



Informe
de la Cátedra
de Impacto
Social

CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL



PROPUESTAS PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

2. Medir para decidir



PROPUESTAS PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

2. Medir para decidir

**CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL**



Equipo redactor:

Carlos Ballesteros, Bárbara Calderón, Lucía Villalobos

Contribuciones:

Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions y Observatorio Mapfre de Finanzas Sostenibles

Comunidad de Práctica del Think Tank (ver anexo1)

© 2023 Universidad Pontificia Comillas

© 2023 De los autores

ISBN: 978-84-8468-974-4

Diseño gráfico: Seteseoito



Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> o envíe una carta a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Sumario

Presentación	6
Prólogo	8
Resumen ejecutivo	10
1. Introducción	11
1.1. Objetivo y justificación	11
1.2. Metodología	12
1.3. Precisión conceptual y terminológica	13
1.4. Estructura del informe	15
2. La medición del impacto social	16
2.1. Aterrizando la medición del impacto social	17
2.2. Por qué y para qué medir el impacto social	18
2.3. Cuándo medir el impacto social	21
2.4. Las cinco dimensiones del impacto	26
2.5. Herramientas de medición	28
3. Aplicación de los principios de la GMIS	31
3.1. Los principios de la gestión y medición del impacto social	31
3.1.1. Transparencia y rendición de cuentas	34
3.1.2. Aprendizaje para la gestión	35
3.1.3. Medir lo material	36
3.1.4. Fiabilidad	37
3.2. Propuesta de priorización para la incorporación progresiva de los principios de la GMIS	38
4. Estructura para una medición del impacto social robusta	39
4.1. Propuesta de estructura	39
4.1.1. Motivación	40
4.1.2. Implementación	41
4.1.3. Aprendizajes	43
5. Participación de los grupos de interés en la medición del impacto social	44
5.1. Identificación y participación de los grupos de interés en la medición del impacto social	44
5.2. Experiencias de la comunidad de práctica	45
5.3. Retos de la participación de los grupos de interés	54
5.4. Análisis de materialidad	56
6. Reflexiones finales	63
6.1. El valor del impacto	63
6.2. Monetización del valor social	64
6.2. Metodologías: estandarizar o no estandarizar	66
6.3. Conclusiones	67
7. Recursos	68
8. Bibliografía	69
Anexos	73
Anexo I	73
Anexo II	77

Figuras

Figura 1: Actores del ecosistema de Impacto	13
Figura 2: Cadena de valor del impacto.....	14
Figura 3: Clases de impacto e intenciones de las empresas: Modelo ABC (IMP)	19
Figura 4: Beneficios de la práctica sistemática de la GMIS	20
Figura 5: Principales obstáculos en la práctica de la GMIS	21
Figura 6: Dónde está el impacto.....	23
Figura 7: Valor estratégico de la medición de impacto para la toma de decisiones: programa de transformación digital en el ámbito de la discapacidad.....	25
Figura 8: Dimensiones del impacto definidas por el IMP.....	26
Figura 9: Categorías de datos para las dimensiones de impacto (IMP)	27
Figura 10: Ejemplos de estándares obligatorios y voluntarios	29
Figura 11: Correspondencia entre los principios de SVI y los principios acordados en el marco del Think Tank de la Cátedra de Impacto Social	32
Figura 13: Escala de discapacidad para la priorización de acciones para la aplicación de los principios para la GMIS	38
Figura 14: La estructura de una medición del impacto social robusta.....	40
Figura 15: Aportación de la participación de los grupos de interés.....	46
Figura 16: Organizaciones que identifican los grupos de interés en su práctica de GMIS.....	46
Figura 17: Construyendo un mapa de grupos de interés	47
Figura 18: Tipología de grupos de interés y matriz de consolidación de Mitchell, Agle y Wood	48
Figura 19: Participación de los grupos de interés en la GMIS	49
Figura 20: Fases de la GMIS en las que participan los grupos de interés de la GMIS.....	50
Figura 21: Tipo de información que aportan los grupos de interés	50
Figura 22: Aportación de los grupos de interés sobre la atribución del impacto	51
Figura 23: Comunicación de los resultados de la GMIS a los grupos de interés	52
Figura 24: Utilización de un estándar o guía para la participación de los grupos de interés.....	53
Figura 25: Técnicas utilizadas para obtener información de los grupos de interés	53
Figura 26: Dificultades de la participación de los grupos de interés	55
Figura 27: Estrategias para superar las dificultades.....	55
Figura 28: Ejemplo de análisis de materialidad: asuntos identificados por los grupos de interés de Repsol.....	58
Figura 29: Pasos para realizar un análisis de doble materialidad	59
Figura 30: Análisis de materialidad	60
Figura 31: Análisis de temas materiales en el sector agroalimentario.....	62
Figura 32: El valor del impacto: Retos, oportunidades y aprendizajes de otros países.....	64
Figura 33: Valor social integrado de la Fundación Lanтеgi Batuak	65

Presentación

Carlos Ballesteros

Director de la Cátedra de Impacto Social



En el otoño del año 2021 publicamos el informe “Propuestas para la Medición y Gestión del Impacto Social. En búsqueda de un lenguaje común” en el que, gracias al concurso y consenso de un importante número de organizaciones que representaban a todos los sectores y sensibilidades del ecosistema de impacto en España se ahondó en los conceptos y terminología básica para construir un lenguaje común con el que poder cimentar la base del ecosistema, identificando las limitaciones y escollos que se encuentran las organizaciones en el ejercicio de medir y gestionar el impacto. Se consensaron, asimismo, principios y marcos de referencia. Un valor intangible del informe y del proceso de elaboración fue la creación de una comunidad en torno a la Medición y Gestión del Impacto, en la que impera la voluntad de aprender y avanzar conjuntamente. Esta red es única en el ecosistema español, lo cual la hace especialmente rica y necesaria en un momento donde es necesario construir conjuntamente para establecer unas bases sólidas. El Think Tank de la Cátedra se ha convertido así en un pequeño microcosmos, que inició su andadura con una visión muy individual, pasando enseguida a generar visiones conjuntas y llegando a acordar un lenguaje y unas propuestas comunes y propias. Este primer informe está teniendo una vida muy rica e impactante y sabemos que está siendo leído y utilizado por numerosas organizaciones, incluso fuera del ámbito español.

El siguiente paso en el trabajo de este grupo ha sido establecer buenas prácticas en la medición del impacto y aprender de ellas, que es precisamente lo que este nuevo informe “Medir para Decidir.” viene a reflejar. En él se ha seguido una metodología de trabajo similar al anterior: el equipo de la Cátedra por un lado dinamiza y anima los debates y, por otro, analiza y sintetiza lo que en ellos va apareciendo para proponer al grupo, en un camino de ida y vuelta que se recorre tantas veces como sea necesario, un documento de consenso. Una vez más se constata aquello de “solo quizás se llegue más rápido, pero juntos se llega más lejos”: trabajar con un grupo tan diverso en tamaño, fines y propósitos, formas de hacer las cosas, inquietudes etc. es, no se puede negar, a veces difícil pero también y sobre todo muy enriquecedor. Los diferentes puntos de vista que tienen directivos de empresas del Ibex 35, emprendedores sociales, inversores de impacto, constructores institucionales del ecosistema, gerentes y técnicos de ONG y entidades sociales, académicos, consultores etc. son a menudo divergentes, pero el afán de consenso y la ilusión por elaborar una visión común es mucho más fuerte y la generosidad y apertura de miras de todos los participantes hace que el resultado sea muy robusto.

En este informe, una vez más, se pone de manifiesto algo que se va convirtiendo en el *leit motiv* de nuestra Cátedra y de lo que estamos firmemente convencidos. Una buena medición de impacto

debe poner en el centro a los grupos de interés. Frente a otras propuestas metodológicas, la de esta Cátedra y su Think Tank es clara: la medición debe servir a la toma de decisiones orientadas a mejorar el impacto y para ello ha de involucrar activamente a las personas que experimentan los efectos de su intervención.

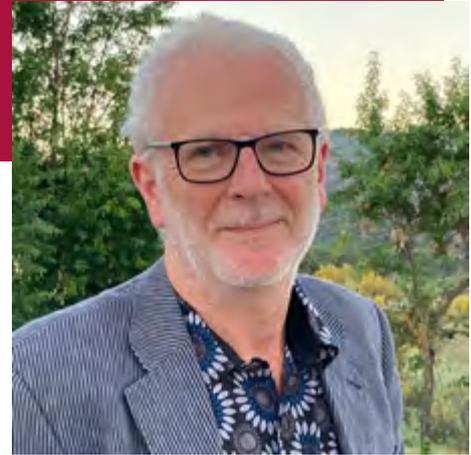
Este informe es, en cierta medida un punto de inflexión, una entrega intermedia en una trilogía del impacto. El primer informe sentó unos principios y marcos de actuación, el segundo presenta e incorpora de manera progresiva y sistemática la práctica de la medición, el tercero que está por venir, propondrá modelos y estrategias de gestión basadas en el impacto social.

Prólogo

Jeremy Nicholls

Assurance Framework Lead for SDG Impact Standards

Director del Programa de Verificación de los SDG Impact Standards



From one perspective impact measurement is a relatively new discipline, one that is still developing. From another perspective it is part of our humanity that we are always seeking to improve, as individuals, as communities and as society. It is also part of our history that every step forward has been associated with a step back, perhaps at the moment as we face increasing global challenges by two steps back.

Over the last couple of years impact measurement has become impact measurement and management, a development that shifts the focus from 'how to measure' to 'how to use what has been measured'. With hindsight we would have started with use and then decided how to measure. Using data would have forced us to focus on purpose and perhaps realise sooner that if we are taking the perspective of those experiencing all this 'impact', the purpose would have been more positive and less negative impact as fast as possible. This in turn would have forced us to think about making choices, choices with a mix of positive and negative consequences, and recognise that we are making trade offs in our decisions, generally choices between a somewhat known past and unknown futures, and that this means valuation is implicit and inescapable. 'As fast as possible' would have forced us to think about both using impact data to generate new ideas and how we understand and manage the risk in making choices, that is the risk of choosing the less good, perhaps even the bad, option and what we mean by good and bad.

Instead though impact measurement started by looking at a strategy question, what is our purpose ('our' being the organisations as opposed to 'their' which would be the people whose lives we hope to change) and how do we get there and then collecting data to check. In the absence of accountability to the people experiencing impacts this quickly became collecting data to prove, and so into a world of rigour that excluded measuring things that were seen as too hard, or its collaborator, too inconvenient. The strategic question is of course important but we need to recognise that impact management follows a different course, coming together with strategy, perhaps annually, to consider whether it is time to change.

This guide will help us along that journey, to move from proving to improving, realising these do not necessarily need the same information nor do they require the same level of certainty. It starts with questions around measurement and then moves to management and the importance of stakeholder involvement. If anything, I would suggest reading it in reverse order, focus on creating ideas and making better decisions with whatever data you have now and build on that. Oh and don't forget to count the number of ideas you have, informed by data from your stakeholders and how many you take up and how many you didn't.

La medición del impacto es una disciplina relativamente nueva que aún se está desarrollando. Podemos verlo así. Desde otra perspectiva, forma parte de nuestra esencia como persona el tratar siempre de mejorar, como individuos, como comunidades y como sociedad. También forma parte de nuestra historia que cada paso adelante ha ido asociado a un paso atrás, quizás en este momento en que nos enfrentamos a crecientes retos globales podamos incluso hablar de dos pasos atrás.

En los últimos años, la medición del impacto se ha convertido en medición y gestión del impacto, una evolución que desplaza el centro de atención desde el “cómo medir” al “cómo utilizar lo que se ha medido”. En retrospectiva, habría que haber empezado por el uso y luego haber decidido cómo medir. El uso de los datos nos habría obligado a centrarnos en el propósito y quizá a darnos cuenta antes de que, si adoptamos la perspectiva de quienes experimentan todo este “impacto”, el propósito habría sido más positivo y menos negativo lo más rápido posible. Esto, a su vez, nos habría obligado a pensar en tomar decisiones, decisiones con una mezcla de consecuencias positivas y negativas, y a reconocer que estamos haciendo concesiones en nuestras decisiones, generalmente elecciones entre un pasado en cierto modo conocido y futuros desconocidos, y que esto significa que la valoración es implícita e ineludible. “Lo más rápido posible” nos habría obligado a reflexionar tanto sobre el uso de los datos de impacto para generar nuevas ideas como sobre la forma de entender y gestionar el riesgo de tomar decisiones, es decir, el riesgo de elegir la opción menos buena, quizá incluso la mala, y lo que entendemos por bueno y malo.

En cambio, la medición del impacto empezó por plantearse una cuestión estratégica: cuál es nuestro propósito (entendiendo por «nuestro» el de las organizaciones, en contraposición a «su», que sería el de las personas cuyas vidas esperamos cambiar) y cómo lo conseguimos, para después recopilar datos para verificarlo. En ausencia de una rendición de cuentas a las personas que experimentan los impactos, esto se convirtió rápidamente en recopilar datos para comprobar, y eso en un mundo de rigor que excluía la medición de cuestiones que se consideraban demasiado difíciles, o en la misma línea, demasiado inoportunas. La cuestión estratégica es, por supuesto, importante, pero tenemos que reconocer que la gestión del impacto sigue un camino diferente, uniéndose ambas para valorar si ha llegado el momento de cambiar, quizás solo una vez al año.

Esta guía nos ayudará a recorrer ese camino, a pasar de comprobar a mejorar, teniendo en cuenta que no se necesita necesariamente la misma información ni se requiere el mismo nivel de certeza. Comienza con cuestiones relativas a la medición y pasa después a la gestión y la importancia de la participación de los grupos de interés. En todo caso, yo sugeriría leerlo en orden inverso: centrarse en crear ideas y tomar mejores decisiones con los datos de los que se disponga ahora y partir de ellos. Ah, y no olvides contar el número de ideas que tienes, basándote en los datos de los grupos de interés, y cuántas de ellas adoptas y cuántas no.

Resumen ejecutivo

El objetivo de este segundo informe de la Cátedra de Impacto Social es ofrecer al ecosistema de impacto algunas claves básicas para el desarrollo de una medición del impacto social robusta, rigurosa y eficiente, a partir de la experiencia de un conjunto de organizaciones diversas que conforman el Think Tank de la Cátedra de Impacto Social y su comunidad de práctica.

El informe plantea de manera rotunda que la medición debe servir a la toma de decisiones orientadas a mejorar el impacto y para ello ha de involucrar activamente a los grupos de interés, las personas que experimentan los efectos de su intervención. La manera de abordar esta participación puede variar significativamente de una organización a otra, de acuerdo con su experiencia y sus capacidades, pero contar con los grupos de interés es siempre una decisión estratégica, que implica dedicar tiempo y recursos. Y no contar con ellos puede conllevar serios riesgos para la organización.

El informe propone un proceso de medición asequible para cualquier organización basada en la aplicación progresiva pero efectiva de los principios de la gestión y la medición del impacto. Se trata de una propuesta de medición flexible, orientativa y no exhaustiva, organizada en tres grandes bloques -motivación, implementación y aprendizajes- que invita a cualquier organización a responder, al menos, a las siguientes preguntas básicas: por qué medir, para qué medir, qué medir, cómo medir, en qué marco y qué aprendizajes genera.

Si bien medir el impacto puede parecer complejo, farragoso o muy técnico, no lo es más que el desarrollo de cualquier área de la organización -financiera, logística, de comunicación o marketing. Y el riesgo de no incorporar la medición y, por tanto, de no contar con información fiable y contrastada sobre el impacto para la toma de decisiones es muy alto.

La práctica de diferentes tipos de organizaciones indica que, si la medición se aborda de manera progresiva, como un camino de aprendizaje y fortalecimiento de capacidades, dedicando los recursos adecuados y abordando de manera sencilla pero rigurosa los pasos necesarios, la medición del impacto aporta legitimidad y otros muchos beneficios.

En el contexto actual de urgencia resulta además especialmente estimulante alinear los impactos identificados con un marco de referencia internacional como el que representan hoy los ODS. Se trata de una oportunidad para converger y contribuir a catalizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlos.

Por todo ello, este informe quiere ser una llamada a la acción para incorporar de manera progresiva y sistemática la práctica de la medición para transitar hacia modelos o estrategias de gestión basadas en el impacto social.

1. Introducción

El Think Tank de la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas es un espacio de reflexión, diálogo y cocreación de conocimiento puesto en marcha en noviembre de 2020 para impulsar la gestión y medición del impacto social (en adelante GMIS). En él participan activamente en torno a 50 organizaciones del ecosistema de impacto, con representantes de la academia, empresas tradicionales, empresas sociales, consultoras, gestoras de inversión de impacto, ONG y administraciones públicas.

Durante el primer año de vida del Think Tank se identificó la necesidad de construir una mirada compartida y encontrar un lenguaje común, ante la diversidad de definiciones y enfoques de medición y gestión del impacto social. A partir de este esfuerzo colectivo, se elaboró un primer informe de la Cátedra de Impacto Social denominado “Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común”. Este informe trata de establecer unas bases sólidas y consensuadas para la GMIS que permita construir un ecosistema fuerte.

A partir de estas bases compartidas, en este segundo año de funcionamiento del Think Tank, la Cátedra ha creado una comunidad de práctica para profundizar en casos prácticos de GMIS. En esta comunidad han participado más de 30 organizaciones con experiencia directa en GMIS que provienen de diferentes áreas de especialización: academia, consultoría, empresa, incubadora, banca, fundaciones y otras organizaciones sin ánimo de lucro¹.

Durante 2022, esta comunidad de práctica ha analizado sus propias experiencias en la medición del impacto social para identificar los principales desafíos encontrados, así como los elementos clave de toda medición y las limitaciones y los obstáculos más frecuentes. Este segundo informe de la Cátedra recoge pues el fruto de las reflexiones y los análisis compartidos, con el objetivo de ofrecer al ecosistema de impacto orientaciones basadas en la práctica para abordar una medición del impacto social robusta, rigurosa y eficiente que permita a las organizaciones tomar las decisiones necesarias para maximizar su impacto social.

No se trata, sin embargo, de una guía o un manual. Existen excelentes guías de referencia en el ecosistema, como la “Guía práctica para la medición y la gestión del impacto” de la EVPA (2015), “A Guide to Social Return on Investment” de The SROI Network (2012) o los *SDG Impact Standards* (United Nations Development Programme, 2021). Este segundo in-

1 En el anexo 1 puede consultarse un cuadro con las entidades que componen esta comunidad de práctica.

forme de la Cátedra parte de las propuestas de consenso realizadas en el primer informe de la Cátedra y trata de continuarlas aportando claves para enfatizar la dimensión estratégica de la medición y facilitar así su implementación práctica.

1.2. Metodología

La comunidad de práctica se creó con los siguientes objetivos:

- ✎ Fomentar una red de organizaciones multidisciplinar, imprescindible en el estado embrionario del ecosistema.
- ✎ Generar un aprendizaje robusto y compartido que además le dote de credibilidad y legitimidad.
- ✎ Mejorar el conocimiento en torno a la GMIS fomentando su conocimiento y la cultura de la medición.
- ✎ Superar así varios de los obstáculos identificados en el primer informe.
- ✎ Apropiación por parte de los miembros del Think Tank del trabajo realizado.

La elaboración de las propuestas que contiene el informe se ha sustentado sobre un proceso de creación colectiva, que ha seguido los siguientes pasos:

- ✎ Tres sesiones de trabajo de la comunidad de práctica en plenario, los días 2 de febrero, 1 de marzo y 6 de abril de 2022.
- ✎ Creación de dos grupos de trabajo para profundizar sobre la estandarización de metodologías y el valor del impacto. Estos grupos se han reunido dos veces cada uno por separado -los días 2 y 17 de marzo el primero, y 25 de febrero y 11 de marzo el segundo-, y de manera conjunta los días 31 de marzo y 6 de mayo de 2022.
- ✎ Sistematización de las reflexiones y propuestas de las sesiones de trabajo de la comunidad de práctica y de los grupos de trabajo, así como de los resultados de las encuestas realizadas a las organizaciones como punto de partida para las sesiones.
- ✎ Elaboración de un primer borrador de informe, enviado a las organizaciones el 27 de septiembre para su revisión.
- ✎ Sesión de trabajo de la comunidad de práctica el 5 de octubre para consensuar y validar el enfoque del informe.
- ✎ Elaboración de un segundo borrador con las propuestas de la comunidad de práctica.
- ✎ Sesión de trabajo de la comunidad de práctica el 24 de noviembre con Jeremy Nicholls² acerca de los desafíos de la medición y la gestión del impacto social.
- ✎ Envío del segundo borrador a las organizaciones el 12 de diciembre para su revisión final.
- ✎ Publicación, presentación y validación de las propuestas con organizaciones del ecosistema ajenas a la comunidad de práctica durante el primer semestre de 2023.

