

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 4

Título del Capítulo

«Modelos de evaluación en relaciones públicas»

Autoría

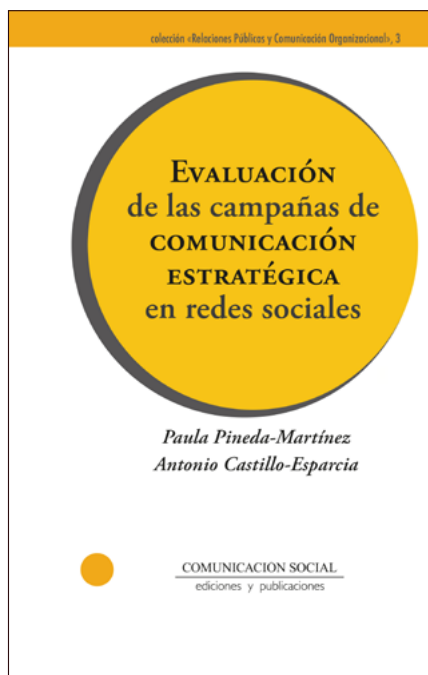
Paula Pineda-Martínez
Antonio Castillo-Esparcia

Cómo citar este Capítulo

Pineda-Martínez, P.; Castillo-Esparcia, A. (2025): «Modelos de evaluación en 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/c4.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
3.2.3. Indicadores y métricas para la medición de los resultados	122
3.2.3.1. Audiencia	128
3.2.3.2. Alcance e Impresiones	130
3.2.3.3. Engagement y Conversación	132
3.2.3.4. Sentiment/Tono, Opinión y Defensa/Recomendación	138
3.2.3.5. Influencia	141
3.2.3.6. 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

Modelos de evaluación en relaciones públicas

Tal y como se ha visto, la evaluación en redes sociales tiene unos principios similares a los de las relaciones públicas «tradicionales», siendo el problema que la terminología empleada es a menudo muy diferente (CIPR, 2011a; Watson y Noble, 2014). Además, la medición de las redes sociales debe realizarse de manera integrada con otros métodos y fuentes de investigación (CIPR, 2011b; AMEC Public Relations Agency Working Group, 2023), por lo que su evaluación debe ser comprendida desde un marco integral de la evaluación de los programas o campañas de relaciones públicas.

Tomando esta idea como punto de partida, conocer los modelos de evaluación existentes en relaciones públicas se torna fundamental, ya que constituyen la base sobre la que se asientan la medición y evaluación en el medio *online*. Tal y como afirman Castillo y Álvarez Nobell (2014), los modelos de evaluación constituyen «un fundamento y antecedentes ineludibles» para la medición en comunicación digital, ya que los cambios y mejoras, dicen, se estarán produciendo y se producirán en torno a «la medición, las herramientas y dispositivos, las métricas e indicadores, etc. No así en la función de evaluación propiamente dicha (...)» (p. 132).

Con todo ello, no hay que olvidar que las redes sociales constituyen un medio con unas características diferenciales. En los últimos años, se observa que la literatura especializada también ha realizado contribuciones específicas en lo que respecta a los procesos de medición y evaluación a aplicar en medios/redes sociales de manera singular. Algunos de ellos pueden considerarse propiamente «modelos», mientras que la mayor parte constituirían únicamente «marcos» que agregan dimensiones

adicionales a un modelo (Bartholomew, 2013b), o únicamente aportaciones relacionadas con el proceso de medición y evaluación en redes/medios sociales.

Así pues, en las próximas líneas se analizarán los principales modelos/marcos de evaluación de los programas/campañas en el campo de las relaciones públicas, diferenciándolos con base en su carácter integral (modelos generales de evaluación de los programas/campañas en relaciones públicas) y específico (modelos/marcos de evaluación en relaciones públicas específicos para medios/redes sociales).

En el caso de los modelos generales de evaluación de los programas/campañas en relaciones públicas, para abordar la gran cantidad y diversidad de modelos existentes, recurrimos a la literatura especializada, que se ha encargado de recabar y describir de forma pormenorizada el mayor número de modelos tanto desde la escuela de las relaciones públicas como de otras corrientes comunicativas. Concretamente, se han revisado las compilaciones de modelos de evaluación realizadas por Armendáriz (2010: 66-99), Cuenca (2010; 2012), Marca (2011: 118-175), Álvarez Nobell (2011: 51-71), Castillo y Álvarez Nobell (2014: 132-136), Watson y Noble (2014: 54-74), Macnamara y Likely (2017), Gregory y Macnamara (2019: 3-7). Adicionalmente, se añaden otros modelos identificados de manera propia en la literatura sobre evaluación.

En lo que respecta a los modelos/marcos de evaluación en relaciones públicas específicos para medios/redes sociales, al contrario de lo que ocurría con los anteriores modelos de evaluación en relaciones públicas, al no existir un listado o compilación previa de modelos/marcos específicos para medios/redes sociales, y constituir, además, un campo con un desarrollo relativamente reciente, resulta muy complicado elaborar un listado completo y exhaustivo de modelos/marcos. Por ello, se ha procedido a la identificación de los modelos/marcos a través de la literatura especializada en medición y evaluación en medios/redes sociales.

A partir de la identificación de los modelos, se seleccionaron para su análisis únicamente aquellos que han sido ampliamente citados por la literatura en relaciones públicas, o que por las aportaciones que realizan resultan de especial interés y ayudan a entender la evolución en este campo. De todos los modelos

analizados se profundiza de forma especial en el «*Integrated Evaluation Framework*» elaborado por la AMEC (2016), al tratarse de uno de los principales modelos de referencia en la actualidad a nivel internacional, y que más difusión y alcance ha tenido tanto entre la academia como en la industria de las relaciones públicas.

Cada una de las compilaciones que se han tomado como punto de partida para la identificación de los modelos de evaluación generales, utiliza una lógica o criterio diferente para su clasificación. Por ejemplo, Marca Frances (2011), diferencia los modelos de evaluación en relaciones públicas de los modelos de planificación estratégica en relaciones públicas y comunicación corporativa que contemplan la evaluación dentro de sus etapas. Respecto a estos últimos modelos de planificación estratégica en comunicación corporativa, los divide entre: 1) modelos de planificación estratégica de comunicación integral, empresarial, organizacional, institucional y de reputación; 2) modelos de comunicación de crisis e *issues management*; y 3) modelos de planificación estratégica en comunicación interna. Castillo y Álvarez Nobell (2014), por su parte, toman como base la clasificación propuesta por Wilcox *et al.* (2001) añadiendo algunas categorías propias: 1) medición de la producción; 2) medición de la exposición; 3) medición del impacto; 4) medición de la participación; 5) las auditorías de la comunicación; 6) la medición en comunicación digital; 7) modelos integrales de medición y evaluación en comunicación estratégica. Otras compilaciones como, por ejemplo, la de Armendáriz (2010), Watson y Noble (2014) o Gregory y Macnamara (2019), simplemente ordenan de forma cronológica los modelos de evaluación identificados, sin ordenarlos en base a ningún tipo de clasificación.

En este libro se analizan los modelos seleccionados según lógica evolutiva, ordenados de forma cronológica en función de su año de publicación, y considerando las aportaciones realizadas por cada uno de ellos respecto a la literatura precedente. Finalmente, se presenta una conclusión de la revisión de los modelos analizados, considerando las similitudes y diferencias existentes entre los mismos, así como su desarrollo progresivo en el tiempo.

4.1. Principales modelos de evaluación en relaciones públicas

Durante los últimos años han surgido una gran cantidad de modelos para la evaluación de la comunicación estratégica y las relaciones públicas. La mayoría de ellos se encuentran basados en la *teoría del cambio* y la *teoría de programas*, que se desarrollaron en los años setenta y ochenta en el ámbito de la administración pública (Macnamara y Gregory, 2018: 6; Gregory y Macnamara, 2019: 3). Estos modelos persiguen finalidades teóricas, prácticas o mixtas (Marca Frances, 2011), y tienen en común el mostrar la importancia del uso de técnicas, métricas e instrumentos diferentes dependiendo de lo que se esté midiendo (Lindenmann, 1993: 9), así como la necesidad de monitorizar durante todo el proceso, y no solamente al final.

En la Tabla 8 puede verse un resumen de los modelos analizados a continuación, considerando los niveles de evaluación propuestos por cada uno de los modelos, así como sus principales aportaciones. Además, se identifica la consideración o no de métodos y/o métricas de evaluación para los medios sociales *online* dado su interés para la propia investigación, si bien se ahonda en este aspecto en el posterior análisis.

Tabla 8. Modelos de evaluación en relaciones públicas.

Autor/a y año	Modelo (denominación)	Niveles de evaluación	Principales aportaciones	Consideración de métodos/métricas de evaluación para medios sociales online
Broom (1977)	«The coorientational model»	1) la perspectiva de la organización sobre el asunto; 2) la perspectiva del público sobre el asunto; 3) la estimación que la organización realiza sobre cómo el público define el asunto; 4) la estimación que el público realiza sobre cómo la organización define el asunto.	Enfatiza la importancia del punto de vista de los públicos en la evaluación.	

Grunig y Hunt (1984)	« <i>The objectives/ effects taxonomy</i> »	1) Comunicación/Recepción del mensaje; 2) Retención del mensaje; 3) Aceptación de las cogniciones; 4) Formación o cambio de actitud; 5) Conducta.	Se contribuye al establecimiento de una jerarquía básica de objetivos/efectos de relaciones públicas.	
Cutlip, Center y Broom (1985)	« <i>Preparation, Implement, Impact (PII) model</i> »	1) Preparación (investigación formativa); 2) Implementación (difusión, recepción, atención); 3) Impacto (recuerdo, cambio de opiniones, actitudes y comportamientos, cambio social y cultural).	Separación entre los niveles de distribución (<i>Output</i>) e impacto (<i>Outcome</i>). Diferenciación de métricas y metodologías por nivel.	
Macnamara (1992; 2002)	« <i>Macro Model of PR evaluation</i> » / « <i>Pyramid Model of PR Research</i> »	1) <i>Inputs</i> (investigación formativa); 2) <i>Outputs</i> (difusión, recepción, alcance, consideración, retención y comprensión); 3) <i>Outcomes</i> (actitudes y conductas).	Contribuye a la separación entre los niveles de distribución (<i>Output</i>) e impacto (<i>Outcome</i>). Diferenciación de métricas y metodologías por nivel.	
Lindenmann (1993)	« <i>PR Effectiveness Yardstick</i> »	1) Básico / <i>Output</i> (publicaciones en medios, impresiones, público objetivo); 2) Intermedio / <i>Outgrowths</i> (recepción, conocimiento, comprensión y retención); 3) Avanzado / <i>Outcomes</i> (cambio en opinión, actitud y comportamiento). No considera la investigación formativa (<i>Inputs</i>) como primer nivel de evaluación.	Incide en la importancia de establecer los objetivos y métodos de evaluación antes de comenzar con la actividad de RR.PP. Diferenciación de métricas y metodologías por nivel.	
International Public Relations Association (1994)	« <i>IPRA Model of Evaluation</i> »	1) Preparación / <i>Inputs</i> (planificación y producción); 2) Implementación / <i>Outputs</i> (difusión, alcance, aceptación); 3) Impacto / <i>Outcomes</i> (adquisición y aplicación de conocimiento, cambio de opiniones, actitudes y comportamientos).	El primero en utilizar las etapas de <i>Inputs</i> , <i>Outputs</i> , y <i>Outcomes</i> .	

Autor/a y año	Modelo (denominación)	Niveles de evaluación	Principales aportaciones	Consideración de métodos/métricas de evaluación para medios sociales online
Watson (1996)	«Short Term Model» y «Continuing Model of Evaluation»	Fases genéricas en el caso de ambos modelos, sin detallar niveles de evaluación.	Diferencia entre los programas de RR.PP. a corto y largo plazo. Enfoque de retroalimentación de todo el proceso de la planificación estratégica.	
Lindenmann (1997a; 2003)	«The IPR model»	1) <i>Outputs</i> (grado de exposición de la organización); 2) <i>Outcomes</i> (recepción del mensaje, atención, comprensión, retención e impacto en opiniones, actitudes y comportamientos); 3) <i>Outcomes</i> de negocio/ organizacionales (relación entre <i>Outcomes</i> de RR.PP. y <i>Outcomes</i> deseados para la organización). 4) Posteriormente, se adopta el nivel de <i>Outtakes</i> (recepción, atención, comprensión y retención) como paso intermedio entre <i>Outputs</i> y <i>Outcomes</i> (cambios en las opiniones, actitudes y comportamientos).	Adopción del nivel de evaluación <i>Outtakes</i> como paso intermedio entre <i>Outputs</i> y <i>Outcomes</i> .	
Watson y Noble (1999)	«Unified Evaluation Model»	1) <i>Input</i> (planificación y preparación); 2) <i>Output</i> (mensajes y <i>target</i>); 3) <i>Impact</i> (conocimiento e información); 4) <i>Effect</i> (actitud y motivación); 5) <i>Result</i> (comportamiento y acción).	Identifica cinco fases de evaluación, frente a los anteriores que incluían tres o cuatro fases. Contribuye a visibilizar la importancia de la retroalimentación en el proceso de evaluación.	

Fairchild y O'Conner (1999)	«PRE Process»	1) Auditoría; 2) Establecimiento de objetivos; 3) Estrategia y plan; 4) Medición continua; 5) Resultados y evaluación. Mayor semejanza a un modelo global de planificación que a un modelo específico de evaluación.	Contribuye al entendimiento de la evaluación como una parte integral del proceso de planificación estratégica (perspectiva dinámica de la evaluación).	
Deutsche Public Relations Gesellschaft y Gesellschaft Public Relations Agenturen (2000) y Deutsche Public Relations Gesellschaft y International Controller Association (2009)	«Communication controlling framework»	1) <i>Input</i> (recursos humanos y económicos); 2) <i>Output</i> interno (desempeño de los procesos internos) y externo (cobertura y contenido accesible para el <i>target</i>); 3) <i>Outcome</i> directos (conocimiento, recuerdo) e indirectos (opiniones, actitudes, emociones, intenciones conductuales y comportamientos); 4) <i>Outflow</i> (impacto en los objetivos estratégicos y/o financieros de la compañía, y en los recursos tangibles y/o intangibles.	Se incluye en el proceso de evaluación la contribución de la comunicación a la creación de valor de la compañía (<i>Outflow</i>).	
Álvarez Nobell (2013)	«Communication Management Bridge»	1) Planificación de la evaluación, objetivos de comunicación alineados con objetivos organizacionales: 1.1) <i>Output</i> (eficiencia del proceso, calidad, cobertura y contenido); 1.2) <i>Outtake</i> (recepción, comprensión, retención y reproducción); 1.3) <i>Outcomes</i> (contribución a los objetivos de negocio, en base a impacto en opinión, actitud, emociones, predisposición del comportamiento y comportamiento); 2) Diseño de la medición (definición de variables, dimensiones e indicadores); 3) Medición (niveles, dispositivos, protocolos, cuadro de mando, reportes y presentaciones).	Contribuye al nexo entre los objetivos/resultados de comunicación y objetivos/resultados de la organización. Incluye métodos propios del <i>management</i> .	

