



# Un modelo global de auditoría de relaciones públicas. Una aplicación práctica para la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona

**Juan Cuenca Fontbona, Sonia De Jaime Rodríguez**  
Universitat Ramon Llull

*The communication this abstract refers to presents the results gathered by fieldwork that has allowed using model propositions, methods and measuring techniques for public relations activities compiled in the specialized literature, and thus to check their degree of validity and come closer to a global model on public relations auditing. This research proposal, called "22@audit" was an analysis of the marketing and communication plans and events of Barcelona City Hall's municipal society @22.*

**KEY WORDS:** audit, communication, research, intangibles, relation, public relations, measure indicators.

**PALABRAS CLAVE:** auditoría, comunicación, investigación, intangibles, relación, relaciones públicas, indicadores de medida.

**E**ntre los meses de mayo y julio de 2008 se llevó a cabo, resultado de un encargo explícito de la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona, una auditoría denominada "22@Audit". La propuesta de estudio fue un análisis de los planes de marketing y comunicación y de eventos de esta misma sociedad municipal.

La institución se preguntaba si estos planes transmitirían los valores de 22@ a los diferentes públicos objetivo, si las acciones operativas de los dos planes estaban contextualizadas con la estrategia de 22@, y, finalmente, si se podían priorizar de algún modo las acciones, en función de la estrategia global de la sociedad municipal y del presupuesto asignado.

El interés de esta consulta era el de conseguir un conocimiento contextual y empírico sobre qué proponían los planes de marketing y comunicación y el de



eventos, cómo y en qué condiciones. Las respuestas, en este sentido, tendrían que aportar elementos para reflexionar sobre la relación del papel impulsor de los planes presentados por el departamento de marketing y comunicación y la realidad de la sociedad municipal 22@Barcelona, así pues, su misión, valores y creencias, objetivos y actitudes.

Las conclusiones que brindaba la ocasión, a su vez, querían aprovecharse para obtener ideas que permitieran avanzar en un posterior diseño de modelo hipotético de auditoría que, específicamente, se pudiera aplicar a las relaciones públicas. Un modelo de auditoría hipotético que se aspira ubicar en el nuevo modelo bidireccional de motivación mixta de las relaciones públicas, formulado por Dozier y Grunig (2003: 74), en que los actores tienen el objetivo de encontrar un equilibrio satisfactorio para ambas partes.<sup>1</sup>

## Metodología

En primera instancia se expone, mediante una aportación teórica, la importancia de la auditoría en el ámbito de la comunicación. Esta primera información ayudó en su momento a obtener un punto de partida referente para la ejecución posterior del ejercicio que planteaba el Ayuntamiento de Barcelona.

Para desarrollar el proyecto, en primer lugar se inició una fase previa de información para adquirir un amplio conocimiento de la sociedad municipal 22@. Un primer análisis documental del entorno y unas primeras reuniones de toma de contacto con los responsables del encargo –el consejero delegado, la gerente y directora de desarrollo económico, innovación y talento, el director de marketing y comunicación y la responsable de gabinete, entre otras personas con poder de decisión– facilitaron contextualizar la investigación.

A continuación se diseñó un procedimiento de análisis para demostrar la conexión de la organización 22@ con la actividad orientada a promover la misión de la propia sociedad municipal. En este estadio se reflexionó acerca de la información precisa que había que recabar. Igualmente, se determinaron las variables a estudiar y las técnicas de investigación que se debían utilizar. El resultado de esta fase se materializó en el diseño de un cuestionario y la posterior realización de entrevistas con detenimiento con los máximos responsables de la organización.

El cuestionario semiestructurado que se elaboró estaba inspirado en el modelo de auditoría de marketing que desarrolla Kotler (1996: 826-833).<sup>2</sup> Se adoptó este cuestionario porque, desde un principio, nos enfrentábamos al análisis de la actividad de marketing y de comunicación de esta sociedad, así pues, se creyó que era más acertado recoger el modelo de Kotler por cuanto contempla cualquier aspecto del marketing y la comunicación de una organización.