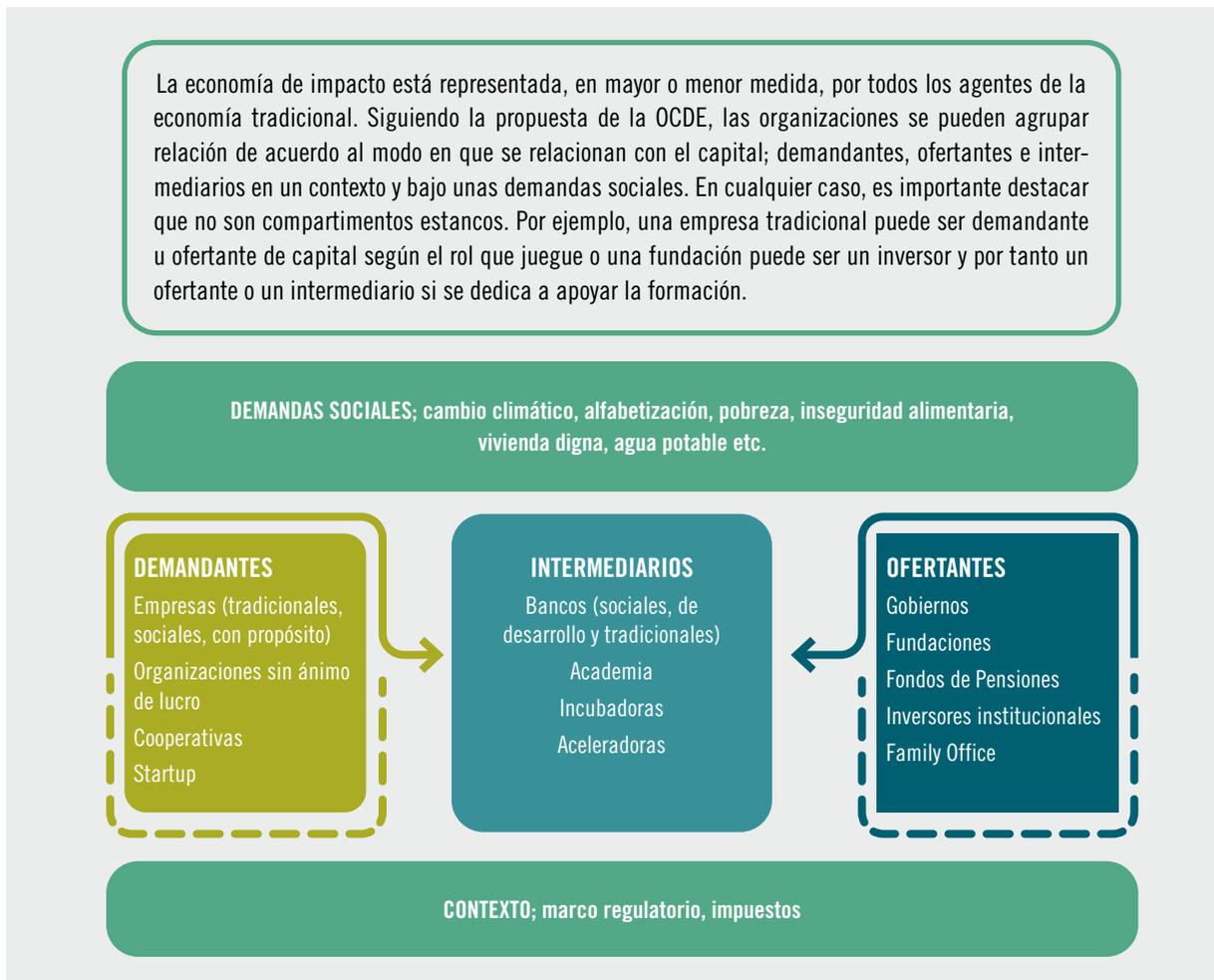
2 Jeremy Nicholls dirige el marco de verificación de los SDG Impact Standards del PNUD. En 2007, Jeremy Nicholls fundó en el Reino Unido la Red SROI con el objetivo de contabilizar el valor social generado por las organizaciones. En 2015 esta Red SROI se convirtió en Social Value UK y Social Value International, de las que Jeremy Nicholls ha sido Director Ejecutivo hasta 2018.

1.3. Precisión conceptual y terminológica

A lo largo del informe se hace referencia a la clasificación de actores que se presentó en el primer informe (San Pedro y Ballesteros, 2021) para el ecosistema de la economía de impacto. Como se representan en la figura 1, esta clasificación identifica:

- Actores demandantes de financiación: pueden ser organizaciones sin ánimo de lucro que solicitan subvenciones públicas o ayudas en forma de donativos, así como empresas o entidades de la economía social que además de ayudas o subvenciones pueden buscar capital de inversión o deuda.
- Actores ofertantes de financiación: pueden ser administraciones públicas, donantes e inversores institucionales o individuales que financian proyectos u organizaciones a través de instrumentos reembolsables y/o no reembolsables.
- Actores intermediarios: pueden ser empresas consultoras, incubadoras, aceleradoras, y otros actores que refuerzan la capacidad de financiación o de medición y gestión del impacto de las organizaciones solicitantes y/o que facilitan la intermediación entre demandantes y ofertantes en la búsqueda de financiación.

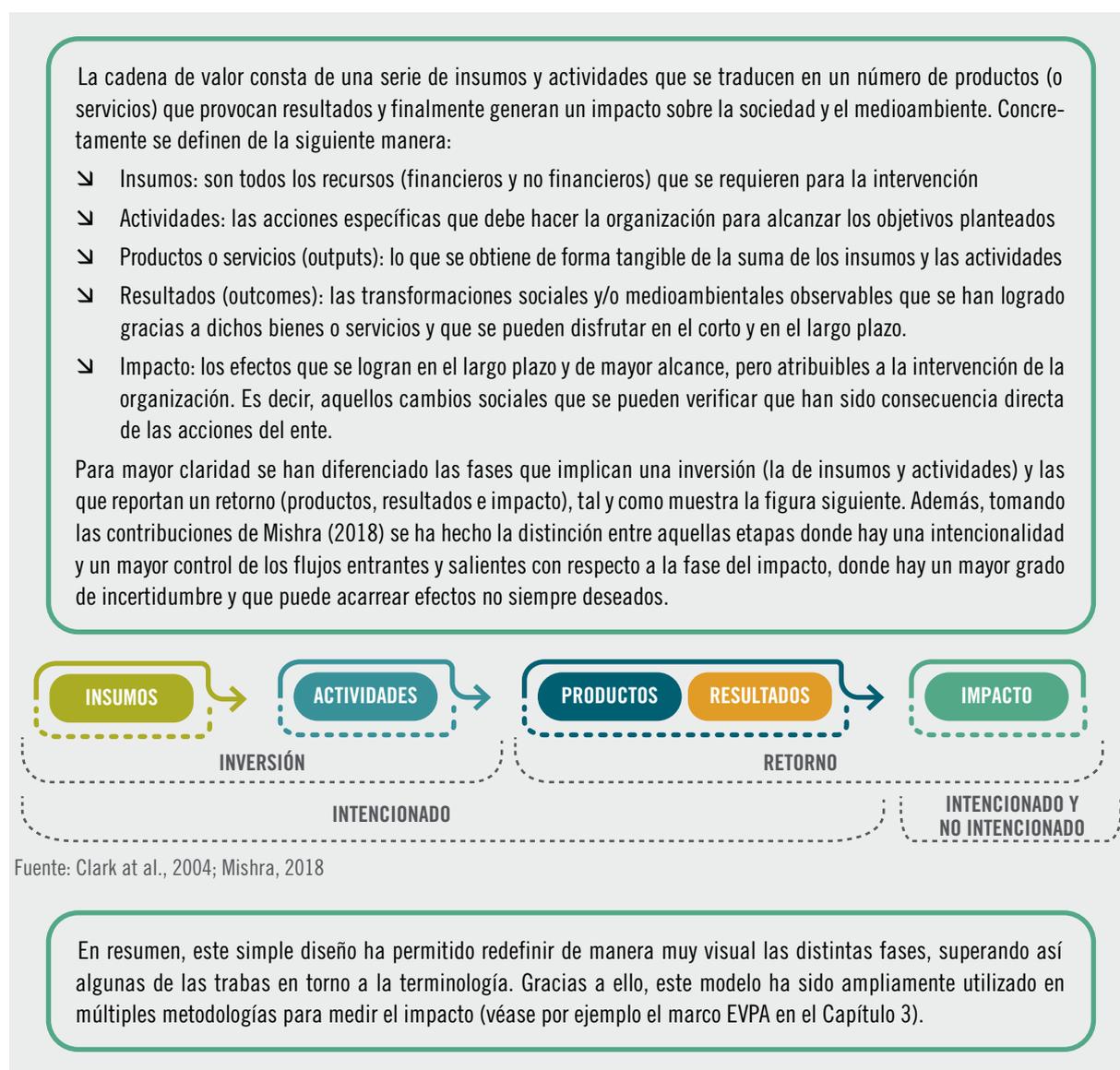
Figura 1: Actores del ecosistema de Impacto



Fuente: Elaboración propia basado en la OCDE, 2015 (pag 34).

La comunidad de práctica no siempre ha estado del todo cómoda con esta clasificación, que gira en torno a la financiación y no tanto a la generación del impacto, pero la ha utilizado para facilitar la sistematización de la reflexión y la generación de conocimiento, así como para alinear su trabajo con otros informes y estudios de referencia del sector. También se aprecia el papel que puede jugar en la medición del impacto un cuarto grupo de actores que actúan como constructores del ecosistema, en sintonía con otras propuestas³.

Figura 2: Cadena de valor del impacto



Fuente: San Pedro y Ballesteros, 2021, a partir de Clark et al., 2004, Mishra, 2018.

3 Cuaderno “Apoyo no financiero: la asistencia técnica en la inversión de impacto” (Ballesteros et al., 2022).

Por otro lado, en el texto se utilizan en inglés algunos términos técnicos referidos a la medición del impacto cuyo uso sin traducir está bastante extendido. Se utilizan, por ejemplo, los términos *output* y *outcome*, que en español no siempre son traducidos igual. En algunos textos, *output* es traducido como producto, en otros como resultado o resultado a corto plazo. *Outcome* a veces es traducido como resultado o resultado a largo plazo, otras como efecto o impacto. En ello influye no sólo la traducción literal elegida sino el enfoque o la aproximación utilizada en la medición del impacto.

En el primer informe de la Cátedra se presentó la cadena de valor del impacto (figura 2) a partir de las propuestas de varios autores, en la que se tradujo *output* como producto o servicio y *outcome* como resultado o transformación a corto plazo.

1.4. Estructura del informe

El informe se estructura en seis capítulos que ofrecen una hoja de ruta para adentrarse en la medición de impacto. En este primer capítulo introductorio se presentan los objetivos del informe, su metodología y estructura.

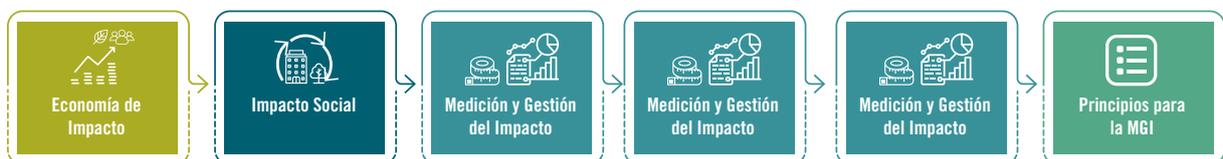
En el segundo capítulo se parte de la definición de medición del impacto social para abordar algunas de las cuestiones más relevantes para situar la práctica de la medición, como los riesgos de no medir, por qué medir o cuándo medir.

En el tercer capítulo se aborda cómo aplicar de manera progresiva pero efectiva los principios de la medición, con sus limitaciones y riesgos, partiendo de la experiencia de las organizaciones de la comunidad de práctica.

En el cuarto capítulo se propone una estructura de medición que, sin pretender ser exhaustiva, trata de orientar la práctica.

En el quinto capítulo se aborda el reto de la participación de los grupos de interés en la medición y se aportan elementos de análisis y claves para su incorporación, a partir de la práctica de las organizaciones.

Para terminar, en el sexto capítulo se aporta un conjunto de reflexiones finales, que incluyen cuestiones relevantes para la medición que pueden generar confusión a la hora de abordarlas, como son el valor del impacto, la monetización del valor social y la estandarización de metodologías.



2. La medición del impacto social

IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO



1. La medición del impacto social es un medio, no un fin en sí mismo, para poder tomar decisiones informadas teniendo en cuenta cómo afectarán a las personas que experimentan los efectos de la acción de la organización.
2. Medir implica poner a los grupos de interés en el centro, identificar con claridad la atribución o contribución de la organización -sin atribuirse de más y sin ignorar los efectos negativos- y medir con el objetivo de gestionar para mejorar el impacto.
3. La medición puede realizarse para identificar o cuantificar los efectos o los cambios producidos por una organización en su conjunto o por uno de sus programas, proyectos o líneas de trabajo. Es habitual empezar midiendo el impacto de una intervención concreta y según se van fortaleciendo las capacidades de medición y transformando la cultura organizativa, ampliar el alcance hasta abarcar la acción de la organización en su conjunto. En ocasiones ocurre a la inversa, de un análisis global de la organización, se identifica la necesidad de medir de manera más específica algún proyecto concreto o de desarrollar nuevos indicadores específicos para este.
4. La motivación para medir el impacto social puede ser de muy diversa naturaleza, pero en cualquiera de los casos la medición sistemática aporta beneficios a las organizaciones, empezando por la legitimidad que esta otorga a su actuación.
5. Las organizaciones pueden percibir la medición como un camino complejo y lleno de obstáculos que las lleve a no querer medir su impacto. Esta decisión conlleva importantes riesgos -reputacionales, de eficacia y eficiencia, entre otros-. Para no caer en la tentación de no medir, es clave entender el carácter estratégico de este proceso, identificar las oportunidades y beneficios que ofrece y dotar a la organización de los recursos necesarios para afrontar la medición.
6. Atendiendo a diferentes factores internos y externos, y de acuerdo con el criterio de proporcionalidad, las organizaciones pueden planificar cuándo es conveniente y oportuno medir y cuándo puede no ser prioritario, porque la medición del impacto, por ejemplo, forme parte de un sistema integrado de seguimiento y evaluación en el que esta se realiza cuando se identifica la necesidad de revisar la teoría del cambio y el resto del tiempo se monitorean los proyectos. En la decisión de medir o cuándo medir puede incidir además la regulación aplicable en cada caso -como en la inversión de impacto que obliga a medir siempre-, los recursos liberados para la medición, la tipología de la intervención -un proyecto piloto frente a uno que ya está consolidado- o el alcance de la participación de la organización, entre otros factores.
7. La medición del impacto social debe permitir gestionar el impacto para mejorarlo. Esto puede implicar un cambio cultural en la organización.
8. La medición se diseña de manera específica para cada organización teniendo en cuenta sus motivaciones, objetivos, recursos, capacidades, etc. Así, se definen los principios, marcos, estándares, metodologías e indicadores más apropiados para cada proceso de medición.

2.1. Aterrizando la medición del impacto social

La medición del impacto social es una práctica todavía poco extendida en España. El estudio de ESIMPACT “Luces y sombras de la medición del impacto social en España” (Robin y García, 2019) hace referencia a un ecosistema que en 2019 estaba todavía dando sus primeros pasos. Desde entonces el interés por la medición no ha parado de crecer y tras la pandemia por la Covid-19 se percibe una mayor concienciación social acerca de la necesidad de conocer los impactos sociales y medioambientales positivos y negativos de las organizaciones sobre las personas y el planeta (Ballesteros y García, 2022, 15:40).

En el informe “Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común” se propone la siguiente definición de la gestión y medición del impacto social (GMIS)⁴ consensuada en el marco del Think Thank (San Pedro y Ballesteros, 2021: 36):

La identificación y cuantificación de métricas consensuadas con los grupos de interés que nos permiten medir los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta, y en qué medida el agente contribuye a dichos cambios. Con ello se produce un aprendizaje que debe guiar la actuación de la organización y que determina la gestión de la intervención.

En esta definición se destacan al menos tres elementos de especial relevancia estratégica y operativa para la medición del impacto social (San Pedro y Ballesteros, 2021):



- 1) **Los grupos de interés en el centro.** La participación de los grupos de interés y el valor que estos otorguen a los cambios derivados de las intervenciones constituyen el eje sobre el que se mueve el impacto social. Por lo tanto, estos son fundamentales en la selección y cuantificación de los indicadores. Cuando se incorporan desde el inicio del proceso de medición se ponen unas bases sólidas para la validación y verificación bidireccional y se favorece la legitimidad de la organización.
- 2) **En qué se contribuye.** El impacto social hace referencia a los cambios sociales producidos como consecuencia de la acción de la organización y que es posible verificar. Por ello, en la medición y gestión del impacto hay que considerar necesariamente otras variables que afectan al logro del objetivo de impacto. Se trata de un ejercicio de pragmatismo y de transparencia con los grupos de interés, para evitar atribuirse resultados que no corresponden.

4 Si bien el acrónimo GMIS sólo incluye el término social, la dimensión medioambiental de la definición consensuada está implícita, como se explica en la página 36 del informe (San Pedro y Ballesteros, 2021).



3) El objetivo es gestionar. Medir es un medio para poder tomar las decisiones necesarias para mejorar el desempeño de una organización. Con la información aportada por los grupos de interés, las organizaciones entienden el efecto de la intervención y así pueden modificar sus prácticas para ajustarlas a las necesidades identificadas. De esta manera, la medición no solo permite conocer el valor generado por una organización, sino que facilita también la integración del desempeño social y ambiental en cada etapa del ciclo de la intervención.

Partiendo de esta definición, la comunidad de práctica reflexionó desde su propia experiencia y a lo largo de varias sesiones, sobre la operativización de estos elementos. En los siguientes apartados se recoge el resultado de este proceso compartido de reflexión y análisis y las propuestas consensuadas para realizar una medición de impacto social robusta.

2.2. Por qué y para qué medir el impacto social

La primera cuestión que se plantea habitualmente una organización que quiere medir su impacto es por qué hacerlo. ¿Es necesario? ¿Qué motivación le mueve? ¿Qué beneficios le aporta medir el impacto del proyecto, programa o incluso de toda la organización?

Medir es, antes de nada, un ejercicio de transparencia esencial para la rendición de cuentas de las organizaciones hacia sus grupos de interés. Se mide porque los destinatarios de los programas y otras personas que experimentan sus efectos tienen derecho a que su voz sea escuchada con relación a las cuestiones que les afectan.

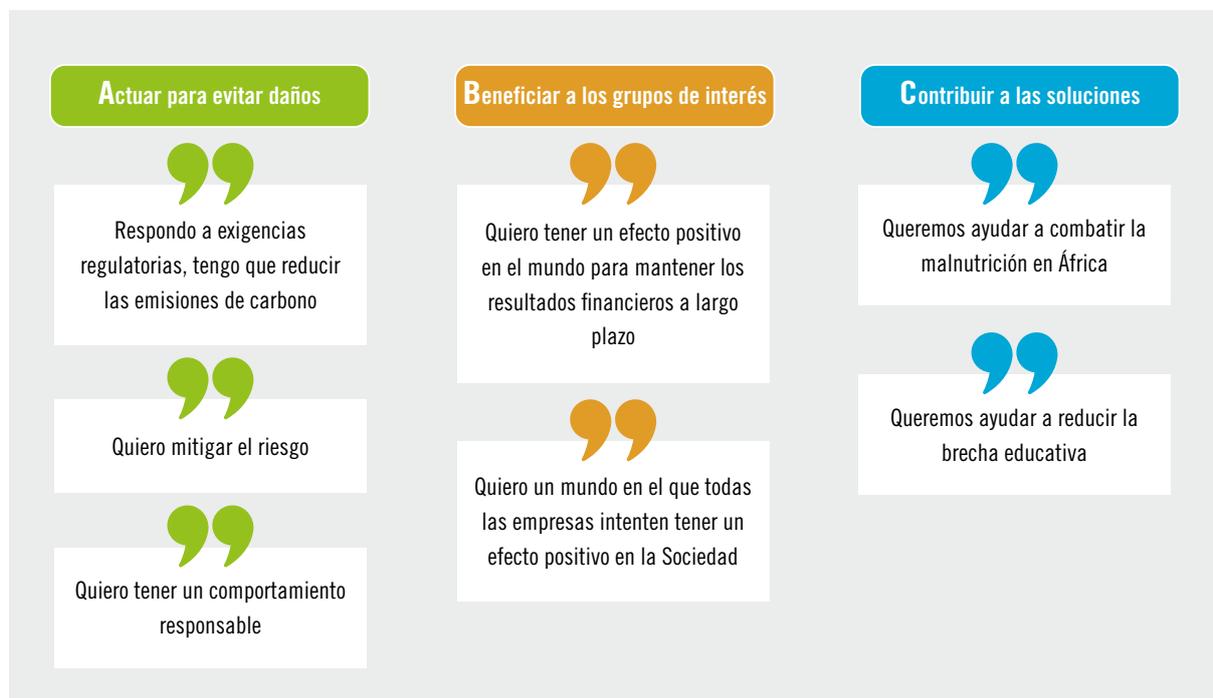
Actualmente existe una presión social e institucional creciente que mueve a las organizaciones a medir su impacto. Presiones externas de diferente naturaleza -regulatoria, de la ciudadanía con su poder de compra, del capital de financiadores e inversores, etc.- que incentivan y condicionan cada vez más las decisiones y las prácticas de las organizaciones. Y presiones internas para conocer la eficacia y la eficiencia de las estrategias y los programas desplegados, para saber si se está respondiendo adecuadamente a los retos identificados y cómo mejorar su actuación o cómo minimizar sus impactos negativos.

La medición del impacto social aporta legitimidad a las organizaciones porque permite evidenciar con datos que se han producido transformaciones sociales y se ha generado valor social. Se verifica así si el impacto previsto se ha logrado y se identifican otros impactos no previstos. Medir el impacto puede formar parte, además, de una estrategia de fortalecimiento de capacidades de los grupos de interés para contribuir a su empoderamiento creando espacios de participación de calidad.

Lo que no se conoce no se puede gestionar. Medir permite disponer de la información necesaria en la toma de decisiones estratégicas para gestionar y mejorar el impacto de la organización sobre las personas y el planeta. Medir facilita también el acceso a financiación, la atracción de talento, nuevas oportunidades de mercado o una mejor identificación de riesgos.

Mientras que en el Tercer Sector, los impactos esperados suelen guardar relación con la misión de la organización y sus líneas de trabajo, para empresas e inversores, el Impact Management Project (IMP)⁵ propone una sencilla clasificación, ampliamente aceptada por el ecosistema y que permite correlacionar la intención de la organización con los impactos efectivamente producidos -positivos, negativos, previstos y no previstos- y establecer una referencia compartida para la medición y la gestión⁶. Este modelo, conocido como ABC (siglas en inglés de Evitar, Beneficiar, Contribuir) se recoge gráficamente en la figura 3.

Figura 3: Clases de impacto e intenciones de las empresas: Modelo ABC (IMP)



Fuente: Impact Management Project (IMP).

5 El Impact Management Project reúne a un conjunto amplio y diverso de organizaciones con el objetivo de promover un consenso global sobre cómo medir, evaluar y reportar los impactos sobre las personas y el planeta <https://impactmanagementproject.com/about/>

6 Véase <https://impactfrontiers.org/norms/abc-of-enterprise-impact/>

- La **A** hace referencia a “actuar para evitar daños” -*act to avoid harm*-. Así, una empresa identifica los daños reales o potenciales generados en las personas y el planeta y busca mejorar los resultados para acercarse a un rango sostenible teniendo en cuenta el umbral de referencia -social o ecológico-.
- La **B** indica que, además de actuar para evitar daños, las empresas pueden buscar beneficiar de manera consciente e intencional a sus grupos de interés, manteniendo o provocando una mejora en el bienestar de uno o más grupos y/o en el entorno natural, dentro del rango sostenible marcado por el umbral de referencia -social o ecológico-.
- La **C** implica, además de lo anterior, contribuir a las soluciones, mejorando el bienestar de un grupo de personas o el estado del entorno natural, de modo que el resultado pase de estar fuera del rango sostenible -sin ser por responsabilidad de la empresa, sino por un fallo de mercado o de las políticas públicas- a estar dentro del mismo.

