

Propuesta de indicadores para la evaluación de la reputación en el Tercer Sector

Proposta de indicadores para avaliar a reputação do Terceiro Setor

Proposal of indicators for the evaluation of the reputation of the Third Sector



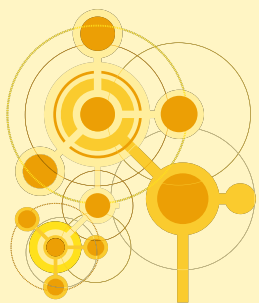
María Pallarés Renau

- Doctora cum laude en Comunicación por la Universitat Jaume I (2021).
- Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación, en la especialidad Dirección Estratégica de Comunicación (2015).
- Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas (2014).
- Acreditada a Profesora Contratada Doctora y de Universidad Privada por parte de la ANECA (2023).
- Profesora Asociada del Dpto. de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I.
- Parte del grupo de investigación Engagement and Communication (ENCOM) y miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM.
- E-mail: mapallar@uji.es



Lorena López Font

- Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad.
- Profesora Titular Universitat Jaume I.
- Parte del grupo de investigación Engagement and Communication y del espacio de análisis fílmico Sala Caligari del Dpto. de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I.
- Investigadora Principal del proyecto de investigación "Validación, fiabilidad e implementación del modelo (propio) desarrollado para la medición de la reputación corporativa en organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (TSAS)" para el periodo 2022-2024 con matrícula UJI-B2021-40/21159.
- Miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM y colabora con entidades y Asociaciones vinculadas al ejercicio profesional y la investigación de la publicidad y la comunicación como Corporate Excellence, ComunitAd, AEACP, AEA, Autocontrol de la Publicidad, Festival iberoamericano de la Publicidad "El Sol", Festival de la Publicidad valenciana "La Lluna" etc.
- Revisora y miembro del Consejo Editorial de varias revistas académicas como: Revista Internacional de RRPP, Signa, Icono 14, Signo y Pensamiento, ADComunica, Archivos de la Filmoteca. Desde 2010 ha realizado estancias de investigación en: Universidad de Westminster (Londres), DCU (Dublin City University) y Roehampton University (Londres).
- E-mail: lfont@uji.es



Resumen

Este artículo presenta el Modelo RTS¹ (Medidor de la Reputación para las entidades del Tercer Sector de Acción Social –TSAS–), que se caracteriza por cinco dimensiones configuradas por treinta atributos, susceptibles de ser evaluadas por 12 públicos que estuvo compuesto por más de cincuenta colectivos. Un instrumento que parte de MERCO y Reprtrak (monitores de referencia) y atiende a la idiosincrasia del TSAS y voluntad informativa de Cáritas, Cruz Roja, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children y Fundación UNICEF Comité Español (entidades de notable relevancia en España) para ser contrastado con tres perfiles de expertos (profesionales de la consultoría de comunicación, académicos y cargos de responsabilidad en ONG).

PALABRAS CLAVE: REPUTACIÓN • INDICADORES • MÉTRICAS • KPI TERCER SECTOR • ORGANIZACIONES DE ACCIÓN SOCIAL.

Resumo

Este artigo expõe a proposta do Modelo RTS (Reputation Meter for the entities of the Third Sector of Social Action -TS-). Este modelo é definido por cinco dimensões configuradas por 30 atributos, capazes de serem avaliados por 12 partes interessadas configuradas por mais de 50 coletivos. Este instrumento é baseado em Merco e Reprtrak (monitores de referência) e responde às idiosincrasias da ST e ao conteúdo informativo de memórias da Cáritas, Cruz Vermelha, Fundação OXFAM Intermón, Fundação Save The Children e da UNICEF Spanish Committee Foundation (entidades de notável relevância na Espanha) que forma contrastados com três perfis de especialistas (profissionais de consultoria de comunicação, acadêmicos e cargos de responsabilidade em ONGs).

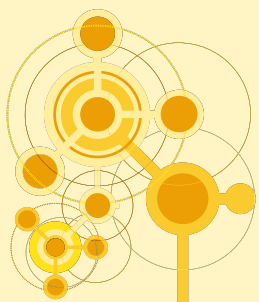
PALVRAS-CHAVE: REPUTAÇÃO • INDICADORES • MÉTRICAS • KPI TS • ONGS.

Abstract

This article exposes the proposal of the RTS Model (Reputation Meter for the entities of the Third Sector of Social Action -TS-). This model is defined by 5 dimensions configured by 30 attributes, capable of being evaluated by 12 stakeholders configured by more than 50 collectives. This is an instrument based on Merco and Reprtrak (reference monitors) and responds to the idiosyncrasies of the TS and the informative content of memories of Cáritas, Red Cross, OXFAM Intermón Foundation, Save The Children Foundation and UNICEF Spanish Committee Foundation (entities of notable relevance in Spain) and has been contrasted with 3 expert profiles (professionals from communication consultancy, academics and positions of responsibility in NGOs).

KEYWORDS: REPUTATION • INDICATORS • METRICS • KPI TS • NGOS.

¹ Este trabajo deriva de la Tesis doctoral titulada *Aproximación a un modelo de medición de la reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social: Determinación de dimensiones, variables y públicos*; desarrollada en el marco de referencia del Proyecto de investigación UJI-B2018-27 (CÓDIGO18|417) con título Medición de la reputación de Cruz Roja española: creación de un modelo para el Tercer Sector. Actualmente, este proyecto se ha ampliado para difundir e implementar dicho modelo, a través del Plan de Promoción de la Investigación de la UJI (2022-2024), con matrícula UJI-B2021-40/21159 con el título Validación, fiabilidad e implementación del modelo (propio) desarrollado para la medición de la reputación corporativa en organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (TSAS).



INTRODUCCIÓN

Desde que Fombrun (1996) definió la reputación como un intangible influido por la publicidad, la rentabilidad, la ciudadanía, la diversificación e inversamente relacionada con el riesgo financiero, este término ha transitado por diversas definiciones hasta convertirse en un concepto, determinado por el comportamiento corporativo, con vocación de durabilidad, estabilidad, resistencia y compromiso (Carreras et al., 2013, p. 92; Brown y Geddes, 2006; Barnett et al., 2006), en el cual influye la legitimidad y la confianza (Barroso et al., 2023).

Admiración, respeto y confianza son las palabras utilizadas por Prado (Corporte Excellence, 2022) para aglutinar las implicaciones de la reputación en la gestión de intangibles. López-Triana la define en los años 2010 y 2011, en los informes anuales titulados La Comunicación Empresarial y la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica elaborados por Villafañe et al., como: el reconocimiento que los públicos de una compañía hacen de su comportamiento a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con ellos; la cristalización de la Imagen Corporativa positiva a partir de un comportamiento corporativo excelente, comprometido y solvente; y como intangible que supera el plano de las percepciones para alcanzar el plano del reconocimiento.

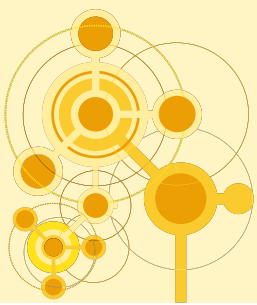
Muchas aportaciones académicas traducen este intangible en indicadores que son palancas de cambio para la acción, con modificaciones de comportamientos o nuevas actuaciones (Prado, 2022). Incluso autores como Alloza (2022) en alusión al capitalismo consciente proponen que la reputación sea un KPI (*key performance indicator*) ligado a los sueldos de los empleados y a los *bonus* de los directivos.

El Informe de la RICCAP de 2020 (Red de Investigación en Comunicación Comunitaria, Alternativa y Participación) plantea que la universidad como generadora de conocimiento es un espacio idóneo para la observación, la crítica y la transferencia sobre la manera en que las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) dialogan con la sociedad. Por lo tanto, de lo intangible a lo hiperpragmático, esta investigación persigue la identificación de KPI que permita evaluar la reputación en entidades del TSAS, mayoritariamente organizaciones no gubernamentales (ONG), cuyo desarrollo difícilmente ocupe a las consultoras de comunicación dada la dificultad para generar negocio con la venta de informes tras las evaluaciones pertinentes.

MARCO TEÓRICO

En España, el TSAS está definido en el art. 2 de la Ley 43/2015, de 9 de octubre, como “aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles y de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social” (2015, Sec. I. p. 94846). Un sector que, según el informe Edelman Trust Barometer (2022), recuperaba la confianza de la sociedad civil al considerar a las ONG las instituciones más éticas y competentes frente a empresas, Gobierno y medios de comunicación.

La sociedad sabe que cualquier tipo de organización debe informar de manera veraz, clara y objetiva (Goodpaster, 1991; Kearns, 2001). Este proceso de sensibilización está directamente relacionado con el nivel de transparencia siempre que las entidades ofrezcan información amplia, ágil y rigurosa de sus actividades y objetivos (Álvarez, 2010). Los *stakeholders* de las ONG han incrementado de manera exponencial su demanda de información exigiendo una amplia notificación de sus



actividades (Marcuello et al., 2007). La generación de un clima de confianza y credibilidad entre ellas y sus grupos de interés ayudará a legitimar sus actuaciones, por lo que la transparencia (Balas-Lara, 2011) y el buen gobierno son cruciales para ello.

El concepto de transparencia abanderará una divulgación responsable, clara y legítima de la información demandada por los públicos, y exige una disponibilidad de información real (Marcuello et al., 2007; Caba et al., 2009). En esta línea, las propias ONG son partidarias de que en sus memorias anuales se incorpore información que aluda a su propósito y a la manera con la cual dialogan con sus *stakeholders* (Morales-Blanco y Fuente-Cobo, 2018). La legitimidad solamente derivará de la calidad del trabajo y el reconocimiento de la opinión pública, para mantener las elevadas cuotas de credibilidad que por norma tiene el sector de las ONG. En consecuencia, su comunicación deberá generar un impacto social, y requerirá de esfuerzos colectivos sintetizados en sus procesos de transmisión, distribución y uso inteligente de la información. A la comunicación del TSAS se le exige trascender la generación de imágenes corporativas atractivas y se le añaden exigencias sociales. Se hace necesario, por tanto, promover la transparencia para con todos aquellos que formen parte del proceso (Vidal et al., 2008).