Autor/a y año	Modelo (denominación)	Niveles de evaluación	Principales aportaciones	Consideración de métodos/métricas de evaluación para medios sociales online
European Commission (2015)	« <i>Communication Evaluation Model</i> »	1) <i>Inputs</i> (planificación y diseño de la comunicación); 2) <i>Activities</i> (generación de productos/entregables de comunicación); 3) <i>Outputs</i> (alcance); 4) <i>Results</i> (recuerdo, <i>engagement</i> , tasas de conversión); 5) <i>Impacts</i> (cambio de conducta y/o cultural en opinión pública, sociedad, economía, comportamiento individual).	Contribuye al afianzamiento de cinco niveles de evaluación y la consideración de la contribución del programa o campaña de relaciones públicas a los objetivos/resultados organizacionales.	X
Government Communication Service (2015, 2018)	« <i>UK Government Communication Service evaluation framework</i> »	1) <i>Inputs</i> (planificación, preparación, pre-testing, producción); 2) <i>Outputs</i> (distribución, exposición, alcance); 3) <i>Outtakes</i> (conocimiento, comprensión, interés, <i>engagement</i> , preferencia, soporte); 4) <i>Outcomes</i> (impacto, influencia, efectos en actitudes y conductas); 5) Impacto organizacional (ingresos, reducción de costes, acciones de conformidad —cambio de actitud, comportamiento—, retención, Reputación).	Contribuye al afianzamiento de cinco niveles de evaluación, y a la alineación con los objetivos/resultados organizacionales. Incide en la evaluación como un proceso iterativo.	X

Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2016)	«Integrated Evaluation Framework»	1) <i>Inputs</i> (<i>target</i>, información, presupuesto y recursos para el diseño del programa); 2) Actividades (investigación formativa, planificación, diseño y producción de materiales); 3) <i>Outputs</i> (distribución, cobertura, alcance); 4) <i>Out-takes</i> (atención, conocimiento, comprensión, interés, <i>engagement</i>, consideración); 5) <i>Outcomes</i> (aprendizaje/ conocimiento, confianza, preferencia, intención, cambio de actitud, comportamiento deseado, recomendación); 6) Impacto organizacional (reputación, relaciones establecidas o mejoradas, ingresos, fidelización, retención del personal, cambios organizacionales, cambio social, etc.).	Fomento de estándares internacionales para la medición de medios y canales de forma integrada. Refuerza la contribución de la comunicación a los objetivos y estrategias generales de la organización. Además de los impactos organizacionales, también se tienen en cuenta en el proceso de evaluación los producidos en la sociedad, si bien el modelo continúa partiendo de una visión centrada en la organización.	X
Macnamara (2018a)	«Integrated model of evaluation»	1) <i>Inputs</i> (preparación); 2) <i>Activities</i> (producción); 3) <i>Outputs</i> (distribución, exposición/recepción); 4) <i>Outcomes</i> (respuesta, ej.: conocimiento, cambio de actitud, acción/comportamiento); 5) <i>Impact</i> (resultados, ej.: ingresos, ahorro de costes, mejora de la salud pública, etc.).	Reconocimiento del cumplimiento de las expectativas de los públicos y de la sociedad como forma legítima de evaluación. Contribución a la importancia del contexto en el proceso de evaluación.	
Gregory y Macnamara (2019)	«Bi-directional and bi-functional evaluation model»	Preguntas clave y principios de evaluación para cada uno de los niveles de estrategia: 1) Sociedad; 2) Corporativo; 3) Cadena de valor; 4) Funcional.	Reconocimiento del cumplimiento de las expectativas de los públicos y de la sociedad como forma legítima de evaluación. Promoción de una evaluación basada en principios en lugar de métricas.	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. *The coorientational model (Broom, 1977)*

Uno de los modelos más citados por la literatura de las relaciones públicas es el de Broom (1977), que propone un enfoque coorientacional a la medición de la eficacia de los programas de relaciones públicas. Su principal valor radica en que proporciona indicadores adicionales del efecto de las relaciones públicas más allá de las tradicionales encuestas de opinión pública, que, según el autor, únicamente tienen en cuenta el grado de acuerdo del público con el punto de vista de la organización.

El enfoque coorientacional de la medición de Broom (1997) incluye cuatro aspectos de análisis: 1) la perspectiva de la organización sobre el asunto; 2) la perspectiva del público sobre el asunto; 3) la estimación que la organización realiza sobre cómo el público define el asunto; 4) la estimación que el público realiza sobre cómo la organización define el asunto (p. 114).

La interacción entre estos cuatro aspectos o tipos de perspectivas da lugar a tres tipos de métricas de coorientación: 1) «*Agreement*», referido al grado de acuerdo o desacuerdo entre el público y la organización respecto a la definición que éstos realizan sobre el asunto; 2) «*Accuracy*», indica el grado de precisión con el que la organización estima correctamente la perspectiva del público sobre el asunto, y viceversa; 3) «*Congruency*», representa el grado de precisión con el que la perspectiva de la organización coincide con su percepción sobre la perspectiva del público, y viceversa (Broom, 1977: 115).

4.1.2. *The objectives/effects taxonomy (Grunig y Hunt, 1984)*

En su obra *Managing Public Relations*, Grunig y Hunt (1984) ofrecen una taxonomía de cinco objetivos de relaciones públicas, que se corresponde con la naturaleza de los cinco niveles de efectos deseados: 1) Comunicación, en el que el público objetivo recibe un mensaje; 2) Retención de los mensajes, en el que el público objetivo recuerda el mensaje, pudiendo no estar de acuerdo con éste o planear acción alguna al respecto; 3) Aceptación de las cogniciones, en el que el público no solo retiene el mensaje sino que también lo acepta; 4) Formación o cambio de una actitud, en el que el público objetivo no solo cree el mensaje, sino que también evalúa favorablemente sus

implicaciones y tiene la intención de modificar su conducta; y 5) Comportamiento manifiesto, en el que el público objetivo cambia su conducta, comienza una nueva o repite una conducta ya existente (p. 134).

De acuerdo con los autores, estos cinco objetivos o niveles de efectos deseados deben considerarse en relación con el público objetivo y la dirección del efecto (asimétrico y simétrico). Además, los autores advierten que existe una menor probabilidad de obtener estos efectos a medida que se avanza de nivel, produciéndose un efecto embudo, lo que será necesario tener en cuenta a la hora de establecer unos objetivos realistas (Grunig y Hunt, 1984: 133).

4.1.3. Preparation, Implement, Impact (PII) model (Cutlip, Center y Broom, 1985)

Otro de los modelos con mayor difusión en el campo de las relaciones públicas es el propuesto por Cutlip, Center y Broom (1985). El «*Preparation, Implement, Impact (PII)*» es un modelo basado en el pensamiento lógico del programa, que comprende 3 niveles de evaluación representados en forma de triángulo: Preparación, Implementación e Impacto. Cada uno de los niveles considera una serie de pasos consecutivos, que corresponden a diferentes tipos de métricas o informaciones que permiten comprobar la consecución del programa de relaciones públicas (ver Figura 5).

El primer nivel de Preparación comprende tres pasos. El primer paso considera si se ha obtenido información adecuada sobre la que fundamentar el diseño del programa. El segundo paso examina si el mensaje y el contenido de los materiales producidos se corresponden con lo planificado. Por último, el tercer paso analiza la calidad de las presentaciones de los materiales.

El segundo nivel de Implementación considera cuatro pasos. El primero tiene en cuenta el número de mensajes enviados a los medios y las actividades diseñadas, mientras que el segundo examina cuántos de esos mensajes han llegado a distribuirse ante el público objetivo del programa y cuántas actividades de las diseñadas han sido finalmente implementadas. El tercer nivel analiza cuántas personas han recibido el mensaje y activi-

Figura 5. Modelo «*Preparation, Implement, Impact* (PII)» de Cutlip, Center y Broom (1985).



Fuente: Elaboración propia a partir de Cutlip, Center y Broom (1994: 414).

dades distribuidas, y, el cuarto, el número de personas que han prestado atención o atendido a ese mensaje o actividades.

El último y tercer nivel, de Impacto, abarca seis pasos, y se centra en la consideración de los *Outcomes* obtenidos: el número de personas que conocen el mensaje, la cantidad de aquellas personas que han modificado sus opiniones, el número de personas que han cambiado sus actitudes, la cantidad de personas que se comportan de la forma deseada, el número de personas que repiten esa conducta, y el cambio social y cultural.

Una de las principales aportaciones de este modelo es la separación entre los niveles de distribución (*Output*) e impacto (*Outcome*), contribuyendo asimismo a la diferenciación de métricas para cada uno de los niveles (Watson y Noble, 2014: 57). De hecho, los autores apuntan que «el error más común en la evaluación de un programa es la sustitución de métricas de un

nivel a otro» (Cutlip, Center y Broom, 1994: 414), como el uso del número de notas de prensa enviadas o el número de eventos llevados a cabo (implementación) para documentar la efectividad del programa (impacto). De acuerdo con los autores, los investigadores en evaluación denominan a este tipo de práctica «el juego de la sustitución» (Cutlip, Center y Broom, 1994: 414), ya que se desvía la atención de lo que verdaderamente está ocurriendo para generar una ilusión.

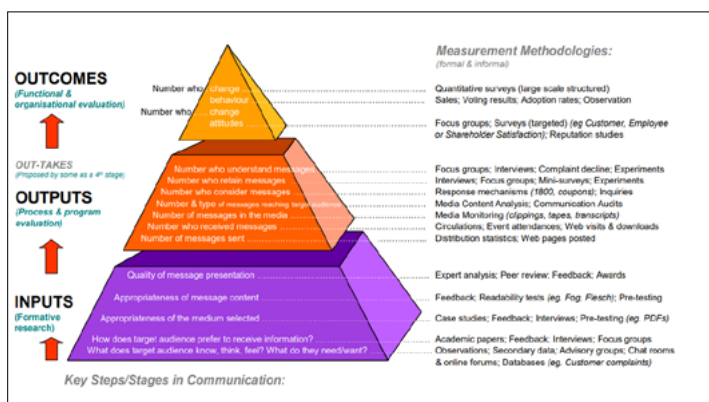
El modelo, asimismo, ofrece una serie de métodos de evaluación para cada uno de los niveles (Cutlip, Center y Broom, 1994: 415-431), tales como el análisis de contenido o el test de legibilidad de los materiales producidos en el primer nivel de preparación, la medición de la difusión y la audiencia en el segundo nivel de implantación, o la observación (directa e indirecta) y las encuestas en el tercer nivel de impacto.

4.1.4. *Pyramid Model of PR Research* (Macnamara, 1992; 2002)

El modelo fue inicialmente denominado «*Macro Model of PR evaluation*» (Macnamara, 1992), para después pasarse a llamar «*Pyramid Model of PR Research*» (Macnamara, 2002). Tal y como se indica en su denominación, el «*Pyramid Model of PR Research*» es representado a través de una estructura piramidal, al igual que el «*PII*» de Cutlip, Center y Broom (1985); en su base toma como punto de partida la investigación formativa para la planificación de la comunicación (*Inputs*), para continuar con la medición del proceso a través de métricas relacionadas con la distribución y la recepción de los mensajes diseñados (*Outputs*), y, finalmente, la medición de los efectos e impactos en las actitudes y conductas en el pico de la pirámide (*Outcomes*) (ver Figura 6).

El modelo toma como punto de partida el modelo «*PII*» y, en este sentido, presenta grandes similitudes con éste (Macnamara y Likely, 2017: 6). No obstante, al contrario que el modelo anterior, este segundo modelo presenta un listado de métricas y metodologías de evaluación para cada uno de los tres niveles.

Figura 6. Modelo «Pyramid Model of PR Research» de Macnamara (1992; 2002).



Fuente: Macnamara (2016b:11).

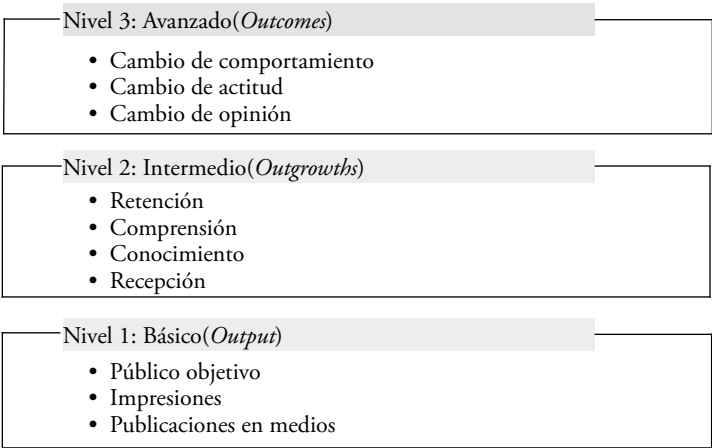
4.1.5. PR Effectiveness Yardstick (Lindenmann, 1993)

Un año más tarde que el «Macro Model of PR evaluation» de Macnamara (1992), Lindenmann publica el modelo denominado «PR Effectiveness Yardstick», que sería ampliamente citado y adoptado, debido en cierta medida tanto a la posición profesional de Lindenmann como investigador en firmas como Ketchum o Hill & Knowlton, como a sus prolíficas publicaciones sobre evaluación (Macnamara y Likely, 2017:8).

Al igual que el modelo «PII» (Cutlip, Center y Broom, 1985) y el «Macro Model of PR evaluation» (Macnamara, 1992), el «PR Effectiveness Yardstick» presenta un modelo que se estructura de forma vertical, en el que el proceso de evaluación comprende tres niveles, comenzando por el nivel «Básico» («Output»), para a continuación pasar a los de «Intermedio» («Outgrowths») y «Avanzado» («Outcomes»), que se corresponderían con las etapas de «Impacto» del PII y «Outcome» del «Pyramid Model of PR Research» (ver Figura 7).

Este modelo, diferirá de los anteriores en que no considera la investigación formativa (*Inputs*) como primer nivel de evaluación dentro del proceso de la planificación. En este sentido, podría considerarse como una regresión respecto a modelos prece-

Figura 7. Modelo «PR Effectiveness Yardstick» de Lindenmann (1993).



Fuente: Elaboración propia a partir de Lindenmann (1993: 8).

dentes (Gregory y Macnamara, 2019: 3), y ser criticado por no reforzar la importancia de la evaluación desde el comienzo del proceso de la planificación (Watson y Noble, 2014: 58).

El valor de este modelo radica en que contribuyó a visibilizar la importancia de la evaluación en las relaciones públicas, siendo, además, uno de los primeros trabajos en diseñar una jerarquía para el establecimiento de los objetivos, y en remarcar la importancia que juega esa jerarquía en la evaluación (Watson y Noble, 2014: 60). El modelo también incide en la importancia de establecer los objetivos y seleccionar los métodos de evaluación antes de comenzar con la actividad de relaciones públicas, algo que debería incluir cualquier modelo de evaluación (Watson y Noble, 2014: 61). No obstante, el modelo representa un proceso parcial de la planificación, y utiliza una terminología que no se adecúa a la mayoritariamente utilizada por la academia en evaluación (Gregory y Macnamara, 2019: 3).

4.1.6. *IPRA Model of Evaluation (IPRA, 1994)*

La *International Public Relations Association* (IPRA) propuso en su *Gold Paper* publicado en 1994 un modelo circular que

conectaba la evaluación con la planificación, a través de tres etapas (*Inputs*, *Outputs*, y *Outcomes*). La primera etapa relativa a los *Inputs* correspondía a la «Preparación» o fase de planificación y producción; la segunda etapa de *Outputs* se refería a la «Implementación» o fase en la que los objetivos y componentes del programa se encuentran (abarcando desde el número de mensajes enviados, hasta el número de mensajes recibidos, la respuesta a esos mensajes o su aceptación por parte del *target*); y la tercera etapa de *Outcomes* correspondía al «Impacto», en la que se considera el éxito del programa respecto a los objetivos propuestos en términos de resolución de los problemas, adquisición y aplicación de conocimiento, cambio de opiniones y actitudes, cambio de comportamientos, y acción llevada a cabo por el *target* establecido.

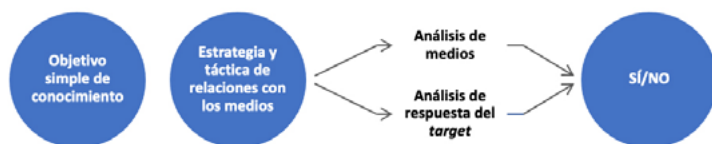
El modelo de IPRA presenta una gran similitud con sus predecesores, en tanto que citó y se basó en el «*PII*» de Cutlip, Center y Broom (1985) y el «*Macro Model of PR evaluation*» de Macnamara (1992). A pesar de haber sido un modelo ampliamente ignorado, su principal aportación radica en ser el primero en utilizar las etapas de *Inputs*, *Outputs* y *Outcomes*, aunque también se hablaba de estos términos en el *UK Institute of Public Relations* (CIPR en la actualidad) (Macnamara y Likely, 2017: 7).

4.1.7. *Short Term Model y Continuing Model of Evaluation* (Watson, 1996)

Como resultado de su tesis doctoral, Tom Watson publica en 1996 los modelos «*Short Term Model*» («Modelo a Corto Plazo») y «*Continuing Model of Evaluation*» («Modelo Continuo de Evaluación»). Estos dos modelos parten de la premisa de que los programas de relaciones públicas a corto y largo plazo cuentan con características diferenciales, por lo que presentan diferentes implicaciones para el desarrollo de modelos de evaluación.

El modelo «*Short Term Model*», como su propio nombre indica, se propone para campañas y actividades que abarcan un lapso de tiempo reducido, como campañas basadas en la relación con los medios y actividades que buscan un resultado inmediato. El «*Continuing Model of Evaluation*», por el contrario, está pensado para actividades a largo plazo, en las que los *outcomes*

Figura 8. Modelo «*Short Term Model*» de Watson (1996).



Fuente: Elaboración propia a partir de Watson (1996), como se citó en Watson y Noble (2014: 69).

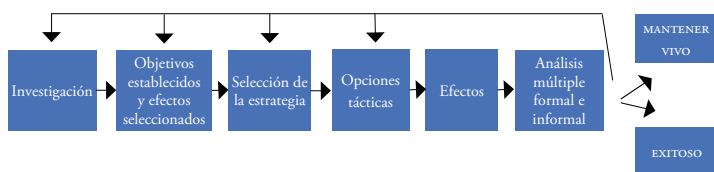
podrían producirse después de un largo periodo de actividad continuada (un año o más) (Watson y Noble, 2014: 68).

Watson relaciona ambos modelos de evaluación con los modelos de relaciones públicas de Grunig, siendo que el «*Short Term Model*» se correspondería con el modelo del agente de prensa e información pública, en el que no se busca un diálogo o *feedback* con los públicos, y el «*Continuing Model of Evaluation*» estaría relacionado con el modelo bidireccional asimétrico y el modelo bidireccional simétrico, basado en la monitorización de las campañas y el *feedback* para la modificación de los mensajes (Watson y Noble, 2014: 68).

El «*Short Term Model*» responde a un proceso lineal, sin un mecanismo de retroalimentación, ya que está concebido para la evaluación de actividades tácticas, de corta duración en el tiempo. No se persigue un objetivo de efectos en los públicos, sino más bien de alcance del *target* (Watson y Noble, 2014: 68) —ver Figura 8—.

El «*Continuing Model of Evaluation*», por el contrario, al estar diseñado para la evaluación de campañas a largo plazo, presenta un enfoque dinámico e iterativo, evaluando de manera continua y teniendo en cuenta los efectos creados por el programa para la reformulación de objetivos, estrategias y tácticas (Watson y Noble, 2014: 68) —ver Figura 9—.

El modelo presenta un enfoque de retroalimentación de todo el proceso de planificación estratégica útil para la evaluación. No obstante, las fases que ambos modelos presentan resultan demasiado genéricas, sin detallar los aspectos relativos a cada una de ellas.

Figura 9. Modelo «*Continuing Model of Evaluation*» de Watson (1996).

Fuente: Elaboración propia a partir de Watson (1996), como se citó en Watson y Noble (2014: 69).

4.1.8. *The IPR model* (Lindenmann, 1997a; 2003)

Un año después de la publicación de los modelos de Watson (1996), el «*Institute for Public Relations Research & Education*», con la autoría principal de Walter Lindenmann, publicó un modelo cuya primera versión se dio a conocer en el documento denominado «*Guidelines and standards for measuring and evaluating PR effectiveness*» (Lindenmann, 1997a). En el mismo, Lindenmann renombró las fases de evaluación propuestas en su anterior modelo «*PR Effectiveness Yardstick*» (Lindenmann, 1993), pasando a estar constituidas por *Outputs* (logros conseguidos a corto plazo, esto es, analizar el grado de exposición obtenido por la organización); *Outcomes* (resultados a largo plazo, es decir, conocer si el *target* recibió el mensaje, atendió al mismo, lo comprendió y lo retuvo, y qué impacto produjo en las opiniones, actitudes y comportamientos), y *Outcomes* de negocio/organizacionales (relacionando los *Outcomes* de relaciones públicas con los *Outcomes* deseados para la organización en su conjunto) (Lindenmann, 1997a; 1997b). Así pues, se dejó de lado el término *Outgrowths* de su anterior modelo, y tampoco se incluyeron los *Inputs*.

En una revisión posterior del modelo, publicada por el Institute for Public Relations en el documento titulado *Guidelines and Standards for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities* (Lindenmann, 2003), tampoco se utilizó el término *Outgrowths*, si bien adoptó el concepto de *Outtakes*, que, según Macnamara y Likely (2017), fue propuesto por primera vez por Fairchild (1997). Esta nueva fase de los programas de relaciones

públicas —*Outtakes*—, abarcaba la recepción, atención, comprensión y retención de los mensajes por parte del *target*, y, por lo tanto, suponía un paso intermedio entre los *Outputs* (grado de exposición de la organización) y los *Outcomes* (cambios en las opiniones, actitudes y comportamientos del *target*).

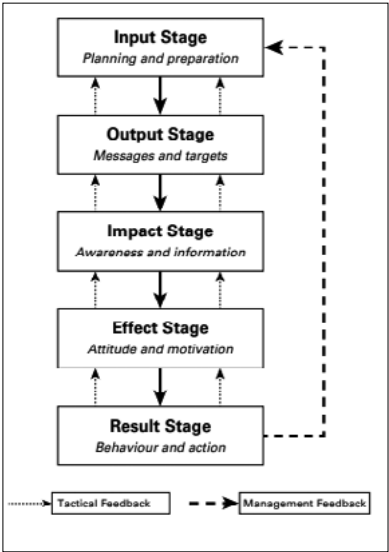
4.1.9. *Unified Evaluation Model* (Watson y Noble, 1999)

En 1999, Tom Watson y Paul Noble introducen el «*Unified Evaluation Model*», que buscaba presentar un modelo más integrado de evaluación frente a los modelos desarrollados anteriormente por Watson (1996) (Watson, 2016, como se citó en Macanamara y Likely, 2017: 9). Además, pretendía superar algunas de las deficiencias presentadas por anteriores modelos como el «*PIL*» (Cutlip, Center y Broom, 1985), el «*Macro Model of PR evaluation*» (Macanamara, 1992), o el «*PR Effectiveness Yardstick*» (Lindenmann, 1993), cuyo carácter era predominantemente estático, y no utilizaban una terminología común para referirse a las mismas fases, olvidando, además, algunas etapas fundamentales en el proceso de evaluación (Watson y Noble, 2014).

Frente a los modelos anteriores, que presentaban tres o cuatro fases, el «*Unified Evaluation Model*» identifica cinco fases de evaluación (ver Figura 10), incluyendo la etapa de «*Input*» (*Input*, *Output*, *Impact*, *Effect* y *Result*), si bien la terminología que utiliza para ello continúa contribuyendo a la diversidad anteriormente apuntada. Adicionalmente, el modelo reconoce la existencia de una jerarquía en los objetivos a través de tres niveles (conocimiento, predisposición y conducta), que, según los autores, requerirán diferentes metodologías de evaluación; es por ello que los autores abandonan el término «*Outcome*» para desgranar esta etapa en tres fases diferentes que se corresponden con las tres tipologías de objetivos (*Impact*, *Effect* y *Result*).

Además, el modelo señala la necesidad de una *feedback* dinámico en la evaluación. Así, según los autores, la evaluación formativa de las relaciones públicas opera en dos niveles: 1) un *feedback* formativo de una etapa a la siguiente, que permite afinar la presente campaña; y 2) un *feedback* de la presente campaña que se tomará como base para la planificación de futuras campañas.

Figura 10. Modelo «*Unified Evaluation Model*» de Watson y Noble (1999).



Fuente: Watson y Noble (2014: 66).

En este modelo no se especifica la metodología a aplicar; a pesar de que se considera que serán necesarias diferentes metodologías para cada uno de los niveles de evaluación, los autores explican que la metodología de investigación estará sujeta al problema de investigación específico y las circunstancias concretas en las que se aplica. Por lo tanto, «cualquier listado sería simplemente una colección de posibles aproximaciones más que algo con una aplicabilidad universal» (Watson y Noble, 2014: 65).

4.1.10. *The PRE Process* (Fairchild y O’Conner, 1999)

En el mismo año que el *Unified Evaluation Model* de Watson y Noble (1999), Michael Fairchild y Nigel O’Conner (1999) publican la primera edición del *Public relations research and evaluation toolkit*, en el que se continuaron promoviendo las etapas de *Outputs*, *Outtakes* y *Outcomes* a través de lo que los autores denominaban «*PRE Process*», es decir, «*Planning*» (Planificación), «*Research*» (Investigación) y «*Evaluation*» (Evaluación).

El modelo también contribuye al entendimiento de la evaluación como una parte integral de la planificación de las relaciones públicas, y no como un paso que se lleva a cabo al final. Así, el «*PRE Process*» contribuye a la perspectiva dinámica de la evaluación frente a otros modelos de carácter estático, estructurándose a través de un proceso circular que comprende cinco pasos: 1) Auditoría, 2) Establecimiento de objetivos, 3) Estrategia y plan, 4) Medición continua, y 5) Resultados y evaluación. No obstante, tal y como advierte Marca Frances (2011: 151), Fairchild plantea una propuesta evaluativa que se asemeja más a un modelo global de planificación de acciones de Relaciones Públicas que a un modelo específico de evaluación.

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)*

Una de las críticas fundamentales realizadas a los primeros modelos es la falta de consideración sobre cómo las relaciones públicas contribuyen a los resultados de negocio. A partir del siglo XXI, sin embargo, comienzan a surgir modelos de evaluación con un énfasis especial en la creación de valor por parte del proceso de las relaciones públicas (Volk, 2016: 964). Estos modelos se originan a partir del desarrollo de la investigación sobre *management*, y de la popularización del cuadro de mando integral (BSC) de Kaplan y Norton (1992), que proponía una mayor integración entre las funciones organizacionales y el intercambio de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) (Watson, 2012: 396).

Uno de los modelos más conocidos a este respecto es el «*Communication controlling framework*», desarrollado conjuntamente por la Sociedad Alemana de Relaciones Públicas (*Deutsche Public Relations Gesellschaft*, DPRG), la Sociedad de Agencias de Relaciones Públicas (*Gesellschaft Public Relations Agenturen*, GPRA) y la Asociación Internacional de Controladores (International Controller Association, ICV), en Alemania (*Deutsche Public Relations Gesellschaft y Gesellschaft Public Relations Agenturen, 2000; Deutsche Public Relations Gesellschaft y International Controller Association, 2009*), que han elaborado

multitud de documentos para el desarrollo de este marco, disponibles en actualmente en su portal.