Siguiendo esta lógica, las organizaciones o los programas se sitúan en uno u otro grupo y pueden proponerse mejorar su impacto transitando hacia el siguiente nivel. Se trata de un modelo enormemente útil para facilitar el entendimiento entre empresas e inversores en la medición del impacto y para contribuir a una mejor gestión de este.

Además de facilitar la toma de decisiones informada, una medición sistemática del impacto social permite obtener importantes beneficios asociados a la vinculación de la organización con sus grupos de interés y a una mayor eficacia y eficiencia en la gestión, que inciden positivamente en su reputación.

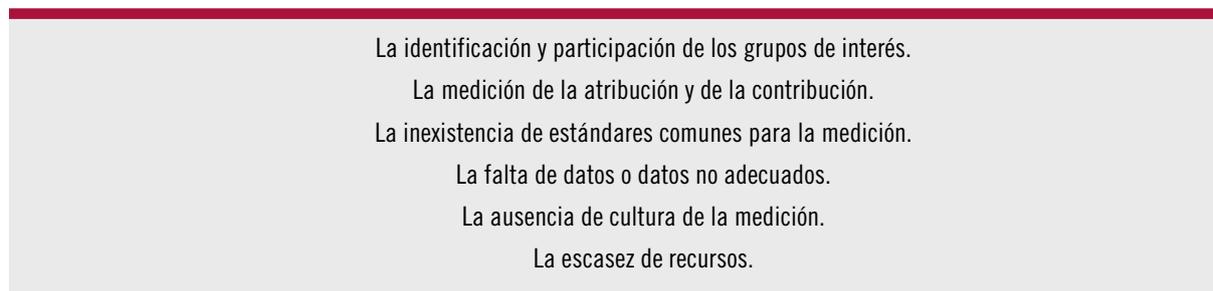
La figura 4 resume los beneficios que identificaron las organizaciones del Think Tank y que se recogen en el primer informe de la Cátedra. Como se puede comprobar, estos beneficios inciden positivamente en la reputación de la organización.

Figura 4: Beneficios de la práctica sistemática de la GMIS

- Un paso hacia el contrato social: vinculación con los grupos de interés.
- Una mejora continua: medir para aprender y gestionar.
- Una mayor credibilidad y responsabilidad: estrategia basada en datos objetivos y fiables.
- Eficiencia en el uso de los recursos: asignación más eficiente de los recursos a partir de datos verificados.
- Una mejor disposición para recibir fondos: atracción de capital privado y optimización del gasto público.
- Una economía social más robusta: contribución a una mejor comprensión de los impactos agregados.

Fuente: San Pedro y Ballesteros (2021).

No obstante, y a pesar de las ventajas identificadas, muchas organizaciones no dan el paso a integrar la medición de manera sistemática por los obstáculos que se encuentran en el camino y que suelen estar relacionados con la falta de capacidades o de recursos dedicados a la medición. Esta puede ser percibida como un proceso técnico, complejo y desconectado de la estrategia de la organización. En la figura 5 se recogen los obstáculos más habituales a los que se enfrentan las organizaciones.

Figura 5: Principales obstáculos en la práctica de la GMIS

Fuente: San Pedro y Ballesteros (2021).

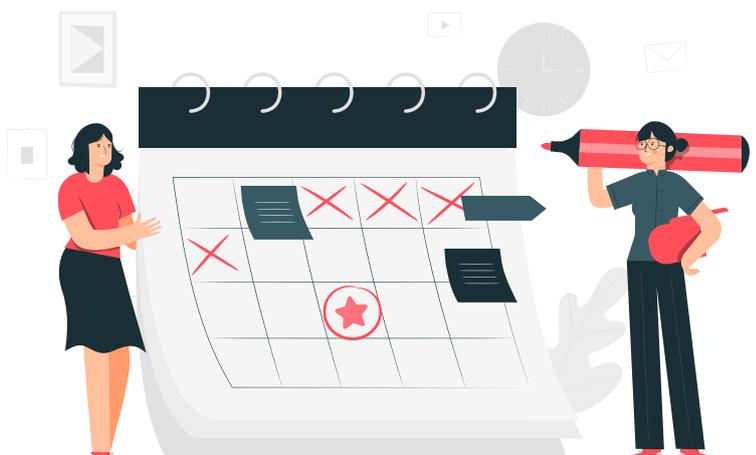
Ante estos obstáculos puede surgir la tentación de no medir y de dar por hecho que se ha conseguido el impacto deseado solo por haber realizado ciertas actividades de generación de impactos positivos o de prevención o mitigación de impactos negativos. Pero cuando una organización divulga información sobre su impacto sin sustentarla en un proceso de medición está asumiendo importantes riesgos. En primer lugar, el riesgo de no estar logrando los objetivos de impacto y no saberlo. También se expone a riesgos reputacionales y de relación con sus grupos de interés y alimenta el *impact washing*. Si no se atribuye un valor estratégico a la medición y no se comprenden adecuadamente los riesgos asociados a no medir, difícilmente se liberarán los recursos -económicos, de personal, de tiempo, etc.- necesarios para la medición.

Por otra parte, pueden existir resistencias a comunicar los impactos negativos, por el temor de las organizaciones a exponerse frente a terceros o por la respuesta de los accionistas e inversores. Sin embargo, identificar los impactos negativos y trazar una hoja de ruta para mitigarlos y reducirlos es un gran paso en el camino hacia la mejora del impacto. Establecer objetivos de mejora para reducir la brecha salarial de una organización o adoptar un código ético para prevenir la vulneración de los derechos humanos en su cadena de suministros ponen el acento en la mitigación y la prevención de los efectos negativos sobre los grupos de interés y con ello se sientan las bases para la mejora del impacto social. Una organización del Think Tank valora incluso como algo negativo el hecho de no recibir quejas y *feedbacks* negativos de sus grupos de interés. Se trata de un indicador de que el sistema de recogida puede no estar funcionando bien y de que no se dispone de información para mejorar la intervención.

De nuevo, reconocer el sentido estratégico de la medición del impacto y particularmente del impacto negativo es esencial para la toma de decisiones. Sacar las externalidades a la luz es un ejercicio de transparencia y de responsabilidad para empezar a gestionarlas, contribuyendo así a positivar los impactos negativos.

2.3. Cuándo medir el impacto social

Las organizaciones pueden tener integrada la práctica de la medición y sin embargo no medir de manera sistemática el impacto. Cuándo medir o incluso qué medir en cada momento son decisiones estratégicas de la organización en función de sus objetivos, prioridades y recursos. Las organizaciones se pueden plantear si miden el impacto del conjunto de la organización, o sólo uno o varios de sus programas, proyectos, etc. Muchos factores



pueden incidir en la decisión, desde los más estratégicos vinculados con el propósito de la organización, a otros más operativos.

Una organización puede querer medir el impacto de un proyecto piloto para valorar si permite responder a los desafíos identificados. Otra, sin experiencia en la medición, puede empezar midiendo un programa y ampliar progresivamente hasta abarcar a toda la organización. Es importante tener claro el objeto de la medi-

ción para ajustar adecuadamente las expectativas.

Los procesos de medición necesitan un marco de referencia para desarrollarse: si hace unos años el marco por excelencia para la planificación era el marco lógico, hoy en día lo es la teoría del cambio, entendida como la hoja de ruta hacia el impacto social deseado. Una buena teoría del cambio describe cómo y por qué se espera que ocurra el proceso de transformación y cómo va a influir la organización para que se produzca el cambio deseado.

Las organizaciones del Tercer Sector tienen incorporada la cultura de medición desde hace tiempo. Están acostumbradas a medir los resultados de su intervención y el cumplimiento de los objetivos previstos. Llevan muchos años haciendo monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y extrayendo aprendizajes de sus programas, lo que se conoce como procesos MEAL por sus siglas en inglés- *monitoring, evaluation, accountability and learning*-. (Ballesteros, 2022; Elahi, 2020):

- El monitoreo se refiere al proceso de seguimiento continuo de los recursos, actividades y resultados y al análisis de la información para orientar la implementación del proyecto.
- La evaluación es un proceso que busca verificar la eficacia, pertinencia, eficiencia y sostenibilidad de un proyecto en curso o finalizado. Generalmente se refiere a los resultados obtenidos y se realiza en marcos temporales definidos, habitualmente a mitad de período y al final.
- La rendición de cuentas hace que cualquier persona implicada en la intervención pueda ser responsable ante los grupos de interés -personas destinatarias, instituciones donantes, etc.-. Para hacer efectiva la rendición de cuentas se ponen en marcha sistemas de *feedback* y quejas a disposición de las personas participantes - *Beneficiary Feedback and Complain Mecanisms*, BFCM, por sus siglas en inglés, con el objetivo de adaptar los proyectos.
- El aprendizaje es el proceso a través del cual se reflexiona sobre la información generada a partir del monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas y es utilizada intencionalmente para mejorar de forma continua el rendimiento de un proyecto y su capacidad para lograr resultados.

El foco tradicional de los procesos MEAL ha sido conocer si el camino que se trazó se está siguiendo y en caso contrario identificar las desviaciones o rectificaciones. Busca conseguir datos objetivables sobre resultados intermedios, tratar de mejorarlos de cara a la siguiente evaluación y proponer actividades que permitan mejorar la intervención con el siguiente

proyecto. Suelen ser sistemas algo rígidos y limitarse a los resultados o cambios previstos y tienen menos capacidad para identificar cambios no previstos (positivos o negativos).

El reto en muchos casos, incluso en las organizaciones que tienen ya una larga trayectoria en estos procesos MEAL, es poner el foco en el impacto social, a medio y largo plazo, para identificar las transformaciones a las que contribuye la organización de manera efectiva. Una manera posible de combinar procesos MEAL y la medición de impacto es diseñar y medir el impacto de los programas de la organización de acuerdo a una teoría del cambio y/u otro marco de referencia y acompañar los proyectos de los programas con el proceso MEAL.

El impacto suele medirse cuando el proyecto finaliza (figura 6) y su medición es una fracción pequeña dentro del proceso completo del MEAL. Si el proyecto no continúa difícilmente se estudia el impacto a medio y largo plazo, pues no hay recursos asociados a dicho estudio y si el proyecto continúa pocas veces se realiza un estudio de impacto asociado al mismo al no estar entre las prioridades estratégicas.

Figura 6: Dónde está el impacto



Fuente: Elaboración propia a partir de NIDOS (Network of International Development Organisations in Scotland).



Es importante que la organización defina bien el alcance de la medición en función de los objetivos de impacto que se haya marcado y de los recursos que tiene disponibles, para asegurar una adecuada proporcionalidad. Puede ocurrir que la medición consuma más recursos que el proyecto. La medición debería estar en consonancia con los objetivos del proyecto e, idealmente, planificarse en el mismo momento en el que se diseña la intervención para asegurar que se van a poder medir los impactos buscados.

Algunas organizaciones miden solo los programas en los que participan más directamente y no aquellos en los que tienen un rol tangencial. Otras miden todo lo que hacen, independientemente de los recursos dedicados a los proyectos y de su rol en los mismos. Y otras adoptan una programación a largo plazo en la que se establece en qué momento se mide el impacto, cuándo se hace seguimiento de los resultados intermedios, así como otras estrategias para asegurar una buena toma de decisiones.

En la decisión sobre medir o no medir y cuándo hacerlo influye no sólo la planificación estratégica de la organización y la proporcionalidad con los recursos, también puede afectar la regulación correspondiente o las exigencias de financiadores. En el primer caso, en las carteras de inversión de impacto es obligatorio medir el impacto de las empresas en las que se ha invertido para poder catalogarla como tal. La inversión de impacto ha crecido de manera muy significativa en los últimos años (Casasnovas et al., 2022) lo que ha impulsado la creación de múltiples herramientas de medición para verificar el impacto de las empresas invertidas. Por otro lado, las administraciones públicas y las instituciones europeas exigen cada vez más la medición del impacto de los proyectos que financian. Los fondos europeos *Next Generation EU* están teniendo, en este sentido, un efecto catalizador en la medición del impacto.

Si se entiende que la medición forma parte y sustenta la toma de decisiones de la organización, se diseñará un sistema bien articulado entre los procesos de medición y gestión, lo que facilitará la medición sistemática.

El valor estratégico de la medición en la toma de decisiones se explica en la figura 7, a través de una buena práctica que comparte una de las entidades integrantes del Think Tank. Se observa cómo la incorporación de la visión de impacto en la evaluación y gestión puso en relevancia cambios no esperados, que permitieron mejorar la toma de decisiones tanto a los gestores como a los financiadores, aumentando en definitiva el impacto sobre los usuarios finales. La transparencia, la rigurosidad y el coraje de utilizar estratégicamente la información obtenida, en este caso utilizando la metodología de análisis de retorno social de la inversión (SROI), permiten reforzar las relaciones de confianza con todos los agentes involucrados, así como tomar decisiones necesarias para generar el impacto deseado, que como se verá, debe estar alineado con los intereses y expectativas de los destinatarios del programa evaluado.

Figura 7: Valor estratégico de la medición de impacto para la toma de decisiones: programa de transformación digital en el ámbito de la discapacidad

En el 2016, la agrupación de entidades que trabajan en el sector de la discapacidad, en base a necesidades detectadas en la asistencia diaria, de impulsar un programa de transformación digital. El proyecto se diseñó en base a las necesidades detectadas, elaborando una línea base, así como evaluaciones intermedias como herramienta de revisión y control.

Una vez instaurado completamente, el grupo motor se plantea realizar una evaluación como método de control y mejora continua. Se contacta con el equipo de expertos en investigación, que dadas las características del programa plantea como metodología a desarrollar, el análisis de retorno social de la inversión (SROI), con carácter evaluativo.

El estudio, que incorpora a todos los grupos de interés, reveló una proporción no esperada de impacto entre los distintos agentes implicados, dado que los usuarios destinatarios (en hipótesis, principales beneficiarios), solo eran impactados en un 34% sobre el total, siendo el 56% del impacto del programa asociado a los profesionales. El porcentaje restante, estaba vinculado a familiares. En esta ocasión, se dejaron fuera del análisis a los financiadores, por la dificultad de atribuir el impacto de este proyecto en el global de acciones que desarrollaban. Los datos pusieron de relevancia no solo impactos positivos, sino impactos negativos sobre los profesionales, tales como la frustración, la carga de horas extra de trabajo, que son importantes de manejar en el conjunto de cualquier programa, con el objetivo de lograr el mayor impacto deseado.

Los aprendizajes se compartieron con los distintos grupos de interés, incluidos los financiadores, entendiendo de este modo el impacto todos desde un enfoque global, no solo centrado en el usuario.

La medición, sin incorporar los aprendizajes en la gestión, no ve completada su función. Es por ello, que el grupo motor decidió incorporar el diseño de un sistema de gestión y medición de impacto como una actividad más del programa, y como base para el rediseño del mismo. Para ello, se trabajó desde un enfoque de “pensamiento de diseño”, utilizando herramientas como el *design thinking*, con sus cinco fases: empatía, definición, ideación, prototipado y testeo.

En la fase de empatía fue fundamental el uso de herramientas que permitieran abstraerse a los equipos de las decisiones tomadas con anterioridad, identificando de forma clara el problema al que se pretende dar solución. Para ello, se utilizó la técnica del “árbol de los problemas”, donde se identificaron aspectos clave como:

- El objetivo no es incorporar la transformación digital, ni digitalizar, sino cambiar el modelo asistencial a través o apoyándose en la tecnología como medio.
- Es importante entender las causas y consecuencias del problema, desde el contexto de necesidades, y expectativas de los distintos grupos de interés, con el fin de incorporar los hallazgos en la descripción de la “teoría del cambio” y posterior sistema de impacto.
- En el caso de uso de este programa, los estereotipos, prejuicios, desconocimiento sobre las capacidades de las personas con discapacidad, la falta de recursos de las familias, la vulnerabilidad de los usuarios, los entornos no accesibles ni física ni cognitivamente (escasos niveles de accesibilidad cognitiva), así como los modelos mentales rígidos en los equipos asistenciales, se convierten en supuestos y condicionantes que, de no tenerse en cuenta en el diseño del programa, se convierten (con alta probabilidad) en impactos negativos o bloqueadores para conseguir el impacto deseado.

Una vez definido el contexto, y empatizado con los grupos de interés, se definió el reto y se construyó la teoría del cambio del nuevo programa, identificando actividades, indicadores e impactos. Sobre el esquema ideado y prototipado, se llevó a cabo un proceso de reflexión comparando el modelo previo a la incorporación de modelo de gestión de impacto, con el modelo propuesto, entendiendo las diferencias y el valor aportado.

El proceso, además, ha permitido mejorar el grado de implicación, de compromiso y de empoderamiento de los equipos, así como su satisfacción. Han aumentado las actividades a realizar, y por tanto las tareas para las personas implicadas, pero estas se entienden como parte estratégica fundamental.

Además del valor estratégico de este proceso para redirigir la intervención, una importante lección aprendida de esta experiencia es la importancia de incluir, ya en el diseño de la intervención, la medición del impacto, contando con la participación de los grupos de interés en la identificación de las necesidades y su priorización.

Fuente: Fundación San Juan de Dios.

2.4. Las cinco dimensiones del impacto

El Impact Management Project (IMP)⁷ establece que el impacto de las organizaciones sobre las personas y el planeta puede entenderse desde cinco dimensiones, que sirven de complemento al marco de referencia ABC citado más arriba: qué, quién, cuánto, contribución y riesgo. Esta sencilla propuesta de aproximación al impacto, concebida para un contexto de empresa, cuenta con un importante consenso internacional. En la figura 8 se explica de manera sintética el contenido de cada dimensión.

Figura 8: Dimensiones del impacto definidas por el IMP



Fuente: Impact Management Project a través de Impact Frontiers <https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/>.

Las cinco dimensiones de impacto han de estar presentes en cualquier medición y permiten identificar las categorías de datos necesarios en cada caso para poder abordarla. Estas categorías se resumen de manera esquemática en la tabla del IMP que se recoge en la figura 9⁸.

7 El Impact Management Project reúne a un conjunto amplio y diverso de organizaciones con el objetivo de promover un consenso global sobre cómo medir, evaluar y reportar los impactos sobre las personas y el planeta <https://impactmanagementproject.com/about/>

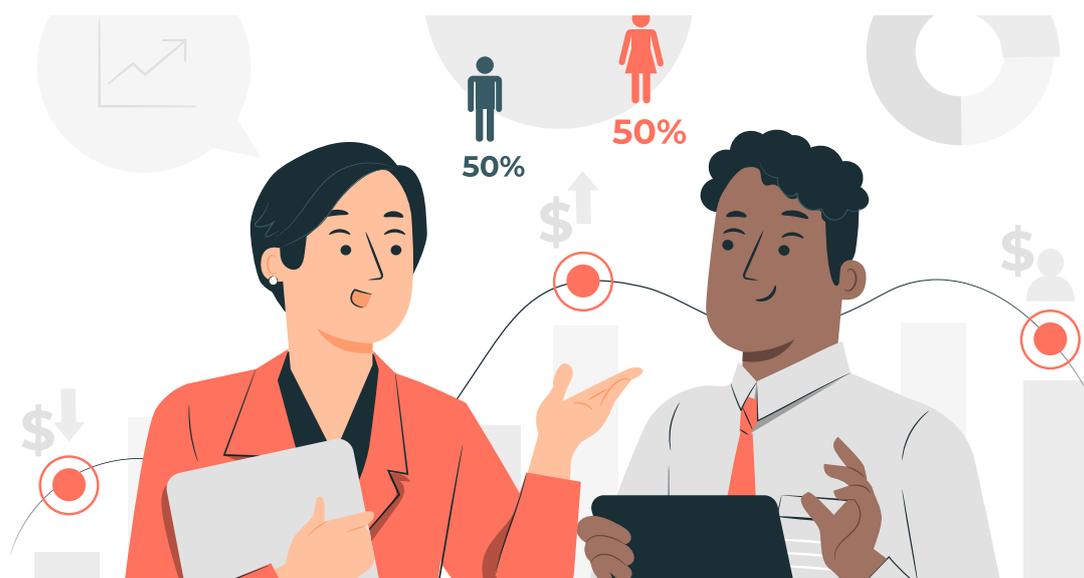
8 Para más información sobre las categorías de datos de cada dimensión consultar <https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/#five-dimension>

Figura 9: Categorías de datos para las dimensiones de impacto (IMP)

Dimensión de Impacto	Categoría de datos de impacto	Descripción
QUÉ 	Nivel del resultado en el tiempo	El nivel de experiencias de resultados de las partes interesadas al comprometerse con la empresa. El resultado puede ser positivo o negativo, intencionado o no intencionado.
	Umbral de resultado	El nivel de resultado que la parte interesada considera positivo. Cualquier cosa por debajo de este nivel se considera un resultado negativo. El umbral de resultado puede ser un estándar acordado a nivel nacional o internacional.
	Importancia del resultado para la parte interesada	La opinión de las partes interesadas sobre el resultado que experimenta es importante (relevante para otros resultados). Cuando es posible, las personas que experimentan el resultado proporcionan estos datos, aunque también se puede considerar la investigación de terceros. Para el medio ambiente, la investigación científica proporciona esta visión.
	ODS u otro objetivo global	El Objetivo de Desarrollo Sostenible u otro objetivo global con el que se relaciona el resultado. Un resultado puede relacionarse con más de un objetivo.
QUIÉN 	Parte interesada	El tipo de parte interesada que experimenta el resultado.
	Límite geográfico	La ubicación geográfica donde la parte interesada experimenta el resultado social y / o ambiental.
	Nivel de resultado al inicio del estudio	El nivel de resultado experimentado por la parte interesada antes de comprometerse con, o ser afectado por la empresa.
	Características de la parte interesada	Características sociodemográficas y/o de comportamiento y/o características ecosistémicas de las partes interesadas para permitir la segmentación.
CUÁNTO 	Escala	El número de individuos que experimentan el resultado. Cuando el planeta es la parte interesada, esta categoría no es relevante ⁹ .
	Profundidad	El grado de cambio experimentado por la parte interesada. La profundidad se calcula analizando el cambio que se ha producido entre la “línea de base del nivel de resultado” (Quién) y el “nivel de resultado en periodo” (Qué).
	Duración	El periodo de tiempo durante el cual la parte interesada experimenta el resultado.
CONTRIBUCIÓN 	Nivel del resultado contrafactual	La diferencia entre el nivel de resultado que se produjo y el nivel que se habría producido en ausencia de la acción.
RIESGO 	Tipo de riesgo	El tipo de riesgo que puede socavar la entrega del impacto esperado para las personas y / o el planeta. Hay nueve tipos de riesgo de impacto.
	Nivel de riesgo	El nivel de riesgo, evaluado combinando la probabilidad de que ocurra el riesgo, y la gravedad de las consecuencias para las personas y / o el planeta si lo hace.