De esta manera, Corral (2023) cita a los autores para caracterizar cómo es un tipo de comunicación transparente hacia los *stakeholders* con información veraz (Balas-Lara, 2008), objetiva (Zhang et al., 2017), clara (Saz-Gil, 2008), concisa (Balser y McClusky, 2005; Waters et al., 2009), útil (Bernal, 2013), fiable y completa (Val et al., 2012). Esta transparencia por parte de las ONG requerirá la utilización de óptimas herramientas de comunicación de la información, que ayuden a divulgar la misma de una manera eficiente (Álvarez, 2010) y con criterios de responsabilidad social corporativa (Cutt y Murray, 2000).

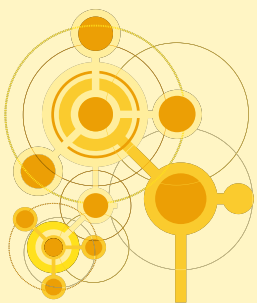
Javier Corral ya defendió en sus tesis doctoral (2014) que para impulsar los atributos clave de las entidades no lucrativas, es necesario favorecer la comunicación de la información a todas las partes vinculadas a la organización, bajo la premisa de la transparencia. Al ofrecer un perfil adecuado y diferenciador de la entidad, se puede generar una mayor entrada de recursos económicos o humanos. En definitiva, la transparencia es, según Corral (2014, p. 175), uno de los instrumentos más importantes para demostrar por parte de las entidades del Tercer Sector su capacidad de gestión, su forma de actuar y de inspirar una mayor confianza para preservar la idea de bondad.

Así, el establecimiento de mecanismos y sistemas de medición y evaluación de esa transparencia se convierte en una herramienta estratégica para ofrecer una información más homogénea al ciudadano (Álvarez, 2005).

METODOLOGÍA

El sistema de medición propuesto y adaptado a la identidad del TSAS se ha desarrollado en tres fases que se han aplicado para determinar cada una de las partes que configuran el sistema de medición (dimensiones y atributos configuradores de reputación del TSAS, públicos susceptibles de evaluar la reputación del TSA, y sistema de pesos y cálculo):

- Fase 1. Se realiza una comparación pedagógica y heurística mediante la analogía, similitud o contraste de dos casos de reconocido éxito como MERCO y RepTrak, a partir del estudio en profundidad sobre el proceso de elaboración de los informes publicados en 2018, resaltando lo peculiar de cada monitor; y una comparación sistemática que enfatice las diferencias entre ambos (Nohlen y Zovatto, 2002).
- Fase 2. Se analiza el contenido de las memorias anuales de Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Save the Children España, Fundación UNICEF Comité Español (2018), al considerarlos productos informativos (Wimmer y Dominick, 1996) y potentes herramientas de comunicación que facilitan a las organizaciones trasladar aquellas evaluaciones acerca de la huella social y medioambiental que hubieran ejercido (Balas-Lara, 2011). Una muestra seleccionada por el reconocimiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)



del Ministerio de Asuntos Exteriores, por su posición de líderes en la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo y por su posición destacada en notoriedad sugerida y espontánea en el estudio de Kantar Millward Brown y la Asociación Española de Fundraising (2019).

El análisis de contenido permite formular inferencias acerca del emisor y los receptores, así como del contenido o significado latente del mensaje (Colle, 2011) para “probar o medir, inicialmente, en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, y paralelamente descubrir tantas cualidades como sea posible para ampliar el panorama de estudio (más plural, más completo)” (Fernández-Riquelme, 2017, p.7). Así, desde los preceptos de Maxwell (1998), con base en el estudio de la metodología de MERCO y RepTrak, y en la estructura informativa de las memorias de las ONG, se diseña un nuevo modelo de evaluación de la reputación para las entidades del TSAS.

- Fase 3. Se utilizan evaluaciones sumarias (escala de Likert) para contrastar y validar el protocolo de los nuevos indicadores (diciembre 2020 a enero 2021), con un grupo de 18 expertos, válidos y confiables (Álvarez-Gayou, 2003, p. 31) formado por académicos, consultores de comunicación y directores de comunicación de distintas ONG. El desglose del modelo entre dimensiones, públicos y pesos asciende a 1.980 ítems contrastados y se obtuvieron un total de 1.947 valoraciones (33 en blanco) distribuidas en: 630 valoraciones sobre las dimensiones, 1.155 sobre los públicos y 162 sobre el sistema de evaluación.

RESULTADOS

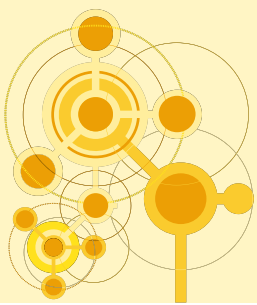
Dimensiones y atributos configuradores de reputación del TSAS

Tanto MERCO (2018) como RepTrak (2018) contemplan siete dimensiones de la reputación que se refieren a este concepto como fenómeno multidimensional, poliocular y comparativo (Figura 1). Una visión del término que ambas herramientas alcanzan y que, dado el aval del éxito, perdurabilidad y consolidación de ambas, se asume como el mejor sistema para proceder a traducir el lenguaje de ambos medidores al lenguaje del TSAS, respondiendo a los intereses de sus *stakeholders*.

Figura 1: Dimensiones y atributos de MERCO y RepTrak (2018)

Merco 2018		RepTrack 2018	
Dimensiones	VARIABLES A CONSIDERAR	Dimensiones	Atributos
Resultados Económico - Financieros	Proyección de beneficios a corto y medio plazo. Acierto en la estrategia empresarial. Gobierno corporativo. Calidad de la información que proporciona. Credibilidad y calidad de su gestión.	Finanzas	Rentable. Buenos resultados. Potencial de crecimiento.
Calidad de la oferta comercial	Calidad del producto-servicio. Respeto a los derechos del consumidor.	Oferta	Relación calidad-precio. Responde por la calidad. Calidad de productos y servicios. Satisface necesidades del cliente.
Comunicación digital	Eficacia de su gestión en comunicación digital. Ética (honestidad y transparencia). Innovación en comunicación digital.	Innovación	Empresa innovadora. Fácil Adaptación al cambio. Lanza productos/servicios innovadores.
Reputación interna	Calidad laboral.	Trabajo	Igualdad de oportunidades. Bienestar empleados. Sueldo Justo.
Ética y Responsabilidad Corporativa	Compromiso con la comunidad. Responsabilidad social y medioambiental. Transparencia Informativa. Eficacia en la comunicación corporativa. Acierto en la estrategia empresarial. Equipo directivo.	Integridad	Comportamiento ético. Uso responsable del poder. Abierta y transparente.
Ética y contribución al país	Compromiso Ético, Transparencia y Buen Gobierno. Compromiso con el país. Compromiso con la comunidad. Compromiso con el desarrollo de su sector (CDS).	Ciudadanía	Protege el medioambiente. Contribuye a la sociedad. Apoya causas sociales.
Dirección y Gestión	Calidad de la gestión empresarial. Innovación. Estrategia competitiva.	Liderazgo	Bien organizada. Excelentes directivos. Líder fuerte y respaldado. Visión clara de su futuro.

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.153).



MERCO (2018) incorpora “*Ética y Responsabilidad Corporativa*”, y RepTrak (2018) “Integridad”, en alusión al compromiso con la comunidad, la transparencia o la responsabilidad. En el TSAS estas dimensiones se consideran atributos implícitos y transversales y se integran como aspectos configuradores, y sujetos a valoración, en parte de las dimensiones para la generación del modelo que nos ocupa. Y lo mismo ocurre con la dimensión “Innovación” contemplada por RepTrak (2018), al considerarse como un atributo íntimamente ligado a la identidad del TSAS porque como capacidad se incorpora al proceder en el ejercicio de la actividad, a los sistemas de comunicación o la adaptación a las circunstancias, entre otros.

Los modelos de referencia también incorporan aspectos relativos a los resultados económicos o las finanzas atendiendo fundamentalmente a la rentabilidad o beneficios. Sin embargo, para las entidades del TSAS se propone la dimensión de **Rendición de cuentas** por ser un elemento común en todas las memorias y por la importancia de las implicaciones del término “rendición” como “utilidad”.

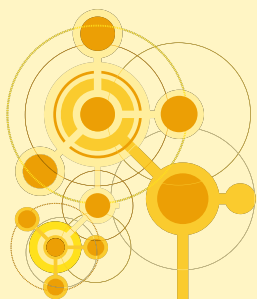
La oferta se convierte en la segunda de las dimensiones que ambos monitores contemplan como el conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado, considerando la calidad del bien o servicio prestado y la respuesta frente a sus adquirientes. En las entidades del TSAS, el foco ha de colocarse en el plano de la **Actuación** y su **Alcance**, porque la contribución a la mejora social y reducción de desigualdades determina su identidad. Se traducen por tanto, a términos de líneas de actuación, aquellas variables que aluden a la “Calidad de la oferta comercial” (MERCO, 2018) y “Oferta” (RepTrak, 2018) por referirse al objeto de intercambio. Y al igual que las corporaciones dedican parte de su exposición informativa a presentar las características, bondades de sus productos o servicios y comunicar su Responsabilidad Social Corporativa (RSC); las entidades del TSAS emplean un importante espacio en las memorias² para clarificar y exhibir sus planes, programas y alcance territorial. Y como la acción no puede dissociarse del alcance geográfico, la población y el medio, se incorporan a la propuesta la internacionalización, la capacidad para generar sinergias que beneficien la apertura a otros ámbitos y la integración de otros sectores o el compromiso asumido con la comunidad en la que operan.

“Reputación interna” y “Trabajo” como dimensiones respectivas a MERCO (2018) y a RepTrak (2018) contemplan la capacidad de las corporaciones para generar lugares de trabajo favorables. En el caso del TSAS, la dimensión no puede reducirse a la retribución económica de la ocupación, pues existen *stakeholders* que favorecen el funcionamiento de la organización sin retribución. Como consecuencia, se adopta la terminología **Reputación interna** para la propuesta de la tercera dimensión por reflejar la pertenencia a la entidad. Es una dimensión dicotómica porque las variables configuradoras reparan tanto en el personal asalariado como en grupos no retribuidos que son clave para el funcionamiento de la organización.

Como propuesta de dimensión de valoración de las capacidades y habilidades directivas se toma como ideal la noción de **Liderazgo** propuesta por RepTrak (2018), dadas las implicaciones de ejemplaridad, habilidad para generar comunidad, autoridad e influencia que el ejercicio del cargo requiere. La figura de la cabeza visible de la organización debe resultar inspiradora, ejemplar y honesta; y contar con el apoyo de los *stakeholders*, lo mismo ocurre con los cargos intermedios y con los equipos implicados en la toma de decisiones.

Finalmente, la dimensión de **Comunicación**, lejos de la propuesta de MERCO (2018) centrada en el ámbito digital, se extiende a cualquier vía, medio o canal en el ámbito del TSAS siendo un imperativo el ejercicio constante de interrelación con todos los públicos para generar confianza.

² A este contenido se destinan 22 páginas de las 48 en Cáritas; 20 de las 69 en Cruz Roja; 12 de las 32 en OXFAM Intermón; 3 de las 16 páginas en UNICEF; y 20 de las 34 generadas por Save the Children.



Esta configuración de las dimensiones integra la voluntad informativa de las organizaciones del TSAS mediante las memorias que en sus estructuras (Figura 2) se refieren a cinco elementos fundamentales. Primero, la presentación de la organización que encuentra su verificación en las dimensiones de Actuación y Alcance, Liderazgo y Reputación interna. Dimensiones que a su vez sirven para ratificar, respectivamente: el mensaje institucional situado al inicio del documento, ya sea en forma de carta o memorando, la autoría del presidente o el director; y la actividad, labor, planes o programas. Los *stakeholders* ocupan un papel determinante tanto en la enunciación de programas como siendo objeto de agradecimientos, por lo que su revisión se alinea con la dimensión de Comunicación, siendo esta una herramienta de escrutinio del comportamiento y la información presentada del documento completo. Y la dimensión de Rendición de Cuentas incorpora el quinto elemento básico, la presentación de las partidas presupuestarias.

Figura 2: Estructura de las memorias presentadas por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF (2018). Orden de aparición de los ítems contemplados

Unidad de Análisis	Estructura del documento				
	Dispone de índice/Sumario al inicio del documento			No dispone de índice al inicio del documento	
Organización	Cáritas	Cruz Roja Española	OXFAM INTERMÓN	Save the Children España	UNICEF
1.º	Bienvenida del presidente	Mensaje del presidente	Mucho recorrido, mucho por recorrer - Carta del director	Comprometidos con la infancia - Carta del director	2017 en cifras
2.º	Personas	Cruz Roja Española	¿Quiénes somos?	¿Dónde trabajamos?	Carta del director
3.º	Acción social	Buen Gobierno y transparencia	¿Qué hemos hecho?	Quiénes somos	Nuestras cuentas en 2017
4.º	Economía solidaria	Sostenibilidad institucional y transparencia	¿Dónde trabajamos?	Nuestros resultados globales	Nuestra Labor
5.º	Cooperación internacional	Equipo humano	¿Cómo gestionamos?	Emergencias	Administraciones públicas
6.º	Emergencias	Medio Ambiente	Gracias	Salud	Empresas
7.º	Comunicación	Cadena de valor		Educación	Hoteles amigos
8.º	Desarrollo institucional	Sobre esta memoria		Protección	Multiplica
9.º	Financiación y transparencia			Pobreza infantil en España	Embajadores, amigos y colaboradores
10.º	Agradecimientos			Violencia contra la infancia	Medios de comunicación
11.º				Migraciones	
12.º				Incidencia política	
13.º				Centros escolares	
14.º				Empresas y Fundaciones que nos apoyan	
15.º				Agradecimientos	
16.º				Datos económicos Save the Children España	

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.173).

Las cinco dimensiones y sus atributos (Figura 3) son consideradas *muy pertinentes* o *bastante pertinentes*. Tan solo el atributo "Internacionalidad" dentro de la dimensión "Actuación y Alcance" y el atributo "Obtención de sellos y acreditaciones" dentro de la dimensión "Liderazgo" presentan mayor grado de discrepancia entre los expertos.

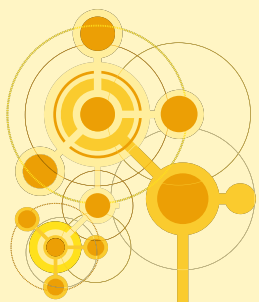


Figura 3: Dimensiones y tipificación alfanumérica para la formulación de cálculos

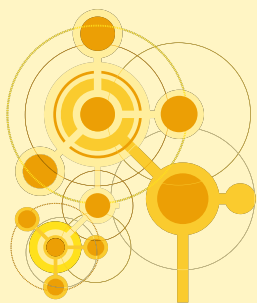
Dimensión	Variables y Atributos	
RC. Rendición de Cuentas	rc ₁ .	Capacidad para captar fondos.
	rc ₂ .	Exposición clara de las características y procedencia de los recursos.
	rc ₃ .	Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.
	rc ₄ .	Acciones para la optimización de recursos y mejora del rendimiento.
	rc ₅ .	Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.
AA. Actuación y Alcance	aa ₁ .	Actividad alineada con la misión y el propósito.
	aa ₂ .	Clara definición de las líneas de actuación.
	aa ₃ .	Seguimiento y control de las actuaciones.
	aa ₄ .	Ética aplicada a la gestión.
	aa ₅ .	Participación en iniciativas de partenariado (Para incrementar el alcance y la incidencia política).
	aa ₆ .	Internacionalidad.
	aa ₇ .	Compromiso con la sociedad y el medioambiente.
RI. Reputación Interna	ri ₁ .	Salario Justo.
	ri ₂ .	Igualdad de Oportunidades.
	ri ₃ .	Formación y progreso de los empleados.
	ri ₄ .	Estabilidad laboral.
	ri ₅ .	Continuidad del voluntariado.
	ri ₆ .	Formación y sistemas de integración del voluntariado.
L. Liderazgo	l ₁ .	Líder inspirador y respaldado.
	l ₂ .	Directivos honestos y ejemplares.
	l ₃ .	Estructura clara y bien organizada.
	l ₄ .	Sellos y acreditaciones.
	l ₅ .	Ética y transparencia informativa.
	l ₆ .	Visión clara e Independencia (influencia y presión).
C. Comunicación	c ₁ .	Estrategia de comunicación integrada y transversal (En beneficio de transmitir el propósito).
	c ₂ .	Discurso sólido y coherente.
	c ₃ .	Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).
	c ₄ .	Utilidad de la información proporcionada.
	c ₅ .	Facilidad de acceso a la información.
	c ₆ .	Creatividad.

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.275).

La valoración de las variables y atributos que componen la dimensión “Rendición de Cuentas” revela que el 55,56% de los expertos considera *muy pertinente* la “Capacidad para captar fondos”, el 72,22% la “Exposición clara de las características y procedencia de los recursos”, el 66,67% la “Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias” y el 61,11% la “Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas”. Sin embargo, en el caso de “Acciones para optimizar los recursos y mejorar el rendimiento”, el mayor porcentaje (38,89%) lo obtiene la calificación de *bastante pertinente*, seguida de *muy pertinente* con un 33,33%, por una respuesta de diferencia.

La dimensión “Actuación y Alcance” obtiene en 5 de sus 7 variables la calificación de *muy pertinente* por parte de la mayoría de los expertos. El 83,33% califican así la “Actividad alineada con la misión”; el 72,22% la “Ética aplicada a la gestión”; el 66,67% la “Clara definición de las líneas de actuación”; el 61,11% el “Seguimiento y control de las actuaciones”; y el 55,56% el “Compromiso con la sociedad y el medioambiente”. Esta tendencia desciende a *pertinente* en los casos de “Participación en iniciativas de partenariado” calificada así por el 44,44% y en “Internacionalidad”, estimada por el 55,56%. Destaca que el 50% de las respuestas que apuntan a la *poca pertenencia* de la “Internacionalidad” proviene de expertos en el TSAS.

De la dimensión “Reputación Interna”, las variables “Salario justo” e “Igualdad de oportunidades” son calificadas con *muy pertinentes* por el 61,11% de expertos y el 72,22%, respectivamente. Le siguen “Formación y progreso de los empleados” (50%) y “Formación y sistemas de integración del voluntariado” (38,89 %) que son calificados como *bastante pertinentes*.



En el caso de "Continuidad del voluntariado", los resultados indican que el 44,44% (8 de 18) de los expertos la califican *pertinente*, y el mismo número de expertos (4 de 18) como *muy pertinente* y *bastante pertinente*. "Estabilidad laboral" es apreciada por el mismo número de expertos (6 de 18) como *muy pertinente* y *bastante pertinente*. Las valoraciones relativas a la *poca pertinencia* de esta última tienen su origen en los responsables del TSAS.

En la dimensión "Liderazgo", el 83,33% de los expertos valoran como *muy pertinente* las variables "Directivos honestos y ejemplares" y "Ética y transparencia informativa", y el 72,21% la "Independencia y visión clara". Las variables "Estructura clara y bien organizada" (funciones y jerarquías definidas) y "Líder inspirador y respaldado" son calificadas como *bastante pertinentes* por un 55,56%. La "obtención de sellos y acreditaciones" obtiene en un 33,33% la calificación de *muy bastante pertinente*.