De todas formas, en el apartado de comunicación del cuestionario, se incluyeron preguntas que se correspondían con los indicadores propios de la auditoría de identidad corporativa –el clima interno y la cultura corporativa–, puesto





que las inquietudes del encargo iban más allá de la filosofía del marketing y se acercaban a aspectos relacionados con la identidad de la sociedad.

En paralelo, también se desplegó una pequeña auditoría de comunicación que facilitó el análisis de los soportes de comunicación y los mensajes clave que se estaban utilizando.<sup>3</sup>

### **Las auditorías: un instrumento de la investigación aplicada y estratégica de la organización. La auditoría de relaciones públicas**

Sir Arthur Charles Clarke<sup>4</sup> explicó una vez que el hombre de las cavernas se moría de frío aun durmiendo sobre yacimientos de carbón, y, tal y como opinan O'Dell, Grayson y Essaides (2001: 20), “este fenómeno se está repitiendo actualmente, con verdaderas reservas de saber desaprovechadas e inertes que se hallan en el entorno y en el propio interior de toda organización”.

Todo lo que una organización no conoce se traduce en un sobreesfuerzo posterior. En realidad, todo es más costoso, incluso esta falta de conocimiento puede llegar a hundirla. Únicamente las entidades que investigan metódicamente, con determinación y de forma proactiva, sobre qué es lo que saben o necesitan saber, y lo aprovechan para aumentar su eficiencia, sobresalen.<sup>5</sup>

En 1911, Taylor (1984: 10-11) aporta tres normas para organizar el trabajo en una organización; la primera se resume en separar la programación del trabajo y su ejecución. Este autor destacaba que toda tarea, antes de ser realizada, debía ser objeto de estudio y de análisis para descubrir qué herramientas y qué secuencias de movimientos eran los más idóneos dadas sus características. La originalidad de su aportación consistió en aplicar el método científico a problemas que hasta entonces habían escapado al dominio de la ciencia y en haber mostrado que el empleo de este método conducía, en la práctica, a resultados remuneradores.<sup>6</sup>

También desde mediados del siglo pasado este estímulo de superación empresarial que permite la investigación figura en los principios de la nueva teoría de gestión de la calidad, conocidos con los términos de “mejora continua”, aportado por Deming (1994: 47-48),<sup>7</sup> o de “gestión de la calidad total de la empresa”, por Juran (1994: 88-89).<sup>8</sup> Ambos autores explican la necesidad de realizar diversos análisis, entre ellos la medición y la evaluación de todos los procesos operativos y de gestión, como parte de la implantación de los programas de eficiencia y competitividad empresarial.

Asimismo, Peter Drucker, en *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974), identifica también la medición entre las cinco operaciones esenciales, propias de la labor del directivo, que resumen los fundamentos de la gestión. Drucker propone estudiar, controlar y evaluar los aspectos más relevantes de la empresa –o bien de un área de ésta– si se desea conocer bien su funcionamiento o desarrollo e interpretar el rendimiento.<sup>9</sup>

De estas principales aportaciones se han derivado desde entonces diferentes herramientas y experiencias en investigación que han ayudado a la obtención



de información para prevenir, planificar y/o corregir los diferentes procesos de la organización.

Garrido (2004: 73) afirma que esta función preventiva es propia de un trabajo de investigación aplicada y también de un análisis correctivo como el que subyace en el core del instrumento de investigación denominado genéricamente auditoría.<sup>10</sup>

Piñuel (1997: 127) recurre a la etimología para explicar que el término *auditoría* o *audit* deriva del verbo latino *auditare*, que significa ‘escuchar’ y a menudo se utiliza también con el significado de “método de revisión periódica”.<sup>11</sup> En sus inicios, la auditoría tenía que ver y consistía en “oír las cuentas” y la posterior recitación verbal de los detalles de recibir dinero, terreno, animales, granos, seguida por la recitación de los desembolsos o entregas de los mismos, para llegar a un saldo que le debía el funcionario o súbdito a su patrón o al rey.<sup>12</sup>

Hay incluso indicios arqueológicos de que la función de auditoría se remonta a la Dinastía Xi’an de la China Imperial, cerca del año 2000 a.C. Posteriormente y a lo largo de la historia, únicamente la monarquía y la iglesia emplean este tipo de análisis y analistas –los primeros auditores–, lo que es debido a que exclusivamente estas instituciones tienen una actividad suficientemente grande para demandar su revisión, y también los recursos para merecer protegerla.