Fuente: IMP, disponible en <https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/#data-categories>.

⁹ Salvo cuando se trata de la protección de la biodiversidad, se identificaría el número de especies u otros indicadores de protección de la biodiversidad.



2.5. Herramientas de medición

La realización de una medición de impacto social no es un proceso uniforme ni estático. Al contrario, esta ha de diseñarse en cada caso en función de la motivación, los objetivos de la medición, los recursos y las capacidades instaladas en la organización, etc. Es importante iniciar el camino teniendo una cierta claridad en torno a los principios de la medición y las herramientas que se utilizarán para realizarla (San Pedro y Ballesteros, 2021)¹⁰:

- 1. Los principios** ayudan a establecer la dirección y el propósito de la medición, con referencias normativas como los ocho principios de Social Value International – involucrar a los grupos de interés, entender qué cambia, valorar las cuestiones que importan, sólo incluir lo material, no atribuirse de más, ser transparente, verificar el resultado y ser receptivo/a (be responsive en inglés)-, o los cuatro principios consensuados en el marco de los trabajos del Think Tank de la Cátedra de Impacto Social.
- 2. Los marcos** permiten fijar los objetivos y alinearlos con objetivos globales. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la teoría del cambio son actualmente dos marcos de referencia ampliamente utilizados, el primero de alcance global y el segundo de elaboración propia para la determinación del cambio deseado y las rutas de cambio para alcanzarlo.
- 3. Los estándares** establecen normas y una guía para realizar la medición y la gestión del impacto de una determinada manera. Como se recoge en la figura 10, puede tratarse de estándares de carácter obligatorio, como el conjunto de normas que la Unión Europea está aprobando en materia de impacto y sostenibilidad -taxonomía, SFDR, CSRD, etc.- o de adopción voluntaria como los SDG Impact Standards o ISSB (Alarcón et al., 2022).

¹⁰ San Pedro y Ballesteros (2021) aportan definiciones de estas herramientas, consensuadas en el marco del Think Tank, así como una clasificación básica y ejemplos de algunas de ellas. Para más información y una mayor clarificación, se puede consultar el informe de la Cátedra de Impacto Social “[Propuestas para la Medición y gestión del impacto social: en búsqueda de un lenguaje común](#)”.

Figura 10: Ejemplos de estándares obligatorios y voluntarios

		Público		Usos				Relevancia de la información no-financiera	
		Obligatoriedad	Para quién	Medición	Gestión	Divulgación	Clasificación	Contribución a los resultados financieros de la organización	Contribución a solucionar retos de la sociedad
Normativa europea	Taxonomía	Obligatorio	Toda organización vinculada por CSRD y SFDR debe reportar su alineamiento. Aquellas que se quieran catalogar como "sostenibles" tienen obligaciones específicas.				✓	N/A	Sí
	SFDR	Obligatorio	Proveedores de productos/servicios financieros	✓		✓	✓	Sí	Sí, vía la taxonomía
	CSRD	Obligatorio	Empresas de cierta dimensión, pymes con productos cotizados, bancos, aseguradoras y empresas de interés público (entre otros)	✓		✓		Sí	Sí, vía la taxonomía
Estándares internacionales	SDG Impact Standards	Voluntario	Empresas, inversores y emisores de bonos (entre otros)	✓	✓			Sí	Sí
	ISSB	Voluntario, a menos que lo exija la legislación nacional o regional	Esencialmente empresas y entidades financieras	✓		✓		Sí	No

Fuente: Alarcón et al., 2022.

4. Las metodologías facilitan la obtención y valoración de datos y la toma de decisiones. Existen decenas de metodologías, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo, que monetizan el valor del impacto o que no -SROI, Valor Social Integrado, metodologías experimentales y cuasi experimentales, metodologías cualitativas, LBG, ONLBG, B Impact Assessment, la Huella Social, etc.- y muchas organizaciones elaboran además algunas propias para afinar mejor el proceso de medición. Es habitual utilizar un *mix* metodológico adaptado a las necesidades de cada medición (Robin y García, 2019).

5. Los indicadores, como representación cuantitativa y/o cualitativa de los cambios experimentados, permiten realizar la cuantificación y valoración del impacto. Existen



numerosas propuestas de indicadores estándares para facilitar la comparación y la divulgación, como los que ofrece IRIS+ o los indicadores asociados a los ODS. Esta gran oferta puede facilitar su aplicación, siempre y cuando encajen en un diseño de medición consistente orientado a la toma de decisiones propias, sin aplicar recetas cerradas.

3. Aplicación de los principios de la GMIS

IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO



1. Los principios de la GMIS ofrecen el marco normativo de carácter voluntario y aspiracional que facilita el establecimiento de la dirección y el propósito de la medición. Si bien existen referencias internacionales reconocidas, como los ocho principios de Social Value International, las organizaciones del Think Tank de la Cátedra consensuaron cuatro principios que todas compartían: transparencia y rendición de cuentas, aprendizaje para la gestión, medir lo material y fiabilidad.
2. Los cuatro principios son relevantes para realizar una medición robusta y rigurosa. No tenerlos en cuenta implica asumir riesgos relacionados, entre otros, con la fiabilidad de la medición, la efectividad y/o el impacto de la intervención y la reputación de la organización.
3. No todas las organizaciones están preparadas para aplicar los principios plenamente desde su primer ejercicio de medición. Es conveniente explicitar las limitaciones actuales, identificar los elementos a los que no se podrá llegar y por qué, y trazar una hoja de ruta sencilla para la aplicación efectiva de los principios en los siguientes ejercicios de medición.
4. Se propone una priorización de acciones para aplicar los principios de manera progresiva.

3.1. Los principios de la gestión y medición del impacto social

Los principios son referencias normativas que las organizaciones adoptan de manera voluntaria para guiar la medición y la gestión del impacto social y así asegurar que el proceso es riguroso y fiable. En los últimos años han surgido en el ámbito internacional diferentes propuestas de principios dirigidas a distintos sectores -bancario, financiero, empresarial, etc.- (San Pedro y Ballesteros, 2021). Una de estas propuestas, ampliamente reconocida y aplicable a cualquier tipo de organización son los ocho principios de Social Value International (SVI) que se desarrollan con estándares para facilitar su aplicación y constituyen así los "ladrillos" para la toma de decisiones informada en base al impacto¹¹.

Ante las diferentes opciones existentes, en 2021 los miembros del Think Tank reflexionaron sobre qué principios podrían guiar a las organizaciones del ecosistema español en el

11 Social Value International <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/6127b55936e97e03e86297ea/1629992289441/Principles+of+Social+Value+.pdf>

marco de la búsqueda de un lenguaje común. Mediante un amplio proceso participativo, se acordaron cuatro principios de consenso y alineados con los principios de SVI (ver figura 11): transparencia y rendición de cuentas, aprendizaje para la gestión, medir lo material y fiabilidad, cuyo contenido se detalla en la figura 12 (San Pedro y Ballesteros, 2021).

Figura 11: Correspondencia entre los principios de SVI y los principios acordados en el marco del Think Tank de la Cátedra de Impacto Social

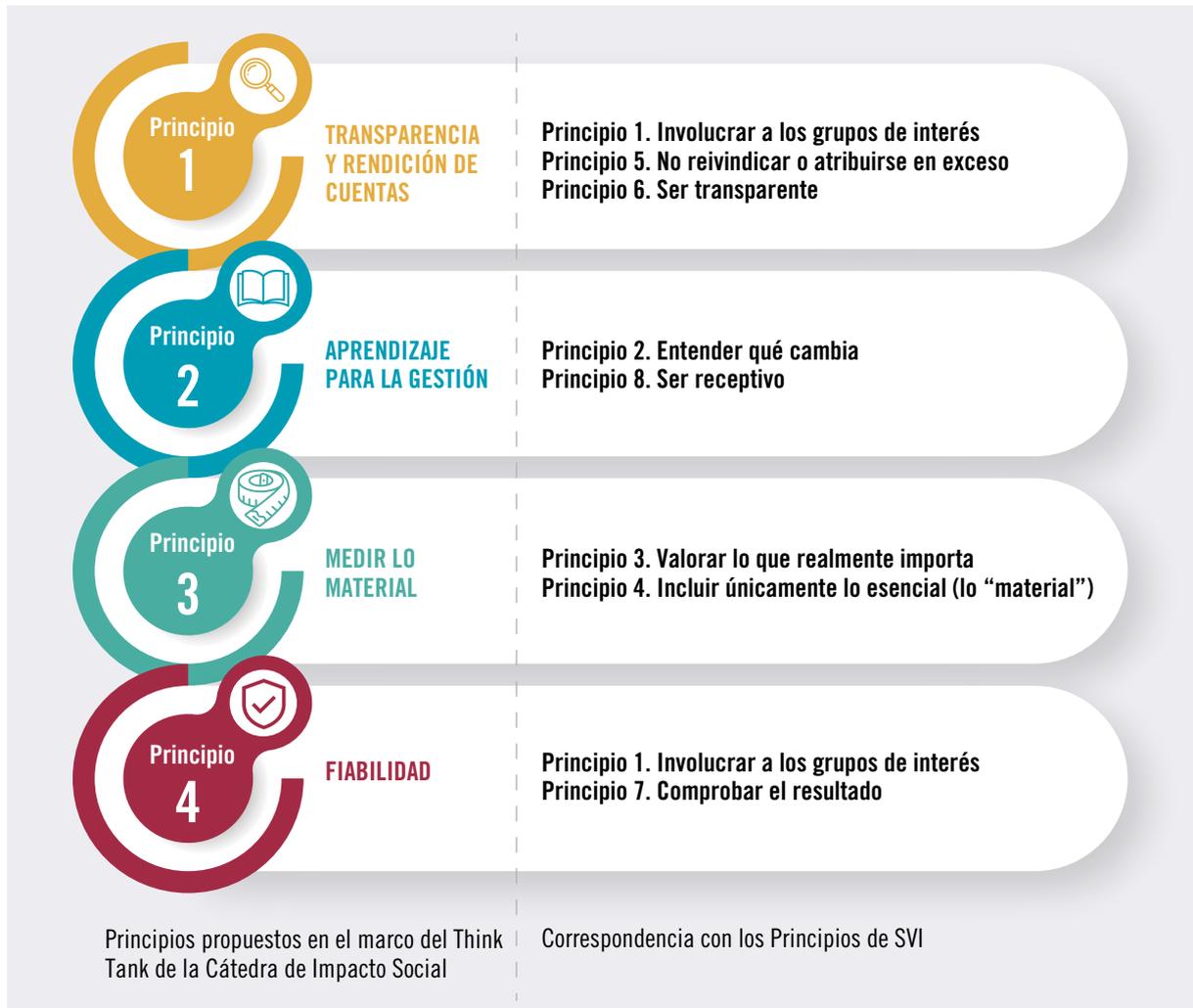


Figura 12: Los principios de la GMIS



Fuente: San Pedro y Ballesteros (2021).

Los principios de la GMIS son de carácter aspiracional, en tanto que no todas las organizaciones están preparadas para cumplirlos ampliamente desde el inicio, pero les sirven de referencia u hoja de ruta para mejorar, independientemente de las herramientas que utilicen para medir y gestionar su impacto social.

Para facilitar su aplicación, la comunidad de práctica analizó qué elementos eran imprescindibles, cuáles eran relevantes, pero no imprescindibles, de manera que se podrían incorporar gradualmente de acuerdo con las capacidades de la organización, y cuáles no eran tan relevantes y podrían por tanto quedar excluidos. Tras el análisis realizado conjuntamente, se concluyó que sería más apropiado realizar una escala de deseabilidad, que permitiera, en caso de falta de recursos, priorizar los aspectos más relevantes e ir incorporando los siguientes paulatinamente, sin excluir ninguno, como se explica en el apartado 3.2.

A continuación se detalla, para cada principio, la valoración de las organizaciones, siguiendo esta clasificación inicial -imprescindible, relevante, no tan relevante-.

3.1.1. Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas están directamente relacionadas con la credibilidad de la medición y con cómo se incorpora y explica la participación de los grupos de interés. Si se quiere desarrollar una GMIS robusta es imprescindible facilitar información sobre los siguientes elementos¹²:

- ✎ El objetivo del impacto que se persigue con la intervención (el 86% de los miembros consultados lo considera imprescindible y se ha validado después por el conjunto).
- ✎ La metodología, el marco y la fuente de los datos que se van a emplear en la medición (86%)
- ✎ El objetivo de la medición (82%)
- ✎ Si se va a medir impacto, *outcome* u *output*.
- ✎ Los grupos de interés que han participado y el rol que han tenido a lo largo de todo el proceso de medición (61%).

Existen, además, dos elementos en los que inicialmente solo un 54% y un 45% de la comunidad de práctica, respectivamente, indicó que eran cuestiones imprescindibles para aplicar el principio de transparencia:

- ✎ En el caso de medir el impacto, dar información sobre si se mide la atribución o la contribución de la intervención (54% indicó que era imprescindible).
- ✎ Dar Información sobre las limitaciones de la medición: lo que se ha conseguido, lo que aún no se ha conseguido y posibles limitaciones (45%).

Estas dos cuestiones fueron analizadas posteriormente en una sesión de trabajo específica y se identificaron varios riesgos asociados a dejarlas fuera, por lo que se concluyó finalmente que ambas eran también imprescindibles.

¹² El consenso de la comunidad de práctica se sustenta, en un primer momento, en los resultados de una encuesta en la que participó el 67% y un acuerdo en reunión para validar los resultados. En los casos en los que el resultado de la encuesta no es concluyente (en torno al 55% o inferior), se realiza una sesión de trabajo en grupos para profundizar en el análisis.

Por un lado, se consideró que tenía un alto riesgo no incluir información sobre atribución o contribución, porque podría parecer que todos los cambios se atribuyen a la intervención, cuando generalmente no es así. Se valoró que resulta difícil dar crédito a una medición si no se indica si los impactos alcanzados son atribuibles y en qué proporción a la intervención. Adicionalmente, se valoró la importancia de la medición en sí misma como ejercicio de transparencia y rendición de cuentas, independientemente de la comunicación que se haga de los resultados obtenidos y de la atribución.

Por otro lado, en el mismo sentido, se consideró que si no se explicitan las limitaciones de la medición se incrementa el sesgo y se pone en riesgo la credibilidad. Para que la narrativa de la medición cobre sentido es necesario explicar las limitaciones encontradas.

Ante los riesgos señalados, se concluye que estos dos elementos eran igualmente muy relevantes y que sería necesario incluirlos en la medida de lo posible en una medición que aspire a cumplir el principio de transparencia y rendición de cuentas.

3.1.2. Aprendizaje para la gestión

Se mide para avanzar, para hacer mejor las cosas, para corregir lo que no se está haciendo tan bien y maximizar así el impacto. Así, en la aplicación del principio de “aprendizaje para la gestión”, los siguientes elementos son imprescindibles para desarrollar una GMIS robusta¹³:

- ✎ Detallar información sobre el impacto positivo (86%).
- ✎ Proporcionar información relevante para la toma de decisiones (79%).

Se identificaron además dos elementos con menos consenso acerca de su relevancia:

- ✎ Dar información sobre aprendizajes específicos a cada uno de los grupos de interés (36%).
- ✎ Dar información sobre el impacto negativo (69%), que aun siendo un porcentaje mayoritario es 17 puntos inferior que el correspondiente al impacto positivo.

Estas dos cuestiones fueron analizadas en sesión de trabajo de la comunidad de práctica, como en el caso anterior, y de nuevo se identificaron varios riesgos asociados a dejarlas fuera, por lo que se valoró que estos dos elementos son también imprescindibles.

Por un lado, se consideró que si no se informa de los aprendizajes específicos a cada uno de los grupos de interés se corre el riesgo de inacción y por tanto de no mejorar la gestión del impacto sobre ellos. No se trata solo de informar o comunicar, sino de disponer de la información para realizar los cambios que sean necesarios y también para tener en cuenta a los grupos de interés más relevantes en la toma de decisiones. También se valoró que sería interesante ofrecer un plan de acción con las propuestas de mejora.

Por otro lado, se valoró que el debate no estaba tanto en si se comunica o no el impacto negativo. Aquí se trataría más bien de comunicarlo en función de la fase en la que se encuentre la intervención. En una fase piloto, el énfasis de la información es más bien interno y sirve de aprendizaje; en una fase más avanzada no sería aceptable no comunicar fuera

13 El consenso de la comunidad de práctica se sustenta, en un primer momento, en los resultados de una encuesta en la que participó el 67% y un acuerdo en reunión para validar los resultados. En los casos en los que el resultado de la encuesta no es concluyente, se realiza una sesión de trabajo en grupos para profundizar en el análisis.



los impactos negativos porque se perdería credibilidad. Y más importante todavía, se corre el riesgo de no identificar el daño que se está provocando con la intervención, lo que en última instancia impide prevenirlo o mitigarlo. En todo caso, es importante incorporar y consultar a los grupos de interés para recibir su valoración.

Se considera por tanto que una buena gestión de los impactos negativos es fundamental para la sostenibilidad de la GMIS a largo plazo y que es necesario contar desde el inicio con un análisis de materialidad. Y más en una economía en transición como la actual, en la que son muchos todavía los impactos negativos. El reto sería establecer objetivos de mejora, de manera que la reducción de impactos negativos podría considerarse, a su vez, un impacto positivo, como indican los SDG Impact Standards¹⁴.

3.1.3. Medir lo material

Es necesario medir lo que importa, lo relevante, lo que existe, lo que realmente está pasando y es relevante para los grupos de interés. Para la aplicación del principio de “medir lo material”, se valoró que los siguientes elementos son imprescindibles para desarrollar una GMIS robusta¹⁵:

- ✎ Explicitar los indicadores que se van a incluir (82%)
- ✎ Proporcionar información sobre qué es material para la medición (77%)
- ✎ Disponer de un buen conjunto de indicadores tangibles e intangibles (73%)

14 Véase <https://sdgimpact.undp.org/practice-standards.html>

15 El consenso de la comunidad de práctica se sustenta, en un primer momento, en los resultados de una encuesta en la que participó el 67% y un acuerdo en reunión para validar los resultados. En los casos en los que el resultado de la encuesta no es concluyente, se realiza una sesión de trabajo en grupos para profundizar en el análisis.

Se valoraron dos cuestiones más que, de nuevo, contaban con menos consenso inicial. Por un lado, la información sobre cómo se ha identificado lo que es material y sobre la participación de los grupos de interés (50%). Por otro lado, la información sobre el rol de los grupos de interés para seleccionar los indicadores (18%).

En la sesión de trabajo de la comunidad de práctica se valoró que sí es relevante disponer de información sobre cómo se ha identificado lo que es material y explicarlo internamente. Sin embargo, este proceso resulta difícil de divulgar, especialmente cuando la identificación no se hace de manera consistente o en el caso de las ONG en las que el análisis de materialidad no es una práctica habitual -existen otras herramientas para identificar lo esencial-.

Por otro lado, también aquí es importante tener en cuenta qué grupos de interés son relevantes. El riesgo de no considerar la participación de los grupos de interés en la selección de los indicadores supone tener una medición sesgada, en la que se puede malinterpretar sus intereses legítimos, pero podría ser un riesgo asumible por la dificultad técnica que puede suponer para ciertas organizaciones operativizar esta cuestión.

3.1.4. Fiabilidad

Para la aplicación del principio de “fiabilidad”, esencial para la credibilidad del ejercicio de medición y para el conjunto del ecosistema, se valoró que el siguiente elemento es imprescindible para desarrollar una GMIS robusta¹⁶:

✎ Se busca la participación de los grupos de interés como método para garantizar la fiabilidad (59%).

Además, se identificaron dos elementos con poco consenso inicial:

✎ El uso de indicadores basados fundamentalmente en evidencia empírica (36%).

✎ El requerimiento de una verificación externa (9%).

En el análisis posterior realizado por la comunidad de práctica, se consideró que el riesgo de no utilizar indicadores basados en evidencia empírica puede consistir en una mayor heterogeneidad de los resultados que dificulte la comparabilidad y la validación. También puede implicar una mayor ineficiencia por tener que elaborar nuevos indicadores cuando ya existen indicadores probados.

Respecto a la verificación externa, se consideró el riesgo de que la medición sea percibida como menos rigurosa y de perder una cierta ventaja competitiva en el acceso a financiación. En cualquier caso, lo más importante es tener claro para qué es necesaria una verificación. Sin duda una verificación externa es deseable, pero la prioridad ha de ser disponer de un modelo de medición claro, con indicadores coherentes y con la implicación de los grupos de interés.

¹⁶ El consenso de la comunidad de práctica se sustenta, en un primer momento, en los resultados de una encuesta en la que participó el 67% y un acuerdo en reunión para validar los resultados. En los casos en los que el resultado de la encuesta no es concluyente, se realiza una sesión de trabajo en grupos para profundizar en el análisis.

3.2. Propuesta de priorización para la incorporación progresiva de los principios de la GMIS

Si bien todos los principios son igualmente importantes para elaborar una GMIS robusta y rigurosa, al mismo tiempo y siendo pragmáticos y realistas, no es menos cierto que la mayor parte de las organizaciones experimentan, en mayor o menor medida, algunas dificultades para su plena aplicación, asociadas muchas veces a una falta de recursos o de conocimiento. A partir de esta experiencia, se propone una escala de deseabilidad (figura 13) con el objetivo de facilitar la priorización de acciones para el cumplimiento de los principios. No se trata de un camino cerrado, al contrario, es una propuesta que pretende servir de inspiración u orientación, especialmente a las organizaciones que se embarcan por primera vez en la elaboración de la GMIS o que disponen al principio de pocos recursos. Las variables se valoran del 1 al 3, otorgando 3 a las más deseables o las que conviene incorporar lo antes posible, y 1 a las que se pueden incorporar progresivamente, pero con menos urgencia.

Figura 13: Escala de deseabilidad para la priorización de acciones para la aplicación de los principios para la GMIS

Principios	Grado de prioridad (3 mayor-1 menor)
 Transparencia y rendición de cuentas	
Información sobre el objetivo de impacto que se persigue con la intervención	3
La metodología, el marco y la fuente de los datos que se van a emplear en la medición	3
Información sobre el objetivo de la medición	3
Señalar si se va a medir el "impacto" <i>output</i> o <i>outcome</i>	3
Los grupos de interés que han participado y el rol que han tenido a lo largo de todo el proceso de medición	3
En caso de medir impacto si se mide la atribución o la contribución	2
Las limitaciones de la medición, lo que se ha conseguido, lo que aún no se ha conseguido y posibles limitaciones	2
 Aprendizaje para la Gestión	
Información relevante para la toma de decisiones	3
Detallar información sobre el impacto positivo	3
Información sobre aprendizajes específicos a cada uno de los grupos de interés	2
Detallar información sobre el impacto negativo	3
 Medir lo Material	
Explicitar los indicadores que se van a incluir	3
Información sobre qué es material para la medición	3
Indicadores tangibles e intangibles	3
Información de cómo se ha identificado lo que es material y la participación de los grupos de interés	2
Información sobre el rol de los grupos de los grupos de interés para seleccionar los indicadores	1
 Fiabilidad	
Se busca la participación de los grupos de interés como método para garantizar la fiabilidad	3
Los indicadores empleados se basan fundamentalmente en evidencia empírica	1
Se requiere una verificación externa	1

4. Estructura para una medición del impacto social robusta

IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO



1. El desarrollo de la medición y la organización de la medición y del informe resultante puede organizarse de maneras diferentes. Aquí se propone una estructura sencilla dividida en tres bloques principales: Motivación, implementación y aprendizajes de la medición.
2. Los contenidos de los tres bloques pueden desarrollarse con mayor o menor profundidad, de acuerdo con los objetivos de la medición y los recursos y las capacidades de las organizaciones. Se propone que su diseño permita, al menos, responder a las siguientes preguntas básicas: Por qué medir, para qué medir, qué medir y cómo medir. Y ofrezca, valore y valide hallazgos y recoja los aprendizajes de la GMIS.
3. Los cuatro principios guían y dan consistencia a la estructura de la GMIS.

4.1. Propuesta de estructura

En este apartado se propone una estructura para organizar una medición y gestión del impacto robusta. No se trata de una estructura rígida, al contrario, la estructura debe servir de orientación para construir una buena medición utilizando los elementos propuestos de manera flexible para ajustarse bien a las necesidades de la organización.

La propuesta que se propone se ha construido de manera participativa, partiendo de la experiencia de los miembros de la comunidad de práctica y teniendo en cuenta documentos ya existentes que constituyen referencias imprescindibles para las organizaciones, como la "Guía práctica para la medición y la gestión del impacto", de la EVPA (2015) o "A guide to Social Return on Investment" de The SROI Network (2012), entre otras.

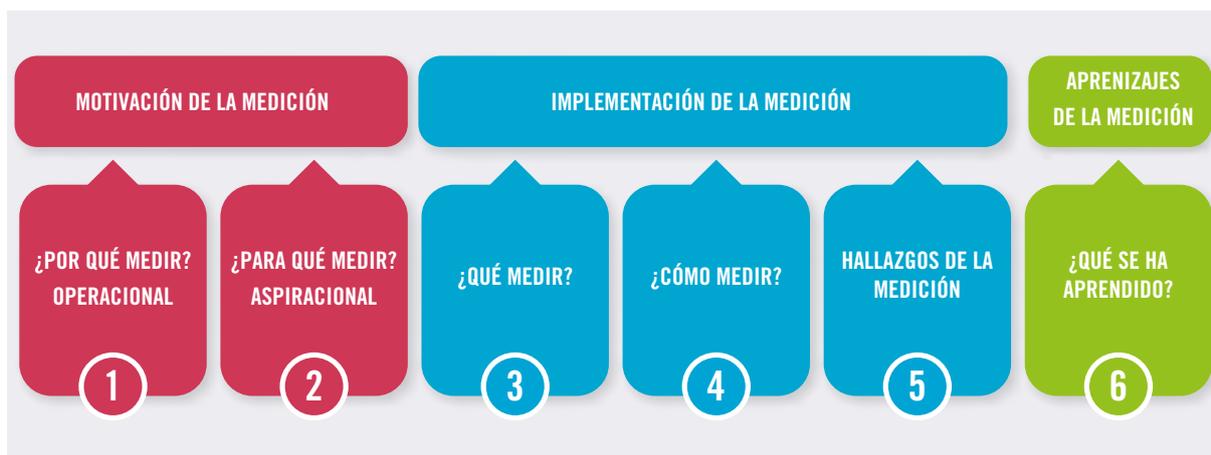
La estructura de la propuesta se divide en tres grandes bloques conectados entre sí: Motivación, implementación y aprendizajes. Como se recoge en la figura 14, para cada bloque se proponen unos elementos básicos relevantes para la consistencia de la medición, en el orden propuesto o con las modificaciones que se consideren oportunas. Sí se aconseja que todos ellos sean abordados con mayor o menor profundidad, de acuerdo al tipo de organización -grandes empresas, pymes, ONG, fondo de inversión, etc.- y de los recursos y capacidades existentes.

En las dinámicas de reflexión compartida, se verificó que la estructura propuesta y sus contenidos podían funcionar bien para demandantes, ofertantes e intermediarios. Si bien se

apreciaban énfasis específicos asociados a su responsabilidad directa en la medición, todos los contenidos eran considerados relevantes en mayor o menor medida.

En los siguientes apartados se detallan los tres bloques propuestos y los elementos principales que los componen.

Figura 14: La estructura de una medición del impacto social robusta



4.1.1. Motivación

El primer bloque, la motivación de la medición, incluye aquello que mueve a realizar la medición: por qué y para qué medir. Se trata de sentar unas bases claras y sólidas para facilitar la implementación de la medición.

1 Por qué medir

Es importante explicitar desde el principio por qué se plantea la medición del impacto social. El por qué suele tener un carácter operativo, como la necesidad de responder a los requerimientos de los financiadores. Para responder a esta cuestión se pueden identificar y elaborar los siguientes elementos:

- Las razones que impulsan la realización de la medición ¿Son razones internas, de acuerdo con la estrategia de la organización? ¿Responde a una solicitud o necesidad de los financiadores? ¿Se realiza para cumplir con la regulación existente? ¿Por qué ahora?
- Información del contexto. ¿En qué marco estratégico se va a realizar la medición? Conectar la medición con información sobre la organización, el propósito, la misión y otras relevantes para contextualizar la motivación.
- Determinación del alcance de la medición. ¿Hasta dónde se va a medir? ¿Se va a medir el impacto de un proyecto de la organización o de la organización en su conjunto? Si se trata de un proyecto, es importante contextualizar en la estrategia general y el impacto buscado por la organización. Se puede identificar el problema social a resolver, retos, aportando evidencia empírica, etc. Aquí también es importante establecer el marco temporal de la medición. ¿Es una medición prospectiva o evaluativa?

- ✎ Principios de la medición. ¿Qué principios va a seguir la organización? Es importante identificar y explicitar los principios que guían la medición, explicar las limitaciones existentes para una aplicación plena de estos y elaborar una hoja de ruta para su aplicación efectiva en el futuro. Idealmente estos principios deberían coincidir con los propuestos en el capítulo anterior.

2 Para qué medir

El para qué es de carácter estratégico y aspiracional. Guarda relación con el propósito de la organización y la teoría del cambio de la intervención. Se proponen los siguientes contenidos:

- ✎ Objetivo de la medición. Es clave definir con claridad los objetivos que se persiguen con la medición, qué se espera conseguir. Se puede medir para conocer el impacto generado y cómo se produce el impacto, para validar un proyecto piloto, para mejorar la intervención, para replantear el modelo de negocio, etc. La medición puede responder a más de un objetivo, pero en cualquier caso es importante definirlos bien, que sean realistas y alcanzables.
- ✎ Marco de la medición. ¿En qué marco se va a medir? ¿Se van a mirar referencias externas, como los ODS, o se va a medir con referencias internas? Es habitual contar con una teoría del cambio y en ese caso habría que explicar cuál es el cambio deseado, los insumos, las actividades, los *outputs* o productos, los *outcomes* o resultados y los impactos previstos del proyecto, programa o de la organización en su conjunto.
- ✎ Grupos de interés. Es esencial identificar con claridad a las personas que experimentan los cambios generados como consecuencia de la acción de la organización. También hay que definir el enfoque y la metodología que se seguirá para involucrarlos, explicando el objetivo que se busca con ello -empoderar a los grupos de interés en situación de vulnerabilidad, identificar los cambios que han experimentado, etc.-.
- ✎ Análisis de materialidad. El análisis de materialidad es una herramienta para facilitar la identificación de los cambios o transformaciones que son más relevantes para las personas que experimentan los efectos de la intervención y para el planeta.

4.1.2. Implementación

En este segundo bloque se incluyen los elementos necesarios para identificar y cuantificar el valor social generado -o destruido-. Para ello, se parte de las preguntas qué medir y cómo hacerlo.

3 Qué medir

Se identifican los elementos de la teoría del cambio y su cadena de valor que se van a medir, teniendo en cuenta la situación de partida o línea de base. Estas decisiones tienen que ver principalmente con los objetivos definidos en el bloque anterior, así como con los recursos y capacidades de la organización.

- ✎ ¿Se van a medir *outputs*, *outcomes* y/o también los impactos a largo plazo? La elección de la metodología se ajustará y se justificará con relación al objeto de medición.

- ✎ Definición de indicadores, metas y fuentes de verificación. Se puede acudir a *benchmarks* existentes para establecer las metas, como las 169 metas de los ODS, eligiendo bien las que se están más alineadas con los objetivos de la intervención. En cualquier caso, no se trata de aplicar una receta con una lista genérica de indicadores y metas, sino de escuchar a los grupos de interés para definir los más apropiados en cada caso y luego alinearlos con un marco de referencia. Es importante asegurar que se dispone de acceso a las fuentes de verificación de los indicadores.
- ✎ Atribución o contribución. ¿Los cambios son atribuibles a la organización? ¿En qué porcentaje? ¿Se trata más bien de una contribución al impacto, porque los cambios no pueden ser atribuibles a la organización? Es necesario definir el método que se seguirá para identificar la atribución.
- ✎ Limitaciones. Ninguna medición es perfecta. Se trata de identificar las limitaciones existentes y cómo se pueden superar ahora o en el futuro.

4 Cómo medir

Se identifican las metodologías que se utilizarán y la manera de obtener la información necesaria para medir.

- ✎ Elección de la metodología. ¿Qué metodologías se van a utilizar? ¿Se va a monetizar? Es importante explicar y justificar de manera clara y transparente el *mix* metodológico que se ha elegido.
- ✎ Grupo de control. Si se cuenta con un grupo de control, ¿cómo se ha conformado? Se debe aportar información sobre las decisiones tomadas para conformar el grupo de control.
- ✎ Métodos para la recolección de información y datos. ¿Cómo se van a obtener los datos para la medición? ¿Cómo participan los grupos de interés? ¿Con qué frecuencia?

5 Hallazgos

Los hallazgos hacen referencia al resultado de la medición, que arroja datos de diferente naturaleza que es necesario analizar y valorar para identificar y cuantificar el impacto.

- ✎ Presentación y análisis de los hallazgos, de acuerdo a los *inputs* y las actividades realizadas.
- ✎ Contextualización y valoración de los hallazgos, en el marco de la organización y de los resultados de mediciones anteriores.
- ✎ Validación de los resultados con los grupos de interés. ¿Se han recogido bien las valoraciones realizadas por las personas que experimentan los cambios?
- ✎ Verificación externa. La verificación *-assurance* en inglés- refuerza la fiabilidad del proceso.

4.1.3. Aprendizajes

En este tercer bloque se abordan los aprendizajes que se pueden extraer de la medición. El aprendizaje es un proceso reflexivo sobre los hallazgos de la medición. El fin último de toda medición es mejorar el impacto, de manera que la información que arroja el proceso es muy valiosa para tomar decisiones y ajustar la estrategia de la organización. También se pueden recoger importantes lecciones para mejorar el proceso de medición.

6 Qué se ha aprendido

- ↘ Reflexión sobre los hallazgos de la medición. ¿Qué ha aprendido la organización sobre la generación del impacto social? ¿Qué tipo de cambios se han generado? ¿Está la organización contribuyendo a un cambio sistémico? A partir de estas y otras preguntas, se generarán ideas y opciones para la toma de decisiones estratégicas de la organización.
- ↘ Lecciones aprendidas acerca del proceso de medición. ¿Se puede mejorar o afinar el proceso? ¿Cómo fortalecer las capacidades de medición? ¿Cómo mejorar la participación de los grupos de interés?
- ↘ Acciones para potenciar el impacto: adicionalidad y escalabilidad. ¿Qué propuestas se pueden hacer para maximizar el impacto?

5. Participación de los grupos de interés en la medición del impacto social

IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO



1. Identificar y tener en cuenta a los grupos de interés es esencial para medir, valorar y gestionar los efectos sobre ellos y un primer paso en una adecuada rendición de cuentas. No hacerlo implica asumir riesgos relacionados con la efectividad, el impacto y la reputación de la organización.
2. Para muchas metodologías y enfoques es clave contar con los grupos de interés desde el principio, en el diseño mismo de la intervención y para el establecimiento de una buena línea de base.
3. No siempre existen las condiciones ideales (experiencia, recursos, acceso, etc.) para contar con los grupos de interés como se desea, especialmente con métodos experimentales o cuasiexperimentales. Es importante explicar con transparencia y claridad las limitaciones existentes y los riesgos que se asumen por una menor participación de los grupos de interés o por no contar con grupos de control.
4. La elección de la técnica adecuada en cada caso y cómo se aplica (con información adecuada sobre el contexto, adecuación del lenguaje y estilos de comunicación, formación a entrevistadores/as, consideración de horarios adecuados, etc.) son clave para obtener información de calidad de los grupos de interés.

5.1. Identificación y participación de los grupos de interés en la medición del impacto social

Como se recoge en el primer informe de la Cátedra, “la participación de las partes interesadas es una parte esencial del proceso de la medición y gestión del impacto y la piedra angular de la toma de decisiones informada y la buena gobernanza de la organización” (San Pedro y Ballesteros, 2021:37).

Los grupos de interés, también denominados partes interesadas, son las personas u organizaciones que experimentan cambios como consecuencia de la acción de la organización o aquellas que pueden incidir en el desarrollo de la intervención. El Global Reporting Initiative o por sus siglas GRI (2022: 10) define los grupos de interés como “individuos o grupos con intereses que se ven afectados o podrían verse afectados por las actividades de la organización” e identifica las categorías de grupos más habituales: “socios comerciales, organizaciones de la sociedad civil, consumidores, clientes, empleados y otros trabajadores, gobiernos, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales, accionistas y otros inversores, proveedores, sindicatos y grupos vulnerables”.

La relación de una organización con sus grupos de interés no se limita a la medición, es una relación viva y permanente a lo largo de la vida de la organización, basada en la generación de valor. La Teoría de *Stakeholder* desarrollada por Edward Freeman (1984) transforma la manera de entender la creación de valor de una organización, anteriormente concebida como la maximización de valor para sus accionistas y a partir de ella como función del valor creado para sus diferentes grupos de interés (Freeman et al., 2020). Uno de los retos consiste en identificar el valor generado para los grupos de interés de cada organización. Para poder hacerlo, y para incrementar ese valor, un primer paso es identificarlos y escucharlos.

Sin embargo, la integración de la participación de los grupos de interés en la vida de las organizaciones y en la GMIS suele ser muy desigual. Para asegurar una participación significativa y una implicación efectiva de los grupos de interés -*stakeholder engagement* en inglés-, en los últimos años se han desarrollado diferentes estándares - de Social Value International, GRI, AA1000 Stakeholder Engagement Standard, SDG Impact Standards, entre otros. De los ocho principios definidos por Social Value International (2019), el primero y dibujado en el centro de la representación gráfica de los principios, consiste en implicar a los grupos de interés en todo el proceso de medición. Y en la misma línea, la OCDE ha impulsado un proyecto de investigación denominado "Situando a los grupos de interés en el centro: Una iniciativa global de investigación y retroalimentación sobre la aplicación de las mejores prácticas para medir y gestionar los impactos sociales y medioambientales" con el objetivo de amplificar la voz de los grupos de interés y mejorar la rendición de cuentas en la medición y gestión del impacto.

En este apartado, se profundiza en aquellas cuestiones que, desde la experiencia de la comunidad de práctica, se han identificado como necesarias para una medición del impacto robusta. En los siguientes apartados se abordan por lo tanto la identificación y participación de los grupos de interés, en qué fases del proceso se invita a los grupos a participar, los obstáculos y desafíos a los que se enfrentan las organizaciones y otras claves que pueden servir de referencia al ecosistema de impacto en su relación con los grupos de interés y, en particular, para desarrollar un enfoque ambicioso de GMIS. También se incluye un apartado específico sobre el análisis de materialidad.

5.2. Experiencias de la comunidad de práctica

Las organizaciones de la comunidad de práctica consideran que para realizar una buena medición resulta muy importante identificar a los grupos de interés, con una valoración de 4,79 puntos sobre 5. En la misma línea, con una puntuación de 4,16 sobre 5, valoran además importante contar con su participación. En este sentido, se pone en valor que involucrarlos permite alinear la estrategia del proyecto o la organización con los intereses de las personas y los grupos (25%). Como se aprecia en la figura 15, la participación de los grupos de interés también representa una fuente de aprendizaje (20%) y aporta legitimidad (20%) y rigurosidad (15%).

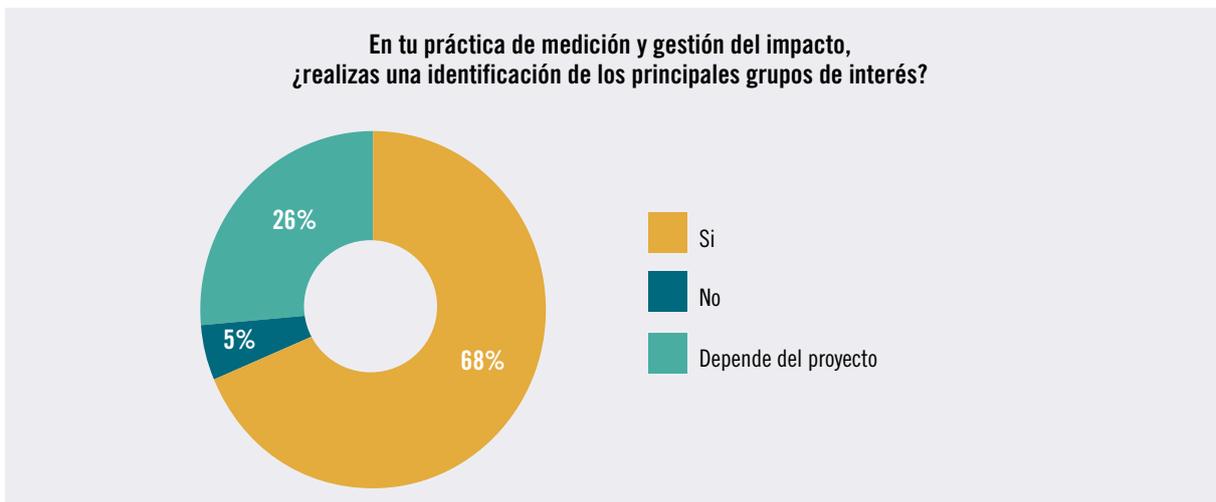
Figura 15: Aportación de la participación de los grupos de interés



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

Descendiendo a la realidad de las organizaciones, como se recoge en la figura 16, el 68% de ellas realiza una identificación de los grupos de interés y el 26% dependiendo del proyecto. Solo un 5% utiliza un marco de GMIS que no contempla la identificación de los grupos de interés.

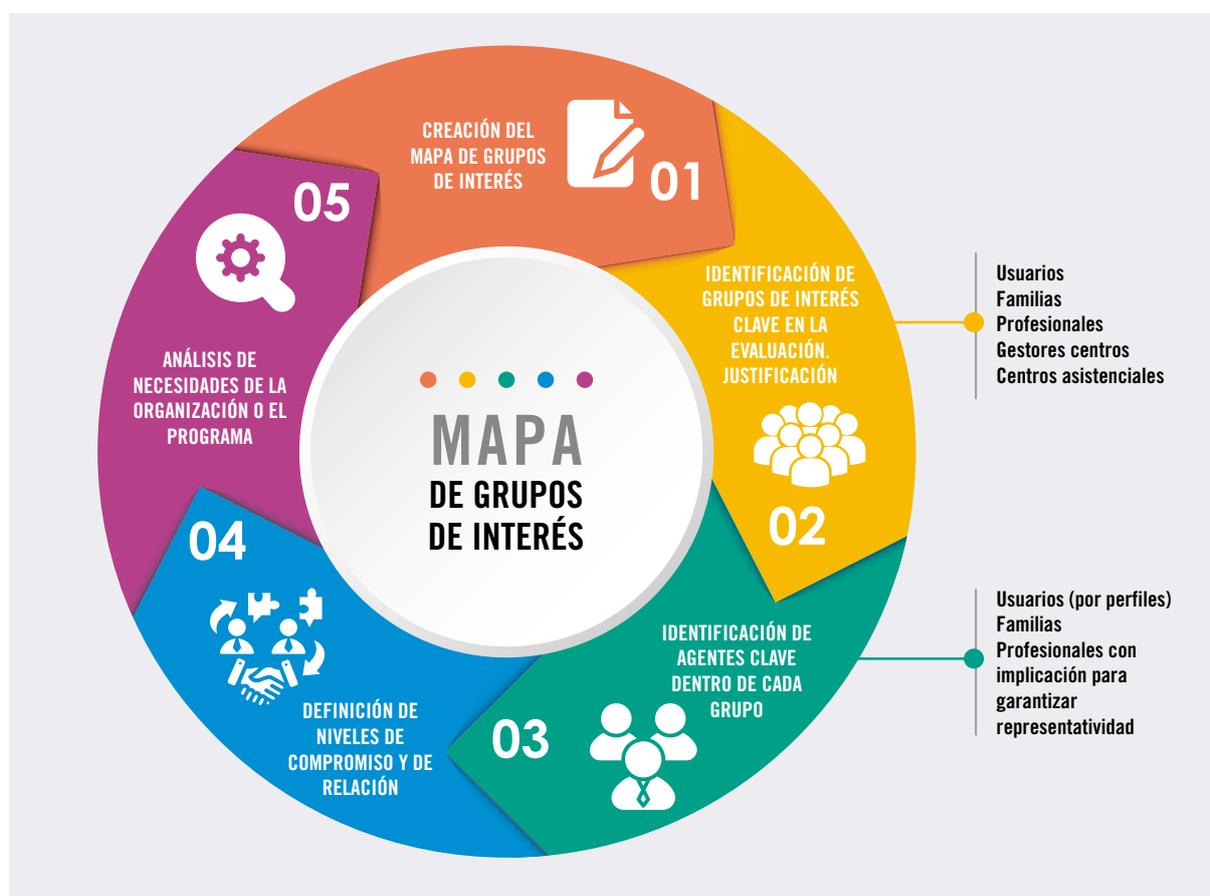
Figura 16: Organizaciones que identifican los grupos de interés en su práctica de GMIS



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

Una de las estrategias para facilitar la visualización y el análisis de los grupos de interés es la realización de un mapa de grupos de interés. Existen diferentes maneras de elaborarlo y representarlo, pero en todos los casos el objetivo consiste en identificar y visibilizar los grupos más relevantes para la organización y las relaciones que se establecen con ellos, como se ilustra en la figura 17.

Figura 17: Construyendo un mapa de grupos de interés



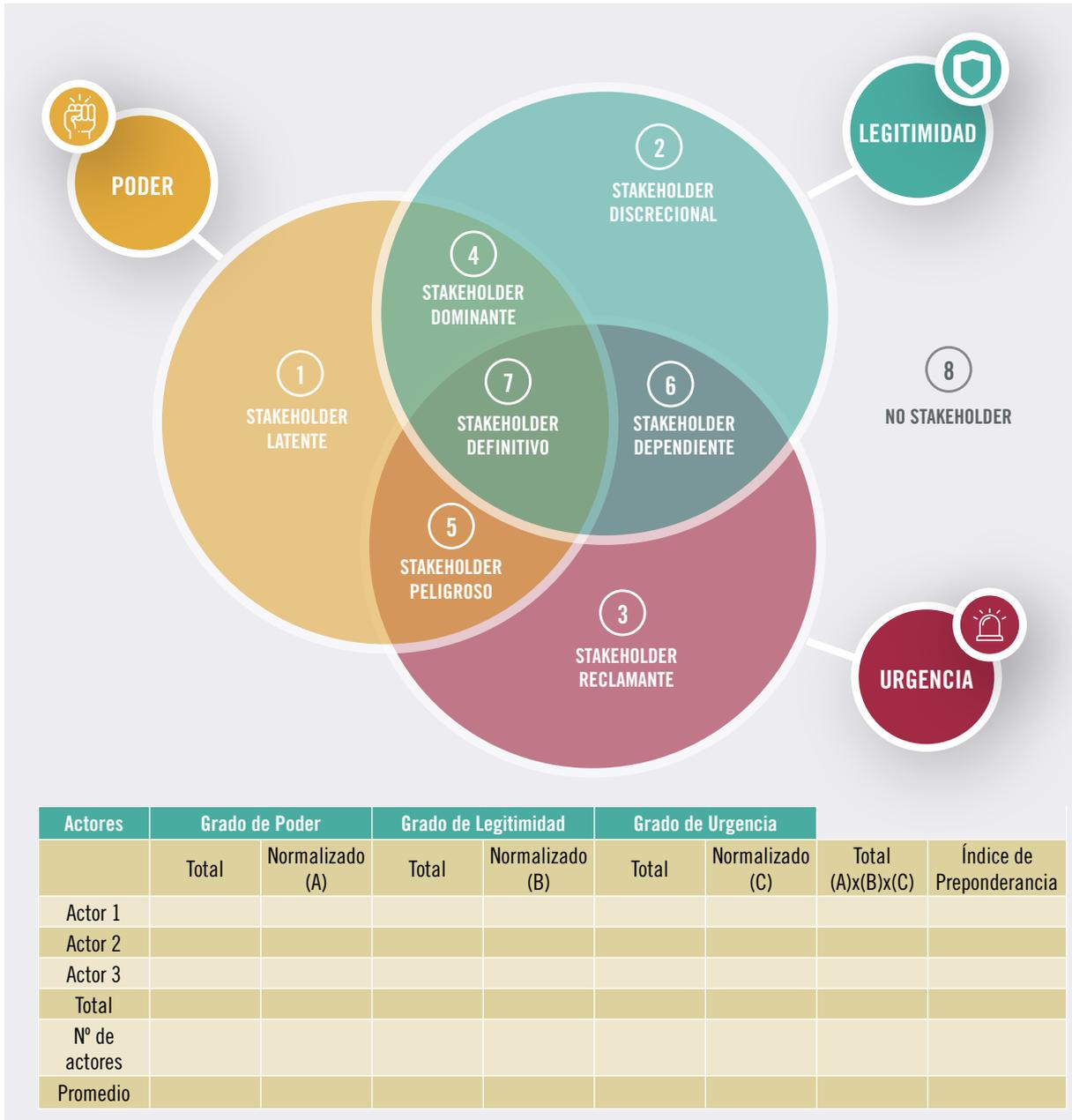
Fuente: Fundación San Juan de Dios.

Para elaborar un mapa de grupos de interés se empieza haciendo un ejercicio amplio de identificación, que puede resultar en un largo listado de grupos que se ven afectados o que impactan en la organización o la intervención, para luego reducirlo a los que son más relevantes y en los que el impacto es más significativo. Es interesante, por ejemplo, utilizar la Matriz de Consolidación de Mitchell, Agle y Wood (1997), que facilita la priorización de los grupos de interés atendiendo a las variables de poder, legitimidad y urgencia con relación al proyecto o la organización. De esta forma, los autores identifican siete categorías de grupos de interés (ver figura 18), dependiendo de cómo se combinan estas variables en cada caso:

1. Latente: alto grado de poder.
2. Discrecional: alto grado de legitimidad.
3. Reclamante: alto grado de urgencia.
4. Dominante: alto grado de poder y legitimidad.
5. Peligroso: alto grado de poder y urgencia.
6. Dependiente: alto grado de legitimidad y urgencia.
7. Definitivo: alto grado de poder, legitimidad y urgencia.

Fuera de estos tres círculos quedarían grupos de personas que los autores denominan “no Stakeholder”, que no son consideradas grupos de interés.

Figura 18: Tipología de grupos de interés y matriz de consolidación de Mitchell, Agle y Wood



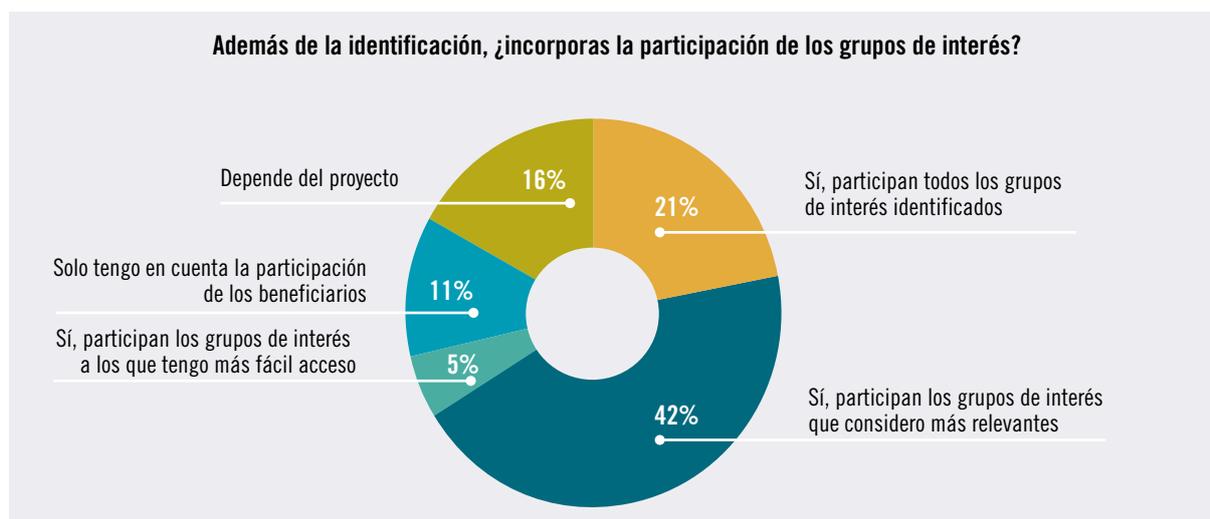
Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997).

En la comunidad de práctica, el 61% de las organizaciones realiza un mapa de grupos de interés, frente al 11% que no. El 28% lo realiza dependiendo del proyecto. De los que declaran que no o que depende del proyecto, el 44% no tiene recursos (económicos, personas, tiempo, etc.) y el 33% de las organizaciones afirma tener poca experiencia. Y una pequeña parte, el 11%, no lo considera necesario.

También puede influir, especialmente en organizaciones pequeñas, la accesibilidad a los grupos o la limitación de recursos disponibles. Todo ello conduce a una lista más corta de grupos de interés que son considerados finalmente en la GMIS. Es importante explicar o justificar por qué se han dejado fuera otros identificados inicialmente. Las organizaciones no parten de cero cada año. La primera vez que se mide el impacto de una organización se identifica el mapa de actores y este se va actualizando periódicamente.

De aquellas que identifican los grupos de interés o lo hacen dependiendo del proyecto, casi el 80% cuenta además con algún sistema para incorporar su participación en la GMIS, aunque con muy diferente alcance, como se aprecia en la figura 19. El 21% de las organizaciones cuenta con todos los grupos identificados. El 42% involucra a los grupos de interés que considera más relevantes, el 5% invita a los grupos a los que tiene más fácil acceso y el 11% cuenta con los destinatarios directos o beneficiarios de sus proyectos. Finalmente, el 16% de las organizaciones tiene en cuenta a los grupos de interés, dependiendo del proyecto.

Figura 19: Participación de los grupos de interés en la GMIS



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

La participación de los grupos de interés puede incorporarse idealmente en diferentes momentos del proceso de GMIS, desde el diseño del proyecto o la teoría del cambio de la organización, pasando por la medición del impacto y la toma de decisiones para la gestión hasta la validación de procesos (resultados, decisiones, etc.). Pero es más habitual que las organizaciones cuenten con los grupos en fases concretas de la misma, como se muestra en la figura 20. El 50% de las organizaciones cuenta con los grupos de interés en dos (22%) o tres (28%) de las cuatro fases identificadas. El 44% los incorpora solo en una de las fases y el 6% en las cuatro. Las fases en las que más participación se identifica son la evaluación o medición del impacto (44%), la validación de procesos (25%) y el diseño de la intervención (22%). En la toma de decisiones para la gestión del impacto solo un 6% de las organizaciones cuenta con los grupos de interés.

La experiencia de la comunidad de práctica indica que una buena identificación de los grupos de interés en el diseño del proyecto y contar con ellos para definir los objetivos y la teoría del cambio sienta las bases para una buena medición posterior. También se valora

muy positivamente, en la fase de medición, la identificación del valor generado que realizan los grupos de interés.

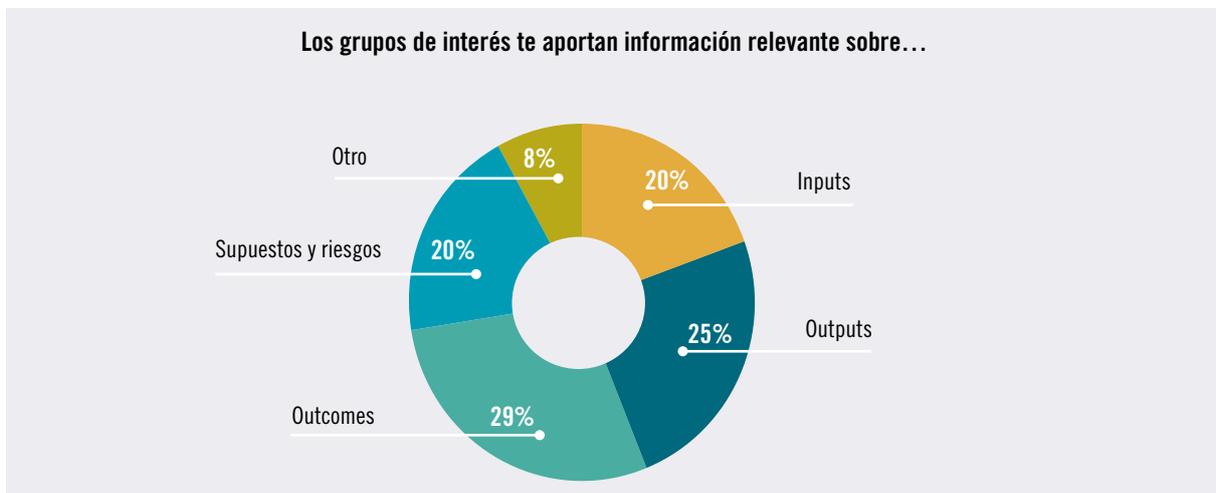
Figura 20: Fases de la GMIS en las que participan los grupos de interés de la GMIS



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

Muy relacionado con la fase en la que las organizaciones cuentan con los grupos de interés, está el tipo de información que aportan, con relación a su teoría del cambio. Como se aprecia en la figura 21, el 29% de las organizaciones valora que aportan información relevante para medir los *outcomes* o resultados, muy seguido de los *outputs* o productos (25%) y de los *inputs* o recursos (20%). Muchas de las organizaciones señalan que los grupos de interés aportan información relevante para medir varios de ellos. En cualquier caso, en la reflexión compartida se enfatiza que el tipo de información que se puede obtener viene en gran medida determinada por la metodología elegida para la GMIS.

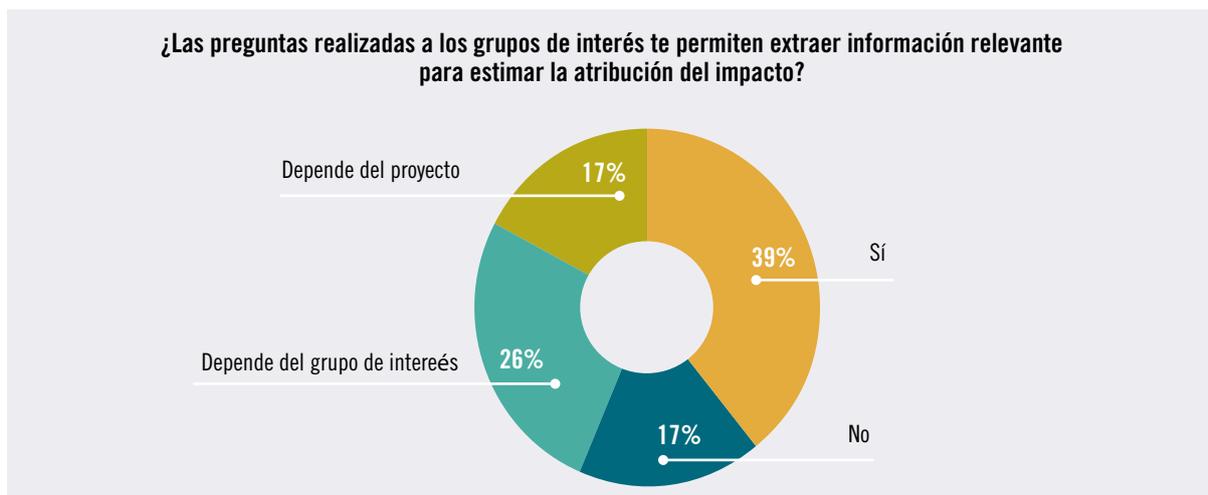
Figura 21: Tipo de información que aportan los grupos de interés



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

También aportan en muchos casos información sobre la atribución del impacto, como señala el 39% de las organizaciones y se recoge en la figura 22, aunque se perciben diferencias según el grupo de interés de que se trate (26%). La identificación de la atribución con información de los grupos de interés depende en gran medida, de nuevo, de la metodología elegida. El mecanismo más fiable para la identificación de la atribución es contar con grupos de control. Pero esta opción incrementa los costes y la complejidad.

Figura 22: Aportación de los grupos de interés sobre la atribución del impacto



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

Además, los grupos de interés aportan información valiosa a lo largo del proceso de GMIS, como es la identificación de otros grupos de interés afectados que no se habían tenido en cuenta, o recomendaciones y puntos de mejora para los aprendizajes. En el diseño de proyectos sociales o de cooperación para el desarrollo es especialmente clave escuchar a los grupos de interés para responder bien a los desafíos existentes, alinear el proyecto con las políticas públicas o para identificar el tejido asociativo con el que trabajar. Si los proyectos se diseñan sin escucha es muy probable que se dupliquen esfuerzos o incluso que se diseñen proyectos no adaptados al contexto o que no responden a las verdaderas necesidades de los destinatarios.

Un aspecto muy relevante de la relación con los grupos de interés es cómo se les informa del resultado de la GMIS, y especialmente con relación a su participación. También aquí existen diferentes prácticas, algunas no excluyentes entre sí, que pueden ayudar a reforzar una relación de confianza. Como se puede observar en la figura 23, el 30% de las organizaciones contrasta con ellos los resultados obtenidos con su participación, antes de terminar el proceso de GMIS. Otras organizaciones comparten el resultado final ya cerrado con el conjunto de grupos de interés (22%) o con un grupo seleccionado de grupos de interés, en muchos casos internos (19%). Otra forma de comunicar el resultado consiste en publicar el informe en la Web (15%), de manera que cualquier persona y organización puede acceder a ella.

Si bien el 77% consideró que los resultados de la GMIS deben ser públicos y accesibles en idioma y formato adecuado a todos los grupos de interés¹⁷, en la práctica la comunicación

17 Datos de la encuesta realizada a los miembros del Think Tank en enero de 2021.

depende de cada organización y de sus diferentes estrategias de comunicación. En los proyectos de desarrollo, es una práctica habitual hacer rendición de cuentas de los resultados del proyecto a las comunidades. En las empresas, todavía puede ocurrir que se aborde esta fase de comunicación con ciertos recelos, por el grado de exposición que se puede derivar, según el caso. A veces, a pesar de la voluntad de realizar una devolución a los grupos de interés, puede ocurrir que los resultados se queden sin comunicar a la espera de consolidar los resultados, o por falta de tiempo o recursos para hacerlo. También puede darse la circunstancia de que se complica la comunicación de los resultados con personas que no se reconocen como grupo de interés, que no quieren formar parte del proceso.

Las organizaciones señalan, finalmente, que es muy importante planificar los recursos para comunicar adecuadamente los resultados de la GMIS a los grupos de interés al final del proceso y destinar presupuesto suficiente para ello.

Figura 23: Comunicación de los resultados de la GMIS a los grupos de interés



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

La mayoría de las organizaciones (50%) define la estrategia de participación de los grupos de interés sin referencias externas, como puede apreciarse en la figura 24. Un 15% utiliza la guía para el desarrollo del SROI (The SROI Network, 2012), el 10% el Modelo Poliédrico en el marco de la Teoría de los Stakeholders (Freeman et al., 2020), el 5% el AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015)¹⁸ y otro 5% los SDG Impact Standards¹⁹.

18 Véase <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>

19 Véase <https://sdgimpact.undp.org/practice-standards.html>

Figura 24: Utilización de un estándar o guía para la participación de los grupos de interés

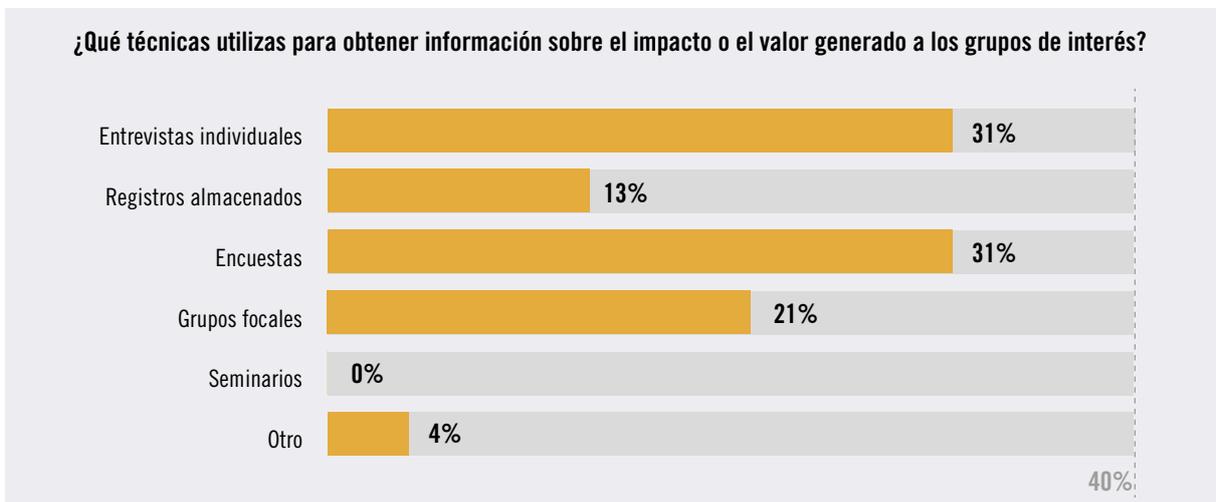


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

Respecto a las técnicas de investigación más utilizadas para recabar información de los grupos de interés, como se muestra en la figura 25, las más habituales son las entrevistas individuales y las encuestas, utilizadas por el 31% de las organizaciones, seguidas por los grupos focales (21%) y los registros de datos (13%). Estas prácticas están en sintonía con los resultados de la investigación realizada por ESIMPACT, en la que se identifica que más del 65% de las organizaciones que miden el impacto declara que utiliza metodologías cualitativas -historias de vida, grupos focales, entrevistas, etc.- (Robin y García, 2019).

La técnica elegida y la preparación contextualizada en cada caso pueden determinar el éxito de la investigación. Entrevistar a personas en situación de exclusión, por ejemplo, no es lo mismo que realizar una consulta a clientes de una empresa. Es necesario prestar atención al entorno en el que se realiza una entrevista, a la manera de realizarla, a los horarios más convenientes, etc. De todo ello depende la calidad de la información obtenida para medir el impacto social.

Figura 25: Técnicas utilizadas para obtener información de los grupos de interés



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

5.3. Retos de la participación de los grupos de interés

En el subapartado anterior se identifica y analiza el valor que aporta a las organizaciones contar con los grupos de interés en la medición -alineación con sus intereses, legitimidad, coherencia, etc.-. En este apartado se analiza, a partir de las valoraciones y reflexiones de la comunidad de práctica, lo que supone de esfuerzo o inconvenientes, así como dificultades a los que se enfrentan, estrategias para superarlas y lecciones aprendidas.

La experiencia de las organizaciones indica que incorporar una estrategia consistente de participación de los grupos de interés supone en muchos casos, como recoge la figura 26, un esfuerzo adicional de recursos, personas y/o tiempo (56% de las organizaciones). También puede significar afrontar (y superar) resistencias internas o externas (36%). A continuación, se recogen las principales dificultades encontradas por las organizaciones de la comunidad de práctica para la incorporación de los grupos de interés en la GMIS.

Dificultades de carácter operativo o de acceso a los grupos:

- Elevado consumo de tiempo y recursos: coste vs. beneficio.
- Dificultades de acceso a los grupos de interés, por falta de datos de contacto, permisos, acceso a población en situación de vulnerabilidad, etc.
- Dificultad para contar con grupos de interés que se ven afectados de manera negativa.
- Difícil seguimiento longitudinal de la muestra del conjunto de grupos de interés a largo plazo, teniendo en cuenta los cambios que se producen a lo largo de la vida de los proyectos y en los años siguientes.

Dificultades de carácter metodológico:

- Dificultad para obtener información sobre *outcomes* (las valoraciones se quedan muchas veces en *outputs*) y especialmente cuando no se encuentran grupos de interés (p.ej. en impactos medioambientales). En esta dificultad incide especialmente el tiempo que tiene que pasar para que se puedan identificar *outcomes*.
- Diversidad en la respuesta según grupo de interés, según la metodología utilizada y según posibles interpretaciones de las preguntas (a veces encuestas difíciles de contestar).
- Dificultad para asegurar que se tiene en cuenta la información obtenida. Puede haber resistencias internas y procesos de gestión que pueden dificultar la incorporación de datos.
- Se percibe el proceso de medición como “poco maduro” para contar con los grupos de interés.
- Lejanía o falta de contacto en el caso de los ofertantes de capital.
- Dificultades por falta de alineación con las necesidades, importancia del diseño inicial.
- La falta de incentivos para la participación de los grupos de interés. Hay que tener clara la estrategia de incentivos y hacerla explícita desde el principio (¿Por qué el grupo de interés a lo largo del tiempo tendría motivación para responder una encuesta?).

Figura 26: Dificultades de la participación de los grupos de interés

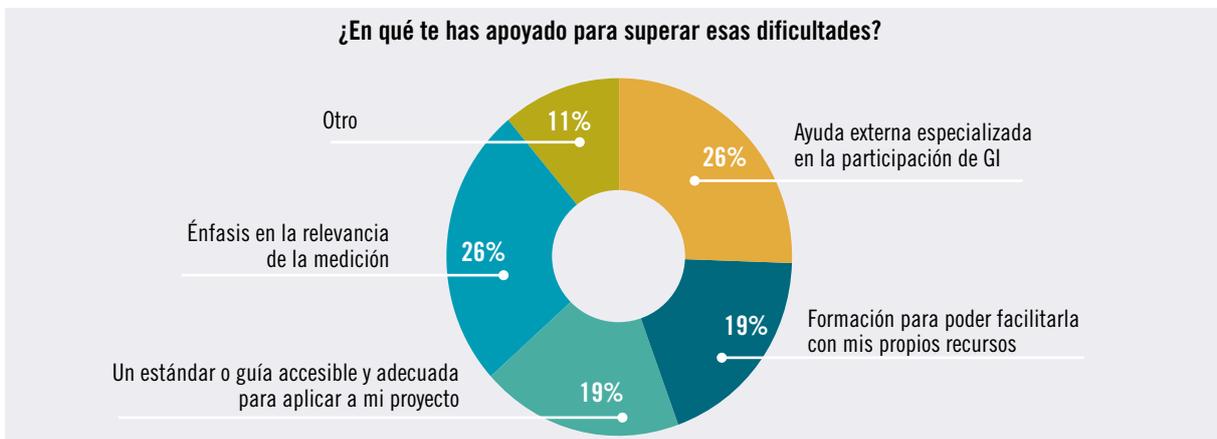


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

Junto a estas dificultades, las organizaciones también identifican las estrategias que despliegan para superarlas. Como se recoge en la figura 27, el 26% pide ayuda externa especializada en la participación de los grupos de interés. En la misma proporción, las organizaciones enfatizan o se reafirman en la relevancia de contar con grupos de interés para la robustez de la medición. Otras estrategias habituales son utilizar un estándar o una guía (19%) y recibir formación para poder gestionar el proceso con sus propios recursos (19%). También se despliegan otras estrategias, en clave preventiva:

- ✎ No abordar procesos en los que no se puedan asumir los costes del diálogo con los grupos de interés.
- ✎ Realizar un trabajo técnico previo de relación con los diferentes grupos y asegurar su incorporación desde el diseño de este.
- ✎ Invertir en equipo propio a ser posible para el desarrollo de estas actividades, porque es una función estratégica de la organización.
- ✎ Buscar alternativas metodológicas para abordar las dificultades encontradas.

Figura 27: Estrategias para superar las dificultades



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

A partir de las experiencias de las organizaciones, la comunidad de práctica recopila y comparte las principales lecciones aprendidas.

Aspectos metodológicos:

- Ayuda usar una guía estándar para tener más coherencia y rigurosidad.
- Involucrar a los grupos de interés desde el principio: transparencia y buena gestión de sus expectativas.
- Invertir en buenas identificaciones y líneas de base es clave para la calidad de los proyectos y sus oportunidades de financiación, agiliza el proceso de puesta en marcha. No hacerlo multiplica los riesgos de error y retrasa los arranques.

Cuestiones de enfoque:

- “No concibo la realización de cualquier proceso de gestión de impacto sin implicar a los grupos de interés”.
- Las personas que lideran el diálogo aprenden mucho.
- Rediseño del modelo de gestión y medición del impacto para aumentar y mejorar la relación con los grupos de interés, empezando por priorizarlos para entonces.
- Buscar las metodologías más adecuadas para cada grupo de interés.
- Los grupos de interés son muy diversos, la estrategia de contacto se establece con el área de la compañía que tiene mayor conocimiento de dicho grupo.
- Mejorar el acercamiento a algunos grupos de interés, sobre todo a aquellos que no son directos de los proyectos u organizaciones.
- Dedicar más tiempo, sabiendo que esto implica recursos.

Como reflexión final, las organizaciones enfatizan la importancia de realizar los esfuerzos necesarios para integrar la participación de los grupos de interés. Lo contrario supone no conocer los impactos, positivos y negativos, esperados y no esperados, de la intervención. Es un riesgo muy alto.

5.4. Análisis de materialidad

Los grupos de interés aportan a la organización información muy valiosa sobre los efectos y cambios producidos en ellos por la acción de la organización, bien en su conjunto, bien en el marco de una intervención o proyecto específico. De esta manera permiten identificar los temas más relevantes para medir el impacto, que en el lenguaje de los informes de sostenibilidad se denominan temas materiales, como se ha señalado en apartados anteriores.

La Global Reporting Initiative (GRI, 2022: 31) define los temas materiales como “temas que representan los impactos más significativos de la organización sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre los derechos humanos”. Esta organización de referencia para la elaboración de informes no financieros o memorias de sostenibilidad establece que, para elaborar un informe de conformidad con los estándares GRI, es obligatorio aportar información sobre los temas materiales o esenciales. Para ello, se realiza

un análisis de materialidad, práctica habitual en el contexto empresarial, especialmente en grandes empresas.

En los últimos años se han producido importantes discusiones sobre el alcance del término materialidad y doble materialidad. En origen, el término materialidad se usaba en el contexto de los informes financieros y en referencia al umbral de influencia en las decisiones económicas por parte, principalmente, de los inversores (GRI, 2016: 10). Su uso para los informes no financieros, si bien hace referencia a los impactos, sigue vinculado a la perspectiva financiera y el riesgo y la incidencia de los temas materiales en los resultados financieros.

En 2019, la Comisión Europea es la primera en desarrollar formalmente el concepto de doble materialidad en el contexto de los informes de sostenibilidad, para ofrecer una perspectiva global de los impactos de las organizaciones (Adams et al., 2021). La Directiva sobre Información no Financiera (Comisión Europea, 2015), aplica una perspectiva de doble materialidad porque incluye referencia, por un lado, a la materialidad financiera - lo que afecta al valor de la empresa - y, por otro lado, referencia al impacto de las actividades de la empresa o materialidad medioambiental y social.

El European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG, 2022:4), ha elaborado unas orientaciones conceptuales sobre doble materialidad para su uso normativo - actualmente borrador - en las que define la doble materialidad como:

Double materiality is a concept which provides criteria for determination of whether a sustainability topic or information has to be included in the undertaking's sustainability report. Double materiality is the union (in mathematical terms, i.e. union of two sets, not intersection) of impact materiality and financial materiality. A sustainability topic or information meets therefore the criteria of double materiality if it is material from the impact perspective or from the financial perspective or from both of these two perspectives.²⁰

Más allá del alcance de la norma que obligará en los próximos años a las empresas europeas a elaborar un análisis de materialidad en sus informes de sostenibilidad, se trata de una herramienta muy utilizada actualmente para la GMIS, con la participación de los grupos de interés y que permite a las empresas tomar decisiones estratégicas para gestionar y mejorar su impacto. Se suele presentar en una matriz u otra representación gráfica, en la que se sitúa en un eje la relevancia de los temas identificados para los grupos de interés y en otro la relevancia para la organización. En la figura 28 se recoge el análisis de doble materialidad de Repsol en el que se incluyen los asuntos más relevantes identificados por sus grupos de interés.

²⁰ Traducción: Doble materialidad es un concepto que proporciona criterios para determinar si un tema o información de sostenibilidad debe incluirse en la memoria de sostenibilidad de la empresa. La doble materialidad es la unión (en términos matemáticos, es decir, la unión de dos conjuntos, no la intersección) de la materialidad de impacto y la materialidad financiera. Por lo tanto, un tema o información de sostenibilidad cumple los criterios de doble materialidad si es material desde la perspectiva del impacto o desde la perspectiva financiera o desde ambas perspectivas.

Figura 28: Ejemplo de análisis de materialidad: asuntos identificados por los grupos de interés de Repsol

Capital natural 1 Calidad del aire 2 Gestión y calidad del agua 3 Economía circular y gestión de residuos 4 Biodiversidad y ecosistemas	Capital humano 8 Derechos laborales y satisfacción de los empleados 9 Salud y prevención de accidentes laborales 10 Seguridad física frente a terceros 11 Diversidad e igualdad de oportunidades 12 Atracción, retención y desarrollo del talento	Gestión de la cadena de valor 16 Cadena de suministro sostenible 17 Satisfacción y seguridad de clientes
Cambio climático 5 Estrategia de transición energética y tecnologías sostenibles 6 Adaptación al cambio climático: gestión medioambiental y protocolo ante desastres naturales 7 Financiación sostenible	Compromiso con la sociedad 13 Derechos humanos 14 Compromiso social y relación con comunidades 15 Transición justa para las comunidades	Ética y transparencia 18 Integridad 19 Cumplimiento regulatorio 20 Buen gobierno y liderazgo responsable 21 Relación transparente con la Administración Pública 22 Comunicación responsable



R. (1)	Tema	ID	Categoría
1	Estrategia de transición energética y tecnologías sostenibles	5	Crítico
2	Integridad	18	Significante
3	Salud y prevención de accidentes laborales	9	Significante
4	Economía circular y gestión de residuos	3	Crítico
5	Derechos laborales y satisfacción de los empleados	8	Significante
6	Derechos humanos	13	Significante
7	Financiación sostenible	7	Significante
8	Adaptación al cambio climático: gestión medioambiental y protocolo ante desastres naturales	6	Significante
9	Transición justa para las comunidades	15	Significante
10	Calidad del aire	1	Significante

R. (1)	Tema	ID	Categoría
11	Gestión y calidad del agua	2	Significante
12	Biodiversidad y ecosistemas	4	Significante
13	Cumplimiento regulatorio	19	Significante
14	Satisfacción y seguridad de clientes	17	Significante
15	Compromiso social y relación con comunidades	14	Significante
16	Cadena de suministro sostenible	16	Significante
17	Relación transparente con la Administración Pública	21	Significante
18	Comunicación responsable	22	Importante
19	Diversidad e igualdad de oportunidades	11	Importante
20	Seguridad física frente a terceros	10	Importante
21	Atracción, retención y desarrollo del talento	12	Importante
22	Buen gobierno y liderazgo responsable	20	Importante

(1) Ranking.

Fuente: Repsol.

Según las directrices de GRI, la elaboración de un análisis de materialidad se divide en cuatro pasos (GRI, 2022): 1) Entender el contexto de la organización; 2) Identificar impactos reales y potenciales; 3) Evaluar la importancia de los impactos identificados y 4) Priorizar los impactos más significativos. En este proceso, como se ha comentado, es crítica la participación de los grupos de interés, para que no sea un ejercicio interpretativo por parte de la organización. Zúñiga (2022) explica el proceso en cinco pasos, similares a los propuestos por el GRI, como se refleja en la figura 29, pero explicitando la consulta a los grupos de interés y la comunicación a estos sobre los asuntos materiales identificados finalmente.

Figura 29: Pasos para realizar un análisis de doble materialidad



Fuente: Zúñiga (2022).

En la comunidad de práctica, muchas de las organizaciones consideraron el análisis de materialidad muy relevante para una buena GMIS en el ámbito empresarial. El 44% del conjunto de organizaciones realiza un análisis de materialidad -principalmente empresas y consultoras que trabajan con empresas- el 33% no lo realiza y un 22% lo utiliza dependiendo del proyecto²¹.

21 Fuente: Datos de la encuesta realizada en la comunidad de práctica entre los meses de marzo y abril de 2021.

Las organizaciones que realizan habitualmente el análisis de materialidad, señalan por qué lo consideran relevante basándose en su experiencia:

- Recoge la percepción del valor por parte de los grupos de interés y da consistencia a todo el proceso de medición.
- Permite incorporar la visión de los grupos de interés y de la propia organización en la priorización de asuntos de sostenibilidad: identifica los temas más relevantes que hay que evaluar.
- Ayuda a valorar la relevancia de cada uno de los grupos de interés en GMIS.
- Permite conocer las expectativas de los principales grupos de interés.
- Aporta información sobre atribución, desplazamiento y caída en relación con el impacto generado.
- Facilita la comparabilidad, la estandarización de la información y la coherencia en la medición.

Las organizaciones que no realizan análisis de materialidad, o que lo realizan en función del proyecto, explican que es principalmente por falta de recursos -recursos económicos, tiempo, personas- (43%), falta de conocimiento (21%) o falta de experiencia (21%), como se muestra en la figura 30. Se percibe como un proceso complejo y farragoso, para el que se necesita tiempo para familiarizarse y contar con guías o referencias claras. Esto afecta especialmente a las organizaciones pequeñas.

También hay un 14% de las organizaciones que no considera necesario realizar un análisis de materialidad. En este caso, se trata principalmente de las organizaciones sin ánimo de lucro, que no contemplan esta herramienta en sus metodologías.

Figura 30: Análisis de materialidad



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la comunidad de práctica (marzo-abril 2022).

En la reflexión se pone el acento en la necesidad de transitar desde el análisis de materialidad actual, estático, hacia una materialidad dinámica. En este sentido, si hasta ahora se hablaba de doble materialidad (financiera y ESG), el análisis puede y debe ser más com-

plejo. A finales de 2020 surge el concepto de Materialidad Dinámica, impulsado por las cinco organizaciones globales que más trabajan los estándares de sostenibilidad: GRI, IIRC, SASB, CDSB y CDP (2020) con el informe *Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting*.

El informe contiene tres grupos de temas materiales:

1. Impactos de una organización que afectan a la economía, medioambiente y las personas: es decir los temas materiales que interesan a los usuarios que quieren entender las contribuciones y externalidades tanto positivas como negativas de las empresas en cuestiones de sostenibilidad.
2. Asuntos materiales para la creación de valor de las empresas: entender las decisiones de creación de valor de la empresa a nivel económico. Podría ser un subgrupo del punto anterior.
3. Asuntos materiales que se reflejan en las cuentas financieras de las empresas, incluye hipótesis y proyecciones de tesorería, podría ser un subgrupo del punto anterior. Aquí se menciona como materialidad añadida o anidada, ya que cada subgrupo está dentro del anterior y así sucesivamente, afectando a la economía, el Medio Ambiente y las personas. Y, además, es dinámica porque los asuntos pueden moverse de un grupo a otro y llegar a convertirse en financieros.

Otro concepto de materialidad dinámica viene relacionado con la temporalidad. Los asuntos materiales de hoy no serán los mismo que mañana. En una entorno no solo cambiante e incierto, también frágil, ansioso, no lineal e inabarcable (conocido como BANÍ por sus siglas en inglés o FANI en castellano), las circunstancias cambian, los escenarios cambian, las personas y las empresas cambian. Por lo tanto, se requiere revisar periódicamente los asuntos materiales de una organización.

Los ejercicios de análisis de materialidad suelen revisarse al menos cada año o cada dos años, pero cuando se producen cambios grandes y de manera disruptiva, como han sido los provocados por la COVID-19, los sectores y las empresas deben revisar su análisis de materialidad. Los asuntos materiales tanto para la empresa como para los *stakeholders* varían y ya no podría representarse como el cuadrante estático de la derecha de la matriz de materialidad sino como esferas que van cambiando de acuerdo con cómo se definen los asuntos materiales de forma "dinámica".

Para terminar, resulta interesante destacar la oportunidad que representan los ODS como marco de referencia para realizar el análisis de materialidad. Partiendo de las 169 metas establecidas por las Naciones Unidas, se facilita la comparabilidad y se contribuye a la estandarización del valor. Las organizaciones reconocen que los ODS no cubren todos los potenciales impactos de las organizaciones, especialmente de las empresas, pero como se ilustra en la figura 31, constituye un buen marco de referencia que ya se está utilizando en la realización de análisis de materialidad por parte de algunas de las organizaciones.

Figura 31: Análisis de temas materiales en el sector agroalimentario



Fuente: Leticia Álvarez Alonso, <http://countamos.com/>.

6. Reflexiones finales

La propuesta de estructura y contenidos de una GMIS robusta, así como el análisis de la participación de los grupos de interés pusieron en evidencia la necesidad de profundizar en varios aspectos en los que no era fácil aportar orientaciones sin una reflexión más profunda. Para ello, se crearon sendos grupos de trabajo en el marco de la comunidad de práctica para abordar, por un lado, el valor del impacto y, por otro, la pertinencia de la estandarización de metodologías de medición. En estos grupos también afloraron reflexiones acerca de la monetización del valor del impacto y se propusieron algunas líneas de acción para abordar los desafíos encontrados. En los siguientes apartados se recogen estas reflexiones y propuestas.

6.1. El valor del impacto

¿Qué valor se asigna a un cambio o una transformación en la vida de las personas? Las personas que experimentan los cambios pueden caracterizar ese cambio, muchas veces hasta cuantificarlo. Pero ¿cómo se determina el valor social generado -o destruido- a los grupos de interés cuando existen diferentes enfoques y aproximaciones?

Para abordar esta y otras preguntas relacionadas con el valor social o el valor del impacto, el grupo identificó los retos y las oportunidades existentes actualmente, así como algunas experiencias en otros países. Se partía de la idea de visualizar el valor como medida de la transformación o los cambios, en porcentaje, en valor monetario, etc. Se buscaba encontrar un concepto “que entendamos en común”, para poder comparar el valor. En la figura 32 se recogen las reflexiones del grupo en torno a estos tres ejes.

A partir de este análisis el grupo identificó la necesidad de elaborar una propuesta práctica para el ecosistema español, realizando un trabajo conjunto por verticales para establecer marcos de referencia en torno al valor del impacto, partiendo del análisis de proyectos realizados y aprovechando datos estadísticos disponibles, como los indicadores sobre calidad de vida que ofrece el Instituto Nacional de Estadística²².

22 Véase <https://www.ine.es/>

Figura 32: El valor del impacto: Retos, oportunidades y aprendizajes de otros países

Retos 	Oportunidades 	Aprendizajes de otros países 
<p>Tener un denominador común, armonización.</p> <p>Comparabilidad para poder revisar en torno a una norma.</p> <p>Trazabilidad.</p> <p>Cuantificar los intangibles.</p> <p>Integrar a los grupos de interés.</p> <p>Revisar el concepto de la medición de impacto (valores globales vs valores de preferencias individuales).</p> <p>Parámetros de análisis de riesgo.</p> <p>¿Qué es un grupo de interés, es lo mismo para todos?</p> <p>Definir el cambio, <i>outcome</i>, valor común.</p> <p>No existe un <i>driver</i>. Comité internacional, network con financiación</p>	<p>Adaptar a cada grupo de interés el valor que asignamos o atribuimos de la medición en curso.</p> <p>Movimiento internacional, oportunidad para compartir aprendizajes.</p> <p>Presión de los grupos de interés.</p> <p>Tecnología como oportunidad. Análisis de grandes volúmenes de informes para sacar <i>insights</i> y <i>outcomes</i> de referencia.</p> <p>Uso de Inteligencia Artificial para análisis de materialidad.</p> <p>Hablar de rangos, no de valores estáticos.</p>	<p>Base de datos de proxies en Portugal para poder valorizar y monetizar.</p> <p>Hact²³ en Reino Unido.</p>

6.2. Monetización del valor social

Una de las aproximaciones más extendidas para avanzar en la armonización del valor del impacto consiste en su monetización, utilizando un valor monetario para identificar el valor social generado -o destruido - por una organización o un proyecto.