La dimensión "Comunicación" obtiene en cinco de seis de sus variables la calificación de *muy pertinente* por parte de la mayoría de los expertos, destacando la "Estrategia de comunicación integrada y transversal" (sensibilización). Y "Creatividad" considerada como *bastante pertinente* por la mayoría de los receptores es curiosamente calificada como *poco pertinente* por un profesional de la comunicación.

Públicos susceptibles de evaluar la reputación del TSAS

En ambas herramientas los públicos contemplados (Figura 4) inciden en la importancia de la metodología multistakeholder con el fin de recoger la perspectiva poliocular que requiere la valoración de la reputación, pero la traducción literal desde estos sistemas de medición no es posible dada la naturaleza del TSAS y la peculiaridad de las relaciones que establecen las entidades con sus *stakeholders*. El análisis de las memorias pone de manifiesto aproximadamente doscientos colectivos (Figuras 5 y 6).

Figura 4: Determinación de públicos MERCO y RepTrak (2018)

Determinación de públicos		
Merco 2018		RepTrak 2018
	Miembros de comités de dirección.	Sociedad en general
	Analistas financieros.	
	ONG	
	Sindicatos	
	Asociaciones de consumidores	
	Periodistas de información económica	
	Catedráticos de Universidad	
	Influencers y social media manager	
	Expertos en RSC	
	Líderes de opinión	
	Gobierno	
Merco Talento	Trabajadores	
	Estudiantes universitarios	
	Antiguos alumnos de escuelas de negocio	
	Directores de RRHH y Expertos en RRHH	
	headhunters	
	Ciudadanos	
Mercos Consumo	Consumidores	
Mercos Digital	Medios digitales	
	Influencers Usuarios con influencia alta	
	Ciudadanos: Usuarios con influencia básica	
	Técnicos de Análisis e Investigación	
Mercos presenta la división y especificación de los públicos intervinientes en la valoración.		RepTrak habla de sociedad en general, término que aglutina diversos perfiles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pallarés-Renau (2021, p.153).

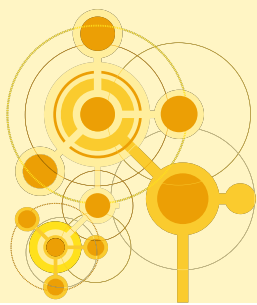


Figura 5: Públicos detectados en las memorias presentadas por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF (2018) según orden de aparición

Cáritas		Cruz Roja Española	
Públicos		Públicos	
Participantes y personas acompañadas en España		Personas	Ámbito nacional
Participantes en cooperación internacional		Beneficiarias	Ámbito internacional
Personas Voluntarias			En sensibilización
Personas contratadas		Personas en plantilla	
Red Interdiocesana de Comercio Justo (RICJ)	Cáritas diocesanas***	Personas voluntarias ⁹⁹	
	Tiendas**	Personas socias	
	Puntos de venta*	Puntos de actividad***100	Asambleas y Delegaciones**
Iniciativas de inserción**			Puntos de Presencia local*
Confederación internacional		Gobierno	Asamblea general (vocales electos)
Cáritas diocesanas***			Comité nacional (miembros electos)
	Cáritas Parroquiales**	Empresas colaboradoras	
Públicos		Otras entidades con las que se colabora	
Organizaciones Confederación Oxfam		Sociedad	Alumnos curso Derecho internacional Humanitario
Equipos de acción ciudadana		Públicos	
Tiendas	De comercio justo	Beneficiarios	Niños y niñas atendidos en emergencias
	De segunda oportunidad		Niños y niñas en programas de salud
Equipo***	Personas voluntarias		Trabajadores sanitarios
	Personas contratadas		Niños y niñas en programas de educación
Personal de apoyo	Organización Trailwalker ¹⁰¹		Niños y niñas en programas de protección
	Traductores		Niños en riesgo de exclusión social
Patronato (profesionales independientes)			Familias en riesgo de exclusión social
Consejo de dirección			Niños y niñas participantes en talleres de prevención
Personas socias y donantes			Niños refugiados o migrantes atendidos
Compradores comercio justo			Centros escolares***
Activistas			Alumnos y alumnas*
Firmantes		Empresas y fundaciones que les apoyan	
Equipos que participan en Trailwalker		Públicos	
Personalidades del deporte, el periodismo y la cultura		Beneficiarios	Niños vacunados contra enfermedades mortales
Personas que componen Empresas que Cambian Vidas (creación y desarrollo de pymes sostenibles en Bolivia, Paraguay y Burkina Faso)			Niños < 5 años tratados contra la desnutrición
Grupos productores en 47 países			Niños y sus familias con agua potable
Grupo de productoras de cereales en Mali, Níger, Burkina Faso y Chad			Niños y sus familias con saneamiento adecuado
Organizaciones de la Plataforma "Venid ya"			Niños con educación en emergencias
Personas refugiadas y migrantes (Reubicadas desde las islas griegas a España)			Niños con ayuda psicológica en emergencias
Familias damnificadas por huracanes en Cuba, República Dominicana y Haití			Niños involucrados en trabajo infantil con ayuda
Personas apoyadas por la crisis humanitaria en Yemen			Niños soldado liberados y reintegrados
Mujeres trabajadoras del hogar en Guipúzcoa		Comités Fondos de Naciones Unidas para la Infancia	
Territorios libres de paraísos fiscales en España	Municipios	Socios y donante	
	Diputaciones	Empresas, fundaciones y entidades deportivas	
	Comunidades Autónomas	Instituciones y administraciones públicas	
Organizaciones socias***	Oxfam**	Embajadores, amigos y colaboradores	
	OXFAM Intermón*	Medios de comunicación	
Organizaciones Comercio Justo		Comunidades autónomas con pactos por la infancia	
Beneficiarias***	Por OXFAM**	Voluntarios	
	Por OXFAM Intermón*	Seguidores en redes sociales	
Donantes Públicos			
Empresas, Fundaciones y Entidades Privadas Donantes			

Fuente: Elaboración propia a partir de Pallarés-Renau (2021, p.153).

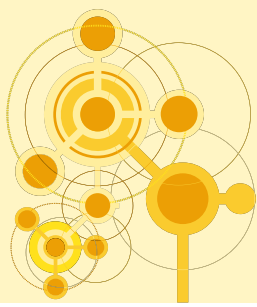
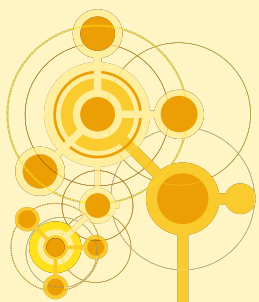


Figura 6: Otros colectivos mencionados por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF (2018)

Cruz Roja Española				Cáritas		
Públicos				Públicos		
Salvamento marítimo				Presidencia de la organización		
Hacienda Pública y la Seguridad Social				Personas y familias que buscan apoyo		
Proveedores	Mesa de diálogo civil	Comisiones	Consejo estatal de ONG de Acción Social	Víctimas de trata o de explotación		
Plataformas y coordinadoras del tercer sector		Consejo de Protección	Medios de comunicación	Confederación Cáritas Española	Infancia, adolescencia y familias	
Fondo Social Europeo				Banca ética		
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad		Federación española de Municipios y Provincias		Plataforma Iglesia por el Trabajo decente		Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social.		Observatorio de RSC		Movimiento Sindical Mundial y Movimiento mundial de trabajadores		
Asociación Española de Fundraising.		Plataforma de ONG de Acción Social (POAS).		Empresas de inserción, cooperativas, centros especiales de empleo y otras entidades de economía social		
Club Excelencia en Gestión.		Plataforma de Organizaciones de Infancia.		Red Eclesial Panamazónica (REPAM)	Agencia Española de Cooperación al Desarrollo	
Consejo de la Juventud de España.		Plataforma del Tercer Sector (PTS).		Campos de refugiados		
Consejo Estatal de ONG de Acción Social.		Coordinadora de ONG para el Desarrollo.		Comunidades afectadas por terremotos		
Instituto para la Calidad de las ONG.		Plataforma del Voluntariado.		Víctimas conflictos armados		
Red Europea de Lucha contra la Pobreza y Exclusión Social.		Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.		Grupo confederal de observatorios de la realidad		
Ministerio de Defensa (asesores jurídicos de las Fuerzas Armadas, alumnos del Cuerpo Jurídico Militar, Oficiales de las Fuerzas Armadas y observadores de misiones de paz. También para personal de la Escuela de Guerra Naval, en cursos de ascenso y adaptación, y personal de las Fuerzas Armadas.				Donantes y colaboradores (particulares, entidades privadas, públicas e instituciones religiosas)		
				Grupos parlamentarios		Plataforma DESC
UNICEF		UNICEF		Red Migrantes con Derechos	Plataforma Futuro en Común	
Públicos				Iglesia Católica y conferencia episcopal		
Educadores, comunidades y otros agentes e instituciones				Colectivos mencionados en los programas (Comunidad gitana, Inmigrantes, Mayores, Mujer, Personas con discapacidad, Personas sin hogar, Inmigrantes, Personas privadas de libertad (Reclusos y ex reclusos) y (Drogodependencia, VIH-SIDA y salud mental)		
Gobierno y todos los partidos	Comunidades, Ayuntamientos y colectivos profesionales (España)			Empresas e instituciones	Plataforma del Tercer sector	
Personal sanitario				Administración local, autonómica y central	Unión Europea	Entidades economía social
Save the Children				Comunidad Cristiana		
Públicos				Organizaciones del tercer sector		
Personalidades del deporte				OXFAM Intermón		
Gobierno y Grupos políticos				Públicos		
Centros asistenciales de inmigrantes en Melilla				Gobiernos internacionales		
CETI (Centro de Estancia Temporal de Inmigrantes) en Melilla				Organizaciones de la sociedad civil España		
Instituciones públicas				Organizaciones locales y feministas		
				Euronews (medios de comunicación)		
				Gobierno español, Unión Europea, Administraciones públicas y locales, organismos multilaterales		
				Cooperativas agrícolas de mujeres		
				Protectorado de fundaciones de la Generalitat de Catalunya		

Fuente: Elaboración propia a partir de Pallarés-Renau (2021, p.193-194).