Con estos datos observamos que el resguardo y la preservación de una serie de bienes constituyen el origen de la auditoría, un análisis contable muy sencillo de las riquezas, que fue desarrollado hasta el siglo XVII por personas sin formación específica, pero que tenían la habilidad singular de reconocer errores o faltas numéricas.

Hasta finales del siglo XVIII, esta función se dedica a intentar aperebir, divulgar y castigar el fraude y el engaño. Su enfoque era muy rudimentario, ya que no existía ningún tipo de normativa ni disciplina profesional. Es durante el siglo XIX que surge una auditoría moderna y más efectiva, en la que el deber del auditor interno es el de identificar la causa del problema y el de recomendar la acción correctiva correspondiente.<sup>13</sup>

Todos estos apuntes explican la génesis de este ejercicio, pero no especifican si la auditoría es una práctica iniciática o finalista del proceso de revisión periódica. Por esta razón también se ha recurrido a la Real Academia Española, para poder obtener una definición actual del concepto auditoría, para comprobar si su noción responde actualmente al mismo ejercicio de análisis que se ha practicado a lo largo de la historia, y para conocer en qué momento del proceso se aplica.

Para esta institución, una auditoría es “la revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse”.<sup>14</sup>

Se observa que el origen histórico, la etimología y también la definición de esta actividad nos la reseñan como un estudio sistemático, es decir, metódico y reiterado, pero en ningún caso estas fuentes proporcionan indicios sobre la ubicación temporal. En este único sentido también la definición de la Real



Academia Española parecería ambigua y probablemente incompleta, puesto que deja abierta la posibilidad de que la aplicación de esta práctica exista en diferentes momentos de un proceso. Este detalle no ayuda a determinar cuál o cuáles de las investigaciones desarrolladas en una organización de esta naturaleza son las verdaderas auditorías. También podría derivarse de la misma definición que todos estos tipos de investigación descritas son auditorías.

Otra cuestión relevante a destacar de la definición que ofrece la Real Academia es que el mismo enunciado precisa que la auditoría es un ejercicio de evaluación del cumplimiento de unas reglas u objetivos. Con esta concreción se podría pensar que la auditoría es el ejercicio final de cualquier proceso, con el único objetivo de obtener el conocimiento de este acatamiento o del valor que aporta a quien lo desarrolla.

Van Riel (1997: 67) se incluye en esta misma cuestión, puesto que explica que el término *audit* está relacionado con la palabra latina *auditor*, que significa 'juez'; además, según el mismo autor, un *audit* no es únicamente un mero proceso descriptivo, sino que también lo es de evaluación.<sup>15</sup>

A pesar de todo, se considera que la acción de evaluar de una auditoría no debe confundirse con la investigación de evaluación. La auditoría es, en realidad, una doble actividad de investigación diacrónica que describe y diagnostica una situación concreta, que contiene diferentes ángulos de análisis y que sigue en el tiempo, no se detiene. Entre estos ángulos de análisis se encuentran el estudio del entorno, la influencia en este entorno, las personas, los medios, las actividades y otros recursos, etc. que permiten tomar decisiones globales.

En cambio, la investigación de evaluación es un balance de los resultados de una actividad específica que tiene un término teórico: llegados a un punto determinado, se ha convenido en hacerla finalizar. No describe la actividad en su cometido, únicamente la valora para su posterior ajuste, continuidad o desaparición.

Mediante estas primeras reflexiones se puede señalar que la auditoría es un tipo de investigación aplicada, que se ejecuta en un momento en que es necesario un alto en el camino y que es útil para obtener la fotografía de todos los procesos que se emprenden, circulan y se consumen en una organización.

Si este ejercicio tiene esta misión, es propio del inicio de cualquier planteamiento porque determina y describe el estado de la cuestión, partiendo de los antecedentes presentes en ese preciso momento. Cualquier auditoría, ya sea financiera o contable, de marketing, o bien de relaciones públicas, etc., se referirá siempre a este tipo de ejercicio.