Existen diferentes metodologías y enfoques que monetizan el valor, como el SROI -*Social Return on Investment*-, el valor social integrado o la contabilidad social -*stakeholder accounting* en inglés- o la iniciativa más reciente del *Impact-Weighted Accounts Initiative* (IWA) promovida desde Harvard. Todas ellas comparten la propuesta de traducir el valor social generado o destruido en unidades monetarias, aunque tienen diferencias en su enfoque, especialmente con relación a la información en la que se basan para construir el valor (Nicholls y Zochowski, 2022; Freeman et al., 2020).

El enfoque del SROI y el valor social integrado se basan en las valoraciones de las personas que experimentan los cambios para convertirlas en valoraciones monetarias. El valor social integrado propone además ampliar el sistema de información contable actual hacia uno más completo, que permita identificar el valor generado por las organizaciones a sus grupos de interés e integrarlo en su estrategia de gestión. Es una manera de operativizar la teoría de *stakeholders* de Freeman (1984).

23 Véase <https://hact.org.uk/>

IWAI utiliza datos de mercado como base para elaborar sus valoraciones, con técnicas basadas en los costes y precio de mercado, preferencias reveladas y/o preferencias declaradas (Nicholls y Zochowski, 2022).

La monetización del valor social o del impacto social puede contribuir a acercar al terreno de lo conocido la identificación del valor social, una práctica percibida generalmente como ajena a la gestión. Es una buena manera de construir una cultura de gestión por impacto y caminar hacia una integración de la información financiera y no financiera en la toma de decisiones de las organizaciones. Resulta especialmente interesante para comprender y mostrar el valor social que generan entidades de la Economía Social y Solidaria y entidades culturales públicas o privadas, generalmente mayor que las ayudas, subvenciones que reciben o que los presupuestos públicos de los que dependen. En la figura 33 se presenta el valor social integrado de la Fundación Lantegi Batuak, como ejemplo de estrategia de monetización del valor social.

Figura 33: Valor social integrado de la Fundación Lantegi Batuak



Fuente: Lantegi Batuak (2022).

6.2. Metodologías: estandarizar o no estandarizar

La elección de la metodología puede condicionar la calidad de la medición. Como se ha mencionado en apartados anteriores, las organizaciones utilizan habitualmente un *mix* metodológico (Robin y García, 2019) que permite, gracias a la triangulación y complementariedad entre metodologías, aportar una mayor riqueza y rigurosidad a la medición. Esta aproximación puede ser especialmente relevante para escuchar a los diferentes grupos de personas que experimentan los efectos de la intervención, adaptando el método a sus necesidades y circunstancias. También resulta valioso para combinar datos cuantitativos y cualitativos y para responder adecuadamente a los objetivos de la medición.

Sin embargo, la diversidad de metodologías existentes puede llegar a resultar abrumadora y las organizaciones suelen tener dificultades para manejar un abanico amplio de metodologías. A menudo utilizan aquellas que mejor conocen, aunque no sean necesariamente las más adecuadas en cada caso para alcanzar los objetivos o para desarrollar adecuadamente los principios de la medición.

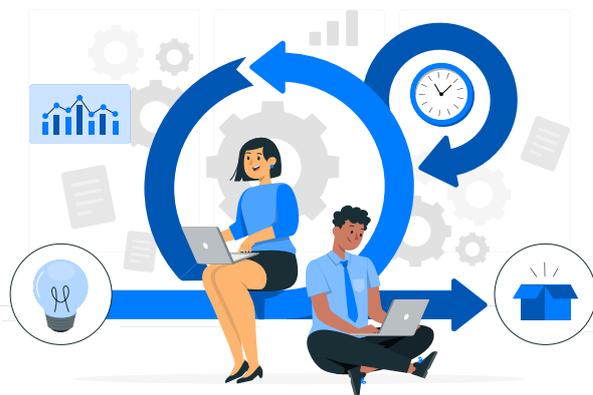
Por otro lado, la falta de estándares, evidencias y comparabilidad son considerados hoy por los oferentes de capital como los principales obstáculos para la expansión de la inversión de impacto en España (Casanovas et al, 2022).

Por todo ello, en los últimos años se han multiplicado en todo el mundo los procesos de convergencia entre metodologías, para tratar de avanzar en propuestas viables de estandarización y armonización. Se han realizado grandes esfuerzos para compartir un lenguaje común y alinear marcos y principios, como el proceso impulsado por el IMP y la propuesta de los *SDG Impact Standards*.

Sin perder de vista este contexto y teniendo en cuenta la diversidad de actores que conforman el ecosistema y que pueden tener necesidades y expectativas diferentes -entidades sociales, empresas, inversores, intermediarios, etc.-, el grupo de trabajo valoró que más importante que avanzar hacia la estandarización de metodologías, era identificar qué elementos son clave en el desarrollo de cualquier proceso de medición, independientemente de la metodología utilizada.

A continuación, se recogen unas propuestas del grupo para facilitar una aproximación más armonizada a la medición del impacto:

- Tratar de alinear cualquier metodología con el marco que ofrecen los ODS, junto a una teoría del cambio, si procede, que especifique los cambios deseados. No se trata de identificar un ODS o alguna de sus metas como propias, sino de establecer una conexión entre los impactos específicos y únicos a los que contribuye la organización y las metas de los ODS, como marco de referencia.
- Asegurar que, sea cual sea la metodología elegida, se incluyen aquellos elementos mínimos o fundamentales que se han expuesto en el apartado 4.1. para realizar cualquier medición (qué medir, para qué, etc.).



- ✎ Trabajar en una propuesta de estandarización de indicadores de impacto social para el contexto español, siguiendo el ejemplo del procedimiento de la *Science Based Targets Initiative*²⁴ para la medición de la huella de carbono.

Para aterrizar estas propuestas, la comunidad de práctica propone la construcción conjunta de una herramienta online, un repositorio de *benchmarks*, referencias e indicadores aterrizados al contexto español, que se alimente de datos validados por instituciones nacionales e internacionales, así como de la revisión de informes de medición disponibles. De esta manera, cualquier actor del ecosistema de impacto podrá acudir a él en busca de indicadores fiables y benchmarks en torno a la medición y gestión de impacto y enmarcados en los ODS. Esto supondrá una contribución importante a la gobernanza del ecosistema.

6.3. Conclusiones

A lo largo de varios meses, las organizaciones de la comunidad de práctica han analizado los retos y aprendizajes de la medición del impacto social, una práctica todavía poco extendida en España. El ejercicio de reflexión compartida ha reforzado, si cabe, la convicción del grupo acerca de la importancia de medir para decidir.

Medir para decidir implica conocer de primera mano los cambios que experimentan las personas y el planeta como consecuencia de la acción de la organización. Implica escuchar la voz de los grupos de interés más relevantes e identificar y cuantificar con ellos los efectos más significativos, los impactos materiales. Y conlleva, también, la responsabilidad de basar las decisiones estratégicas de la organización en esta información.

La medición del impacto social es un camino de mejora continua en el que se aprende andando. Es mejor empezar a medir con las capacidades y los recursos disponibles y tratar de reforzarlos, que esperar a tener las condiciones perfectas. Es más interesante también adelantarse a la regulación que está por venir, ajustando el modelo de gobernanza y realizando una gestión responsable de los riesgos, oportunidades e impactos, que responder a las obligaciones sin estrategia alguna. Porque medir es una decisión de carácter estratégico, una apuesta por una gestión basada en el impacto social de la organización.

24 Véase <https://sciencebasedtargets.org/> En este ejemplo, en el Protocolo de Kyoto se define la huella de carbono como indicador. El Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) define la metodología de cálculo. Se establece una línea de base (dos años anteriores a firmar el SBTi) y se cuenta con un objetivo global de reducción del 40% para 2030. A partir de estas referencias globales comunes, se puede definir de manera particular para cada proyecto u organización el objetivo de reducción de huella de carbono.

7. Recursos

A continuación, se ofrece una lista de recursos variados con enlace a su Web que pueden resultar útiles por para avanzar en la medición del impacto social.

ESIMPACT	Metodología LBG
Social Value International	La Huella Social
Social Value UK Report Data Base	International Foundation for Valuing Impacts (IFVI)
EVPA Guía práctica para la medición y la gestión del impacto	American Evaluation Society
SDG Impact Standards	TONIIC
Impact Management Platform	60 Decibels
GEAccounting	Feedback Labs
B Impact Assessment	TOM's Social Value Platform
Capitals Coalition	Transformative Evaluation Tool Kit (EWB)
Matriz del Bien Común	

8. Bibliografía

- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. Disponible en <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
- Adams, C.A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. y Wang, Y. (2021). *The Double Materiality Concept: Application and Issues*. Global Reporting Initiative Disponible en: <https://www.global-reporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>
- Alarcón, J., Jenkins, S. y Robin, S. (2022). *Nuevos estándares de sostenibilidad e impacto: Informe del grupo de trabajo sobre estándares de EsImpact*. EsImpact. Disponible en: https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2022/11/esimpact-informe-estandares-sostenibilidad-impacto_v6.pdf
- Ballesteros, C. (Anfitrión) (15 de noviembre de 2022). Procesos MEL (monitoreo, evaluación y aprendizaje) con foco en el impacto (Nº 4) [Episodio de Podcast]. En *Midiendo el cambio*. Spotify. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/5yvuWR22zQTjKYF3Om03zQ>
- Ballesteros, C. (Anfitrión) y García, B. (Invitado) (17 de noviembre de 2022). Metodologías y herramientas para medir el cambio (Nº 5) [Episodio de Podcast]. En *Midiendo el cambio*. Spotify. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/7dytT3zQvOAJjxJWxtBLpF>
- Bluemark. (2022). *Raising the Bar: Aligning on the Key Elements of Impact Performance Reporting*. Disponible en: https://bluemarktideline.com/wp-content/uploads/2022/04/BlueMark_Raising-the-Bar_Full-Report.pdf
- Casasnovas, G., Jenkins, S., Osoro, C. y Hehenberger, L. (2022). La inversión de impacto en España en 2021. SpainNAB. Disponible en: https://spainnab.org/images/pdfs_conocimiento/Informe_SpainNab_ENG.pdf
- CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB. (2020). *Statement of intent to work together towards comprehensive corporate reporting: summary of alignment discussions among leading sustainability and integrated reporting organisations CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB*. Disponible en: <https://impactmanagementproject.com/structured-network/statement-of-intent-to-work-together-towards-comprehensive-corporate-reporting/>
- EFRAG. (2022). *European Sustainability Reporting Guidelines 1 Double materiality conceptual guidelines for standard-setting*. Documento de trabajo. European Financial Reporting Advisory Group, Documento de trabajo. Disponible en: <https://www.efrag.org/Assets/>

[Download?assetUrl=/sites/webpublishing/SiteAssets/Appendix%202.6%20-%20WP%20on%20draft%20ESRG%201.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1](#)

- Elahi, A. (2020). *MEAL: Understanding monitoring, evaluation, accountability and learning (MEAL) in development contexts*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/338745265_MEAL_Understanding_monitoring_evaluation_accountability_and_learning_MEAL_in_development_contexts
- European Commission. (2019). Communication from the Commission. Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information. *Official Journal of the European Union*, C 209. Disponible en: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620(01)&from=EN)
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, New York.
- Freeman E., Retolaza, J.L. y San Román, L. (2020). *Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad*. CIRIEC-España. Disponible en: <https://www.geaccounting.org/wp-content/uploads/2020/12/2020-Freeman-Retolaza-San-Jose-CIRIEC-Stakeholder-Accounting.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2022). *GRI 1. Fundamentos 2021*. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 3. Temas materiales 2021*. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Global Reporting Initiative. (2022). The materiality madness: why definitions matter. *The GRI Perspective*. (3). Disponible en: <https://www.globalreporting.org/media/r2oojx53/gri-perspective-the-materiality-madness.pdf>
- Hehenberger, L., Harling, A. y Scholten, P. (2015). *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*. Asociación Española de Fundaciones. EVPA. Disponible en: https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf
- Jeffery, N. (2009). *Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement #2 in the Doughty Centre 'How to do Corporate Responsibility' Series*. Doughty Centre, Cranfield School of Management. Disponible en: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3801/Stakeholder_engagement-2009.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Lantegi Batuak. (2022). Memoria 2021. Disponible en: https://www.lantegibatuak.eus/wp-content/uploads/2022/05/LB-I-MEMORIA-2021_cast.pdf
- Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* (22), 853-886.
- Nicholls, J. (2022). Stakeholder engagement: if it's not transferring power, don't bother. *Pioneers post*. Disponible en : https://www.pioneerspost.com/news-views/20220714/stakeholder-engagement-if-it-s-not-transferring-power-don-t-bother?utm_campaign=buffer&utm_content=buffer0095a&utm_medium=social&utm_source=twitter.com
- Nicholls, J. y Zochowski, T. (2020). Mutually Compatible, Yet Different: A Theoretical Framework for Reconciling Different Impact Monetization Methodologies and Frameworks. SSRN. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3715451> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3715451>

- NIDOS (Network of International Development Organisations in Scotland). *Monitoring, evaluation and learning (MEL) guide: Using MEL to strengthen your organisational effectiveness*. Disponible en: https://www.intdevalliance.scot/application/files/5715/0211/8537/MEL_Support_Package_4th_June.pdf
- OECD. (2022). *Unleashing the impact of development finance. A roadmap for the Impact Standards for Financing Sustainable Development*. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/blended-finance-principles/documents/unleashing-impact-development-finance.pdf>
- OECD. (2015). *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*. OECD Publishing, Paris. Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/social-impact-investment_9789264233430-en#page4
- Robin, S. y García, B. (2019). *Luces y sombras de la medición del impacto social en España. EsImpact*. Disponible en: <https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2019/11/LIBRO-ESIMPACT-A4inter-20191028-vf.pdf>
- San Pedro, P. y Ballesteros, C. (2021). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común. Informe de la Cátedra de Impacto Social*. Disponible en: <https://www.comillas.edu/documentos/catedras/impactosocial/propuestas-para-la-medicion-y-gestion-del-impacto-social.pdf>
- Social Value International. (2019). *Principle 1*. Disponible en: <https://www.socialvalueint.org/principle-1-involve-stakeholders>
- The SROI Network. (2012). *A guide to Social Return On Investment*. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f7fa286b9c6a47815bc3b2/1626864196998/The-SROI-Guide-2012.pdf>
- Comisión Europea. (2015). Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>
- United Nations Development Programme. (2021). *SDG Impact Standards: Integrating Impact management into Enterprises' decision-making to optimize their contribution to sustainable development and the SDGs*. Disponible en: <https://sdgimpact.undp.org/assets/SDG-Impact-Standards-for-Enterprises-Version1-EN.pdf>
- World Economic Forum. (2017). *Engaging all affected stakeholders into investments and activities of organizations: Developed by Action Group 3 of the World Economic Forum's initiative to Accelerate Impact Measurement and Management*. Disponible en: <https://sptf.info/images/SIWG-WEF-AG3-Engaging-all-affected-stakeholders-December-2017.pdf>
- Zúñiga, P. (diciembre de 2022). 5 Pasos para hacer un análisis de #DobleMaterialidad [Imagen adjunta] [Publicar]. LinkedIn <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7006233557379502081/>

WEBGRAFÍA

- IMP. Fecha de consulta el 5 de diciembre del 2022 de <https://impactmanagementproject.com/>
- Impact frontiers. ABC of enterprise impact. Fecha de consulta el 29 de noviembre del 2022 de <https://impactfrontiers.org/norms/abc-of-enterprise-impact/>
- Impact frontiers. 5 dimensions of impact. Fecha de consulta el 29 de noviembre del 2022 de <https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/#data-categories>
- Instituto Nacional de Estadística. Fecha de consulta el 1 de diciembre del 2022 de <https://www.ine.es/>
- OECD. Putting Stakeholders in the Center: A Global Research and Feedback Initiative About Applying Best Practices for Measuring and Managing Social and Environmental Impacts. Fecha de consulta el 1 de diciembre del 2022 de <https://www.impactterms.org/stakeholderengagementplp/>
- Science based targets. Fecha de consulta el 2 de diciembre del 2022 de <https://sciencebasedtargets.org/>
- SDG Impact Standards. Fecha de consulta el 30 de noviembre del 2022 en <https://sdgimpact.undp.org/practice-standards.html>
- Social Value International Principles. Fecha de consulta el 4 de diciembre del 2022 en <https://www.socialvalueint.org/principles>

Anexos

Anexo I

Personas y organizaciones integrantes de la comunidad de práctica entre octubre 2021-octubre 2022.

Tipo organización	Organización	Persona
Academia	ESADE Center for Social Impact	Suzanne Jenkins
	Deusto Business School	Jose Luis Retoloza
	IE	Leticia Álvarez
	Universidad Pontificia Comillas	Beatriz Delfa
	Fundación San Juan de Dios	Elena García
	Universidad Pontificia Comillas	Carmen Pérez
Academia / Tercer Sector	ESADE / Fundación Daniel y Nina Carasso	Deborah Gold
Empresa	Repsol	Patricia del Val
		Carolina Ferreira
		Sonia Hernández
Telefónica	Jose María Bolufer	
Consultoría de negocio	Management Solutions	Soledad Díaz-Noriega
		José María Elola
	EY	María José Gálvez
Consultoría especialista en Impacto Social	MAS Business	John Scade
	The Social Consulting Agency	Patricia Pólvara
	Felicidad Collective	Leo Gutson
		Elvira Vilches
	inFocus	Cecilia Serravalle
Con Ese	Begoña Morales	
Empresa certificadora	EqA	M ^o Cristina Romero
		Ana Domínguez
Empresa social	DT Global	Tania Gómez-Carrión
		María Garrón Carrillo

Tipo organización	Organización	Persona
Fundación empresarial	Fundación Repsol	María del Mar de Andrés
		Cristina Jiménez
Fundación Bancaria	Fundación Triodos	Elena Galerón
Fundación certificadora	Fundación B Lab	Daniel Trurán
Inversor de impacto	Ship2B Ventures	Juliana Cadavid
	GSII	Arturo García
		María Cruz-Conde
Creas	Carmen López	
Lanzaderas/ Facilitadoras	Fundación Ship2B	Clara Navarro
		Beatriz Muñoz
		Ana Delgado
UnLimited Spain	Thais Bueno	
Tercer Sector	Ayuda en Acción	Jorge Cattaneo
	Fundación Secretariado Gitano	Rocio García
	Nittúa	Raul Contreras
	Fundación Nova Feina	José Redondo
	Fundación Lukas Ayuda a la Discapacidad	
	Médicos del Mundo	Miguel Pérez
	Save the Children	Nola Weerwag
	Acción Contra el Hambre	Quentin Winisdoerffer
	Fundación Nantik Lum	Isabela Ramos
Open Value Foundation	Ana Hauyón	
Representación institucional	SpainNab	José Luis Ruiz de Munain
Representación institucional / Consultor	ESIMPACT /Stonesoup Consulting	Bernardo García

Organizaciones que integran el Think Tank

Tipo de Organización	Organización
Academia	ESADE Center for Social Impact
	Deusto Business School
	Instituto de Empresa
	Universidad Pontificia Comillas
	Fundación San Juan de Dios
Empresa consultora	MAS Business
	Stonesoup Consulting
	Sustentia
	The Social Consulting Agency
	inFocus
	Con Ese
	Countamos
	Felicidad Collective
	Management Solution
	EY
Empresa y empresa social	Repsol
	Observatorio Mapfre de Finanzas Sostenibles
	Telefónica
	Sacyr
	Redeia
	Orange
	Central Lechera Asturiana
	Nittúa
	DT Global
	AlmaNatura
	Harmon
	ECOALF
	Empresa certificadora

Tipo de Organización	Organización
Constructor del ecosistema de impacto	SpainNab
	Impact Hub
	Spainsif
	Open Value Foundation
	Fundación B Lab
	Fundación Seres
	Inuit Fundación
	Asociación Española de Fundaciones
Aceleradora de Startups	UnLimited Spain
	Fundación Ship2B
Gestora de fondos de Impacto Social	GSII
	Creas
	Ship2B Ventures
	Gawa Capital
Tercer sector	Save the Children
	Médicos del Mundo
	Acción Contra el Hambre
	Ayuda en Accion
	Educo
	Fundación Codespa
	Fundación Anesvad
	Fundación Secretariado Gitano
	Fundación Nantik Lum
	Fundación Lantegi Batuak
	Amica
	Fundación Lukas Ayuda a la Discapacidad
Fundación bancaria	Fundación Triodos
Fundación corporativa	Fundación Repsol
Administración pública	Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones
	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
	Comunidad de Madrid
	Ayuntamiento de Madrid
Expertos independientes	

Anexo II

Informes de medición de impacto analizados en la Comunidad de Práctica

Nombre Organización	Tipo Organización	Título del informe
CEAR	ONG	PROGRAMA DE ASILO FOMENTO DE LA INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL Y TRABAJO EN RED
AcH	ONG	INFORME COMPLETO Itinerarios Establecimientos Penitenciarios (EPYCO)
AcH	ONG	Escuelas de Empleo
AcH	ONG	Resultados de las acciones enfocadas a la reducción del Hambre Estacional en el Corredor Seco de Guatemala
Nova Feina	Asociación/inserción laboral	Servicio de inserción laboral de la Fundació Nova Feina 2020
Nantik/Avanza	Fundación/microfinanzas y emprendimiento inclusivo	Avanza SROI
Triodos	Banca ética	Se analiza FoodStories y Sepiia
Villas	Fundación/infancia	Villas Integrado/Informe de resultados
Salud Oral	Fundación/salud	Medición de Impacto Salud Oral
Telefónica	Empresa	Informe de Impacto
MdM	ONG	Informe de Impacto 2020
MdM	ONG	Informe de Impacto 2019
Creas	Inversor de impacto	Informe de Impacto 2020
Euskampus	Fundación	Análisis del Retorno Social de la Inversión (SROI) de los Polos de Conocimiento de la Fundación Euskampus
Fundación Secretariado Gitano	Fundación	Evaluación de resultados e impacto del Programa Acceder 2000-2020



tv.comillas.edu

**CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL**