Según las equivalencias detectadas, se enuncian 12 públicos matrices que alcanzan a 58 colectivos (Figura 7).

Figura 7: Propuesta de *stakeholders* evaluadores de la reputación para el TSAS

Público Matriz	Composición	Público Matriz	Composición
1- Dirección	- Patronos y Miembros de los comités de dirección de la entidad.	7- Competencia	- Representantes legales de las entidades pertenecientes al TSAS reconocidas oficialmente e incluidas en el listado de ONGD calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD.
2- Trabajadores y voluntarios	- Personal contratado por la organización. - Personal voluntario.	8- Gobierno	- Miembros del gobierno, administración y parlamentarios en los diferentes niveles de representación de los partidos más representativos. Representantes de: - Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID). - Coordinadora de ONG para el Desarrollo (La Coordinadora). - Plataforma de ONG de Acción Social (POAS). - Plataforma del Tercer Sector (PTS). - Plataforma de Organizaciones de Infancia (POI). - Protectorado de fundaciones de las CC.AA. - Asociación Española de Fundaciones (AEF). - Asociación Española de Fundraising (AEFr) - Observatorio del Tercer Sector (GuiaOngs - Grupo Antevenio) ⁶ . - Plataforma del Voluntariado de España (PVE). - Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG). - Club Excelencia en Gestión (Modelo EFQM).
3- Socios y colaboradores	- Colaboradores I/p (individuos, empresas, entidades o instituciones que ofrecen apoyo de forma continuada). - Socios de las entidades.	9- Especialistas en el TSAS	
4- Donantes y participantes	- Individuos que realizan aportaciones puntuales. - Clientes (compradores de comercio justo y productos solidarios). - Firmantes. - Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual. - Personal de apoyo (promotores y equipos participantes en eventos puntuales). - Empleados de la Hacienda Pública y la Seguridad Social. - Personal de Salvamento Marítimo y Fuerzas Armadas. - Personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. - Personal sanitario. - Miembros de los Centros asistenciales de inmigrantes. - Educadores y Personal de centros escolares (profesores/as y alumnos/as). - Miembros de Banca ética. - Responsables de centros especiales de empleo. - Responsables de grupos productores y cooperativas.	10- Líderes de opinión	- Activistas. - Personalidades destacadas del deporte, el periodismo y la cultura que ejercen como embajadores de la entidad (No sólo compartiendo o comunicando, también participando). - Seguidores de la cuenta de las entidades en RR.SS, con elevados niveles de engagement (Influencers).
5- Beneficiarios	- Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación. - Personas refugiadas y migrantes. - Familias damnificadas por catástrofes naturales. - Personas apoyadas por crisis humanitarias. - Colectivos Vulnerables: Comunidad gitana, personas privadas de libertad (reclusos y ex reclusos), personas con discapacidad, sin hogar, mujeres y mayores. - Personas y familias acompañadas / asistidas. - Víctimas de trata o de explotación. - Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas. - Infancia.	11- Medios de comunicación	- Representantes de medios de comunicación generalistas y especializados ⁶ .
6- Proveedores y acreedores	- De servicios permanentes (estructurales). - De servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad). - Subcontratados (ad hoc y sujetos a normativa de contratación pública).	12- Sociedad civil	- Representantes sindicales. - Miembros de la Comunidad universitaria. - Federación española de Municipios y Provincias (FEMP). - Consejo de la Juventud de España (CJE). - Coordinadora Feminista - Federación Estatal de Organizaciones Feministas. - Plataforma Estatal de Organizaciones de Mayores y Pensionistas ⁶ . - Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) - Usuarios de RR.SS con influencia media.

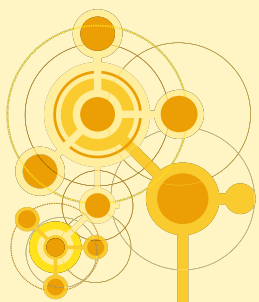
Fuente: Elaboración propia a partir de Pallarés-Renau (2021, p.278-279).

Al igual que en las corporaciones, la **dirección** se perfila como el primero de los públicos. Y atendiendo a la heterogeneidad de las instituciones del TSAS, han de verse reflejados los miembros de las asambleas generales y comités nacionales, internacionales o ejecutivos, de presidencia y vicepresidencias, de los consejos de dirección y los patronatos en el caso de las fundaciones.

Los **trabajadores y voluntarios** son la piedra angular de las ONG y claves para el desarrollo de su actividad. Es importante considerar aquí los diversos puntos de actividad local con independencia de la estructura de la organización, como por ejemplo las parroquias de Cáritas o las asambleas locales de Cruz Roja.

Como fuente de recursos sostenida en el tiempo para desarrollar la actividad, los **socios y colaboradores** muestran su compromiso con la causa a la que se anexan mediante la figura del colaborador más propia de las fundaciones o en forma de aportaciones periódicas mediante la figura del socio en las asociaciones. Sin obviar que puede tratarse de individuos o empresas y entidades colaboradoras que ofrecen apoyo continuado.

Considerando la especificidad de la acción para la que la organización reclama o requiere apoyo, se sitúa la figura de los **donantes y participantes**. Los donantes como aquellos individuos, empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual durante un periodo concreto o mediante la adquisición de productos. Y los participantes como aquellos que con sus actuaciones contribuyen a la puesta en marcha y materialización de las acciones sobre el terreno. Un grupo heterogéneo, que incluye colectivos que reciben mención específica en las memorias de OXFAM Intermón como organizaciones, personal de apoyo, promotores, traductores, entre otros, en Cruz Roja que reconoce la importancia de la Hacienda Pública y la Seguridad Social, el personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Defensa, etc.,



y los Centros asistenciales de inmigrantes en Melilla o CETI (Centro de Estancia Temporal de Inmigrantes) incorporados por Save The Children. Además, se citan empresas de inserción, cooperativas, banca ética reconocidas por Cáritas.

Los **beneficiarios** son aquellas personas físicas o entidades legales que reciben el auxilio, ayudas o refuerzos por parte de un benefactor. Cruz Roja recoge entre sus beneficiarios diversos colectivos clasificados según el ámbito territorial al que pertenecen (nacional e internacional) considerando aquellos a los que se destinan las labores de sensibilización. OXFAM Intermón y Cáritas detallan a los favorecidos según la problemática a la que se enfrentan. Y Save The Children y UNICEF ajustan su actividad a la infancia.

Aunque a nivel contable, los **proveedores y acreedores** incorporan diferencias que radican en si el producto o servicio prestado, lo que resulta imprescindible para desarrollar la actividad; son un colectivo a contemplar como suministradores de recursos, ya sea comerciales o financieros, susceptibles de recibir información y emitir juicio sobre la capacidad de la organización para atender a las obligaciones de pago y compromisos.

Resulta inevitable contemplar la **competencia** como público. Lograr el apoyo de líderes o figuras públicas y conquistar colaboradores que abanderan sus causas para lograr la captación de socios o donantes requiere de importantes esfuerzos.

La directa alusión por parte de las entidades en sus memorias, además de la relación de dependencia y exigencia que las entidades del TSAS mantienen con él, colocan como público determinante al **Gobierno** y administraciones (locales, autonómicas, centrales y europeas).

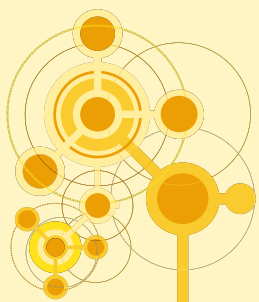
Considerados como **especialistas en el TSAS** y notarios de la realidad que acontece en el sector, se incorporan responsables de aquellas entidades y organismos especializados en la gestión y su estudio, así como aquellas agrupaciones en representación de determinados colectivos. Reflejados en la memoria de Cáritas se encuentran la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el Grupo Confederado de Observatorios de la Realidad, entre otros; en OXFAM Intermón incluye al Protectorado de Fundaciones de la Generalitat de Catalunya; y Cruz Roja recoge con esta condición un extenso listado: Observatorio de RSC, Asociación Española de Fundraising, Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), Plataforma del Tercer Sector (PTS), entre otros.

Ligados a los medios de comunicación por la proyección que pueden aportar a la organización y como catalizadores de la transmisión de sus valores, los **líderes de opinión** se incorporan como evaluadores. Estos adquieren en UNICEF el papel de embajadores, amigos y colaboradores como personalidades destacadas, y en organizaciones como Save The Children y OXFAM Intermón corresponden a personalidades del deporte, del periodismo o de la cultura. También cabe considerar aquellos activistas de referencia y a los seguidores de las cuentas de las organizaciones con elevada influencia en las redes sociales.

Se proponen como público elemental los **medios de comunicación**, destacando los tradicionalmente considerados masivos y aquellos canales que favorecen la interacción.

Como concepto que designa la multiplicidad de personas con categoría de ciudadanos, se contempla la **sociedad civil**, con la incorporación de agentes representativos de la sociedad que actúan en la esfera pública para intercambiar información y expresar sus intereses para lograr mejoras u objetivos comunes.

Consultados por la adecuación de los públicos y los colectivos que los componen, los expertos califican nueve de los doce públicos propuestos como *muy adecuados*, y esto pone en evidencia discrepancias en los públicos "competencia", "especialistas en el TSAS" y "proveedores y acreedores".



El 61,11% de los expertos consideran *muy adecuados* los “patronos y miembros de los comités de dirección” del público matriz “Dirección”. Por otra parte, el 83,33% de los expertos también valoran así el “Personal contratado por la organización”, y el 70,59% el “Personal voluntario” en los componentes del público matriz “Trabajadores y Voluntarios”. Destaca que un cargo de responsabilidad del TSAS señala este colectivo como *poco adecuado*.

Atendiendo al público matriz “Socios y colaboradores”, y considerando la continuidad de la relación y su duración en el tiempo (largo plazo), los “Colaboradores l/p” son considerados por el 66,67% de los expertos como *muy adecuados*. Y los “Socios de las entidades” reciben la misma consideración por un 76,47%. Es un experto del TSAS el que no lo considera *adecuado*.

Se proponen 14 colectivos configuradores del público matriz “Donantes y participantes”, y la mayoría de los resultados provienen de 17 expertos debido a la no evaluación por parte de un miembro del TSAS. Solo los “Clientes y Personal de apoyo” son valorados por todos los expertos, lo que alcanza un 61,11% (11 de 18) y un 27,78% (5 de 18), respectivamente. “Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual” obtienen la determinación de *bastante adecuadas* por parte del 33,33% (6 de 17), y los “Individuos que realizan aportaciones puntuales” son considerados por un 41,18% (7 de 17) como *muy adecuados*. Todo lo contrario sucede con “Empleados de Hacienda y la Seguridad Social” y con “Miembros de banca ética” que generan el mayor rechazo, con una calificación de un 38,89% (7 de 17) y un 35,29% (6 de 17) como *poco adecuados*.

El público matriz “Beneficiarios” está constituido por nueve colectivos que según los expertos pueden considerarse *muy adecuados*, salvo dos excepciones: “Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación” valorado por el 52,94% (9 de 17) como *bastante adecuado* y “Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas” considerados *adecuados* por un 41,18% (7 de 17).

Los “Proveedores y Acreedores” de servicios permanentes (estructurales) son considerados a partes iguales por un 33,33% (6 de 18) como *muy y bastante adecuados*. Y aquellos de servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad), como *adecuados* por un 33,33% (6 de 18).

La “Competencia” es apreciada como *bastante adecuada* por el 44,44% (8 de 18), y el “Gobierno”, *muy adecuado* por un 50% (9 de 18).

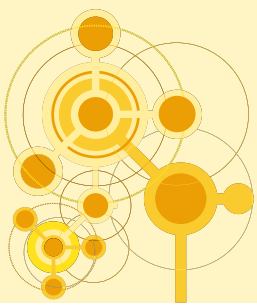
Los “Especialistas en el TSAS” están representados por 12 colectivos que obtienen mayoritariamente la calificación de *adecuado*. En esta ocasión son 17 el número total de respuestas obtenidas para la mayoría de los colectivos. “Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo”, “Coordinadora de ONG para el Desarrollo” y “Plataforma del Tercer Sector” alcanzan las 18 respuestas, y 16 la “Plataforma de ONG de Acción Social”. Una ausencia de valoraciones que encuentra su origen en el perfil del TSAS.

Los colectivos configuradores de los públicos matriz “Líderes de opinión” y “Medios de Comunicación” se estiman *muy adecuados*.

El colectivo “Activistas” ha obtenido el menor número de valoraciones (12 de 18), y los responsables del TSAS han sido los que menos evaluaciones han emitido (2 de 6). Entre los colectivos que configuran el público “Sociedad Civil”, la opción más repetida es *bastante adecuada*, siendo “los Miembros de la comunidad universitaria” y el “Consejo de Juventud de España” considerados *adecuados* los que obtienen el mayor número de respuestas: el 44,44% (8 de 18) y el 33,33% (6 de 18), respectivamente.

Sistema de pesos y cálculo

El enfoque hacia la riqueza sostenida y sostenible en el tiempo propio de las compañías privadas no permite trasladar directamente la metodología evaluadora y el sistema de pesos de MERCOS (2018) y RepTrak (2018) a las entidades del TSAS.



MERCO entiende la reputación como un objeto real que debe ser representado de forma objetiva. En consecuencia, asigna el porcentaje de incidencia en la agregación total a cada público respecto de la valoración de una dimensión concreta en la que son expertos. Otorga mayor peso a las valoraciones de determinados públicos y, por tanto, a la dimensión que estos evalúan. Este hecho aleja los resultados del componente psicosocial de la reputación, fundamental en la evaluación para las entidades del TSAS por la heterogeneidad de colectivos implicados. Al contrario, RepTrak concibe la reputación como un fenómeno psicosocial y aleja la evaluación de las capacidades de la organización para la gestión y optimización de los recursos. Centrado en percepciones, establece el sumatorio en función del porcentaje asignado a cada dimensión evaluada por el público en general, dotando de mayor peso a una dimensión que otra.

En consecuencia, tomando lo mejor de ambos sistemas, en la propuesta se aboga por la equidad como eje transversal tanto para la determinación de pesos como para la consideración de públicos. Y atendiendo a las cinco dimensiones que configuran la reputación del TSAS, y determinando los 100 puntos como la máxima calificación que las organizaciones pueden obtener, se establece el mismo peso para cada una de ellas y la valoración de todas por todos los *stakeholders* (Figura 8).

Figura 8: Cálculo reputación global del TSAS

$$\text{Reputación del TSAS} = (\text{RC} \times 0,2) + (\text{AA} \times 0,2) + (\text{RI} \times 0,2) + (\text{L} \times 0,2) + (\text{C} \times 0,2)$$

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.282).

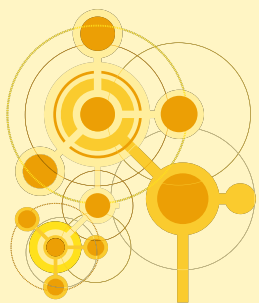
El planteamiento de dichos cálculos se apoya en la tipificación alfanumérica tomando como referencia las iniciales: Mayúscula para referir la dimensión; minúscula y numeradas mediante subíndices, para el resultado de la valoración de los atributos que componen dicha dimensión.

Tomando el principio de esperanza matemática, se aplica un sistema de promedios en niveles: se calcula inicialmente la media aritmética aplicada al resultado de la evaluación de los atributos de cada dimensión, para posteriormente, sumar los resultados de cada valor (atributo) y dividirlo entre el número de sumandos –atributos de cada dimensión– (Figura 9).

Figura 9: Cálculos para obtener resultados de atributos y dimensiones

Primer nivel Resultados de cada atributo y/o variable	Segundo nivel Resultados de cada dimensión
$r_{c_n} = \frac{\sum \text{valoración de } r_{c_n}}{n^{\circ} \text{ valoraciones } r_{c_n}}$	$\text{RC} = \frac{r_{c_1} + r_{c_2} + r_{c_3} + r_{c_4} + r_{c_5}}{5}$
$a_{a_n} = \frac{\sum \text{valoración de } a_{a_n}}{n^{\circ} \text{ valoraciones } a_{a_n}}$	$\text{AA} = \frac{a_{a_1} + a_{a_2} + a_{a_3} + a_{a_4} + a_{a_5} + a_{a_6} + a_{a_7}}{7}$
$r_{i_n} = \frac{\sum \text{valoración de } r_{i_n}}{n^{\circ} \text{ valoraciones } r_{i_n}}$	$\text{RI} = \frac{r_{i_1} + r_{i_2} + r_{i_3} + r_{i_4} + r_{i_5} + r_{i_6}}{6}$
$l_n = \frac{\sum \text{valoración de } l_n}{n^{\circ} \text{ valoraciones } l_n}$	$\text{L} = \frac{l_1 + l_2 + l_3 + l_4 + l_5 + l_6}{6}$
$c_n = \frac{\sum \text{valoración de } c_n}{n^{\circ} \text{ valoraciones } c_n}$	$\text{C} = \frac{c_1 + c_2 + c_3 + c_4 + c_5 + c_6}{6}$

Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.283).



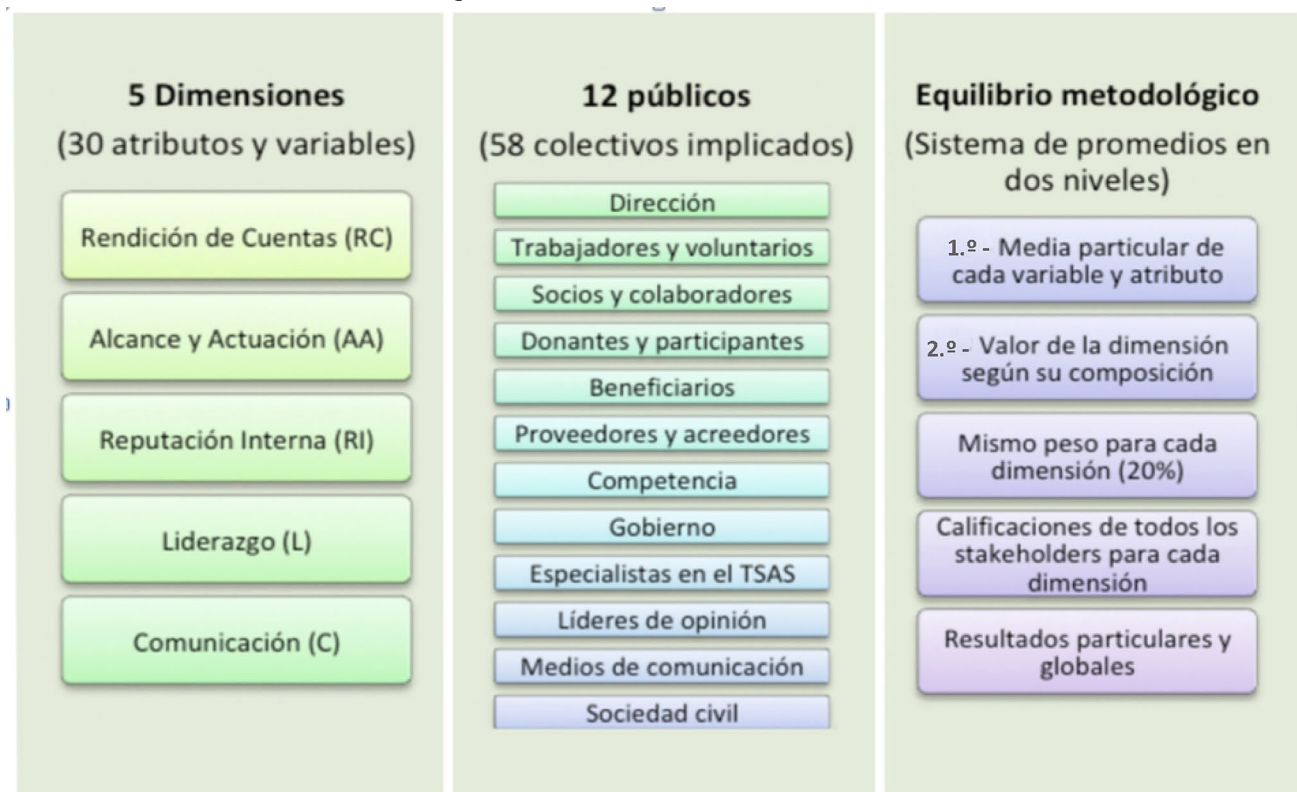
Este planteamiento persigue obtener resultados particulares de cada atributo y facilitar la generación de históricos para conocer la evolución de la reputación y/o áreas específicas, al adaptar la fórmula básica del cálculo de la tasa de rentabilidad. Y frente a la nula valoración de un ítem concreto, variar el número de sumandos respecto del que se obtiene la media de cada dimensión.

Respecto al sistema de cálculos, nadie se muestra *nada de acuerdo* con la propuesta para el cálculo mediante el sistema de promedios y el procesamiento de datos en dos niveles. Establecer el mismo peso en el resultado final para cada dimensión y conceder la misma incidencia a todos los públicos obtiene como opción más votada *acuerdo* (7 de 18). Compartido el cuestionario para la recogida de datos, los expertos se muestran mayoritariamente *bastante de acuerdo* con la estructura y el contenido; y *muy de acuerdo* (el 38,89%) con el sistema de calificación y la Incorporación de NS/NC.

Evaluar la reputación implica atender a las dimensiones que configuran y están integradas en el concepto "reputación"; localizar y considerar a los colectivos que son susceptibles de emitir juicio de valoración al respecto para la extracción de datos y, en consecuencia, proponer indicadores que traduzcan a cifras (valoraciones tangibles y objetivas) su valor.

Considerando estas premisas, el desarrollo del Modelo RTS (Figura 10) y, por tanto, la propuesta como protocolo de evaluación de la reputación para el TSAS, que está compuesta por indicadores objetivables que a su vez se disgregan en dimensiones y atributos con pesos específicos para ser evaluados por *stakeholders* concretos; es aceptada por los expertos como un modelo válido.

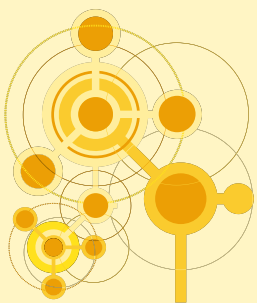
Figura 10: Síntesis del Modelo RTS



Fuente: Pallarés-Renau (2021, p.273).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como se ha anticipado, los modelos de evaluación estudiados en este trabajo (MERCOS y RepTrak) no permiten la transposición directa de su metodología al TSAS. A diferencia de las organizaciones lucrativas, el tener o no parte en la financiación no es la razón principal para tener derecho en la toma de decisiones (García-Gutiérrez, 2002).



La concepción que ambos modelos tienen del concepto reputación se aleja de los criterios de participación del TSAS. Las ONG tienen un marcado grado corporativo respecto al operativo. Mientras que la participación operativa ha sido, en principio, considerada como fuente de competitividad en las organizaciones (Pérez, 2002), la corporativa deriva una serie de ventajas en cuanto a eficacia y eficiencia, vislumbradas por el consentimiento de la perspectiva *stakeholder*.

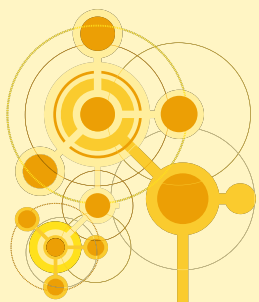
MERCO aleja los resultados del importante componente psicosocial en la evaluación de la reputación en las entidades del TSAS, dada la heterogeneidad de colectivos implicados y la incidencia que la actividad de la entidad tiene en el entorno en el que opera. Y RepTrack aleja la medición de la evaluación de las capacidades de la organización al centrarse en la percepción del receptor. Por este motivo, determinar los resultados en función de las dimensiones o de los públicos que evalúan puede suponer la obtención de un resultado sesgado que no refleje la realidad reputacional de la organización susceptible de ser medida.

La importancia de las expectativas, percepciones e influencia de cada grupo de interés están íntimamente ligadas con la creación o pérdida de valor de las organizaciones y tanto MERCO como RepTrack tienen en cuenta esta premisa, pero la heterogeneidad de colectivos revelada tras el análisis de las memorias de las entidades del TSAS imposibilita la extrapolación directa a escala de cualquiera de las herramientas analizadas. La pormenorización de colectivos que configuran los públicos matrices y su puesta en paralelo con los sistemas de medición de reputación corporativa, para comprender en términos de homólogos quiénes disponen de capacidad para valorar los atributos y variables que configuran cada dimensión, descubre la aparición de perfiles específicos y determinantes como beneficiarios y donantes para el desarrollo de las ONG. Además, el sistema de relaciones y la forma en las que estas se producen entre las organizaciones del TSAS y sus *stakeholders* imposibilitan conservar el elevado peso que los expertos tienen en la determinación de resultados tanto en MERCO como en RepTrak, pues aunque la reputación es un activo que existe per se, en su generación, el nivel de influencia de los públicos ha de ser tenido en cuenta de forma diferente, al no supeditarse en las ONG todas las relaciones al intercambio y/o contraprestación económica.

En el TSAS, la legitimidad deriva de la calidad del trabajo y el reconocimiento de la opinión pública, por lo que cabe descartar la bondad de estas entidades, por el mero hecho de no ser lucrativo. Las elevadas cuotas de credibilidad que por norma tiene el sector de las ONG son fruto de la confianza social y la legitimidad ganada día a día con un trabajo bien hecho, puesto que la confianza social se genera aprovechando cada oportunidad de mejora continua y mostrándolas con claridad (Goodpaster, 1991), honestidad (Rhine, 2015) y legalidad (Elechiguerra et al., 2015; Peng et al., 2015).

En este sentido, el sistema comunicacional debe intervenir de manera simultánea en las dimensiones estructurales, funcionales, relacionales y simbólicas de la organización, de tal forma que contribuyan a comunicación clara de sus propósitos (Morales-Blanco y Fuente-Cobo, 2018) y, como apuntan Barroso et al. (2023), a la legitimidad y la confianza porque en los últimos años se está produciendo un proceso de sensibilización en la sociedad directamente relacionado con el nivel de transparencia de las entidades (Balas, 2011; Álvarez, 2010; Edelman Trust Barometer, 2022; Corporate Excellence, 2022; Corral, 2023).

El TSAS nace para ser trascendente en la sociedad en la que opera, y para lograr esta trascendencia las ONG requieren de un sistema comunicacional basado en la transparencia que genere interacción dialógica, acción colectiva y participación social. En aras de esa transparencia, es necesario ofrecer información homogénea al ciudadano (Álvarez, 2005). Y, por tanto, aplicar técnicas y métodos que aprovechen la riqueza de la diversidad de los fenómenos comunicacionales que surgen en la sociedad actual transmediática e hiperconectada para procurar la conversión de KPI vinculados a la acción, transparencia, responsabilidad y comunicación. El modelo presentado puede evaluar e indicar en qué grado la acción, la transparencia ejercida con responsabilidad y los distintos fenómenos comunicacionales desde las ONG, son sensibles a convertirse en reconocimiento reputacional tangible.



Finalmente, se detecta como limitación de la investigación la falta de estudios previos en el área de investigación descrita y, por tanto, un marco teórico muy acotado dada la concreción del enfoque. Se reconoce que haber puesto el foco en dos grandes estudios y limitar el universo de estudio a entidades españolas del TSAS reconocidas por la AECID puede suponer un sesgo de autoselección pero se ha debido a su gran prestigio internacional. Y en beneficio de la transferencia de conocimiento, como futuras líneas se establecen la aplicación del modelo propuesto a una muestra representativa y/o ampliar el contraste del modelo en una muestra mayor de expertos para lograr resultados más precisos.

REFERENCIAS

ALLOZA, Ángel. *¿Qué es la reputación corporativa y cuál es su impacto en el negocio? Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership*, Madrid, 2022.

ÁLVAREZ-GAYOU, Juan. *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós Educador, 2003.

ÁLVAREZ, Jesús Lizcano. La Transparencia como vector interdisciplinar de democracia, eficiencia económica y equidad social. *Encuentros multidisciplinares*, v.7, n.19, p. 71-76, 2005. Disponible em: <http://hdl.handle.net/10486/679998>. Acceso em: 6 out. 2023.

ÁLVAREZ, Jesús Lizcano. Corrupción a nivel nacional e internacional: la transparencia como antídoto. *In: Implicaciones de la economía sumergida en España*. Libro marrón. Madrid: Círculo de Empresarios, 2010, p.149-172.

BALAS-LARA, Montserrat. El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española Del Tercer Sector*, n.8, p.17-38, 2008. Disponible em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2649005>. Acceso em: 6 out. 2023.

BALAS-LARA, Montserrat. *La gestión de la comunicación en el tercer sector: Cómo mejorar la imagen de las organizaciones del tercer sector*. Madrid: ESIC, 2011.

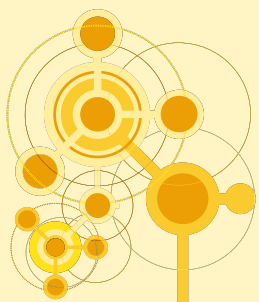
BALSER, Deborah; MCCLUSKY, John. Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, v.15, n.3, p. 295-315, 2005. <https://dx.doi.org/10.1002/nml.70>.