El modelo se presenta como «una herramienta de discusión que busca brindar orientación a un nivel meta y proporcionar un contexto viable para la plétora de métodos y parámetros de evaluación existentes» (Communicationcontrolling.de, s.f., s.p.), e identifica cuatro etapas para la evaluación o «control» de los programas de relaciones públicas (*Input*, *Output*, *Outcome* y *Outflow*), introduciendo un nuevo término y etapa en relación con la evaluación de las relaciones públicas (*Outflow*), equivalente al impacto organizacional. De esta manera, se incluye en el proceso de evaluación la contribución de la comunicación a la creación de valor de la compañía.

El «*Communication controlling framework*» delimita cada una de las etapas de evaluación de la siguiente forma (PRG y ICV, 2009: 1; Communicationcontrolling.de, s.f., s.p.):

1. *Input*: referente a los recursos humanos y económicos destinados a la comunicación.
2. *Output*: diferenciados en internos y externos.
 - a. Los «*outputs* internos» evalúan el desempeño o eficiencia de los procesos internos, en términos de cumplimiento del presupuesto, tiempos de producción, tasas de error o satisfacción de los clientes internos.
 - b. Los «*outputs* externos» se refieren a la cobertura y el contenido accesible para los públicos destinatarios. Para ello se tienen en cuenta parámetros como los *clipping* de medios, las visitas al sitio web o el «*Share of Voice*».
3. *Outcome*: comprende los «*Outcome* directos» y los «*Outcome* indirectos».
 - a. Los «*Outcome* directos» se refieren a la efectividad de las campañas en términos de elevar los niveles de percepción, uso y conocimiento por parte de los públicos objetivo. El conocimiento (*awareness*), el tiempo de permanencia en el sitio, los visitantes únicos, el número de lectores, el recuerdo y el reconocimiento son algunos de los parámetros que se utilizan para su medición.
 - b. Los «*Outcome* indirectos» describen el grado de impacto en opiniones, actitudes, emociones, intenciones conductuales y comportamientos. Esta etapa se relaciona con el impacto entendido como el objetivo real de todos

los procesos de comunicación, y se determinan sobre la base de parámetros como la imagen de marca, los índices de reputación, el compromiso de los empleados, o la intención de compra, entre otros.

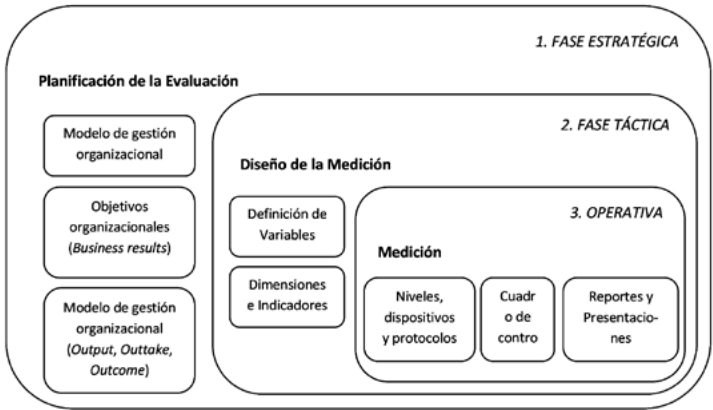
4. *Outflow*: relativo al impacto de la comunicación en los objetivos estratégicos y/o financieros de la compañía, así como en los recursos tangibles y/o intangibles. Los parámetros incluidos en este cuarto nivel son las ventas, el número de proyectos o acuerdos, la reducción de costos, o el valor reputacional y/o de marca, entre otros, si bien este modelo considera que la contribución de la comunicación a la estrategia corporativa global debe evaluarse de acuerdo a las especificidades y contacto de cada empresa.

4.1.12. *Communication Management Bridge* (Álvarez Nobell, 2013)

El «*Communication Management Bridge*», desarrollado por Alejandro Álvarez Nobell (2013) como parte de su tesis doctoral, supone una de las pocas y principales aportaciones a los modelos de evaluación que se han realizado desde España. Con el mismo objetivo de establecer un «puente» entre los objetivos organizacionales y los objetivos de comunicación en el proceso de evaluación, este modelo propone medir los resultados de la gestión de comunicación a los objetivos organizacionales a través de métodos propios del *management*, trascendiendo la medición departamental en pos de una gestión articulada y articuladora (Castillo y Álvarez Nobell, 2014: 152).

Tal y como puede verse en la Figura 11, el modelo considera una matriz constituida por tres fases para la medición y evaluación (estratégica, táctica y operativa). La primera fase estratégica consiste en la planificación de la evaluación, y comprende las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de los objetivos organizacionales y la definición de los objetivos de comunicación (*output*, *outtake* y *outcome*). De acuerdo con el autor, los *outputs* corresponderían al nivel de resultados más bajo e inmediato, y abarcarían variables como la eficiencia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido; los *outtakes*, se relacionarían con el nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción; y,

Figura 11. Modelo «*Communication Management Bridge*» de Álvarez Nobell (2013).



Fuente: Castillo y Álvarez Nobell (2014: 153).

finalmente, los *outcomes*, buscan cuantificar aquellos cambios que contribuyan a los objetivos de negocio, y podrían ser medidos sobre la opinión, actitud y emociones que influirán en la predisposición del comportamiento y comportamiento en sí (Castillo y Álvarez Nobell, 2014: 156-157).

En la segunda fase del modelo —táctica—, se conceptualizan las variables a evaluar y las dimensiones e indicadores a medir en función de los objetivos de resultados. En la tercera y última fase —operativa—, se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición, se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación correctiva y final, se calculan los índices existentes, y se confeccionan reportes y presentaciones en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos (Castillo y Álvarez Nobell, 2014: 158-162).

La primera fase —estratégica— es llevada a cabo tanto por el responsable de comunicación como por los demás departamentos y *management* de la organización, mientras que las dos restantes —táctica y operativa— corresponden a funciones propias de las áreas o equipos de comunicación.

4.1.13. *European Commission's Communication Evaluation Model (European Commission, 2015; 2019a; 2019b)*

La Comisión Europea ha desarrollado desde el año 2015 su propia aproximación a la evaluación de la comunicación, a través de una serie de documentos que comprenden el denominado «*Communication Evaluation Model*» (European Commission, 2019a; 2019b). El proceso de evaluación descrito por el modelo incluye: necesidades (análisis de las necesidades, definición del problema), objetivos (teniendo que cumplir éstos las características SMART), y cinco niveles de evaluación (*inputs, activities, outputs, results, e impacts*).

El primer nivel de evaluación —*Inputs*— se refiere a la planificación y diseño de la comunicación, incluyendo indicadores como la planificación, la elaboración de presupuestos, o el establecimiento de objetivos SMART. El segundo nivel de evaluación —*Activities*— hace referencia a las actividades que se llevan a cabo para generar productos y entregables de comunicación, como, por ejemplo, la redacción de publicaciones, el diseño de carteles, la organización de eventos, o el desarrollo de un sitio web. El tercer nivel de evaluación —*Outputs*— tiene que ver con la eficacia con la que se ha llegado al público objetivo a través de la acción de comunicación, y se mide a través de aspectos como el número de impresiones en las redes sociales, el número de participantes en un evento, el número de lectores de una publicación, o el alcance de una campaña. El cuarto nivel —*Results*— describe el efecto inmediato de la comunicación en el público objetivo, a través de la medición del recuerdo de la audiencia de una campaña, el *engagement*, o las tasas de conversión en sitios web. Por último, el quinto nivel —*Impacts*— apunta al cambio de conducta y/o cultural en la opinión pública, la sociedad, la economía o el comportamiento individual que la Comisión Europea busca lograr, causado de manera total o parcial por la comunicación. Se mide, por ejemplo, a través del número de personas que tienen una opinión más positiva de la Unión Europea, o mediante un aumento de los resultados del Eurobarómetro en preguntas como «Confianza en las Instituciones» (European Commission, 2019a; 2019b).

El modelo también incluye un listado pormenorizado de indicadores (European Commission, 2019a: 1) para cada uno de

los niveles de evaluación y por tipo de técnica/medio/sopORTE de comunicación, lo que supone un nivel de detalle mayor respecto a los anteriores modelos analizados. En lo que a la evaluación de los medios sociales *online* se refiere, establece, de forma escueta y générica, algunos indicadores para la evaluación de los *Outputs, Results* e *Impacts* (ver Tabla 9).

Tabla 9. Indicadores de evaluación para los medios sociales online propuestos por el «*Communication Evaluation Model*» de la European Commission (2019a; 2019b).

	<i>Outputs</i> Lo que entregamos que alcanza e involucra al público objetivo	<i>Results</i> Lo que el público objetivo obtiene de la comunicación y respuestas iniciales	<i>Impacts</i> Resultados causados, total o parcialmente, por la comunicación
<i>Social media</i>	• Número de impresiones (métricas de medios sociales) • Número de seguidores/fans/suscriptores (métricas de medios sociales) • Número de publicaciones (métricas de redes sociales)	• Número de <i>engagement</i>: comparticiones, «Me gustas», <i>click-throughs</i>, comentarios (métricas de medios sociales) • Coste por resultado (<i>desk analysis</i>) • Número de menciones de <i>hashtag</i> (métricas de medios sociales)	• Porcentaje de personas alcanzadas que tienen una opinión más positiva de la Unión Europea como resultado de la participación con el contenido de la Unión Europea en los medios sociales (encuesta, para campañas corporativas)

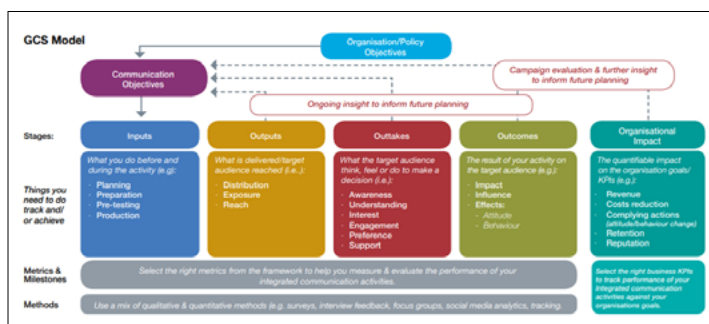
Fuente: Elaboración propia a partir de *European Commission* (2019a; 1)

4.1.14. *UK Government Communication Service evaluation framework* (*Government Communication Service, 2015; 2018*)

El Servicio de Comunicación del Gobierno del Reino Unido, publicó en 2015 un modelo de evaluación (GCS, 2015) que ha sido posteriormente actualizado y cuya última ampliación se publicó en 2018 (GCS, 2018), basándose en las premisas establecidas por el «*Integrated Evaluation Framework*» de la AMEC (2016).

El modelo presenta cinco niveles de evaluación (*inputs, outputs, outtakes, outcomes* e impacto organizacional), alineados con los objetivos de comunicación, que a su vez sirven a los objetivos organizacionales. En este mismo sentido, la etapa fi-

Figura 12. Modelo «UK Government Communication Service evaluation framework» de Government Communication Service (2015).



Fuente: Government Communication Service (2015: 4).

nal de la evaluación, definida como «impacto organizacional», refuerza la evaluación del impacto de la campaña respecto a los objetivos organizacionales, propiando seleccionar «the right business KPIs to track performance of your Integrated communication activities against your organisations goals» (GCS, 2015: 4).

El modelo incide en la conexión entre una etapa y la siguiente en el proceso de evaluación, de manera que la evaluación de los *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto organizacional debe utilizarse para evaluar la campaña en tiempo real e informar futuras planificaciones (ver Figura 12).

En la ampliación del modelo de 2018, el modelo incluye sendos listados de métodos y métricas que pueden utilizarse para diferentes tipos de campañas en función del objetivo fundamental que éstas persiguen (cambio de comportamiento, reclutamiento o sensibilización), y en función de cada uno de los niveles de evaluación (*inputs*, *outputs*, *outtakes*, *outcomes*). Coincidiendo con los Principios de Barcelona (AMEC, 2011), el modelo señala que el más importante de los niveles es el de los *outcome*, y lo define como «cuán efectiva es la actividad de comunicación para lograr los objetivos de las políticas y generar impacto organizacional» (GCS, 2018: 3).

En lo que respecta a los métodos y métricas en medios sociales *online*, el modelo propone algunos ejemplos de métricas de

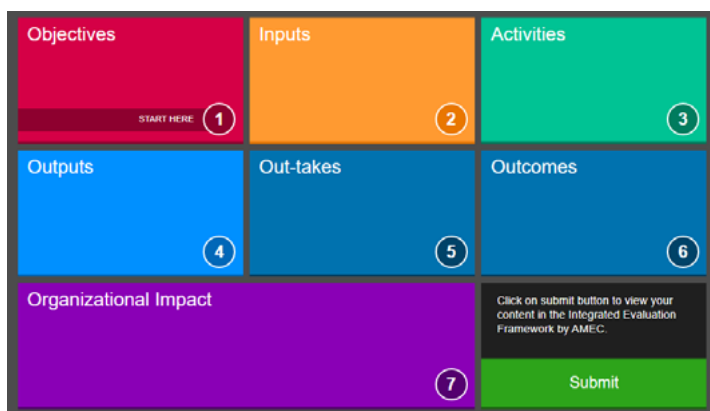
medios sociales *online* y medios digitales en general, por cada uno de los niveles de evaluación, como por ejemplo: el gasto realizado hasta la fecha, la creación de contenido (publicaciones, etc.), o el número de notas de prensa enviadas a través de medios sociales propios (*Inputs*); el alcance, o el número de impresiones (*Outputs*); el *engagement* (seguidores, «likes», compartidos, comentarios/respuestas, retuits) por canal, la compartición de contenido por parte de *stakeholders* clave, el uso de *hashtags* oficiales, el *sentiment*, o acciones (*click throughs*, coste por *click*, descargas, suscripciones) (*Outtakes*) (GCS, 2018). No se ofrecen, sin embargo, ejemplos de métricas para medios sociales para los dos últimos niveles de evaluación —*Outcome* e Impacto organizacional—.

4.1.15. *Integrated Evaluation Framework* (AMEC, 2016)

Desde su creación en Londres en 1996, la *Association of Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC) ha llevado a cabo multitud de iniciativas para promover el avance y la innovación en la medición y evaluación de la comunicación y las relaciones públicas. La asociación lleva a cabo conferencias internacionales anuales, cursos de formación en medición y evaluación, y realiza multitud de publicaciones relacionadas, reuniendo a una amplia parte de la industria y de la academia de la comunicación y de las relaciones públicas.

Tal y como se explicaba en el Capítulo 2 del Estado de la Cuestión, uno de los eventos más importantes a este respecto fue el *2nd European Summit on Measuring Communication and Public Relations*, celebrado en junio de 2010 en Barcelona y organizado por la AMEC e IPR. En la cumbre, la industria de la comunicación y de las relaciones públicas llegó por primera vez a un consenso sobre cómo medir y evaluar su actividad. El evento también contribuyó en 2011 a la creación de una matriz de indicadores para la evaluación de las relaciones públicas, denominada «*Valid Metrics Framework*», que dio lugar a una gran cantidad de publicaciones que intentaban explicar la matriz y cómo debía utilizarse (ej. AMEC, 2011; 2014; Pestana y Daniels, 2011; Ketchum y AMEC, 2012; Rebold, 2019), o que señalaban sus déficits y ofrecían nuevas aproximaciones (ej. Macnamara, 2015a). La matriz «*Valid Metrics Framework*» fue

Figura 13. Herramienta interactiva del modelo «*Integrated Evaluation Framework*» de AMEC (2016).



Fuente: AMEC (s.f.b, s.p.).

reemplazada en 2016 por el «*Integrated Evaluation Framework*» (AMEC, 2016).

Una de las primeras cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de comprender el modelo «*Integrated Evaluation Framework*» elaborado por la AMEC es que éste se desarrolla de acuerdo con el ciclo de planificación estratégica de la comunicación, que comprende las fases de diagnóstico, planificación, ejecución y control, y evaluación. El modelo describe el proceso de evaluación en siete fases: objetivos, *inputs*, actividades, *outputs*, *out-takes*, *outcomes*, e impacto organizacional. Frente al modelo anterior, el «*Valid Metrics Framework*», de carácter estático, este segundo modelo incorpora una herramienta *online* interactiva (la *interface* de la herramienta puede verse en la Figura 13).

Al hacer clic en cada una de las fases del modelo, la herramienta interactiva nos muestra una ventana emergente con información sobre qué tipo de aspectos se deben tener en cuenta en cada una de las fases, y cómo interpretarlos:

- Objetivos: El modelo establece que éstos deben incluir «Objetivos organizacionales» (recogidos habitualmente en el plan o estrategia de negocio) y «Objetivos de comunicación» del programa, campaña o proyecto (que, el modelo establece, deben cumplir las características SMART),

mostrando éstos últimos debajo de los primeros, y, por lo tanto, representando su subordinación.

- Inputs*: Se incluye un apartado para numerar la audiencia clave o *target* del programa, campaña o proyecto, señalando la importancia de definirlos de la manera más concreta posible, sugiriendo aspectos demográficos, socioeconómicos y hábitos de consumo de medios. Adicionalmente, aparece un segundo espacio para incluir «*Inputs* estratégicos», definidos como aquellas «informaciones y materiales que son necesarios para diseñar y preparar tu comunicación» (AMEC, s.f.a, s.p.), y se sugieren datos provenientes de investigaciones existentes, información sobre el contexto, presupuesto y recursos necesarios.
- Actividades*: Se pide incluir un listado de aquellas actividades clave que se van a llevar a cabo o ya se han llevado a cabo, y clasificarlas a través del modelo P.E.S.O. (P=Paid E=Earned S=Shared O=Owned), en función de si son actividades «Pagadas», «Ganadas», «Compartidas» o «Poseídas». Estas actividades incluyen: investigación formativa que se va a llevar a cabo (por ejemplo, encuestas, *focus groups*, o *pre-tests*), planificación (incluido el análisis DAFO,¹ el PEST o PESTLE),² el diseño de materiales, y la redacción y producción de materiales, eventos, etc., de comunicación.
- Outputs*: El modelo indica que deben listarse aquellos contenidos, materiales y actividades que han sido distribuidos y a las que el *target* ha sido expuesto, clasificándolas también a través del modelo P.E.S.O. El modelo indica que en los *Outputs* se incluyen métricas cuantitativas y cualitativas, si bien los ejemplos que facilita son mayoritariamente cuanti-

¹ El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación interna y externa de una organización, a través de una matriz con cuatro cuadrantes que distingue entre «Debilidades», «Amenazas», «Fortalezas» y «Oportunidades».

² El análisis PEST o PESTLE es un instrumento que facilita la identificación y estudio de factores externos de la organización que pueden influir en su desarrollo. El análisis PEST incluye el estudio de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del entorno externo, mientras que el análisis PESTLE incluiría, además de los anteriores, los factores Ecológicos y Legales del entorno externo.

- tativos: Datos de publicidad relevantes (ej. alcance); información de *publicity* (ej. lectores potenciales en función de la cobertura); medios propios, como páginas web (ej. número de visitas), *blogs* y suplementos; medios sociales (ej. *tweets* o *re-tweets*); eventos llevados a cabo (ej. número de personas asistentes); lanzamiento de patrocinios (ej. audiencia alcanzada); *E-mailing*, *e-marketing*, etc. (ej. audiencia alcanzada).
- *Out-takes*: Se refiere a la respuesta y reacción inicial de la audiencia clave ante la actividad de comunicación. El modelo señala que éstos pueden suponer pasos hacia los objetivos, y no necesariamente el cumplimiento de los mismos. Se incluyen dentro de este nivel: Atención (ej. visitantes únicos, *views*, *clickthroughs*), Conocimiento (ej. recuerdo), Comprensión (ej. comentarios, datos de encuesta post-campaña), Interés y enlace (ej. *likes*, *follows*, *shares*, *retweets*, *pins*), *Engagement* (ej. *return visits*, suscripciones, comentarios positivos), Consideración (ej. comentarios, suscripciones, registros).
 - *Outcomes*: Se debe incluir aquí un listado de los efectos de la comunicación en el *target* que se encuentran alineados con los objetivos. El modelo sugiere ejemplos como: Aprendizaje/conocimiento (ej. a través de encuestas o datos de entrevistas, cuestionarios, tests), Confianza (ej. aumento de las valoraciones de confianza en las encuestas), Preferencia (ej. Preferencia declarada en encuestas, comentarios en redes sociales), Intención (ej. a través de consultas, registros, pruebas, datos de encuestas), Cambio de actitud (ej. a través de datos de encuestas o entrevistas), Comportamiento deseado (ej. ventas, donaciones, conducción segura; votación, etc.), *Advocacy*/Recomendación (ej. respaldos en comentarios *online*).
 - Impacto organizacional: Se pide reflejar «cómo se ha visto afectada la organización durante la campaña» (AMEC, s.f.a, s.p.), definiendo el «impacto» como «el flujo final de resultados relacionados con sus objetivos que su comunicación ha logrado o a los que ésta ha contribuido» (AMEC, s.f.a, s.p.). Se incluyen ejemplos como la mejora de la reputación, las relaciones establecidas o mejoradas, el aumento en ingresos por ventas o donaciones, una mayor fidelización y retención del personal, cambios organizacionales (ej. conocimiento que permita «informar» la estrategia futura, realineación de

políticas para los *stakeholders*), y el cambio social (ej. mejora de la salud y el bienestar, mayor acceso a la información).

Frente a otros modelos anteriores predominantes, el «*Integrated Evaluation Framework*» destaca por tener en cuenta en el proceso de evaluación, no únicamente los impactos organizacionales, sino también aquellos impactos o cambios producidos en la sociedad más allá de la organización. No obstante, el modelo, al igual que los anteriores, continúa partiendo de una visión centrada principalmente en la organización, tomando como eje principal del proceso los objetivos organizacionales y los efectos deseados en los públicos clave.

El modelo de la AMEC (2016) ofrece toda una serie de recursos adicionales en su página web que pretenden complementar el modelo y contribuir a su comprensión. Entre ellos destaca una taxonomía de métricas y métodos que se proponen para cada uno de los niveles de evaluación y que tienen como objetivo contribuir a su estandarización (AMEC, s.f.b) (ver Tabla 10), un tutorial de uso del modelo, o una guía sobre medición destinada a las personas profesionales de las relaciones públicas realizada junto a otras asociaciones profesionales del sector de las relaciones públicas (AMEC *et al.*, 2020). Además, se ofrecen enlaces a recursos sobre medición y evaluación, tales como un diccionario de términos de medición y evaluación, guías para establecer objetivos de relaciones públicas medibles, un listado de organizaciones y herramientas que pueden utilizarse para obtener datos para la evaluación, casos de estudio, o bibliografía de referencia sobre medición y evaluación.

Tabla 10. Taxonomía de métricas y métodos por el «*Integrated Evaluation Framework*» de la Association of Measurement and Evaluation of Communication (2016).

Fases	Inputs	Actividades	Outputs	Out-takes	Outcomes	Impacto
Pasos clave Nivel meso	Objectives Budget Resources (e.g., staff, agencies, facilities, partnerships)	Formative research Planning Production (e.g., design, writing, media buying, media relations, media partnerships, etc.)	Distribution Exposure Reception	Attention Awareness Understanding Interest/liking Engagement Participation Consideration	Learning/knowledge Attitude change Satisfaction Trust Preference Intention Advocacy	Reputation Relationships Compliance/complying actions Organisation change Public/social change

Fases	Inputs	Actividades	Outputs	Out-takes	Outcomes	Impacto
Pasos clave Nivel micro	SMART objectives Targets/KPIs	Baselines/enchmarks (e.g., current awareness) Audience needs, preferences, etc. Strategic plan Evaluation plan Pre-test data (e.g., creative concepts) Content produced (e.g., media releases, Websites) Media relations	Publicity volume Media reach Impressions/OTS Share of voice Tone/sentiment/ favourability Messages placed Posts, tweets, etc. Advertising TARP's E-marketing volume CPM Clickthroughs Event attendance	Unique visitors Views Response (e.g., follows, likes, tags, shares, retweets) Return visits/ views Recall (unaided, aided) Positive comments Positive response in surveys, etc. Subscribers Clickthroughs (e.g., RSS, newsletters) Inquiries	Message acceptance Trust levels Statements of support or intent Leads Registrations (e.g., organ donor list) Brand preference Trialling Joining Reaffirming (e.g., staff satisfaction)	Public/s support Meet targets (e.g., blood donations; cancer screening membership, etc.) Sales increase Cost savings Staff retention Customer retention/ loyalty Quality of life/wellbeing increase
Métodos de evaluación	Internal analysis Environmental scanning Feasibility analysis Risk analysis	Metadata analysis (e.g., past research and metrics) Market/audience research (e.g., surveys, focus groups, interviews) Stakeholder consultation Case studies (e.g., best practice) SWOT analysis (or PEST, PESTLE, etc.) Pre-testing panels Peer review/ expert review	Media metrics (e.g., audience statistics, impressions, CPM) Media monitoring Media content analysis (quant) Media content analysis (qual) Social media analysis (quant and qual) Activity reports (e.g., events, sponsorships)	Web statistics (e.g., views, downloads) Social media analysis (qual-e.g., comments) Feedback (e.g., comments, letters) Ethnography (observation) Netnography (online ethnography) Opinion polls Audience surveys (e.g., re awareness, understanding, interest, opinion) Focus group (as above) Interviews (as above)	Social media analysis (qual) Database statistics (e.g., inquiry tracking identifying sources) Ethnography (observation) Netnography (online ethnography) Opinion polls Stakeholder surveys (e.g., re satisfaction, trust) Focus groups (as above) Interviews (as above) Net Promoter Score (NPS)	Database records (e.g., blood donations, health outcomes, membership, etc.) Sales tracking Donation tracking CRM data Staff survey data Reputation studies Cost Benefit Analysis/ Benefit Cost Ratio ROI (if there are financial objectives) Econometrics Quality of life scales & wellbeing measures

Fuente: Elaboración propia a partir de AMEC (s.f.c: 2-3)

Además de los esfuerzos de la AMEC por desarrollar materiales explicativos y complementarios al modelo, destacan asimismo las iniciativas llevadas a cabo por agencias o consultorías asociadas a la AMEC, que ofrecen servicios de medición y evaluación en comunicación, y que han realizado sendos esfuerzos por difundir el modelo y desarrollar materiales propios para su comprensión. En el caso de España, la empresa Rebold, miembro activo de la AMEC, ha contribuido a la elaboración y debate del modelo, y lo utiliza desde hace años como metodología de medición y evaluación. Jesús Belmez, *Media Intelligence Director* de la empresa Rebold, afirma que el marco de la AMEC es muy claro y utiliza un lenguaje que las empresas pueden entender, sin embargo, admite que resulta complicado aterrizar ese marco y comunicarlo para que llegue a las empresas (Corporate Excellence, 2019). En este sentido, la empresa admite que «no hemos logrado una profunda aceptación de ésta en España y Latam» del modelo (Rebold, s.f.: 8). Para contribuir a este reto, Rebold publica en 2019 una guía en castellano que tiene como objetivo explicar en detalle el modelo y facilitar su comprensión (Rebold, 2019).

4.1.16. *Integrated model of evaluation* (Macnamara, 2018a)

El «*Integrated model of evaluation*» de Macnamara (2018a) parte de la idea de que los modelos de evaluación predominantes han tendido a considerar el logro de los objetivos organizacionales como el propósito principal de los programas de relaciones públicas, y situando, por lo tanto, a la organización en el centro de la evaluación. Además, estos modelos no han representado gráfica ni textualmente a los públicos o *stakeholders*, una omisión que demuestra la lógica unidireccional y de arriba abajo, centrada en la organización, que subyace a la literatura en evaluación (Macnamara y Gregory, 2018: 13).

Frente a los anteriores modelos de evaluación, una línea paralela de pensamiento ha apuntado a la necesidad de reconocer también el cumplimiento de las expectativas de los públicos y de la sociedad como forma legítima de evaluación de los programas y actividades de relaciones públicas (Broom, 1977; Grunig, 1992; L'Etang y Pieczka, 2006; L'Etang, 2009; Macnamara y Gregory, 2018).

Figura 14. Modelo «*Integrated model of evaluation*» de Macnamara (2018a).