Las principales teorías sobre las mediciones en la organización están enfocadas a lo que los expertos consideran los aspectos más relevantes de una sociedad: las áreas técnicas, financieras, de producción y de comercialización.<sup>16</sup>

Los procesos en general, la contabilidad, la calidad, las tecnologías de la información y el marketing, entre otros, tienen sus propios dispositivos que verifican su función; algunos muy asentados y con metodologías relevantes y de carácter universal propuestos y supervisados por organismos oficiales reguladores, otros aún en evolución, pero, decididamente percibidos como creíbles e incontestables.

Todas estas investigaciones persiguen un mismo cometido: conocer y comprender qué está sucediendo. La economía de cualquier organización, por ejemplo, está sumamente regulada y establecida de forma normativa con una serie de leyes y profesionales acreditados con el propósito principal de preservar este activo empresarial y garantizar la solvencia y productividad de la organización. Este tipo de inspección tiene sus propios principios, su propia metodología y bibliografía actualizada, según lo marquen las leyes que promulga el Gobierno referente. No es un ejercicio de desempeño moral o de buena voluntad particular, se trata de una actuación de obligado cumplimiento. La práctica de la auditoría contable o financiera está regulada y sumamente estandarizada.<sup>17</sup>

Es por esta razón que cuando nos referimos a la auditoría de una empresa, la mayoría la asocia a la auditoría de las cuentas anuales. El Ministerio de Economía y Hacienda del Estado español define a la auditoría contable como “la actividad consistente en la revisión y verificación de documentos contables, siempre que tenga por objeto la emisión de un informe que pueda tener efectos frente a terceros”. Este informe de auditoría refleja la opinión técnica según la cual las cuentas anuales expresan la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa o entidad auditada, así como el resultado de sus operaciones y los recursos obtenidos y aplicados en el período examinado, de acuerdo con el Código de Comercio y demás legislación que le sea aplicable. También comprende la verificación de la concordancia del informe de gestión con dichas cuentas.<sup>18</sup> Este tipo de auditoría constituye una garantía de la transparencia de la información económica contable.<sup>19</sup>

De la misma manera, la existencia de indicadores de medida<sup>20</sup> en las organizaciones empresariales es más frecuente en estas áreas técnicas, comerciales, de producción y de finanzas.<sup>21</sup>

Pero los resultados de las investigaciones de Eccles (1999: 29) explican que los indicadores principales del rendimiento de una empresa no se encuentran únicamente en los datos financieros. Para este autor, la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota de mercado, u otras medidas de este tipo, reflejan a menudo la situación económica de una empresa y sus perspectivas de crecimiento mejor que los beneficios contabilizados.<sup>22</sup>

También Mintzberg opina que “creer que una empresa se puede medir sólo en números es un error. A menudo cuentan más los intangibles, difíciles de cuantificar, pero que acaban pesando en la cuenta de resultados”.<sup>23</sup>

En las últimas décadas se ha ido consolidando la certeza de que es en los intangibles donde radica el valor diferencial entre las compañías líderes y las compañías poco desarrolladas.<sup>24</sup> Un reciente estudio de la Fundación de Estudios Financieros (FEF) muestra que en el 65% de las compañías del Ibex35 los activos intangibles aportan valor a la empresa.<sup>25</sup> Sin embargo, este valor es confuso e incierto, ni el mismo estudio de la FEF detalla cuál es el tributo específico que los intangibles proporcionan a la organización.

La disciplina de las relaciones públicas trata con un recurso intangible: el sistema de relaciones.<sup>26</sup> La razón de intimar con este recurso poco visible y de



difícil comprensión explicaría que su medición haya sido compleja, o incluso desestimada de antemano.

