259655315_The_Bled_Manifesto_on_public_relations/links/00b7d52d2a-faab23f7000000.pdf
- Safko, L. y Brake, D.K. (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Salas, G. (2015). La medición del sentiment, Episodio VII: el despertar de la Fuerza. *El Blog de Best*. <http://mediossociales.es/medicion-del-sentiment/>
- Sallot, L. M., Porter, L. V. y Acosta-Alzuru, C. (2004). Practitioners' web use and perceptions of their own roles and power: a qualitative study. *Public Relations Review*, 30(3), 269-278. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.05.002>
- Sanders, S. (2012). Kick-start your social media strategy. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 15-22). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Segovia, A. (2017). *La medición en plataformas sociales*. Madrid: UOC.
- Seran (Potra), S. y Izvercian, M. (2014). Prosumer engagement in innovation strategies: The Prosumer Creativity and Focus Model. *Management Decision*, 52(10), 1968-1980. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0347>
- Sheldrake, P. (2012). Real-time public relations. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 147-156). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sheldrake, P. (2013). *Social media measurement, after Madrid*. *Philip Sheldrake*. <https://philipsheldrake.com/2013/06/social-media-measurement-after-madrid/>
- Sisco, H. F., Collins, E.L. y Zoch, L.M. (2011). Breadth or depth? A content analysis of the use of public relations theory. *Public Relations Review*, 37(2), 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.10.006>
- Smith, B.G. (2012). Communication integration: An analysis of context and conditions. *Public Relations Review*, 38(4), 600-608. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.003>
- Smith, R. (2009). *Strategic Planning for Public Relations, 3rd edition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Smith, R. (2013). *Strategic Planning for Public Relations (4th edition)*. New York, NY: Routledge.

- Smolak-Lozano, E. (2011). Relaciones públicas en las redes sociales. Publicidad personal de los usuarios privados de Facebook. El modelo, las estrategias y la evaluación. En A. B. Fernández y F. García, *Actas Icono 14: VI Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas* (pp. 328-353). Madrid: Icono 14.
- Smolak-Lozano, E. (2012a). *El papel de la medición en la evaluación de las campañas de Relaciones Públicas 2.0. Métricas, herramientas e indicadores aplicados al proceso de medición de los efectos de RR.PP. 2.0*. [Ponencia] IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social IV CILCS, La Laguna, España. http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/206_Smolak.pdf
- Smolak-Lozano, E. (2012b). *Gestión estratégica de Relaciones Públicas 2.0: Estrategia de visibilidad en las redes sociales en la gestión de reputación. Propuesta de un modelo integral de evaluación de Relaciones Públicas en las redes sociales*. [Ponencia] VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas, Sevilla, España. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/39345/Pages%20from%20Actas_VII_Congreso_AIRP_Sevilla2012-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Solis, B. (2010). *PR 2.0 in a Web 2.0 world: what is public relations 2.0*. New Jersey, NJ: FTPress Delivers.
- Solis, B. (2012). *The Rise of Digital Influence*. Altimeter Group. <https://www.slideshare.net/Altimeter/the-rise-of-digital-influence>
- Solis, B. y Breakenridge, D.K. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR*. New Jersey: FT Press.
- Sommerfeldt, E.J., Kent, M.L. y Taylor M. (2012). Activist practitioner perspectives of website public relations: Why aren't activist websites fulfilling the dialogic promise? *Public Relations Review*, 38 (2), 303-312. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.001>
- Sordo, A. I. (2021). ¿El algoritmo de Facebook está afectando tu alcance orgánico? *HubSpot, Marketing*. <https://blog.hubspot.es/marketing/alcance-orgánico-facebook-algoritmo>
- Springston, J.K. (2001). Public Relations and New Media Technology: The Impact of the Internet. En R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 603-614). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stacks, D. (2002). *Primer of Public Relations Research*. New York, NY: The Guildford Press.
- Stacks, D.W. y Bowen, S.A. (2011). The Strategic Approach: Writing Measurable Objectives. *Public Relations Tactics*, 18(5), 14-14.
- Stacks, D.W. y Bowen, S.A. (Eds.) (2013). *Dictionary of public relations measurement and research*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2013/09/Dictionary-of-Public-Relations-Measurement-and-Research-3rd-Edition-AMEC.pdf>
- Stamm, K. R. (1977). Strategies for evaluating public relations. *Public Relations Review*, 3(4), 120-128. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(77\)80011-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(77)80011-8)

- Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Strauß, N. y Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34-50. <https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2016-0033>
- Tam, L. y Kim, J.-N. (2019). Social media analytics: how they support company public relations. *Journal of Business Strategy*, 40(1), 28-34. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2017-0078>
- Tamboleo García, R. (2021). Medios sociales o redes sociales: conceptualización y metodología para sociología en español. *Revista Inclusiones*, 8, 1-13. <https://ssrn.com/abstract=3898116>
- Taylor, M. y Kent, M. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- The Conclave on Social Media Measurement Standards (2013). *The Conclave Complete Social Media Measurement Standards*. <https://130414be3f61-49f5-815f-7199960c5399.filesusr.com/ugd/0b15aec4b5f3e188e143cca-1ca263376fbb132.pdf>
- The Holmes Report; International Communications Consultancies Organisation (ICCO) (2015). *World PR Report 2015*. London, UK: ICCO. <http://www.holmesreport.com/ranking-and-data/world-pr-report/research/growth-opportunities>
- Thomsen, S.R. (1995). Using online databases in corporate issues management. *Public Relations Review*, 21(2), 103-122. [http://dx.doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90002-0](http://dx.doi.org/10.1016/0363-8111(95)90002-0)
- Toffler, A. (1981). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Ureña, A., Ferrari, A., Blanco, D. y Valdecasa, E. (2011). *Las Redes Sociales en Internet*. ONTSI Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI. https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/redes_sociales-documento_0.pdf
- USC Annenberg Center for Public Relations (2019). *Global Communications Report 2019*. USC Annenberg Center for Public Relations. <https://assets.uscannenberg.org/docs/2019-global-communications-report.pdf>
- USC Annenberg School for Communication and Journalism (2017). *Global Communications Report 2017*. USC Annenberg School for Communication and Journalism. https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf
- Van Riel, C.B.M. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Van Ruler, B. (2015). Agile Public Relations Planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187-194. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008>
- Van Ruler, B. (2019). Agile communication evaluation and measurement. *Journal of Communication Management*, 23(3), 265-280. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0136>
- Verčič, D., Ruler, B. van, Büetschi, G. y Flodin, B. (2001). On the

- definition of public relations: a European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00095-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00095-9)
- Volk, S.C. (2016). A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, 42(5), 962-977. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>
- Volk, S.C. y Buhmann, A. (2023). Digital corporate communication and measurement and evaluation. En V. Luoma-aho y M. Badham (Eds.), *Handbook on Digital Corporate Communication* (pp. 118-133). UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802201963.00018>
- Volk, S. C. y Zerfass, A. (2018). Alignment: explicating a key concept in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 433-451
- Walker, G. F. (1994). Communicating public relations research. *Journal of Public Relations Research*, 6(3), 141-161. https://doi.org/10.1207/s1532754x-jpr0603_01
- Watson, T. (2011). An initial investigation on the use of 'Return on Investment' in public relations practice. *Public Relations Review*, 37(3), 314-317. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.06.001>
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390-398. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.018>
- Watson, T. y Noble, P. (1999). *Applying a unified public relations evaluation model in a European context*. [Ponencia] Transnational Communication in Europe: Practice and Research. International Congress, Berlin, Alemania. <http://eprints.bournemouth.ac.uk/20486/1/Noble%20%26%20Watson%201999%20-%20Unified%20PR%20Evaluation%20model%20%28Berlin%29.pdf>
- Watson, T. y Noble, P. (2014). *Evaluating Public Relations: A Guide to Planning, Research and Measurement (3rd Ed.)*. London, UK: Kogan Page.
- Watson, T. y Zerfass, A. (2011). Return on investment in public relations: A critique of concepts used by practitioners from communication and management sciences perspectives. *Prism*, 8(1), 1-14. http://eprints.bournemouth.ac.uk/19074/1/Watson_%26_Zerfass_%282011%29_ROI_in_public_relations_%28PRism%29.pdf
- We are social y Meltwater (2023). *Digital2023. October Global Statshot Report*. <https://wearesocial.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2023/10/DataReportal-GDR013-20231019-Digital-2023-October-Global-Statshot-Report-v02-1.pdf>
- Weiner, M. y Kochar, S. (2016). *Irreversible: The public relations big data revolution*. Gainesville, Florida: Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/irreversible-public-relations-big-data-revolution/>
- Weiss, C.H. (1972). *Evaluation Research. Methods of Assessing Program Effectiveness, Methods of*