Fuente: Macnamara (2018a), como se citó en Gregory y Macnamara (2019: 5).

El modelo de evaluación de Macnamara (2018a) pretende dar respuesta a esta necesidad, reconociendo la naturaleza bidireccional de las relaciones entre las organizaciones, los *stakeholders* y la sociedad en los cinco niveles de evaluación que propone (*Inputs*, *Activities*, *Outputs*, *Outcomes*, *Impact*), desde el establecimiento de los objetivos organizacionales y de comunicación, pasando por la investigación formativa sobre la que fundamentar la planificación (*Inputs*), hasta la evaluación de los resultados obtenidos, es decir, los impactos tanto en la organización como en los *stakeholders*, públicos y sociedad, intencionados y no intencionados (*Impact*).

En paralelo, el modelo reconoce la importancia del contexto en el proceso de evaluación, no solamente en lo que respecta a los factores internos, sino también a los externos (contexto económico, político, social, cultural, competitivo) (ver Figura 14).

4.1.17. *Bi-directional and bi-functional evaluation model* (Gregory y Macnamara, 2019)

El modelo de Gregory y Macnamara (2019), denominado «*Bi-directional and bi-functional evaluation model*», toma como punto de partida el «*Four-by-four model of strategic public relations*» propuesto por Gregory y Willis (2013), ampliándolo y ofreciendo una perspectiva de evaluación.

Al contrario que los anteriores modelos de evaluación predominantes, el «*Bi-directional and bi-functional evaluation model*»

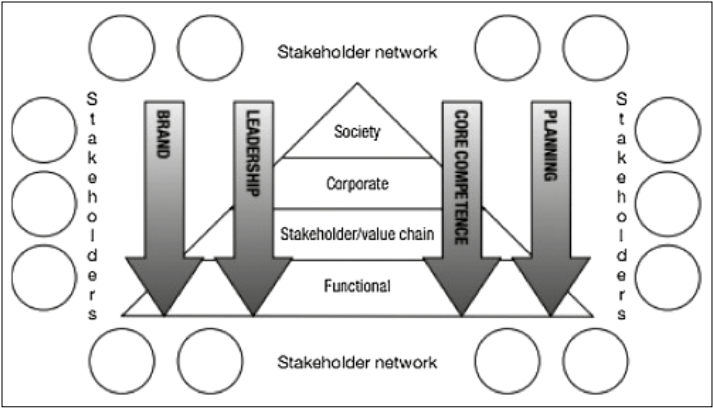
del» ofrece un enfoque no basado en la lógica del programa, y, al igual que el «*Integrated model of evaluation*» de Macnamara (2018a), apunta a la necesidad de reconocer los requerimientos de los *stakeholders*, públicos y sociedad en los procesos de relaciones públicas, equilibrando los objetivos de ambas partes (organización y públicos). De acuerdo con los autores, las preguntas clave para las relaciones públicas son «¿quién/qué nos obliga a rendir cuentas?», «¿cuáles son sus expectativas?» y «¿cómo se cumplen sus expectativas?» (Gregory y Macnamara, 2019: 1).

Otro de los elementos novedosos del modelo frente a los anteriores es que aboga por una evaluación basada en principios en lugar de métricas, con el objetivo de que cada organización adapte la evaluación de los principios a su situación particular (Gregory y Macnamara, 2019: 7). Para ello los autores toman como punto de partida el modelo propuesto por Gregory y Willis (2013), que plantea cuatro niveles de estrategia, representados en forma de pirámide: funcional, *Stakeholder*/cadena de valor, Corporación y Sociedad (ver Figura 15).

Tal y como puede verse en la figura 15, las cuatro flechas verticales representan los cuatro atributos de las relaciones públicas ejemplares e impregnan todos los niveles (Gregory y Macnamara, 2019: 8): 1) una excelente comprensión de la marca; 2) exhibir y apoyar el liderazgo; 3) incorporar las relaciones públicas como una competencia organizativa central; y 4) la excelencia en la planificación, gestión y evaluación de las relaciones públicas. Los círculos representan las diversas comunidades de *stakeholders* de las que depende la organización, y se presentan alrededor de la pirámide porque constituyen una red que penetra y se conecta con los cuatro niveles organizativos.

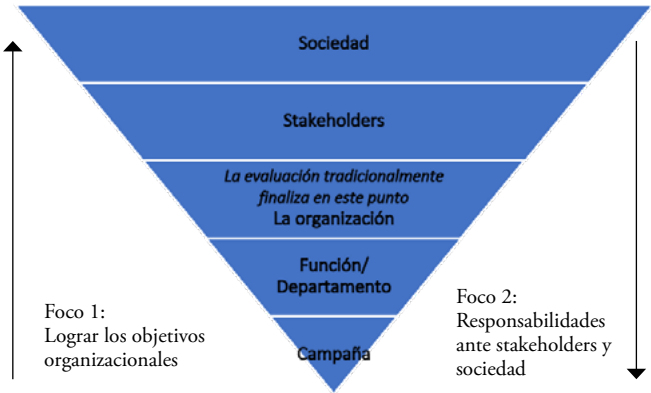
Gregory y Macnamara (2019) actualizan el modelo de Gregory y Willis (2013), reordenando la representación visual de los niveles de estrategia, añadiendo un nivel más («campaña»), y renombrando el nivel de «Corporativo» por el de «Organización» (ver Figura 16). La flecha hacia arriba representa que los objetivos de la organización parten desde dentro de la organización, pero van más allá del nivel organizacional, teniendo en cuenta las preocupaciones e intereses de los *stakeholders* y buscando realizar una contribución a la sociedad. Por lo tanto, según los autores, «la sostenibilidad y la legitimidad a largo plazo

Figura 15. Modelo «*Four-by-four model of strategic public relations*» de Gregory y Willis (2013).



Fuente: Gregory y Willis (2013), como se citó en Gregory y Macnamara (2019: 7).

Figura 16. Modelo «*Bi-directional and bi-functional evaluation model*» de Gregory y Macnamara (2019).



Fuente: Gregory y Macnamara (2019: 10).

están integradas en el pensamiento de la evaluación» (Gregory y Macnamara, 2019: 9-10). De forma paralela, la flecha hacia abajo indica que las realidades sociales y las exigencias de los *stakeholders* se tienen en cuenta en la toma de decisiones organizacionales, y esto se lleva a cabo en el nivel operativo de los departamentos y campañas de relaciones públicas a la hora de implementar esas decisiones.

Como parte de este modelo, Gregory y Macmanara (2019: 8) proponen una serie de preguntas clave y principios de evaluación para cada uno de los niveles de estrategia. Estas preguntas clave se presentan a modo de indicadores clave de desempeño (KPI), cuyas respuestas pueden servir para la evaluación del desempeño del trabajo de relaciones públicas.

4.2. Modelos/marcos de evaluación específicos para medios sociales online

Al igual que ocurría con los modelos de evaluación en relaciones públicas previamente analizados, los modelos/marcos de evaluación en medios sociales proponen en su mayoría una evaluación basada en la lógica de programas, representando el proceso de las relaciones públicas a través de un embudo que abarca diferentes fases en función del tipo de resultados a evaluar (ej. Bartholomew, 2010; AMEC e IPR, 2010; Bagnall, 2012; Jeffrey, 2013; Watson y Noble, 2014). En paralelo, en su mayoría ponen el foco en el impacto económico y comercial de los programas y campañas frente a los efectos en las relaciones y en los públicos, en la línea con lo apuntado por estudios anteriores (Sheldrake, 2013; Cuenca Fontbona, Matilla y Compte-Pujol, 2016; Compte-Pujol, Sueldo y Cuenca-Fontbona, 2023). Probablemente la aportación que ha recibido una mayor difusión a este respecto en el campo de las relaciones públicas ha sido el «*Validated metrics framework for measuring social media*», que formaba parte del marco de evaluación integral denominado «*Valid Metrics Framework*», publicado por la AMEC e IPR en 2010 después del establecimiento de los Principios de Barcelona, y que sería reemplazado seis años después por el «*Integrated Evaluation Framework*» de la AMEC (2016), ambos considerados ya en el apartado anterior.

Aunque no constituye un modelo/marco, es importante recordar que los Principios de Barcelona establecidos en 2010 contribuyeron en gran medida al avance de la medición y evaluación de los medios sociales *online*, al reconocerles un estatus de disciplina en lugar del papel tradicionalmente táctico que se les había otorgado. Esta declaración consideraba en su sexto principio que los medios sociales podían y debían ser medidos, y establecía las siguientes recomendaciones para su medición (AMEC e IPR, 2010: 10-26):

- La medición de los medios sociales es una disciplina, no una herramienta; pero no hay «una única métrica».
- Las organizaciones deben definir claramente sus metas y resultados para medios sociales.
- El análisis del contenido de los medios debe complementarse con analítica de web y de búsqueda, datos de ventas y CRM, datos de encuestas y otros métodos.
- La evaluación de la calidad y la cantidad es fundamental, al igual que con los medios convencionales.
- La medición debe centrarse en la «conversación» y las «comunidades», no solo en la «cobertura».
- Comprender el alcance y la influencia es importante, pero las fuentes existentes no son lo suficientemente accesibles, transparentes o consistentes para ser confiables; la experimentación y las pruebas son la clave del éxito.

Por su parte, el «*Validated metrics framework for measuring social media*» (AMEC e IPR, 2010: 24) constituía una matriz de «métricas validadas» para medir los medios sociales *online*, en la que se presentan las diferentes fases de las relaciones públicas en el eje vertical, y el embudo de marketing en el eje horizontal. Por lo tanto, el objetivo sería llegar a la etapa final tanto de la actividad de las relaciones públicas (efecto del público objetivo) como del embudo de marketing (acción) —ver Figura 17—.

El principal valor de la matriz propuesta por la AMEC e IPR (2010) radicaba en que ofrecía un mecanismo para conectar las actividades de relaciones públicas con los *outputs* y *outcomes*, a través de un embudo de ventas que resulta familiar, y con un foco en los *outcomes* (Bartholomew, 2013a). No obstante, se trata de una matriz que ha recibido diversas críticas por parte de la academia. El Chartered Institute of Public Relations (2011b),

por ejemplo, critica la calificación de la matriz como «métricas válidas», ya que cada organización cuenta con unas características propias, y, por consiguiente, también con una estrategia propia, por lo que el conjunto de métricas que utilice también tendrán que ser propias. De acuerdo con la organización, por lo tanto, más que «métricas válidas», se debería hablar de métricas dignas de consideración (p. 7).

Figura 17. «Validated metrics framework for measuring social media» de AMEC e IPR (2010).

Social/ Community Engagement	Awareness	Knowledge/ Understanding	Interest/ Consideration	Intent/ Support/ Preference	Action
Public Relations Activity	• # assets created • # Blog posts • # videos/podcasts • # Facebook posts • # Twitter post • # blogger events • # bloggers briefed • # community site post and events • # Offline community events/speeches	• # assets created • # Blog posts • # videos/podcasts • # Facebook posts • # Twitter post • # blogger events • # bloggers briefed • # community site post and events • # Offline community events/speeches	• # assets created • # Blog posts • # videos/podcasts • # Facebook posts • # Twitter post • # blogger events • # bloggers briefed • # community site post and events • # Offline community events/speeches	• # assets created • # Blog posts • # videos/podcasts • # Facebook posts • # Twitter post • # blogger events • # bloggers briefed • # community site post and events • # Offline community events/speeches	
Intermediary Effect	• Owned media site visitors per day • Earned media site visitors/day • Social network channel visitors • # video views • % share of conversation • Target reach by demographics • Prominence • Offline media impressions	• X:XX time spent on site/channel • % share of conversation • Site surveys and feedback forms • Key message alignment • Expressed opinions • Accuracy of facts • Offline media impressions and messaging	• X:XX time spent on site/channel • % share of conversation • Expressed opinions • # Facebook fans • # Twitter followers • # Retweets • # Comments • # Like • #Linkbacks • Offline media inquiries	• X:XX time spent on site/channel • Expressed recommendations • # Facebook fans • # Twitter followers • # Retweets • # Comments • # Like • # Linkbacks • Offline media inquiries	
Target Audience Effect (Consumer/ Customer)	• Unaided awareness • Aided awareness	• Knowledge of product attributes and features • Brand association & differentiation	• Relevance (to themselves) • Requests for information • Event attendance • Advocacy	• Attitude change • Brand preference • Stated intention • RFPs/RFQs • Product trials • Advocacy	• Downloads • Leads/sales • Revenue • Market share • Cost savings • Advocacy

Fuente: AMEC e IPR (2010: 24).

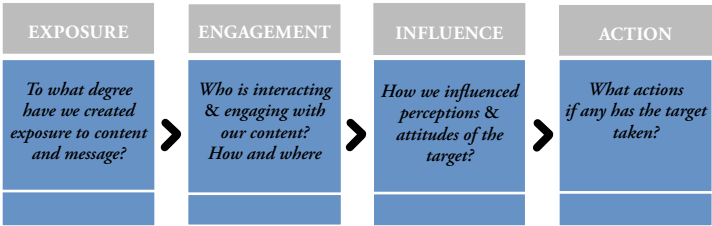
En cualquier caso, tal y como se ha apuntado previamente, en el año 2016 la matriz «*Valid Metrics Framework*» fue reemplazada por el «*Integrated Evaluation Framework*» (AMEC, 2016). Este último modelo, sin embargo, no ofrecía un marco o matriz diferenciada para los medios sociales de forma particular, sino que los consideraba de forma integrada con otros métodos y métricas provenientes de otras fuentes.

Otro de los principales esfuerzos realizados por la industria para definir y promover estándares para la medición en medios sociales, fue la creación del «Conclave on Social Media Measurement Standards» (también conocido como «#SMMStandards Coalition» o «Conclave»), un año después de la publicación de los Principios de Barcelona (AMEC e IPR, 2010) y del «*Valid Metrics Framework*» (AMEC e IPR, 2010). El Conclave es una amplia coalición de empresas B2B y B2C, agencias de relaciones públicas y medios sociales, y asociaciones de la industria (incluida la AMEC).³ En su primera reunión en 2011, definió una serie de temas prioritarios respecto a las que era necesario establecer estándares: 1) *Content and Sourcing*; 2) *Reach and Impressions*; 3) *Engagement and Conversation*; 4) *Influence*; 5) *Opinion and Advocacy*; y 6) *Impact and Value*. Dos años más tarde, en 2013, el Conclave llevó a cabo un esfuerzo de estandarización en este sentido, a través de la publicación del documento titulado *The Conclave Complete Social Media Measurement Standards* (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013), en el que se establecían definiciones para cada uno de los aspectos anteriormente citados, y cuyas principales aportaciones se han considerado ya en la presente investigación en el apartado de «Indicadores y métricas para la medición de los resultados».

Los Principios de Barcelona (AMEC e IPR, 2010), el «*Valid Metrics Framework*» (AMEC e IPR, 2010), así como los esfuerzos de estandarización realizados por el Conclave y otras iniciativas del sector, como el «Social Media Measurement Group» del CIPR, dieron lugar a la aparición de nuevas propuestas sobre cómo medir de forma efectiva los medios sociales, y promo-

³ Puede verse una lista actualizada de los miembros de «The Conclave» en el siguiente enlace: https://smmstandards.wixsite.com/smmstandards/about_us

Figura 18. Embudo de medios sociales de Bartholomew (2010).



Fuente: Bartholomew (2010, s.p.).

vieron la creación de nuevos modelos de evaluación en medios sociales.

Don Bartholomew, que es uno de los profesionales dedicados a la investigación en medios sociales más reconocidos en el sector, presentó en 2010 un modelo basado en el «*Valid Metrics Framework*» de la AMEC e IPR (2010), pero adaptando el embudo de la comunicación a los medios sociales a través de cuatro etapas —«*exposure*» (exposición), «*engagement*», «*influence*» (influencia) y «*action*» (acción)— (ver Figura 18), y sustituyendo la columna vertical respecto a las fases de relaciones públicas por los cuatro tipos de medios de acuerdo al modelo PESO —medios pagados, ganados, compartidos, y propios— (Bartholomew, 2010).

El autor argumentó que el modelo de comunicación de *Outputs-Outtakes-Outcomes* tenía dos deficiencias principales en la era de la digitalización y de las redes sociales: claridad y relevancia. Respecto a la falta de claridad, el autor criticaba que el modelo era difícil de entender y aplicar, y que a menudo los y las profesionales de las relaciones públicas tendían a confundir los *Outputs* con los *Outtakes* o *Outcomes*. En cuanto a la relevancia, Bartholomew expresaba que el contexto en el que se aplica el modelo ha variado mucho debido a la digitalización, pasando de un proceso centrado en los medios a otro centrado en los contenidos, por lo que la forma en que los receptores de la comunicación se involucran y se ven influenciados por el contenido ha cambiado de manera significativa (Bartholomew, 2010).

Tal y como se observa (ver Figura 19), de acuerdo con el autor, las métricas tienen que obedecer a los objetivos de exposición,

Figura 19. Embudo de medios sociales de Bartholomew (2010).

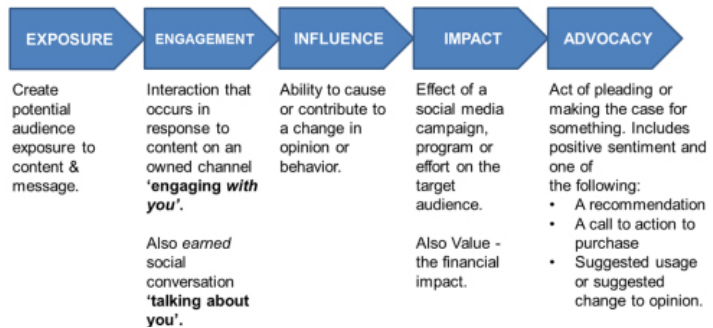
	EXPOSURE	ENGAGEMENT	INFLUENCE	ACTION
Paid	• Opportunities to See • Impressions • Click-thrus • CPM • TRPs	• Interaction rate • Duration (time spent) • Branded search • Cost per click	• Purchase consideration • Change in opinion or attitudes • Association with key brand attributes	• Visit website • Attend the event • Buy the product • Play the game/contest • Download coupon
Eamed	• Comment sentiment • Organic search rank • Message inclusion • Impressions • Net positive impressions	• Readership • Message recall & retention • Awareness • Call center calls • URL visits	• Purchase consideration • Change in opinion or attitudes • Association with key brand attributes	• Visit the store • Attend the event • Buy the product • Vote for/against
Share	• Branded mentions • Share of positive online discussion • Comment sentiment • Number of Followers, Likers	• Comments/Post ratio • Number of links • Number of re-tweets • Bookmarks/votes/likes • Resolution Rate	• Tell a friend • Likelihood to recommend to a friend • Ratings • Reviews	• Visit the store • Attend the event • Buy the product • Vote for/against
Owned	• Unique visitors, cost per unique visitor • Page views • Click-thrus • Search rank	• Return visits • Interaction rate • Re-commenters • Duration (time spent) • Subscriptions • Links	• Tell a friend • Change in opinion or attitudes • Association with key brand attributes	• Download white paper • Download game or app • Buy the product • Request more info

Fuente: AMEC e IPR (2010: 24).

engagement, influencia y acción de la campaña, y son aplicables también a los medios convencionales, aunque están fundamentalmente centradas en los medios/redes sociales. La primera fase de exposición incluye métricas tradicionales como las impresiones, y métricas digitales como el alcance en Twitter (actual X). La segunda fase de *engagement* considera métricas tradicionales como el número de lectores, y agrega otras como las suscripciones o el ratio de interacción. La tercera fase de influencia, según el autor, se refiere a la influencia del objetivo público, no a quién tiene influencia en las redes sociales, y se consideran métricas como el cambio en las actitudes y opiniones, o la asociación de la marca con atributos clave. La cuarta y última fase de acción incluye métricas que pueden variar desde la asistencia a eventos hasta la votación a favor o en contra de la legislación o la compra de un producto (Bartholomew, 2010, s.p.).

En el año 2013, Don Bartholomew y Richard Bagnall, en ese momento Vice-presidente y Presidente respectivamente del «Social Media Measurement Group» de la AMEC, presentaron

Figura 20. *Social Media Metrics Model* del «*Social Media Measurement Group*» de la AMEC (Bartholomew, 2013b).



Fuente: Bartholomew (2013b: 10).

un nuevo marco para la medición en medios sociales —«*Social Media Metrics Model*»— (Bartholomew, 2013a; 2013b), tomando como punto de partida el «*Valid Metrics Framework*» de la AMEC e IPR (2010) y con el objetivo de incorporar los estándares establecidos por el Conclave (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013). De acuerdo con el «*Social Media Measurement Group*», el embudo de comunicación tradicional y las fases que considera (actividades de relaciones públicas, efecto intermediario y efecto en el público objetivo) en el que se basaba el «*Valid Metrics Framework*» no constituía el proceso más adecuado para su aplicación a los medios sociales (Bartholomew, 2013a; 2013b), por lo que se tornaba necesario la creación de un modelo adecuado a la naturaleza y características de este medio.

Así pues, a partir de las categorías y definiciones propuestas por el Conclave (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013), y después de estudiar alrededor de quince modelos de comunicación y medios sociales, el «*Social Media Measurement Group*» propone un modelo basado en cinco fases, a través de las cuales organizan las métricas respectivas a los medios sociales: «*Exposure*» («Exposición»), «*Engagement*», «*Influence*» («Influencia»), «*Impact*» («Impacto») y «*Advocacy*» («Defensa») (Bartholomew, 2013b) (ver Figura 20).

Figura 21. *The AMEC Social Media Valid Framework* (version de Métricas de Programa, Canal y Negocio) del «*Social Media Measurement Group*» de la AMEC (Bartholomew, 2013b).

	EXPOSURE	ENGAGEMENT	INFLUENCE	IMPACT	ADVOCACY
PROGRAM METRICS	Total OTS for program content	Number de interactions with content Interaction rate Hashtag usage	Increase % association with key attributes Change in issue sentiment	New subscribers Referral traffic to website White paper downloads	Recommendation/Total Mentions %
CHANNEL METRICS	Number of items Mentions Reach Impressins CPM	Post like Comments Share Views RTs/1000 Followers	Net promoter % by channel	Unique visitors to website referred from each channel	Organic posts by advocates Ratings/Reviews
BUSINESS METRICS			Purchase consideration % Likelihood to recommend % Association with brand attributes	Sales Repeat sales Purchase frequency Cost savings Number leads	Employee ambassadors Brand fans/advocates

Fuente: Bartholomew (2013b: 15).

Para la operativización de las métricas a utilizar en medios sociales, el «Social Media Measurement Group» propone un marco denominado «*The AMEC Social Media Valid Framework*», que incluye dos posibles versiones con muestras de métricas a utilizar (Bartholomew, 2013b: 11-17):

- La primera versión propone estructurar las métricas en función de su tipología programática (métricas directamente relacionadas con los objetivos en medios sociales) específica (métricas específicas de cada canal) o de negocio (métricas utilizadas para mostrar el impacto de la campaña o iniciativa en el negocio) (ver Figura 21).
- La segunda versión plantea una estructura de métricas en función del tipo de medio al que se apliquen (Medios Pagados, Propios o Ganados) (ver Figura 22).

Adicionalmente, el modelo propuesto por el «Social Media Measurement Group» era acompañado por un proceso de medición en medios sociales compuesto por cinco pasos («*Five-step social media measurement process*») (Bartholomew, 2013b: 4):

Figura 22. *The AMEC Social Media Valid Framework* (version de Métricas de medios Pagados, Ganados y Propios) del «*Social Media Measurement Group*» de la AMEC (Bartholomew, 2013b).

	EXPOSURE	ENGAGEMENT	INFLUENCE	IMPACT	ADVOCACY
PAID	Impressions Reach CPM Active GRPs	Interaction rate Click-thrus Times viewing Completed plays	Purchase consideration Change in opinion	Visit website Attend event Sales Download coupon	Mentions in Earned channel
OWNED	Unique visitors Page views Reach Impressions CPM	Return visits Interaction rate Duration Subscriptions Links	Tell a friend Change in opinion Association with key attributes	Download paper Download app Sales Request info Cost savings	Recommendations Ratings
EARNED	Number of times Number of mentions Numbers of followers OTS	CommentsPost Shares RTs/1000 Followers Number of inbound links	Purchase consideration Tell a friend Likelihood to recommend	Visit the store Attend the event Sales Vote for issue	Ratings Reviews Recommendations Recommendations rate

Fuente: Bartholomew (2013b: 17).

1. Establecer objetivos medibles en medios sociales alineados con los KPIs de negocio.
2. Definir las métricas necesarias para medir el desempeño. Establecer públicos objetivo.
3. Poblar el modelo de medios sociales con métricas dentro del marco seleccionado.
4. Recopilar y analizar datos. Evaluar el desempeño respecto a los objetivos.
5. Reportar los resultados regularmente.

Sheldrake (2013) ofrece una de las críticas más completas al modelo y marco propuestos por el «Social Media Measurement Group» (Bartholomew, 2013b). De acuerdo con el autor, la propuesta cuenta con siete limitaciones fundamentales (Sheldrake, 2013): (1) cuenta con un enfoque preferente en el cliente por encima del resto de públicos o partes interesadas; (2) utiliza el término «audiencia» en lugar de otros términos más adecuados como «públicos» o «*stakeholders*»; (3) propone una definición

de «influencia» inadecuada; (4) considera el valor únicamente como «impacto financiero»; (5) el nivel de resultados de «Defensa» («*Advocacy*») debería reconocer también la oposición, y no estar ubicado después de «Impacto» («*Impact*»); (6) la taxonomía de medios Pagados, Poseídos y Ganados que se utiliza para abordar las fases del marco no aporta ningún valor estratégico; y, (7) no tiene sentido considerar métricas específicas del canal en términos de impacto. Además, el autor añade que el marco no integra la medición de los medios sociales en la gestión del rendimiento empresarial («*Business Performance Management*», BPM) (s.p.).

No obstante, tanto el modelo de Bartholomew (2010) como el propuesto por el «Social Media Measurement Group» (Bartholomew, 2013b), han sido considerados posteriormente por otros autores, explicando dichos modelos/marcos (ej. Bagnall, 2012; Watson y Noble, 2014; Luttrell, 2021), o tomándolos como referencia para establecer los niveles de evaluación en medios sociales, como es el caso de Watson y Noble (2014), que argumentan que el embudo en medios sociales cuenta normalmente con cuatro fases, que, aunque utilizan una terminología diversa, pueden ser resumidos de la siguiente forma (p. 147):

- Exposición/alcance/impressiones («*Exposure/reach/impressions*»);
- Engagement/sentiment*/tono («*Engagement/sentiment/tone*»);
- Influencia/respeto/relevancia («*Influence/respect/relevance*»);
- Acción/impacto/valor («*Action/impact/value*»).

Otras propuestas, como la de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (2018), sin embargo, estructuran el proceso de la medición en redes sociales únicamente en dos niveles —exposición y recomendación—, e indican una serie de métricas a tener en cuenta para cada uno de los niveles (p. 11):

- Exposición: impresiones/alcance, páginas vistas, *Likes*, *Followers*, Visitas únicas, Clics, Ratios de interacción, Suscripciones, Tasa de rebote, Bajas, *Return visitis*, Descargas, *Hashtag*.
- Recomendación: Retuits y *shares*, Comentarios, Asistencia/Adhesión a eventos, *Leads* cualificados, Solicitud de información, *Leads*, Tráfico de referencia.

Jeffrey (2013), por su parte, desarrolló un proceso de medición de medios sociales basado en ocho pasos, denominado «*The Eight-Step Social Media Measurement Process*», incorporando el «*Valid Metrics Framework*» desarrollado por la AMEC e IPR (2010). Los ocho pasos del proceso comprendían (Jerrey, 2013: 4-17):

1. Identificar las metas organizacionales y departamentales.
2. Investigar cada uno de los *stakeholders* y priorizar.
3. Establecer objetivos específicos para cada *stakeholder* priorizado.
4. Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) en medios sociales para cada objetivo de *stakeholders*.
5. Elejir herramientas y puntos de referencia (usando la Matriz de AMEC).
6. Analizar los resultados y comparar con los costos.
7. Presentar a la gerencia.
8. Medir continuamente y mejorar el rendimiento.