BARNETT, Michael L.; LAFFERTY, Barbara A.; JERMIER, John M. Corporate reputation: The definition all and scape. *Corporate reputation review*, v.9, n.1, p. 26-38, 2006. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>.

BARROSO, María Belén; CASTILLO-ESPARCIA, Antonio; RUIZ-MORA, Isabel. La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, v.29, n.1, p.27-42, 2023. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.80708>.

BERNAL, Jorge Aliaga. La información financiera de las entidades sin ánimo de lucro. *Contaduría Universidad de Antioquia*, v.55, p. 149-164, 2013. Disponible em: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/download/16341/14174/55747>. Acceso em: 6 out. 2023.

BROWN, Keith G; GEDDES, Ruthanne. Image Repair: research, consensus, and strategies: a study of the University College of Cape Breton. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, v.15, n.1-2, 2006. http://dx.doi.org/10.1300/J054v15n01_04.



CABA, María del Carmen; GÁLVEZ, María del Mar; LÓPEZ, Manuel. La transparencia de las ONG: rendición de cuentas obligatoria versus voluntaria a través de la Web. *Contaduría, Universidad de Antioquía* n.54, p. 117-143, 2009. Disponible em: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/download/7965/7463/23714>. Acceso em: 6 out. 2023.

CÁRITAS ESPAÑOLA. *Compartiendo compromiso: Memoria 2017*. Madrid: Cáritas Española, 2018.

CARRERAS, Enrique; ALLOZA, Ángel; CARRERAS, Ana. *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial, 2013.

COLLE, Raymond. El análisis de contenido de las comunicaciones. 9.ed. San Cristóbal de La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, 2011. Disponible em: http://cuadernosartesanos.org/067/cuadernos/12_Colle_interior.pdf. Acceso em: 6 out. 2023.

CORRAL, Javier. La transparencia en la emisión de información de las entidades sin fines de lucro: hacia un modelo de indicadores. 2014. Tesis [Doctorado] –Universidad del País Vasco, Bilbao, 2014.

CORRAL, Javier; DONOSO, Juan-Jesús; MORIANO, Jose. La transparencia y la rendición de cuentas en la comunicación del tercer sector: la importancia de la rsc. In: LÓPEZ FONT, Lorena (ed.). *Comunicación y Tercer Sector de Acción Social. Miscelánea sobre la reputación de las ONG en España y Latinoamérica*. Valencia: Tirant lo Blanc, 2023, p. 25-48.

CRUZ ROJA ESPAÑOLA. *Memoria de sostenibilidad*. Madrid: 2018. Disponible em: <https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13334890/2018+++Memoria+de+Sostenibilidad.pdf/863b4331-f387-dac6-e751-1ee232990764?version=1.2&t=1564733879741>. Acceso em: 6 out. 2023.

CUTT, James; MURRAY, Vic. *Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations*. New York: Routledge, 2000.

EDELMAN. *Edelman Trust Barometer: el ciclo de la desconfianza*. 18 de janeiro de 2022. Disponible em: <https://www.edelman.com/es/2022-edelman-trust-barometer>. Acceso em: 6 out. 2023.

ESPAÑA. Ley Orgánica 43/2015, de 9 de octubre. *Boletín Oficial del Estado*, Madrid, 10 oct. 2015. Disponible em: <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/09/43/con>. Acceso em: 6 out. 2023.

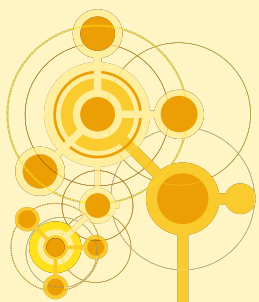
FERNÁNDEZ-RIQUELME, Sergio. Si las piedras hablaran. Metodología cualitativa de Investigación en Ciencias Sociales. *La Razón Histórica*, n.37, p. 4-30, 2017. Disponible em: <http://hdl.handle.net/10201/54506>. Acceso em: 6 out. 2023.

FOMBRUN, Charles. *Reputation: Realizing Value from The Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

GOODPASTER, Kenneth E. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, v. 1, n.1, p. 53-73, 1991. <https://doi.org/10.2307/3857592>.

KANTAR MILLWARD BROWN; AEFr. *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas: Perfil del donante 2018*. Disponible em: https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Resumen-Ejecutivo-Perfil_Donante_2018_DEF.pdf. Acceso em: 6 out. 2023.

KEARNS, Kevin P. The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Public Administration Review*, v.54, n.2, p. 185-192, 1994. <http://dx.doi.org/10.2307/976528>.



MARCUELLO, Chaime; BELLOSTAS, Ana; MARCUELLO, Carmen; MONEVA, José Mariano. Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción. *CIRIEC - España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.59, p. 91-122, 2007. Disponible em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405905>. Acceso em: 6 out. 2023.

MAXWELL, J. A. Designing a qualitative study. In: BICKMAN, Leonard; ROG, Debra J. (ed.). *Handbook of applied social research methods*. London: Sage Publications, 1998.

MERCO. *El Proceso de Elaboración de Merco España 2018*. Madrid: Grupo análisis e investigación, 2018. Disponible em: <https://www.merco.info/files/2018/11/671/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-talento-es-2018.pdf>. Acceso em: 6 out. 2023.

MORALES-BLANCO-STEGER, Begoña; FUENTE-COBO, Carmen. Confianza de las audiencias en las marcas televisivas: propuesta de indicadores de responsabilidad social y reputación corporativa. *El profesional de la información*, v. 27, n. 3, p. 537-547, 2018. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.07>.

NOHLEN, Dieter. *Instituciones Políticas en su contexto*: Las virtudes del método comparativo. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni Editores, 2002.

OXFAM INTERMÓN. *Mucho recorrido, mucho por recorrer*: Memoria 2017-18: Construyamos un futuro sin pobreza. Barcelona: Oxfam Intermón, 2018. Disponible em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/OxfamWeb-Documentos/memoria-Oxfam-Intermon-2017-2018.pdf>. Acceso em: 6 out. 2023.

PALLARÉS-RENAU, María. *Aproximación a un modelo de medición de la reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social*: Determinación de dimensiones, variables y públicos. 2021. Tesis [Doctorado en Ciències de la Comunicació] – Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, 2021.

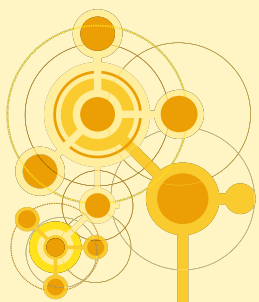
PENG, Shuyang; PANDEY, Sheela; PANDEY, Sanjaya K. Is there a nonprofit advantage? Examining the impact of institutional context on individual–organizational value congruence. *Public Administration Review*, v.75, n. 4, p. 585-596, 2015. <https://doi.org/10.1111/puar.12357>.

PRADO, F. Reputación Corporativa, de la medición a la gestión. In: CONFERENCIA CORPORATE EXCELLENCE CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP, 2022, Madrid.

REPTRAK. *RepTrak España 2018*: Reputation Institute, 2018. Disponible em: <https://www.realinstitutoelcano.org/encuestas/la-reputacion-de-espana-en-el-mundo-country-reptrak2018/>. Acceso em: 6 out. 2023.

RICCAP. *Informe anual 2020*: Prácticas e investigaciones en el Tercer Sector de la Comunicación. Madrid: RICCAP, 2021. Disponible em: <https://www.riccap.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/10/infomranualriccap2020.pdf>. Acceso em: 6 out. 2023.

SAVE THE CHILDREN. *Memoria anual/2018*. Madrid: Save the Children, 2018. Disponible em: https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/memoria-anual-save-the-children-2018_1.pdf. Acceso em: 6 out. 2023.



SAZ-GIL, Maria Isabel. Introducción a la gestión Stakeholder en las organizaciones no lucrativas. Una aproximación a través del estudio de casos. *Estudios de Economía Aplicada*, v.26, n.1, p.187-210, 2008. Disponible em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30114081006>. Acceso em: 6 out. 2023.

UNICEF. *La memoria de UNICEF Comité Español: Memoria 2018 Contigo cambiamos la vida de millones de niños*. Madrid: Unicef, 2018.

VAL, Rosa Maria; BERNAT, Fina Jerez; JOHANISOVA, Nadia. Transparencia y rendición de cuentas en las Entidades No Lucrativas. El caso de las fundaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, v.14, p.159-181, 2012.

VIDAL, Pau; GRABULOSA, Laia. Observatorio del Tercer Sector. Qué es la transparencia en una ONG. *Revista Alzheimer, de La Asociación Afal Contigo*, n.51, p.38-39, 2008.

VILLAFAÑE, Justo. *Villafañe & Asociados*. Estado de la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica. Barcelona: Gedisa editorial, 2010.

VILLAFAÑE, Justo. *Villafañe & Asociados*. Estado de la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica. Barcelona: Gedisa editorial, 2011.

WATERS, Richard D.; BURNETT, Emily; LAMM, Anna; LUCAS, Jessica. Engaging Stakeholders through Social Networking: How Nonprofit Organizations Are Using Facebook. *Public Relations Review*, v.35, n.2, p.102-106, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.006>.

WIMMER, Roger D.; DOMINICK, Joseph R. *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch, 1996.

ZHANG, Xiaodong; GRIFFITH, Janet; PERSHING, Janet; SUN, Jing; MALAKOFF, Lara; MARSLAND, Whitney; PETERS, Kurt; FIELD, Elly. Strengthening Organizational Capacity and Practices for High Performing Nonprofit Organizations: Evidence from the National Assessment of the Social Innovation Fund-A Public-Private Partnership. *Public Administration Quarterly*, v.41, n.3, p. 424-461, 2017. Disponible em: <http://www.jstor.org/stable/26383392>. Acceso em: 6 out. 2023.

Artículo recibido el 04.04.2023 y aprobado el 11.09.2023.