Sin embargo, Simon (1994: 195) explica que hay seis grandes ventajas que se obtienen del apoyo de este tipo de investigación en el ámbito de las relaciones públicas:

1. La investigación proporciona información acerca de las actitudes y la opinión del público.
2. La investigación aporta información objetiva para la programación.
3. La investigación actúa como un sistema de “alarma preventiva”.
4. La investigación permite asegurar el apoyo interno para la función de relaciones públicas.
5. La investigación aumenta la eficacia de la comunicación.
6. La investigación lubrica la maquinaria de las relaciones públicas.<sup>27</sup>

Comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno son algunas de las justificaciones que el profesor Xifra (2005: 94-95) aporta cuando expone por qué es esencial investigar el sistema de relaciones antes de diseñar un nuevo plan de relaciones públicas.<sup>28</sup>

## Conclusiones

Del ejercicio *22Audit* se presentaron a los responsables de la institución una serie de conclusiones y recomendaciones particulares, pero, centrándonos en la parte que analizó específicamente la actividad de relaciones públicas y de la exploración bibliográfica anterior relacionada con el objeto de estudio, la auditoría de relaciones públicas, se concluye:

- Efectivamente, en la literatura especializada en relaciones públicas se han propuesto algunos modelos, diversos métodos y diferentes técnicas de medición de la actividad de las relaciones públicas a lo largo de la historia de esta disciplina. Los modelos que se han encontrado en los textos estudiados proponen medir la actividad de relaciones públicas para comprobar la eficacia de su función. Y la información que recaba la aplicación de alguno de estos modelos es una fuente de argumentos que ayuda a justificar la actuación de esta actividad.
- El problema, la situación o el asunto es una preocupación que motiva el encargo de una auditoría. Los responsables expresan esta preocupación como una pregunta y tienen además una hipótesis que desean contrastar con el consecuente trabajo de campo encomendado. Así pues, las primeras reflexiones que deben realizarse tienen que concentrarse en lo que Robinson destacaba al respecto en el ámbito de las relaciones públicas: definir y delimitar claramente el problema.<sup>29</sup>
- El análisis del entorno de la organización es un ejercicio anterior al proceso





auditor, puesto que, de acuerdo con la aportación de Morley,<sup>30</sup> contribuye al necesario conocimiento del contexto en el que están inmersos la organización y los públicos, y es de gran utilidad en el diseño de una auditoría. Es por esta razón por lo que no debe confundirse con la auditoría.

- Otra cuestión que se ha de tener en cuenta es que se necesitan dos mapas de conocimiento antes de la planificación de una auditoría: el mapa de los públicos internos y externos a la organización y un exhaustivo análisis de los diferentes perfiles, y un mapa y estudio detallado de los soportes de comunicación y de los mensajes que en esos momentos coexisten y se difunden. Con la información que aportan estos antecedentes se está en disposición de diseñar inmediatamente una auditoría particular.

El informe final que se presentó, resultante del trabajo de campo que supuso “22@Audit”, sí reveló a los responsables de la institución algunas coincidencias y algunas diferencias que existían entre la realidad de la organización y el papel impulsor de los planes presentados por el departamento de marketing y comunicación.

Con estas conclusiones, parece interesante avanzar en la propuesta de un modelo hipotético de auditoría global de relaciones públicas que compile todas las contribuciones de la literatura especializada, y que se aúne a esta experiencia reciente en la que se ha podido desarrollar una labor metodológica cercana a la auditoría de relaciones públicas.

Este modelo hipotético debe concentrarse en primer lugar en el asunto a tratar e, inmediatamente, ha de recabar información de los antecedentes que contextualizan y están directamente vinculados con la relación que se desea estudiar: el entorno, los públicos implicados y la comunicación de relaciones públicas.

Una vez se posea esta información, continúa el proceso con el diseño y la posterior aplicación de un trabajo de campo. Este trabajo de campo, es decir, la auditoría de relaciones públicas propiamente dicha, ha de perseguir la obtención de la información sobre los indicadores de la calidad de la relación que permitan valorar la actuación de la actividad de relaciones públicas.

Hay que ser consciente de la dificultad que entraña una tarea de esta complejidad, sobre todo teniendo en cuenta el ejercicio reduccionista que este modelo hipotético puede suponer y también dada la gran diversidad de técnicas que configuran la praxis de las relaciones públicas, y la aún mayor cantidad y tipos de públicos con los que se relacionan las organizaciones. Pero éste ha de ser el reto a partir de ahora, finalizada ahora esta etapa que cristaliza en esta comunicación debe iniciarse la siguiente: concretar técnicas propias de esta disciplina y explorar los indicadores que han de coronar este modelo hipotético anunciado.





## Notas

<sup>1</sup> XIFRA, J. *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill, 2003, p. 74.