- social science series*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wellman, B. (1999). The network community. En B. Wellman (Ed.), *Networks in the global village* (pp. 1-48). Boulder, CO: Westview Press.
- White, C.L. y Boatwright, B. (2020). Social media ethics in the data economy: Issues of social responsibility for using Facebook for public relations. *Public Relations Review*, 46(5), 101980. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101980>
- White, J. y Dozier, D.M. (1992). Public Relations and Management Decision Making. En J. E. Grunig, (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 91-109). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wienierz, C. y Röttger, U. (2019). Big Data in Public Relations: A Conceptual Framework. *Public Relations Journal*, 12(3), 1-15. https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Wienierz-Roettger_Big-Data-in-Public-Relations-A-Conceptual-Framework_PR-Journal.pdf
- Wiesenberg, M., Zerfass, A. y Moreno, A. (2017). Big data and automation in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 95-114. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1285770>
- Wilcox, D.L.T. Cameron, G. y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (10a. ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Wilcox, D.L., Ault, P. H. y Agee, W. K. (1998). *Public Relations. Strategies and Tactics*. 5ª ed. New York: Longman.
- Wright, D.K. y Hinson, M. D. (2017). Tracking How Social and Other Digital Media are Being Used in Public Relations Practice: A Twelve-Year Study. *Public Relations Journal*, 11(1), 1-31. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PRJ-2017-Wright-Hinson-2-1.pdf>
- Xifra, J. (2006). ¿Es marketing todo lo que reluce? La pluralidad de perspectivas conceptuales de las relaciones públicas. *Anàlisi, Quaderns de Comunicació i Cultura*, 34, 163-190. <https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55450>
- Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (2ª edición). Madrid: Tecnos.
- Xifra, J. y Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Ximénez, P. (2018). Jaron Lanier: «Los monopolios han arruinado Internet». *El país.com, Cultura*. https://elpais.com/cultura/2018/09/13/babelia/1536838060_368784.html
- Yaxley, H. (2012). Digital public relations-Revolution or evolution? En A. Theaker (Ed.), *The public relations handbook* (4th ed.) (pp. 411-422). London/New York: Routledge.
- Ye, L. y Ki, E.J. (2012). The status of online public relations research: An analysis of published articles in 1992-2009. *Journal of Public Relations Research*, 24(5), 409-434. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.723277>
- Zeller, F. (2016). Analyzing social media data and other data sources: a methodological overview. En L. Sloan y A. Quan-Haase

- (Eds.), *The SAGE Handbook of social media research methods* (pp. 386-403). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473983847>
- Zerfass, A. (2008a). The corporate communication scorecard. En B. van Ruler, A. Tkalc Verčič y D. Verčič (Eds.), *Public relations metrics: Research and evaluation* (pp. 139-153). London: Routledge.
- Zerfass A. (2008b). Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategy and Strategic Communication. En A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research* (pp. 65-96). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_5
- Zerfass, A. y Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>
- Zerfass, A. y Volk, S.C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), 397-415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R. y Verčič, D. (2016). *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. www.communicationmonitor.eu
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., Buhmann, A. y Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD. www.communicationmonitor.eu
- Zhang, B. y Vos, M. (2014). Social media monitoring: aims, methods, and challenges for international companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 371-383. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2013-0044>