El proceso propuesto por Jeffrey (2013) presenta una gran similitud con el proceso de planificación estratégica en relaciones públicas que veíamos en apartados anteriores, con algunas diferencias terminológicas adaptadas al entorno de medios sociales. También cuenta con algunas similitudes con el proceso de medición en medios sociales propuesto por el «*Social Media Measurement Group*» (Bartholomew, 2013b: 4) y el «*Seven Steps to the Perfect Measurement Program*» planteado por Paine (2011a), siendo que el propio autor reconoce haber tomado como referencia el trabajo previo de Paine (Jeffrey, 2013: 4).

El «*Seven Steps to the Perfect Measurement Program*» de Paine (2011a) incide en el carácter iterativo del proceso de medición, estableciendo que los datos sobre el éxito contribuyen a la mejora de la estrategia (p. 33). La autora establece siete pasos «lógicos», que, según ella, aplican la mayoría de los programas de medición, independientemente de quiénes sean los *stakeholders* o qué métricas se utilicen (p. 33). Estos siete pasos incluyen (pp. 34-44):

1. Define tus metas y objetivos.
2. Define tu entorno, tus audiencias y tu papel influyendo en ellas.

3. Define tu inversión.
4. Determina tus «*benchmarks*» —comparaciones— (por ejemplo, con la competencia, contigo mismo, o con un promedio de la industria).
5. Define tus indicadores clave de rendimiento.
6. Secciona la herramienta de medición y los proveedores adecuados y recolecta los datos.
7. Convierte los datos en acción, extrae conclusiones viables, y haz recomendaciones.

Basados en estos siete pasos para la medición de los programas en medios sociales, Paine (2011a) propone asimismo seis pasos para la medición en medios sociales (pp. 84-96):

1. Define la meta.
2. Identifica tus públicos y determina cómo les afectan tus esfuerzos en medios sociales.
3. Define tus «*benchmarks*».
4. Determina los KPIs específicos a través de los cuales definirás el éxito.
5. Selecciona una herramienta.
6. Recoge los datos, analiza los resultados, realiza recomendaciones y mide de nuevo.

En el ámbito del estado español, destaca el trabajo realizado por Emilia Smolak-Lozano en colaboración con Antonio Castillo (Smolak-Lozano, 2012b; Castillo-Esparcia y Smolak Lozano, 2013). La autora propone un «modelo integral de evaluación de las estrategias implementadas en Social Media» basado en el concepto de «Social Web Analytics» de Philip Sheldrake (Smolak-Lozano, 2012b). El modelo incide en la importancia de considerar la participación e investigación como dos aspectos indivisibles en medios sociales, por lo que incluye en el modelo tanto la participación, como la investigación y evaluación en tiempo real, destacando, además, la importancia del uso de varias técnicas y herramientas de forma simultánea para ello (Smolak-Lozano, 2012b: 305-306).

Respecto a la monitorización de medios sociales de manera específica, por ejemplo, el Chartered Institute of Public Relations (2013b) propone a modo de ejemplo un proceso de *monitorización* flexible constituido por ocho pasos, si bien constituye

más un proceso general de planificación que exclusivamente de medición y evaluación (pp. 20-23):

1. Partir de los objetivos de negocio de la organización.
2. Establecer roles y responsabilidades.
3. Establecer un calendario y tiempos de respuesta.
4. Establecer el tono que se utilizará en medios sociales, coherente con la personalidad de la organización.
5. Decidir qué herramientas de monitorización se van a utilizar y qué se va a «escuchar», identificando las *keywords* relevantes, como el nombre de la marca, los productos o servicios, o los competidores.
6. Categorizar las conversaciones/menciones detectadas, estableciendo si necesitan respuesta inmediata, urgente, o no necesitan respuesta.
7. Llevar a cabo un registro de las conversaciones identificadas, incluyendo información clave, como por ejemplo quién realiza la publicación, qué ha dicho, dónde lo ha dicho, cuál es el *sentiment* de la publicación, cuál es el *share of voice* de la publicación, si es una publicación sensible, si es una publicación que necesita respuesta, si la publicación ha recibido una respuesta, si el usuario ha respondido, si hay algún área de la organización que necesita ser contactada antes de responder, si la publicación necesita ser escalada a algún alto ejecutivo, o cuál es el estado de la conversación.
8. Reportar semanal o mensualmente al resto de la organización, con un análisis que informe la estrategia de *engagement* futura.

En lo que respecta al proceso del análisis de contenido para llevar a cabo una *monitorización* en medios sociales, Paine (2011a) propone un proceso que consta de ocho pasos (pp. 91-95):

1. Recolectar el contenido.
2. Determinar el tipo de conversaciones que se están produciendo, y categorizarlas por temas.
3. Determinar la visibilidad de tu marca.
4. Determinar quién ha sido citado en el ítem (en el caso de que alguien haya sido citado).
5. Determinar el *sentiment* y/o presencia o ausencia de recomendaciones.

6. Determinar si alguno de los mensajes clave de la organización ha sido comunicado.
7. Determinar el posicionamiento de la organización y competidores respecto a asuntos clave.
8. Cuantificar la autoridad del escritor o posteador.

Con todo ello, más allá de los modelos y marcos generales para la medición y evaluación de los medios sociales *online* previamente considerados, es importante notar que también han surgido otras contribuciones de carácter específico, centradas, por ejemplo, en aspectos como la monitorización de blogs influyentes en situaciones de crisis (Jin y Liu, 2010; Liu *et al.*, 2012), la evaluación del *engagement* en situaciones de normalidad y en situaciones de crisis (Jiang, Luo y Kulemeka, 2016), o la investigación de la reputación *online* (Del-Fresno-García, 2011), entre otros. Además, también se han realizado aportaciones en este sentido desde otros campos de conocimiento afines a la comunicación/relaciones públicas, especialmente, el Marketing (ej. Barger y Labrecque, 2013; Boon-Long y Wongsurawat, 2015).

4.3. Conclusiones a partir de la revisión de los modelos

Después de un uso continuado de los *clippings* de medios como forma mayoritaria de medición y evaluación de las relaciones públicas hasta 1980 (Watson, 2012), a partir de 1990 comienzan a surgir formas de medición más complejas tanto desde el ámbito académico como desde el profesional. Tal y como se ha expuesto, Cutlip, Center y Broom presentan en 1985 el modelo «*Planning, Implementation, Impact (PII)*», que ha sido ampliamente difundido y discutido por la academia, y que fue tomado como base para el desarrollo de un gran número de modelos de medición y evaluación durante los años 90: El «*Macro Model of PR evaluation*» (Macnamara, 1992), ampliado más tarde y re-denominado como «*Pyramid Model of PR Research*» (Macnamara, 2002); el «*PR Effectiveness Yardstick*» (Lindenmann, 1993); el «*IPRA Model of Evaluation*» (IPRA, 1994); los modelos «*Short-Term Model*» y «*Continuing Model of Evaluation*» (Watson, 1996); y el «*Unified Evaluation Model*» (Noble y Watson, 1999), entre otros.

Tal y como se ha podido comprobar a través del análisis, la mayoría de los modelos de evaluación existentes tanto para los programas/campañas de relaciones públicas de forma general como para la evaluación de los programas/campañas en medios/redes sociales de forma específica, proponen una evaluación basada en la lógica de programas, identificando diferentes fases e indicadores/métricas de evaluación, y algunos de ellos proponiendo asimismo metodologías y técnicas para su aplicación. No obstante, se observa una amplia discrepancia respecto a la terminología que utilizan y a qué nivel corresponden qué métricas o mediciones.

Tal y como podía observarse en la tabla-resumen que se incluía en el subapartado referente a los modelos de evaluación en relaciones públicas —Tabla 8, *supra* p.156—, a medida que estos modelos han ido evolucionando, se produce una fragmentación de la terminología utilizada y del número de etapas en el proceso de evaluación. Algunos autores han apuntado que el debate sobre la evaluación se encuentra actualmente «estancado» (Macnamara, 2015a: 371), y atascado cada vez más en el desarrollo de listas más completas de indicadores y métricas y en la expansión de taxonomías de términos de evaluación (Gregory y Macnamara, 2019: 1).

Los primeros modelos de evaluación, como el «*PII*», el «*Pyramid Model of PR Research*» o el «*PR Effectiveness Yardstick*», tenían a considerar el proceso de la comunicación desde el creador del mensaje hasta los objetivos de comunicación deseados, entiendo la comunicación como un proceso unidireccional y en interés del autor, que no tiene en cuenta el contexto y la respuesta de los públicos (Gregory y Macnamara, 2019), considerando el proceso de las relaciones públicas como lineal y estático (Watson y Noble, 2014). Con el paso de los años, aparecen nuevos modelos con una perspectiva dinámica e iterativa del proceso de evaluación, como el «*Unified Evaluation Model*» de Watson y Noble (1999), o el «*UK Government Communication Service evaluation framework*» del Government Communication Service (2015; 2018), si bien algunos modelos anteriores ya mencionaban la necesidad de una evaluación que retroalimentase el proceso de planificación estratégica, aunque no lo representaran gráficamente.

A partir de los 2000, aparecen nuevos modelos que consideran dentro del proceso de evaluación la contribución de las

relaciones públicas a la creación de valor organizacional, en gran medida promovidos por asociaciones u organizaciones profesionales, entre los que destacan el «*Communication controlling framework*» (PRG y GPRA, 2000; PRG e ICV, 2009) o el «*Integrated Evaluation Framework*» (AMEC, 2016) por su amplia difusión, si bien también existen otros que no han sido incluidos en el análisis, con un foco específico en este aspecto, como el «*Communication Value Circle*» (Zerfass y Viertmann, 2017) o el «*Communications Contributions Framework*» (Zerfass y Volk, 2018).

En los últimos años, sin embargo, aparecen nuevas aproximaciones que retan esta perspectiva centrada en la organización, reconociendo la necesidad de incluir las exigencias de los públicos, *stakeholders* y sociedad como forma legítima de evaluación de los programas y actividades de relaciones públicas, tanto desde la lógica de programas, como el «*Integrated model of evaluation*» (Macnamara, 2018a), como desde enfoques alternativos, como el «*Bi-directional and bi-functional evaluation model*» (Gregory y Macnamara, 2019) basado en principios. Estos modelos responden a una necesidad de evaluar el impacto en la sociedad que ya había sido ampliamente reconocida tanto por la Teoría de la Excelencia de las Relaciones Públicas (Grunig, 1992), como por diversos autores (ej. Broom, 1977; Grunig, 1992; L'Etang y Pieczka, 2006; L'Etang, 2009; Van Ruler, 2019; Hurst y Johnston, 2021).

Gregory y Macnamara (2019), expresan muy bien estas carencias de los modelos predominantes:

(...) the focus on organisational priorities is explicit; the needs of those who are the object of the communication are not taken into account, although as part of objective setting their current attitudes/opinions/behaviours may be researched in order to change them as the organisation desires; and, no regard is taken of context. They are also, because of the programme logic structure, inherently backward looking and essentially static: once the objective has been achieved, activity halts with little being done to abstract or take forwards any learning generated from the process, successful or otherwise, to inform future decisions (Gregory y Macnamara, 2019: 4).

La diversidad, complejidad y grado de abstracción de los modelos de evaluación existentes podría ser una de las razones por las que éstos no han gozado de una amplia aceptación y aplicación por parte de la academia y la práctica de las relaciones públicas, lo que ha llevado a autores como Watson y Noble (2014: 55) a afirmar que, en la actualidad, no existe un modelo universalmente aceptado. Este hecho ha dado pie a que la academia apunte a la necesidad de una estandarización en la evaluación de las relaciones públicas, que permita la comparación de las evaluaciones y asegure que se están aplicando métodos adecuados (Michaelson y Stacks, 2011; ADECEC, 2018).

Otros autores como Gregory y Macnamara (2019) también advierten la distancia entre estos procesos y la práctica moderna, que está presionada por el tiempo, cuenta con recursos limitados y utiliza informaciones y lenguajes diferentes a los propuestos por los modelos, ajenos a la mayoría de los/las altos/as directivos/as (p. 7). Éstos apuntan que «una crítica clave de estos modelos es la sospecha de que están más preocupados por justificar el trabajo de relaciones públicas que por proporcionar información útil sobre el desempeño e inteligencia procesable que informará la toma de decisiones en el futuro» (p. 10).

A pesar de los esfuerzos de estandarización realizados por la academia y la industria de las relaciones públicas, con iniciativas como los Principios de Barcelona (AMEC e IPR, 2010), el «*Integrated Evaluation Framework*» (ADECEC, 2016), los estándares promovidos por el Conclave (The Conclave on Social Media Measurement Standards, 2013), y otras iniciativas del sector, como el «Social Media Measurement Group» de la AMEC o el «Social Media Measurement Group» del CIPR, todavía no se ha logrado una aceptación general de un modelo ni de la terminología de las fases de evaluación, algo que ya ha sido previamente señalado por la academia (ej. Buhman, Macnamara y Zerfass, 2019).

Aunque existe una gran cantidad de modelos de evaluación que no han sido considerados en este capítulo, el análisis realizado permite obtener una panorámica del proceso evolutivo de aquellos que han gozado de una difusión y aceptación más amplia en nuestro campo.

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., Llordá 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/dddmp.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*

- 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.rdx.cat/bitstream/handle/10803/21777/TESIS_El%20an%20Eliis%20de%20la%20calid%20de%20las%20relaciones%20en%20el%20%20Eimbito%20de%20las%20

- Relaciones%20P%20Fábricas_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/RIIP-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 (GPRA) (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 Publica*, Junio, 135-162. <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/205/173>
- European Commission (2019a). *Communication network indicators. Supporting guide*. European Comission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication_network_indicators_supporting_guide.pdf
- European Commission (2019b). *Communication network indicators*. European Comission. 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/10.1016/j.jbusstr.2009.09.003>

- 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). *Analítica 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 Verhoeven, 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://revistarelationespublicas.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. *Dicomment: Journal Digital Communications and Media Networks*, 1(1), 11-22. <https://jurnal.literasipublisher.co.id/index.php/dicomment/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
- Saffko, 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 sentimiento, Episodio VII: el despertar de la Fuerza. *El Blog de Best*. <http://mediossociales.es/medicion-del-sentimiento/>
- 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. Publicity 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-organico-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://130414be-3f61-49f5-815f-7199960c5399.filesusr.com/ugd/0b15ae_c4b5f3e188e143cca-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.
- Wiencierz, 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/Wiencierz-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, 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>