<sup>2</sup> Modelo inspirado en la propuesta de auditoría de marketing que hace Philip Kotler en *Dirección de Marketing*. 8ª ed. Madrid: Prentice Hall, 1996, p. 826-833.

<sup>3</sup> El análisis de las publicaciones se hizo mediante el diseño de una plantilla para la ocasión, que ayudó a sistematizar la información de los aspectos a analizar. También ayudó a la mejor comprensión del informe final por parte de los responsables de 22@.

<sup>4</sup> Sir Arthur Charles Clarke, más conocido como Arthur C. Clarke, fue un escritor y científico británico, autor de diversas obras de divulgación científica y de ciencia ficción y coguionista de 2001: *Una odisea del espacio*.

<sup>5</sup> O'DELL, C.; GRAYSON, C.J.; JR.; ESSAIDES, N. *Si tan sólo supiéramos lo que sabemos*. Madrid: Griker & Asociados, 2001, p. 20.

<sup>6</sup> TAYLOR, F.W. *Management científico*. Barcelona: Orbis, S.A., 1984, p. 10-11.

<sup>7</sup> NEAVE, H.R. *The Deming Dimension*. Knoxville Tennessee: SPC Press; distribuido en el Reino Unido por la British Deming Association, 2 Castle Street, Salisbury, Wilts SP1 1BB, 1990 citado por KENEDY, C. *Los gurús del management*, p. 47-48.

<sup>8</sup> JURAN, J.M. *Juran on Planning for Quality*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1988 citado por KENEDY, C. *Los gurús del management*, p. 88-90.

<sup>9</sup> DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann; New York: Harper and Row, 1974, citado por KENEDY, C. *Los gurús del management*, 1994, p. 55-56.

<sup>10</sup> GARRIDO, F.J. "Auditorías de comunicación". En: LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2004, p. 73.

<sup>11</sup> PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997, p. 127.

<sup>12</sup> WESBERRY, J. "La auditoría interna en su combate a la corrupción y el fraude" [En línea]. *Estado de Puebla: Cuentas Claras. Publicación Mensual del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla*. Año 1 (enero 2004), núm. 8.

<<http://www.ofspuebla.gob.mx/archives/claras/CC8ene04.pdf>>. [Consulta: 9 febrero 2010].

<sup>13</sup> WESBERRY, J. "La auditoría interna" [En línea].

<<http://www.ofspuebla.gob.mx/archives/claras/CC8ene04.pdf>>.

<sup>14</sup> Diccionario de la Lengua Española [En línea]. 22ª ed. Madrid: Real Academia Española, 2001.

<[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=auditoria](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=auditoria)>. 2001. [Consulta: 9 febrero 2010].

<sup>15</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 1997, p. 67.

<sup>16</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida aplicados a la gestión de las relaciones públicas*. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2004, p. 12.

<sup>17</sup> SOY, C. *Auditoría de la información*. Barcelona: UOC, 2003, p. 16.

<sup>18</sup> Ver la Ley 19/1988, de 12 de julio, de auditoría de cuentas (modificada por las siguientes leyes: 4/1990, de 29 de junio; 12/1992, de 1 de junio; 3/1994, de 14 de abril; 2/1995, de 23 de marzo; 37/1998, de 16 de noviembre; 44/2002, de 23 de noviembre; 62/2003, de 30 de diciembre; y 16/2007, de 4 de julio). Capítulo I, artículo 1. ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) del Ministerio de Economía y Hacienda.

<sup>19</sup> SOY, C. *Op. cit.*, p. 13-14.

<sup>20</sup> Los indicadores de medida son los factores que permiten medir el rendimiento y el desempeño de un objeto de estudio. Es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Se miden en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones. En: ARBOLEDA NARANJO, R. *Op. cit.*, p. 25-26 y 55.

<sup>21</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Op. cit.*, p. 11.

<sup>22</sup> ECCLES, R.G. "Manifiesto sobre la medida del rendimiento". En: *Harvard Business Review. Cómo medir el rendimiento en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1999, p. 29.

<sup>23</sup> AMIGUET, LL. "Henry Mintzberg, gestor de organizaciones, flamante doctor *honoris causa* por Esade". *La Vanguardia* [Barcelona] (8 agosto 2008), núm. 45550, p. 60.

<sup>24</sup> NOMEN, E. *Valor razonable de los activos intangibles*. Barcelona: Deusto, 2005, p. 13.

<sup>25</sup> LÓPEZ, I. "Observatorio español de intangibles". En: VILLAFANE, J. (coord.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006, p. 19.

<sup>26</sup> PAVLIK, J.V. *La investigación en relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999, p. 19.

<sup>27</sup> SIMON, R. *Relaciones públicas: teoría y práctica*. México, D.F.: Limusa, 1994, p. 195.

<sup>28</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós, 2005, p. 94-95.

<sup>29</sup> ROBINSON, E.J. *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication context*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969, p. IX y en CUTLIP, S.M.; CENTER,

A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000, 2001, p. 51-53

<sup>30</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC, 2008, p. 79.

## Bibliografía

AMIGUET, LL. "Henry Mintzberg, gestor de organizaciones, flamante doctor *honoris causa* por Esade". *La Vanguardia* [Barcelona] (8 agosto 2008), núm. 45.550, p. 60.

ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida aplicados a la gestión de las relaciones públicas*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), 2004.

CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

Diccionario de la Lengua Española [En línea]. Madrid: Real Academia Española. 22ª ed., 2001. <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=auditoria](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=auditoria)>. [Consulta: 9 febrero 2010].

DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann; New York: Harper and Row, 1974 citado por KENEDY, C. *Los gurús del management*.

ECCLES, R.G. "Manifiesto sobre la medida del rendimiento". En: *Harvard Business Review*. *Cómo medir el rendimiento en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1999.

GARRIDO, F.J. "Auditorías de Comunicación". En: LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2004.

JURAN, J.M. *Juran on Planning for Quality*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1988 citado por KENEDY, C. *Los gurús del management*.

KENEDY, C. *Los gurús del management. Ideas de los líderes más influyentes del pensamiento empresarial*. Barcelona: Euroliber, S.A. edición especial para Actualidad Económica, 1994.

KOTLER, P. *Dirección de marketing*. 8ª ed. Madrid: Prentice Hall, 1996.

"Ley 19/1988, de 12 de julio, de auditoría de cuentas (modificada por las siguientes leyes: 4/1990, de 29 de junio; 12/1992, de 1 de junio; 3/1994, de 14 de abril; 2/1995, de 23 de marzo; 37/1998, de 16 de noviembre; 44/2002, de 23 de noviembre; 62/2003, de 30 de diciembre; y 16/2007, de 4 de julio)". Capítulo I, artículo 1. ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de

Cuentas) del Ministerio de Economía y Hacienda.

LÓPEZ, I. "Observatorio español de intangibles". En: VILLAFANE, J. (coord.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006.

MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC, 2008, p. 79.

NEAVE, H.R. *The Deming Dimension*. Knoxville Tennessee: SPC Press; distribuido en el Reino Unido por la British Deming Association, 2 Castle Street, Salisbury, Wilts SP1 1BB, 1990 citado por KENEDY, C. *Los gurús del management*.

NOMEN, E. *Valor razonable de los activos intangibles*. Barcelona: Deusto, 2005.

PAVLIK, J.V. *La investigación en relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997.

ROBINSON, E.J. *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication context*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.

SIMON, R. *Relaciones públicas: teoría y práctica*. México, D.F.: Limusa, 1994.

SOY, C. *Auditoría de la información*. Barcelona: UOC, 2003.

O'DELL, C.; GRAYSON, C.J. JR.; ESSAIDES, N. *Si tan sólo supiéramos lo que sabemos*. Madrid: Griker & Asociados, 2001, p. 20.

TAYLOR, F.W. *Management científico*. Barcelona: Orbis, S.A., 1984.

VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 1997.

WESBERRY, J. "La auditoría interna en su combate a la corrupción y el fraude" [En línea]. *Estado de Puebla: Cuentas Claras. Publicación Mensual del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla*. Año 1 (enero 2004), núm. 8.

<<http://www.ofspue.gob.mx/boletin/Boletin8Enero04.pdf>> [Consulta: 9 febrero 2010].

XIFRA, J. *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill, 2003.

—. *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós