

Cuadernos de la
Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social
Corporativa

Nº 46
Julio del 2020

Medición del impacto social: bases para un marco común de diálogo

Philip Muller

Joan Fontrodona

Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social Corporativa

Medición del impacto social: bases para un marco común de diálogo

Philip Muller

Research Assistant

Joan Fontrodona

Profesor de Ética Empresarial y Análisis de Situaciones de Negocio
y titular de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social
Corporativa

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	04
2. MOTIVOS Y CRITERIOS DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL	07
2.1. MOTIVOS PARA MEDIR EL IMPACTO SOCIAL	07
2.2. CRITERIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO	09
3. DEFINICIÓN DE “IMPACTO SOCIAL”	11
3.1. EL MODELO LÓGICO Y LA ATRIBUCIÓN DEL CAMBIO	11
3.2. TRES CUESTIONES PRÁCTICAS SOBRE EL MODELO LÓGICO	14
4. MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL: EL MARCO COMÚN	16
4.1. IDENTIFICAR OBJETIVOS	17
4.2. IDENTIFICAR <i>STAKEHOLDERS</i>	18
4.3. FIJAR MEDIDAS RELEVANTES	19
4.4. MEDIR, VALIDAR Y EVALUAR	20
4.5. PUBLICAR, APRENDER Y MEJORAR	21
5. CONCLUSIÓN	23
ANEXO. RECURSOS PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL	24
BIBLIOGRAFÍA	26

1. INTRODUCCIÓN

En 1947, el profesor de Periodismo y decano de la Syracuse University, Kenneth G. Bartlett, publicó uno de los primeros artículos científicos que usaban la expresión “impacto social”. En él analizaba el impacto social de la popularización de la radio como medio de comunicación en Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XX. Después de cuantificar esa popularización, Bartlett detallaba todas aquellas áreas del estilo de vida norteamericano en donde el recién estrenado medio de comunicación había dejado, en su opinión, huella. Por ejemplo, analizaba su impacto sobre la vida agrícola. Según Bartlett, la radio había conseguido que las familias que vivían en el campo estuviesen más unidas y se interesasen más por los problemas nacionales. Añadía que, gracias a la radio, “los granjeros se acuestan diez minutos más tarde en verano y veinte en invierno” (Bartlett, 1947, p. 92). Si esas cifras eran las mismas a escala nacional —concluía una de sus argumentaciones—, podía afirmarse que la radio había vuelto más atractiva la vida fuera de la ciudad.

Este pionero ensayo de medición del impacto social presenta, de forma algo rudimentaria, las inquietudes que disparan cualquier ejercicio de medición y las preguntas a las que su resultado pretende responder. También ofrece un esquema metodológico mínimo y estructurado. En primer lugar, en él Bartlett lanza una hipótesis sobre el fenómeno que pretende medir —el consumo de contenidos radiofónicos ha cambiado la política y sociedad norteamericanas—, que justifica y enmarca todo el proceso de medición. Después, acompaña su hipótesis con una teoría del cambio que explica cómo la amplitud de ese fenómeno —cuantificada en número de programas en antena, tipología social de los oyentes, tiempo medio de consumo, etc.— genera ciertos cambios en la población de estudio. Para lograr recopilar datos que apoyen su tesis, ofrece unos indicadores con los que cuantificar esas reacciones y cambios; por ejemplo, la variación entre la hora a la que las personas que trabajaban en granjas se iban a dormir antes y después de comprar una radio. Por último, evalúa si ese impacto final confirma o rebate su hipótesis inicial.

Un número cada vez mayor de inversores busca generar impacto —más allá del estrictamente económico— con sus inversiones [...].

Han pasado casi 75 años del estudio de Bartlett y la preocupación por medir el impacto social no ha dejado de aumentar. Aunque esta medición también se refiere al análisis de las posibles consecuencias de una determinada medida política (Milotay, 2017), uno de los campos que genera mayor interés y sensación de urgencia es la actividad de empresas y entidades sociales, especialmente desde la crisis financiera del 2008 (Grupo de expertos sobre emprendimiento social de la Comisión Europea [GECES], 2014). Un número cada vez mayor de inversores busca generar impacto —más allá del estrictamente económico— con sus inversiones, para lo que se necesitan herramientas sólidas con las que predecirlo, evaluarlo y gestionarlo. Además, muchas empresas —sociales o no— también quieren conocer cómo su labor cambia las sociedades en las que operan, bien para dar noticia de este cambio a sus distintos grupos de interés, bien para tomar decisiones que limiten los efectos negativos de sus actividades y que optimicen aquellos más positivos.

El creciente interés por medir de forma fiable el impacto social de las empresas se ha visto acompañado por un sinnúmero de herramientas de medición que, a su vez, proponen y justifican diversas metodologías, métricas e indicadores con los que articular ese interés. En los últimos diez años se han consolidado algunas de estas formas de medición, como por ejemplo la conocida como *Social Return on Investment* (en adelante, SROI), cuya guía se publicó por primera vez en el 2009 (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012), al tiempo que han seguido apareciendo otras nuevas, como el recientemente publicado *Social & Human Capital Protocol* (Social & Human Capital Coalition [SHCC], 2019). Esta disparidad refleja, por un parte, la falta de consenso en lo que a definición y medición

del impacto social se refiere y, por otra, el deseo de dar con un lenguaje común a todas estas formas de medir que permita el diálogo y la comparación entre los distintos agentes sociales.

Dos iniciativas despuntan en la creación y consolidación de este marco de referencia compartido en torno a la medición del impacto social. La Comisión Europea (CE) se comprometió, en el *Acta del Mercado Único II: Juntos para crecer de nuevo*, a proporcionar una metodología para medir los beneficios generados por las empresas sociales (GECES, 2014, p. 5). Para ello, en octubre del 2012 creó el subgrupo sobre medición de impacto [social] del GECES, que publicó, en el 2014, el documento *Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI* (GECES, 2014)¹. Este trabajo sintetiza gran parte de las nociones y experiencia adquiridas en torno a la medición del impacto social a lo largo de los últimos veinte años y supone un paso decisivo en la creación de ese tan necesitado lenguaje común a nivel europeo.

Otro hito en esta lenta estandarización de la medición del impacto social surgió como consecuencia de la firma del Acuerdo de París en el 2015 y de la creación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), junto con el plan de acción Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Bajo la guía de las Naciones Unidas, 196 países se han comprometido a contribuir activamente a lo largo de esta década al cumplimiento de los diecisiete ODS. Este compromiso conforma un marco común con el que las empresas pueden evaluar y dar cuenta de su impacto social a sus distintos grupos de interés. También ofrece una oportunidad idónea para evaluar hasta qué punto sus propios objetivos empresariales están alineados con el desarrollo sostenible vislumbrado en el Acuerdo de París.

De hecho, y para facilitar el compromiso y la participación de las empresas, el Pacto Global de Naciones Unidas (UN Global Compact) diseñó en el 2017, junto con la Global Reporting Initiative (GRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), la metodología *SDG Compass*, que ayuda a medir y presentar la contribución de cada empresa a los ODS. En la misma línea, pero con un enfoque más centrado en dirigir la inversión de impacto hacia el logro de los ODS, en el 2018, el United Nations Development Programme (UNDP) lanzó el *SDG Impact*, de la mano del Impact Management Project (IMP) (UNDP, 2019). Entre las iniciativas de este proyecto se encuentra la publicación de los *SDG Impact Practice Standards* (2019), que reúne unos estándares globales con los que empresas, inversores y Gobiernos pueden gestionar y medir su impacto en relación con los ODS.

Este cuaderno pretende contribuir, aunque modestamente, a la definición y búsqueda de este marco común que fomente el diálogo y la comprensión en el ámbito de la medición del impacto social. Para ello, primero abordaremos los motivos y criterios a tener presentes antes de comenzar a analizar el impacto social de una actividad empresarial determinada. Después, repasaremos la terminología básica que vertebra esta práctica y que —en contadas excepciones— enmarca cualquier medición, con independencia de la metodología concreta que se siga. Por último, analizaremos los cinco pasos que son comunes en el ejercicio mismo de medición del impacto social (GECES, 2014; Hehenberger, Harling y Scholten, 2015).

Otro hito en esta lenta estandarización de la medición del impacto social surgió como consecuencia de la firma del Acuerdo de París en el 2015 [...].

Este cuaderno pretende contribuir [...] a la definición y búsqueda de este marco común que fomente el diálogo y la comprensión en el ámbito de la medición del impacto social.

¹ FESE (Fondos de Emprendimiento Social Europeo) es la traducción del inglés EuSEF (European Social Entrepreneurship Funds); por su parte, la traducción al español de EaSI (Employment and Social Innovation) es 'Programa para el Empleo y la Innovación Social'. El marco común propuesto por el GECES es válido para cualquier tipo de medición del impacto social, tal como señala el propio documento, que, en sus apartados 9 y 10, da indicaciones específicas para los EuSEF y EaSI (GECES, 2014).

Junto a aspectos fácilmente estandarizables en la medición del impacto, hay otros muchos que responden a la idiosincrasia y la singularidad de cada empresa [...].

Conocer de forma clara y distinta la terminología básica de la medición del impacto social es un paso fundamental para entender todo su potencial y, también, todas sus limitaciones. Junto a aspectos fácilmente estandarizables en la medición del impacto, hay otros muchos que responden a la idiosincrasia y la singularidad de cada empresa —e, incluso, de cada proyecto— que hacen difícil su estandarización. La medición del impacto social conlleva una inevitable carga de deliberación y decisión por parte de aquellos que miden.

Estos aspectos discrecionales de la medición del impacto social son protagonistas, por ejemplo, en la elección de los indicadores apropiados para señalar el progreso de un efecto o cambio. Volviendo al caso de Bartlett y su medición del impacto social del consumo de radio en Estados Unidos, ¿la hora a la que los granjeros se marchaban a la cama era un indicador lo suficientemente fiable sobre el que emitir una valoración acerca de las costumbres de todo un país? Bartlett no encontró necesario demostrar la validez de este indicador. En cambio, las empresas que emprendan la medición de su impacto social deberán ser capaces de defender sus propios indicadores de forma transparente y convincente. Por eso, familiarizarse con los aspectos más básicos de la medición del impacto social, así como tomarse tiempo para evaluar qué actividades de la propia labor empresarial merece la pena conocer con tanto nivel de detalle, son las mejores formas de decidir con tiento cómo medir y, sobre todo, de justificar la propia decisión.

2. MOTIVOS Y CRITERIOS DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Una medición del impacto social bien hecha puede llevar mucho tiempo y consumir una enorme cantidad de recursos humanos y materiales (GECES, 2014; WBCSD, 2013). Por ello, antes de lanzarse a realizarla respecto de un proyecto o de una iniciativa conviene que las empresas consideren los motivos por los que puede interesarles llevar a cabo esa medición y los criterios con los que determinar su exhaustividad y detalle. Los motivos explican por qué puede resultar útil y beneficioso llevar a cabo la medición del impacto social. Los criterios, por su parte, señalan aspectos a tener presentes al decidir el tipo de medición que mejor se ajusta al proyecto en cuestión y a las necesidades de la empresa interesada en conocer su impacto.

2.1. MOTIVOS PARA MEDIR EL IMPACTO SOCIAL

En la generación de impacto intervienen tres actores (Reeder y Colantonio, 2013): aquellos que lo originan, aquellos que invierten en él y aquellos a los que beneficia. Las empresas privadas y las entidades del tercer sector se encuentran en el primero de estos vértices: el de aquellos actores que, a través de una serie de actividades e iniciativas, contribuyen a generar un cambio social.

Este “triángulo del impacto” (Reeder y Colantonio, 2013) ayuda a ordenar los principales motivos detrás de la medición de impacto social en tres grandes bloques: representa una **oportunidad empresarial**, supone una herramienta para un creciente **activismo inversor** —deseoso de que su capital se transforme en mejoras sociales— y responde a una creciente **demanda social** por conocer el impacto de la actividad empresarial.

A. Oportunidad empresarial

Las empresas son las primeras interesadas en conocer de una forma detallada, cuantificable y sólida el impacto que su labor tiene en la sociedad; sobre todo, aquellas comprometidas con una serie de objetivos relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC), como la lucha contra el cambio climático o la Agenda 2030.

El WBCSD (2013) y el SHCC (2019) sintetizan los beneficios de la medición del impacto social empresarial en las siguientes cinco grandes oportunidades:

- **Obtener “licencia para operar”** por parte de los Gobiernos y los agentes sociales, tanto a nivel local como global.
- **Mejorar el entorno empresarial**, al demostrar con datos a Gobiernos y autoridades públicas cómo la propia actividad empresarial contribuye a la realización de objetivos sociales.
- **Fortalecer la cadena de valor** y las alianzas con proveedores, distribuidores y vendedores, al identificar y hacerse cargo de los riesgos y peligros a los que se exponen en su trabajo.
- **Facilitar la innovación** en productos, al esforzarse por conocer las necesidades y los intereses de los distintos grupos de interés.
- **Optimizar la gestión de los recursos humanos** de la empresa, al conocer y proteger en todo momento su seguridad, disponibilidad, compromiso y desarrollo (SHCC, 2019, pp. 13-14).

Las empresas son las primeras interesadas en conocer de una forma detallada, cuantificable y sólida el impacto que su labor tiene en la sociedad [...].

A estas cinco razones puede añadirse una última: el esfuerzo por medir el propio impacto social **fomenta una cultura** específica dentro cada empresa, fundada en la convicción de que esta es responsable del impacto que su actividad tiene en la vida social y de que el diálogo comprometido con los distintos grupos de interés es una de las mejores formas de conocer y medir dicho impacto (OECD, 2015).

B. Activismo inversor

Cada vez más, un mayor número de inversores institucionales y minoristas dedica sus recursos a financiar iniciativas con una declarada voluntad de impacto sin tener que renunciar por ello a la rentabilidad. La inversión sostenible y responsable (en adelante, ISR) ha crecido exponencialmente en los últimos años (GSIA, 2018; Fontrodona, Muller y Marín, 2020), gracias, en gran medida, a la visibilidad pública dada a la emergencia climática.

Sin embargo, las finanzas sostenibles no se limitan solo a financiar actividades que pretenden mitigar el cambio climático, sino que se dirigen también a otros objetivos, como, por ejemplo, facilitar economías circulares e inclusivas, combatir la pobreza o detener la corrupción. En esto consiste, de hecho, integrar criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (o “criterios ESG”, por sus siglas en inglés) en la definición de la propia cartera de inversión. La medición del impacto social es una herramienta útil para que aquellos inversores que buscan algo más que la rentabilidad económica puedan predecir, evaluar y gestionar el impacto de sus inversiones.

Toda forma de ISR pretende limitar los impactos negativos de la inversión y optimizar los positivos, por lo que la medición del impacto social siempre proveerá de información sensible para ayudar a tomar las decisiones de inversión. Dicho esto, de entre las distintas estrategias de ISR (Fontrodona, Muller y Marín, 2020), sobresalen dos en las que la información a la que se tiene acceso gracias a la medición del impacto social resulta especialmente relevante: el activismo accionario y la inversión de impacto.

- **Activismo accionario.** Con 9,8 billones de dólares en activos bajo gestión, esta estrategia es la tercera más empleada a nivel global en ISR. Consiste en comprometerse a cambiar las políticas de la empresa en que se invierte, bien a través del voto en las juntas de accionistas (*proxy voting*), bien a través de campañas y de diálogo con el Consejo de Dirección (*engagement*). Para los inversores, la medición del impacto social representa una forma de supervisar el destino de su inversión, mientras que para las empresas puede servir para entablar un diálogo con inversores comprometidos y activistas.
- **Inversión de impacto.** La medición del impacto social ha ganado en importancia y experiencia gracias a esta estrategia ISR, cuyo objetivo principal reside, precisamente, en generar impacto social y ambiental positivo, además de retorno financiero. El ejercicio de predecir el impacto social de una inversión ha ayudado a la creación de indicadores, como por ejemplo los elaborados por la Global Impact Investment Network (GIIN) y el IMP (2019). Por su parte, el *know-how* proveniente de la inversión de impacto ha allanado enormemente el camino de la medición del impacto social de las empresas.

La medición del impacto social es una herramienta útil para que aquellos inversores que buscan algo más que la rentabilidad económica puedan predecir, evaluar y gestionar el impacto de sus inversiones.

El ejercicio de predecir el impacto social de una inversión ha ayudado a la creación de indicadores, como por ejemplo los elaborados por la Global Impact Investment Network (GIIN) y el IMP (2019).

C. Demanda social

La mayor concienciación en torno a los efectos que tiene la labor empresarial sobre la sociedad y el planeta motiva las demandas que exigen a las empresas que den razón del impacto social de su actividad, por ejemplo, a través de la publicación de un estado de información no financiera (EINF), así como su medición del impacto social. En este sentido, cabe señalar que el impacto puede ser positivo o negativo, predecible o impredecible, temporal o duradero (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012; WBCSD, 2013; SHCC, 2019). Las empresas deben intentar medir, evaluar o predecir de forma cuantitativa y cualitativa el impacto en estas dimensiones, por difícil que resulte.

Una razón de peso para emprender este ejercicio es la convicción —interna, de cada empresa— de que los distintos grupos de interés afectados por una actividad concreta tienen derecho a conocer el alcance y el impacto de esta. Esta convicción interna es la mejor carta de presentación para cualquier resultado o evaluación de una medición del impacto exhaustiva y transparente. Nadie culpará a una empresa de no haber predicho un impacto social negativo imprevisto si, en su momento, no puso los medios para evaluar los efectos previsibles, tanto positivos como negativos. Por la misma razón, cabe suponer que también se encontrará más natural atribuirle cualquier impacto positivo no previsto inicialmente que conecte con su labor.

En este sentido, cabe señalar que el impacto puede ser positivo o negativo, predecible o impredecible, temporal o duradero.

2.2. CRITERIOS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO

Gran parte de la literatura que aborda la teoría y práctica de la medición del impacto social señala, de forma recurrente, tres aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de definir la medición del impacto social de una actividad. En primer lugar, algunas fuentes subrayan la importancia de fijar bien el alcance de la medición (Ebrahim y Rangan, 2014; Dichter, Adams y Ebrahim, 2016). En segundo lugar, las principales guías prácticas insisten en que todo ejercicio de medición ha de ser proporcional (OECD, 2015; GECES, 2014; Hehenberger, Harling y Scholten, 2015). Por último, muchas fuentes repiten que toda herramienta de medición debe estar alineada con aquello que se pretende medir y con la misión de la organización (Ebrahim y Rangan, 2014; GECES, 2014).

Puede afirmarse, por tanto, que la finalidad (*scope*), la proporcionalidad (*proportionality*) y la consistencia (*alignment*) constituyen tres criterios prácticos que tienen que acompañar todo el ejercicio de medición. Aunque ningún autor los sistematiza y presenta de una manera tan explícita, pueden encontrarse diseminados en las distintas guías que abordan la medición del impacto social consultadas y también en algunos artículos académicos que pretenden explicarla.

La primera pregunta que conviene hacerse antes de emprender una medición del impacto social es qué se persigue con ella.

- **Finalidad (*scope*).** La primera pregunta que conviene hacerse antes de emprender una medición del impacto social es qué se persigue con ella. En el mejor de los casos, el ejercicio de medición genera una información contrastada —fundada en datos— sobre los efectos del quehacer de la empresa en un contexto social determinado. Esta información es útil en la medida en que puede ayudar a optimizar los propios recursos, en aras de aumentar y mejorar el propio impacto. Además, también es valiosa, ya que aporta datos que verifican o desmienten la misión social de cualquier organización. Conocer la finalidad de la medición del impacto social señala el para qué se utilizará la información que salga a la luz después del ejercicio, además de a quién se dirige. Por tanto, el criterio de finalidad será especialmente relevante en el primer paso de la medición: sentar los objetivos de todo el ejercicio de medición, en función de los cuales se decidirán los recursos proporcionados y adecuados para su consecución.

El ejercicio de medición debe ser proporcional a la actividad que se pretende medir y, también, al objetivo del análisis.

Es importante perseguir la consistencia también durante la medición del impacto social, sobre todo porque a lo largo del proceso de medición surgen momentos en los que se deben tomar decisiones de calado que afectarán a la calidad del resultado final.

- **Proporcionalidad (*proportionality*).** Este criterio persigue, ante todo, no agotar recursos inútilmente —ya sean materiales, económicos o humanos— en la medición del impacto social (GECES, 2014). La OECD (2015, p. 3) resume el criterio de proporcionalidad con estas palabras: “Solo emprenda la medición si contribuye al proceso de toma de decisión y si su coste no supera la importancia de la decisión a la que pretende contribuir”. El ejercicio de medición debe ser proporcional a la actividad que se pretende medir y, también, al objetivo del análisis. Así, por ejemplo, una medición ambiciosa que pretenda evaluar una actividad que se expande a lo largo de años tendrá que comprobar, previamente, si dispone de todos los recursos necesarios para un seguimiento de este tipo. El WBCSD (2013, p. 17) señala que también conviene ponderar el valor de la actividad que se mide con el que se pretende obtener tras el ejercicio de medición.
- **Consistencia (*alignment*).** Esta podría definirse como coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (Fontrodona y Sanz, 2015): la empresa consistente cumple su palabra —o, como se suele decir en inglés, “*walks the talk*”. Es importante perseguir la consistencia también durante la medición del impacto social, sobre todo porque a lo largo del proceso de medición surgen momentos en los que se deben tomar decisiones de calado que afectarán a la calidad del resultado final. En concreto, las empresas tendrán que escoger qué metodología siguen para medir su impacto social y esta metodología ha de ser coherente con el objetivo que persigue la medición. En un primer momento, la consistencia reclama buscar y encontrar aquella herramienta que mejor se adapte y adecúe a la finalidad del ejercicio de medición y los recursos de la empresa que mide. Por ejemplo, si lo que se pretende es informar a grupos de interés externos, como consumidores y la sociedad en general, sobre cómo la propia empresa cumple con la Agenda 2030, la metodología más adecuada será la del SGD Compass. En cambio, si lo que se pretende es informar a inversores sobre el efecto real de sus inversiones, puede resultar más útil la SROI o, incluso, el esquema propuesto por el IMP. Más allá de la consistencia a la hora de dar con la herramienta o metodología a adoptar, durante el ejercicio mismo surgirán ocasiones en las que las decisiones deberán ser consistentes con la propia medición; por ejemplo, en la identificación de *stakeholders* o en la elección de indicadores.

3. DEFINICIÓN DE “IMPACTO SOCIAL”

Un primer obstáculo para la medición del impacto social es la falta de consenso en torno a qué designa este concepto. ¿Qué es el “impacto social”? A la hora de responder, cada autor o escuela de medición favorece una serie de matices que pueden afectar a aquello que se mide y a la forma de medirlo. Este pequeño laberinto terminológico no debe desanimar a quien pretenda llevar a cabo un ejercicio de medición del impacto social, pues, a pesar de que cualquier definición tiene sus límites y puede ser discutida o contestada, existen ciertas nociones básicas que aparecen con frecuencia en la literatura, aunque con distintos nombres. Este apartado pretende presentarlas de la forma más clara y accesible posible.

Para ello, en el primer punto analizaremos los cinco pasos o estadios del “modelo lógico” del cambio social, un esquema básico, muy difundido y aceptado en las distintas escuelas de medición del impacto social, que desglosa la generación de impacto. Además, veremos los cuatro ajustes que han de tenerse en cuenta a la hora de contrarrestar las limitaciones de este esquema para atribuir correctamente el impacto logrado a la actividad emprendida. En el segundo punto, mencionaremos tres aspectos que se deben tener en cuenta en el uso práctico del modelo lógico.

3.1. EL MODELO LÓGICO Y LA ATRIBUCIÓN DEL CAMBIO

Existe cierto consenso acerca de la necesidad de trazar un modelo lógico (*logic model*) para sustentar la medición del impacto social. El modelo lógico recibe otros nombres como “teoría del cambio” (*theory of change*), “mapa de impacto” (*impact map*, en Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012) o “cadena de resultados” (*results chain*, en Ebrahim y Rangan, 2014; y WBCSD, 2013). De ahora en adelante, y para simplificar, usaremos el término “modelo lógico”.

Este modelo consiste en un esquema o tabla que sigue las relaciones causales que explican cómo unos determinados recursos, destinados a hacer posibles una actividad, generan un cierto impacto. El modelo lógico es una hipótesis sobre cómo la actividad de una empresa u organización genera valor social; una hipótesis que debe verificarse, precisamente, con la misma medición del impacto (WBCSD, 2013). Dar razón de las diversas etapas de este proceso de una forma diáfana es la gran virtud de este modelo.

El modelo lógico fue desarrollado y propuesto por primera vez por la United States Agency for International Development (USAID) a finales de los años sesenta (Ebrahim y Rangan, 2014, p. 120). Aunque algunas formas de medición —como, por ejemplo, la SROI (Dichter, Adams y Ebrahim, 2016, p. 9)— se basan más que otras en el modelo lógico, las etapas de este modelo suelen aparecer —con más o menos variaciones— en casi todas ellas (GECES, 2014)².

El modelo lógico consta de cinco pasos —cada uno con sus respectivos indicadores—, que son etapas o estadios que explican la generación del impacto:

- **Inputs.** Son los recursos que hacen posible una actividad. El indicador más común a la hora de medirlos es el dinero invertido en ella (WBSC, 2013, p. 15), aunque también se señala como ejemplo el número de personas, de trabajadores, etc. (GECES, 2014, p. 29). Cabe asimismo hablar de “fondos”, “equipamiento” o “conocimiento técnico”.

Existe cierto consenso acerca de la necesidad de trazar un modelo lógico (*logic model*) para sustentar la medición del impacto social.

El modelo lógico es una hipótesis sobre cómo la actividad de una empresa u organización genera valor social [...].

² La gran excepción a esta unanimidad es el esquema propuesto por el IMP, con su análisis de lo que denomina las “cinco dimensiones del impacto”: qué (*what*), quién (*who*), cuánto (*how much*), contribución (*contribution*) y riesgo (*risk*) (GIIN, 2019, p. 3).

Uno de los rasgos definitorios del impacto, y de su medición, es lograr atribuírselo a la actividad de una forma fundada y verosímil.

- **Activity.** Es la actividad cuyo impacto se pretende predecir o evaluar. Los indicadores pueden variar según la actividad concreta. Un ejemplo puede ser el desarrollo e implementación de programas o la construcción de una infraestructura. (GECES 2014, p. 29).
- **Outputs.** Son los resultados tangibles de la actividad. Otros hablan de resultados inmediatos (Abrahim y Rangan, 2014, p. 121). Algunas guías los llaman “frutos” (GECES, 2014), palabra que subraya aún más su carácter tangible y concreto. Este carácter favorece encontrar indicadores cuantitativos con que medirlos. Podrían ser el número de personas que reciben un tratamiento, una ayuda, un programa de formación, etc.
- **Outcomes.** Es el cambio resultante de la actividad en la población a la cual aquella, medida, se dirige. Sus indicadores dependerán de su definición concreta. La WBCSD (2013, p. 15) señala que, normalmente, son el número de personas que adoptan un comportamiento o que reciben ciertas oportunidades (laborales o de formación, por ejemplo) o que pueden acceder a ciertos bienes y servicios.
- **Impact.** El impacto es aquel cambio —o efectos del cambio— que se atribuye(n) a la actividad analizada. Los impactos pueden ser variados: reducción de la pobreza o de la desigualdad, fomento de la educación, etc. Uno de los rasgos definitorios del impacto, y de su medición, es lograr atribuírselo a la actividad de una forma fundada y verosímil. Tal como veremos, se trata de un aspecto controvertido a la hora de concretar la medición del impacto.

Veamos a continuación un ejemplo propuesto por el WBCSD (2013, p. 13), para entender cada una de las etapas del modelo lógico: una empresa invierte en desarrollar, producir y vender unas pastillas que purifican el agua potable. La compañía espera —y esta sería su hipótesis respecto al impacto del lanzamiento y consumo del producto— que con las ventas de estos comprimidos disminuyan la enfermedades gastrointestinales. La **Tabla 1** muestra cómo se concretaría el modelo lógico en este caso.

Tabla 1. Ejemplo de modelo lógico

<i>Inputs</i>	<i>Activity</i>	<i>Outputs</i>	<i>Outcomes</i>	<i>Impact</i>
Presupuesto invertido en desarrollar, producir y lanzar al mercado las pastillas que purifican el agua.	Descripción cualitativa de la venta del producto.	Cantidad de producto vendido.	Cantidad de agua purificada consumida (porcentaje sobre la cantidad de agua total consumida en la población de estudio).	Disminución de enfermedades gastrointestinales en la población estudiada, comparada con las cifras anteriores al lanzamiento del producto.

Fuente: WBSD, 2013.

La creación de impacto social es un fenómeno complejo, abierto al concurso de varias dimensiones y factores.

La creación de impacto social es un fenómeno complejo, abierto al concurso de varias dimensiones y factores. El modelo lógico, con su desglose de generación del impacto en cinco pasos, proporciona una manera lineal y simplificada de explicar fenómenos muy complejos. Aun así, su principal limitación reside no solo en que —como veremos— a veces resulta difícil distinguir entre resultado (*output*), cambio (*outcome*) e impacto (*impact*), sino, sobre todo, en determinar las distintas causas que concurren en la actividad que se está midiendo.

Para conocer el impacto real de la actividad que se mide es necesario identificar qué proporción de los *outcomes* señalados en el modelo lógico son resultado directo de esa actividad. Es posible, por ejemplo, que algunos de esos *outcomes* se hubiesen dado incluso si nunca se hubiese emprendido la actividad. Por tanto, se tiene que aislar el efecto de la actividad que se está midiendo del efecto de otras causas concurrentes, de modo que el *outcome* del que da noticia se deba, únicamente, a esa actividad. La experiencia acumulada en medición de impacto (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012; GECES, 2014; Hehenberger, Harling y Scholten, 2015) ha agrupado en las siguientes cuatro categorías los factores externos a la actividad que se tienen que descontar durante el ejercicio de medición del impacto social:

- **Deadweight** o peso muerto. Mide la cantidad de *outcomes* que se habrían dado sin necesidad de emprender la actividad. Por ejemplo (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, p. 56), un programa de reconstrucción económica consigue que la actividad económica de una región (dentro de un país) aumente un 7% durante el tiempo que dura el programa. Sin embargo, en ese mismo periodo, la actividad económica de todo el país aumenta un 5%. Es de suponer que la actividad económica de la región a la que se dirige el programa también habría crecido sin este.
- **Displacement** o desplazamiento. Mide qué cantidad de *outcomes* logrados han podido provocar otros con los que no se contaba. Por ejemplo (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, p. 57), un sistema de iluminación en un barrio logra que disminuya la tasa de criminalidad durante el periodo estudiado. Sin embargo, durante ese mismo espacio de tiempo, se descubre que esa misma tasa ha aumentado en los barrios colindantes.
- **Attribution** o atribución alternativa. Mide la cantidad de *outcomes* que son el resultado de la actividad de otras organizaciones o personas. Por ejemplo (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, p. 59), un carril bici consigue que disminuyan las emisiones de carbono en un barrio. Sin embargo, además de ese carril bici, el ayuntamiento ha lanzado un programa de concienciación ciudadana sobre ecología. Para conocer qué porcentaje de la reducción de emisiones se debe al carril bici, se tendrá que calcular el porcentaje de aquellas que se derivan del programa de concienciación ciudadana.
- **Drop off** o decrecimiento. Mide el tiempo que se espera que duren los *outcomes* y prevé su desgaste o decrecimiento. Por ejemplo, una empresa instala fuentes de agua filtrada en todas las plantas de una oficina para que sus empleados dejen de comprar agua embotellada y disminuya el consumo de plástico en sus instalaciones. Sin embargo, con un uso masivo y sostenido de esta instalación a lo largo del tiempo, el filtro no funciona igual de bien y la máquina necesita recambios y supervisión constantes. Este desgaste supondrá un decrecimiento en los *outcomes* que se tiene que contemplar y calcular.

Por tanto, cuando se quiera atribuir un cierto impacto a una actividad determinada, se deberá descontar el efecto de estas otras causas (peso muerto, desplazamiento, atribución alternativa y decrecimiento). Precisamente porque el impacto es consecuencia de varias causas, uno de los consejos de la SROI Network a la hora de realizar la medición del impacto social y al presentar sus resultados es evitar las exageraciones (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, pp. 96-97).

[...] cuando se quiera atribuir un cierto impacto a una actividad determinada, se deberá descontar el efecto de estas otras causas (peso muerto, desplazamiento, atribución alternativa y decrecimiento).

Tras repasar los cinco estadios o etapas del modelo lógico y advertir la necesidad de aislar el efecto directo de la actividad cuyo impacto se quiere medir, pueden entenderse mejor las dos definiciones más completas de “impacto” que se encuentran en la literatura especializada:

- La **SROI Network** (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, p. 84) define el impacto como “el resultado de un efecto en una población, después de haber atendido a aquello que habría pasado de cualquier forma, la contribución de otros y el periodo de tiempo que dura el efecto mismo”.
- El **GECES** (2014, p. 12) habla del impacto como “el reflejo de los resultados sociales en mediciones, tanto a largo como a corto plazo, ajustados en función de los efectos logrados por otras partes (atribución alternativa), de los que se hubieran producido inevitablemente (peso muerto), de las consecuencias negativas (desplazamiento) y de los efectos que decaen con el paso del tiempo (decrecimiento)”.

3.2. TRES CUESTIONES PRÁCTICAS SOBRE EL MODELO LÓGICO

En el apartado anterior hemos presentado la terminología y el marco de referencia básicos que se proponen bajo la etiqueta de “modelo lógico”. Este esquema es una herramienta teórica, una hipótesis con la que se intenta explicar la generación del cambio y del impacto, pero, a la vez, práctica, útil para guiar paso a paso la medición del impacto social de una actividad concreta. En su manejo y puesta en práctica surgen tres aspectos que se deben tener en cuenta: el primero consiste en definir bien cada etapa que articula el modelo lógico; el segundo, cómo se concreta el criterio de proporcionalidad a luz del propio modelo lógico; y, por último, el valor del modelo lógico como narración y medida del cambio.

- **Definición correcta del propio modelo lógico.** Aunque pueda resultar sencillo definir los recursos y la actividad cuyos efectos se pretende conocer, es posible que la definición de y distinción entre *output* y *outcome* (y, por extensión, *impact*) no resulte ni tan intuitiva ni directa.

Tanto el GECES (2014) como Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed (2012) previenen del peligro de confundir *outputs* con *outcomes*, esto es, resultados con cambios. Ebrahim y Ragnan (2014, p. 123) ofrecen un ejemplo que muestra hasta qué punto la diferencia entre uno y otro puede llegar a ser sutil. Se refieren al caso del Aravind Eye Hospital, institución especializada en operar de la vista a poblaciones del sur de la India. En el modelo lógico de esta empresa, el resultado (*output*) es el número de personas operadas de la vista (3 millones entre 1979 y el 2012); el cambio (*outcome*) sería la mejora de la vista de las personas operadas después del tratamiento. El impacto, en este caso, consistiría en todos los beneficios sociales, sobre todo en términos de educación, inclusión social e inserción laboral, que aporta a las personas operadas (y sus comunidades) gozar de buena vista.

Frente a estas dificultades, conviene no olvidar que el modelo lógico siempre es una suerte de hipótesis sobre cómo la propia actividad genera valor social (WBCSD, 2013); por tanto, siempre es mejor trazarlo después de haber consultado a *stakeholders* a los que afecta la propia actividad (OECD, 2015). La definición correcta del modelo lógico es uno de los pasos fundamentales de la medición del impacto, puesto que ayuda a entender qué cambia y cómo.

[...] es posible que la definición de y distinción entre *output* y *outcome* (y, por extensión, *impact*) no resulte ni tan intuitiva ni directa.

La definición correcta del modelo lógico es uno de los pasos fundamental de la medición del impacto, puesto que ayuda a entender qué cambia y cómo.

- **Proporcionalidad: ¿hasta dónde medir?** Una vez se haya trazado el modelo lógico de una determinada actividad, que se acompaña con la hipótesis acerca del impacto que genera, resultará obvio preguntarse hasta dónde es lógico que llegue el ejercicio de medición, si a los resultados (*outputs*), a los cambios (*outcomes*) o al impacto (*impact*). Esto dependerá del número de recursos que se pretenden destinar al ejercicio de medición, del valor (en términos de conocimiento y aprendizaje) que se aspira alcanzar con él, del grado de experiencia con que se cuente a la hora de medirlo y del grado razonable de certeza con que pueda atribuirse el impacto buscado a la actividad estudiada.

A la vista del propio modelo lógico, que señala el rumbo de la medición, y de los propios recursos y objetivos, se tiene que priorizar: ¿qué es prioritario conocer? (WBCSD, 2013, p. 15) Es decir: ¿hasta dónde quiero llegar con mi medición? Podría considerarse que la medición de los recursos, la actividad y los resultados forman parte del proceso de debida diligencia (*due diligence*) de cualquier empresa que se lanza a poner en marcha una iniciativa, así que, normalmente, la decisión sobre hasta dónde vale la pena medir oscilará entre *outcomes* e *impacts* (Dichter, Adams, y Ebrahim, 2016, p. 9). La medición del impacto resultará más valiosa cuanto más avance en los distintos puntos del modelo lógico: llegar a los *outcomes* o *impacts* siempre aportará más que limitarse a señalar los *outputs* de una actividad. Sin embargo, también es cierto que la medición se complica considerablemente a medida que avanza y, por eso, a la luz de la propia experiencia y los recursos, conviene definir el alcance de la medición antes de emprenderla.

- **El modelo lógico como narración y medida del cambio.** Las historias venden, pero los datos hablan (Chamorro-Premuzic, 2019, p. 165: “*Stories sell, but data tells*”). El propio modelo lógico refleja esta tensión entre la historia del cambio y los datos que la registran, y ayuda a armonizarla de una forma razonable. No es extraño encontrar, en más de una guía explicativa de una forma de medición concreta, la necesidad de medir todo aquello que sea cuantificable, al tiempo que recuerda que la medición no se limita a eso, sino que, además, supone el ejercicio de contar la historia de cómo una intervención ha cambiado la vida de aquellos a los que afectado (GECES, 2014, p. 26).

Una de las consecuencias directas de esta tensión entre datos e historia de lo que se mide es que el contenido del propio modelo lógico varía según se avanza en el ejercicio de medición, de forma que la historia dirige naturalmente la mirada hacia una serie de preguntas e indicadores, pero los datos (resultado, a su vez, de una serie de indicadores) también pueden alterar la historia o hipótesis original acerca del impacto que pretende medirse. La medición del impacto social busca demostrar con datos la hipótesis inicial que recoge el modelo lógico. Las empresas que lleven a cabo la medición han de dar con indicadores y métricas consistentes con su hipótesis y, al mismo tiempo, estar abiertas a contrastar su hipótesis original a la luz de los datos. Cada avance en el modelo lógico servirá para confirmar el paso anterior, reexaminarlo o reajustarlo.

La medición del impacto resultará más valiosa cuanto más avance en los distintos puntos del modelo lógico [...].

El propio modelo lógico refleja esta tensión entre la historia del cambio y los datos que la registran, y ayuda a armonizarla de una forma razonable.

4. MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL: EL MARCO COMÚN

Existen múltiples herramientas y propuestas para la medición del impacto social: el WBCSD (2013, p. 25), por ejemplo, analiza diez; un reciente documento publicado por Forética (Trujillo, Gómez y Canales, 2018, p. 17), en cambio, se detiene en seis. En la **Tabla 2** exponemos los recursos para la medición del impacto social consultados en la elaboración de este cuaderno; y, en el **Anexo**, ofrecemos una breve explicación de cada uno de ellos, por si se desea profundizar en el tema.

Tabla 2. Recursos para la medición del impacto social ordenados de menor a mayor concreción

Tipo de recursos	Recursos consultados
Introducción al lenguaje y cultura común de medición del impacto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social Entrepreneurship: Social Impact Measurement for Social Enterprises</i> (OECD, 2015). • <i>Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI</i> (GECES, 2014).
Guías prácticas de medición generalistas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Measuring socio-economic impact. A guide for business</i> (WBCSD, 2013). • <i>A Practical Guide to Impact Measurement</i> (Hehenberger, Haring y Scholten, 2015).
Metodologías concretas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social & Human Capital Protocol</i> (SHCC, 2019). • <i>Impact Management Project</i> (IMP). • <i>SDG Compass. The guide for business action on the SDGs</i> (GRI, UN Global Compact y WBCSD, 2015). • <i>A Guide to Social Return on Investment</i> (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012).
Catálogos de métricas e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • IRIS+ (GIIN e IMP, 2019).

Fuente: Elaboración propia.

Ante esta variedad de propuestas, es importante fijarse en la definiciones comunes que enmarcan cualquier proceso de medición [...].

[...] existe un enorme escepticismo en torno a la creación de una “regla de oro” (gold standard) aplicable a cualquier tipo de medición [...].

Ante esta variedad de propuestas, es importante fijarse en la definiciones comunes que enmarcan cualquier proceso de medición, definir bien el objetivo que persigue todo el ejercicio y, solo después, buscar aquella herramienta o forma de medición que mejor se corresponda con los fines de la medición y sea proporcional a los recursos invertidos para llevarla a cabo. Conviene señalar, de entrada, que entre las personas que se dedican a medir el impacto social existe un enorme escepticismo en torno a la creación de una “regla de oro” (*gold standard*) aplicable a cualquier tipo de medición que, además, facilite la comparación entre las distintas organizaciones que la utilizan. La gran diversidad de necesidades sociales, intervenciones requeridas e intereses de los grupos de interés reclaman diferentes estilos de medición y diferentes formas de presentación de sus resultados (GECES, 2014, p. 24).

La EVPA publicó, en noviembre del 2012, el borrador de su *Guía práctica para la medición del impacto*, que cristalizó en una versión definitiva en el 2015 (Hehenberger, Harling y Scholten, 2015). Esta guía, además de incidir en la importancia de trazar el propio modelo lógico como requisito para la medición, señala cinco pasos comunes a casi todos los procesos de medición: (1) identificar los objetivos de la medición; (2) identificar los

grupos de interés beneficiados o afectados; (3) definir las métricas e indicadores con las que evaluar el cambio; (4) medir, validar y evaluar el propio impacto; y, por último, (5) publicar los resultados, aprender del proceso y mejorar para mediciones futuras.

En su voluntad de favorecer un lenguaje común que facilite la comprensión y el ejercicio de la medición del impacto social, el GECES (2014) se hizo eco de estos cinco pasos, que también publicó y explicó. Por este mismo motivo, nosotros los usaremos aquí para ayudar a que se consoliden en la teoría y en la práctica de la medición del impacto social de la empresa. Además de comentarlos uno a uno en los siguientes cinco puntos, subrayaremos los aspectos más deliberativos o discrecionales que asoman en cada uno de ellos, y daremos ejemplos de herramientas concretas de medición con que llevarlos a cabo.

4.1. IDENTIFICAR OBJETIVOS

El primer paso —y uno de los más importantes— de todo proceso de medición es fijar de una forma clara cuál es el objetivo que se quiere lograr con ella. Este ayudará a concretar la actividad o actividades objeto del ejercicio de medición y la audiencia a la que la medición se dirige, diseñará un primer esbozo de su modelo lógico, asignará los recursos que se destinarán a la medición y el equipo responsable de llevarla a cabo, así como el tiempo que se dedicará al análisis (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, pp. 18-19), además de la herramienta o herramientas más adecuadas con las que llevarla a cabo.

La identificación de objetivos y alcance de la medición es un primer paso común a todas las herramientas consultadas (SHCC, 2019; Hehenberger, Harling y Scholten, 2015; GECES, 2014; WBCSD, 2013; Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012). Algunos aspectos a tener en cuenta al fijar el objetivo de la medición del impacto son los siguientes:

- **Finalidad y naturaleza de la medición.** Una de las primeras preguntas con que delimitar el objetivo de todo el análisis es si se pretende **evaluar** el impacto de una actividad ya realizada o **predecir** el de una que se pretende comenzar (Nichols, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, p. 19). Dependerá del contexto y objetivo de la medición. Por ejemplo, un partido político que pretenda lanzar una renta mínima universal con la que combatir la pobreza endémica de ciertas regiones o poblaciones en riesgo de exclusión puede realizar una medición de impacto social que prediga, en la medida de lo posible, los beneficios y contraprestaciones de esta medida. Esta información le dará argumentos de peso para defenderla en el debate público. En cambio, una fundación que se plantee apoyar la investigación con un programa de becas de excelencia puede evaluar hasta qué punto logra ese objetivo una vez que el programa esté en marcha. De este modo, obtendrá más datos e información relativos a *outputs* y *outcomes*, y también podrá hacer un mayor seguimiento de los beneficiarios del programa, para conocer el impacto de sus becas en el largo plazo.
- **Audiencia de la medición.** Es conveniente también definir a qué audiencia se dirige el ejercicio de medición. La alternativa aquí consiste, fundamentalmente, entre grupos de interés externos e internos: si el análisis se dirige a *stakeholders* internos a la organización, a los que pueda ayudar en su proceso de toma de decisiones, o a *stakeholders* externos, como, por ejemplo, consumidores, Gobiernos o comunidades locales, que podrán interpretarlo como un signo de responsabilidad social.

El primer paso —y uno de los más importantes— de todo proceso de medición es fijar de una forma clara cuál es el objetivo que se quiere lograr con ella.

Es conveniente también definir a qué audiencia se dirige el ejercicio de medición.

- **Misión y recursos de la organización.** Un tercer criterio necesario es conocer la misión de la organización (*organizational mission*), con la que el ejercicio de medición debe alinearse (Ebrahim y Rangan, 2014). También hay que determinar algunos aspectos más operativos, como, por ejemplo, los recursos disponibles para el ejercicio de medición, el equipo que se encargará de llevarlo a cabo, el periodo de tiempo que se analizará, etc. (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, pp. 18-19).

4.2. IDENTIFICAR STAKEHOLDERS

En lo que a medición del impacto social se refiere, hay dos grandes enfoques: los llamados *system builders*, que confían en definir sistemas de medición robustos, objetivos y del todo cuantificados; y aquellos que ponen más énfasis en la especificidad de cada caso (*case by case*), que pretenden dar con una evaluación del propio valor social que sirva para informar a los grupos de interés. Las propuestas que defienden la construcción de sistemas están ligadas a la investigación académica y parten de un enfoque más teórico; aquellas que atienden a cada caso, en cambio, provienen de un entorno más cercano a la práctica (Reeder y Colantonio, 2013, pp. 20-23).

Un rasgo definitorio de las metodologías caso por caso es que parten del diálogo con los grupos de interés a los que beneficia o afecta la actividad estudiada.

Un rasgo definitorio de las metodologías caso por caso es que parten del diálogo con los grupos de interés a los que beneficia o afecta la actividad estudiada. Todas las herramientas consultadas (véanse la **Tabla 2** y el **Anexo**), cuentan con un enfoque centrado en el *stakeholder* (son, en ese sentido, *stakeholder-based* [Reeder y Colantonio, 2013]). Por eso, una vez se ha definido el objetivo de la medición —y resuelto los demás interrogantes que lo acompañan: actividad a medir, recursos, equipo, tiempo y esbozo de modelo lógico—, cabe preguntarse por los grupos de interés con los que conviene entrar en contacto para empezar a definir el alcance del impacto buscado.

En este sentido, existen dos grandes momentos discrecionales en la identificación de *stakeholders* relevantes para el cambio que se procura medir: cómo identificarlos y cómo involucrarlos en todo el proceso de medición.

La pregunta más básica que cabe hacerse para despejar la primera incógnita es a quién le afecta directamente la actividad que pretende medirse. GECES (2014, p. 35) lo plantea así: ¿Quién entrega el qué y quién recibe qué y cómo? Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012 (p. 102), en cambio, resumen esta pregunta en esta otra: ¿A quién afectamos y quién nos afecta? Un consejo general es segmentar al máximo a los distintos grupos de interés. La identificación de estos puede ayudar a definir todos los cambios (*outcomes*) posibles, ya sean positivos o negativos. La SROI Network recomienda averiguar si alguna otra organización o empresa se ha propuesto medir una actividad semejante, de forma que pueda usarse su experiencia previa para prever consecuencias que, de entrada, podrían no contemplarse en el propio análisis (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, p. 22).

¿Cuánta involucración del stakeholder se requiere y cuánta cabe esperar?

La forma de involucrar a cada grupo de interés beneficiario del cambio o afectado por la actividad también debe ser objeto de reflexión y decisión. ¿Cuánta involucración del *stakeholder* se requiere y cuánta cabe esperar? Al final, lo que se pretende es crear un espacio de diálogo en el que cada grupo de interés dé a conocer cuánto y cómo le afecta la actividad cuyo impacto pretende conocerse y medirse. Es lógico suponer que este espacio y ejercicio requiere de tiempo por parte del grupo de interés y, por eso, a la hora de involucrar a los *stakeholders* conviene ser prácticos y usar el tiempo de forma eficiente, tal como recomiendan Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed (2012, pp. 24-26).

4.3. FIJAR MEDIDAS RELEVANTES

La dificultad de encontrar indicadores estandarizados en el campo de la medición de impacto social se usa como una crítica al deseo de medir el impacto. Al no disponer de formas de medición estandarizadas que cuenten con un gran respaldo que las valide, se carece también de unos indicadores sobre los que llevar a cabo mediciones que después sean fáciles de comparar y contrastar. Puesto que, en la mayoría de los casos, es la propia organización que desea conocer su impacto quien decide qué indicadores utilizará para seguir el progreso del cambio que genera la actividad analizada, otra crítica reside en que, al final, cada organización solo utilizará aquellos que más le convengan.

Frente a estas opiniones comunes, hay que reconocer que gran parte del proceso de medición del impacto social es discrecional. Tal como se ha indicado, la identificación de objetivos y de *stakeholders* depende de lo que cada empresa u organización decida, en función de su situación, objetivos y modelo lógico. La identificación de indicadores relevantes solo es una etapa más que participa de la lógica de todo el proceso.

Pero, por otra parte, existe una gran cultura en torno a la identificación de indicadores relevantes. Así, por ejemplo, la EVPA (Hehenberger, Harling y Scholten, 2015, pp. 65-69) y la SROI Network (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, pp. 36-52) proporcionan buenas claves a la hora de encontrar y definir algunos de ellos. Además, existen catálogos de métricas e indicadores estandarizados, respaldados por un gran número de empresas e instituciones. El ejemplo más conocido son los catálogos de métricas e indicadores de la GIIN, llamados *IRIS+*, desarrollados en colaboración con el IMP, alineados con los ODS y accesibles en Internet (GIIN, 2019). Aunque tal vez no puedan aplicarse directamente al caso concreto de una organización o empresa, siempre pueden consultarse en búsqueda de inspiración e ideas concretas con que medir el progreso del propio cambio.

Dejando a un lado la discusión sobre una mayor o menor estandarización, Hehenberger, Harling y Scholte (2015, p. 33) distinguen indicadores para resultados (*outputs*) e indicadores para cambios (*outcomes*). Los primeros son acciones o condiciones medibles y específicas que evalúan el progreso de una actividad; los segundos, acciones o condiciones específicas que demuestran el progreso hacia unos *outcomes* concretos. Los indicadores de *outputs* miden la realización de la actividad misma; los indicadores de *outcomes*, el cambio que la actividad realizada pretendía provocar.

A esta primera división se le añade otra: la distinción entre indicadores cuantitativos —numéricos— e indicadores cualitativos —basados en percepciones. La SROI Network, por su parte, distingue entre indicadores objetivos y subjetivos. Si, por ejemplo, una cadena de gimnasios quisiera demostrar el bienestar que sienten los usuarios de sus centros, podría encontrar la forma de correlacionar el tiempo de uso de la instalación —un indicador objetivo— con la percepción de bienestar —un indicador claramente subjetivo—. Algunas metodologías como la SROI buscan traducir este aspecto cualitativo en medidas cuantitativas más concretas y hasta otorgarle un *financial proxy*, pero el GECES (2014) recomienda operaciones de este tipo solo si la audiencia a la que se dirige la medición lo reclama.

Entre las características de un buen indicador están las siguientes: que se alinee con la misión y fin de la organización; que sea SMART (por sus siglas en inglés: específico, medible, accesible, relevante y que cuente con un marco temporal [Hehenberger, Harling y Scholten, 2015, p. 66]); que se defina de tal forma que, en la medida de lo posible, pueda compararse con otros ejercicios similares en un contexto más amplio; y que para cada *outcome* previsto o buscado se utilice más de un indicador (Hehenberger, Harling

La dificultad de encontrar indicadores estandarizados en el campo de la medición de impacto social se usa como una crítica al deseo de medir el impacto.

Los indicadores de *outputs* miden la realización de la actividad misma; los indicadores de *outcomes*, el cambio que la actividad realizada pretendía provocar.

y Scholten, 2015, p. 37), de modo que, si todos los indicadores apuntan en la misma dirección, pueda suponerse razonablemente que se ha generado el cambio cuyo progreso se buscaba demostrar. Es importante señalar que, en la medida en que miden el cambio, los indicadores surgen del diálogo con los *stakeholders* y que, por tanto, es bueno que los conozcan (GECES, 2014, p. 46) y que, siempre que se pueda, se contrasten con ellos (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012, p. 39).

La obtención de medidas relevantes se logra una vez que se han definido bien los cambios que se espera conseguir y se les ha asignado un indicador útil y representativo con que medir su progreso (GECES, 2014, p. 36). Por tanto, la definición de indicadores parte de la labor previa en la elaboración y cumplimiento del propio modelo lógico. El indicador es solo una forma de conocer si el cambio se ha producido o no.

4.4. MEDIR, VALIDAR Y EVALUAR

De forma muy esquemática, puede decirse que, una vez se han elegido los indicadores más adecuados para el cambio que pretende medirse, se debe proceder a, en primer lugar, medir el progreso del cambio. Esto significa comprobar si, efectivamente, la actividad analizada ha generado el cambio previsto en el modelo lógico o no. También es parte de esta medición contrastar su resultado, teniendo en cuenta aquellos factores (atribución alternativa, desplazamiento, peso muerto o decrecimiento) que contribuyen al efecto de la actividad que se mide y, por tanto, pueden modificar su impacto real. En segundo lugar, se ha de validar el resultado, esto es, comprobar que los grupos de interés a los que ese cambio afecta también perciben el cambio que resulta de la actividad. Por último, se tiene que evaluar el impacto, lo que implica comprobar que el cambio generado por la actividad medida no solo es aparente a los grupos de interés a los que afecta, sino que, efectivamente, les resulta valioso (GECES, 2014, p. 46).

Tal como se ha dicho anteriormente, para atribuir a la actividad que se está midiendo el impacto real en el cambio social producido, deben tenerse en cuenta aquellas otras causas externas a la actividad que también hayan podido concurrir en el cambio. Siguiendo a Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed (2012, pp. 56-62), resumimos a continuación las principales acciones que ayudan a estimar el efecto de las causas externas frente a la actividad que se está midiendo:

- La mejor forma de contrastar los resultados con aquello que habría pasado de cualquier forma sin concurso de la actividad (**deadweight**) es elegir un *benchmark* con que compararla, que sea representativo y que pueda aplicarse a la población beneficiaria del cambio. Para ello se puede recurrir a estadísticas o informes públicos o privados, de entidades sociales y ONG. Lo importante a la hora de seleccionar el *benchmark* es que se ajuste al tema, población y tiempo del cambio que pretende medirse.
- En cierta medida, predecir posibles desplazamientos (**displacements**) significa ser capaz de predecir efectos negativos imprevistos. Es posible que, por la naturaleza de la actividad que se analiza o a raíz de las entrevistas con los grupos de interés beneficiados, sea razonable suponer que, en lugar de solucionar un problema con la actividad, este se “desplace”. Para preverlo, conviene identificar posibles grupos de interés que puedan sufrir efectos negativos de la actividad.

[...] una vez se han elegido los indicadores más adecuados para el cambio que pretende medirse, se debe proceder a, en primer lugar, medir el progreso del cambio.

En cierta medida, predecir posibles desplazamientos (**displacements**) significa ser capaz de predecir efectos negativos imprevistos.

- La atribución alternativa (**attribution**) consiste en considerar la acción de otros agentes en la generación del cambio que uno pretende atribuirse. En este caso, lo mejor es contrastar el impacto con la propia experiencia, preguntar a los grupos de interés qué porcentaje del cambio se debe a la actividad estudiada y, por último, consultar con otras organizaciones sobre las que pueda suponerse una cierta atribución. Este paso, en el que los grupos de interés señalan otras posibles causas para el cambio generado, también ayuda a validar la medición.
- Por último, también se tiene que asignar un marco temporal al cambio que prevea su decrecimiento (**drop-off**): ¿cuánto dura el cambio o efecto que se ha buscado generar? Cada *outcome* se tiene que acompañar el tiempo que se prevé que dure. Y, además, también se debe intentar calcular si los *outcomes* generados disminuyen con el paso del tiempo y, de ser así, señalar en qué medida.

Tabla 3. Cómo contrastar la acción de causas externas en la generación del cambio

Causas externas a la actividad	Acciones para medirlas
Deadweight	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar benchmarks con que comparar la población.
Displacement	<ul style="list-style-type: none"> • Localizar posibles grupos de interés que puedan padecer efectos negativos de la actividad.
Attribution	<ul style="list-style-type: none"> • Contrastar con la propia experiencia. • Preguntar a los stakeholders. • Consultar a otras organizaciones con actividades semejantes.
Drop-off	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar al cambio generado una duración. • Calcular cómo disminuye a medida que pasa el tiempo.

Fuente: Basado en Nicholl, Lawlor, Neitzert y Goodspeed (2012).

4.5. PUBLICAR, APRENDER Y MEJORAR

El último paso del ejercicio de medición del impacto social consiste en dar a conocer su resultado. Tal como se indicó al hablar de la identificación de objetivos, una de las primeras preguntas a responder antes de comenzar el proceso de medición es a qué audiencia se dirigen sus resultados; esto es, a quién se pretende informar con ella.

Sea quien sea a quien se dirige, la forma de presentar los resultados ha de ser transparente. Cabe señalar dos aspectos al respecto: por una parte, la transparencia hace referencia a la calidad de la información que se da a conocer; por otra, gran parte de la calidad informativa, en este caso, significa dar a conocer todas las decisiones que se han tomado durante el proceso y ofrecer las razones que hay detrás de ellas.

- **La transparencia, publicación de información de calidad.** Comunicar de forma transparente significa compartir información de calidad con los distintos grupos de interés (Fontrodona y Muller, 2020). La información de calidad es relevante, comprensible y precisa. A la hora de comunicar, es importante recordar que la audiencia a la que se dirige un determinado mensaje es quien marca su grado de relevancia, comprensibilidad y precisión. En el caso de los resultados del ejercicio de medición, esto significa que su presentación y publicación deben adecuarse a las necesidades del grupo de interés a los que se dirige esta información, ya sean inversores a los que se pretende informar del impacto de una iniciativa que han financiado, consumidores que pueden querer conocer el impacto de un producto antes de comprarlo, etc. Adecuar el mensaje a la audiencia a la que se dirige conlleva conocer sus intereses y necesidades, algo que solo se logra tras un diálogo comprometido con ella. En este sentido, el paso de publicar la información sigue siendo profundamente *stakeholder-based*, como el resto del proceso de medición.

Sea quien sea a quien se dirige, la forma de presentar los resultados ha de ser transparente.

En este sentido, el paso de publicar la información sigue siendo profundamente *stakeholder-based*, como el resto del proceso de medición.

A lo largo del proceso se toman decisiones que definen el proceso y, por eso, es necesario ofrecer en su informe final aquellas razones que motivaron ciertas decisiones.

¿Cuáles son los cambios (*outcomes*) de la actividad medida y sus beneficiarios? ¿Se han contrastado esos cambios con cualquier peso muerto (*deadweight*), desplazamiento (*displacement*) o decrecimiento (*drop-off*)?

- **Los aspectos discrecionales del proceso también son información relevante.** Cada paso del proceso de medición del impacto social cuenta con un mayor o menor grado de discrecionalidad. La empresa que mide su impacto debe decidir sobre el objetivo de su medición, los grupos de interés a los que pretende informar con él, la actividad que quiere medir, los grupos de interés a los que cree que beneficia y afecta, y, por último, los cambios que pretende medir y los indicadores con que pretende medirlos. A lo largo del proceso se toman decisiones que definen el proceso y, por eso, es necesario ofrecer en su informe final aquellas razones que motivaron ciertas decisiones. Esto también ofrece un contexto a la medición, necesario para poder evaluarla. Por eso, Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed (2012) recomiendan que, a lo largo del proceso, se tome nota y quede constancia de cualquier momento deliberativo o decisión que surja durante la medición del impacto social.

Para concluir, el GECES (2014, p. 8) señala siete puntos que aseguran que la publicación del resultado del ejercicio de medición incluye toda la información relevante que los grupos de interés deben conocer. Los reproducimos en la siguiente lista, punto por punto, en forma de preguntas.

- **Proceso de medición.** ¿Cómo se ha aplicado el proceso común de medición y qué se ha hecho en cada uno de sus cinco pasos? ¿Qué metodologías o herramientas se han usado para medir el impacto social y por qué?
- **Outcomes.** ¿Cuáles son los cambios (*outcomes*) de la actividad medida y sus beneficiarios? ¿Se han contrastado esos cambios con cualquier peso muerto (*deadweight*), desplazamiento (*displacement*) o decrecimiento (*drop-off*)?
- **Modelo lógico.** ¿Cuál es el modelo lógico que explica cómo una determinada actividad provoca o contribuye a esos cambios (*outcomes*)?
- **Atribución alternativa**³. ¿Se ha identificado alguna acción de terceros ajenos a la propia empresa que haya podido intervenir en el logro de esos cambios? De ser así, ¿se ha cuantificado la medida de su impacto, de tal forma que se conozca mejor el impacto real de la propia actividad sobre el cambio generado?
- **Stakeholders.** ¿Qué *stakeholders* se han consultado durante el ejercicio de medición y por qué? ¿En qué les beneficia ese cambio? ¿Hay más de una categoría de *stakeholders* que se beneficien de la misma actividad?
- **Indicadores.** ¿Por qué se han escogido los indicadores utilizados? ¿Por qué son estos indicadores los que mejor reflejan el progreso del cambio y las necesidades de los *stakeholders* a los que el cambio beneficia? ¿Se acordaron esos indicadores con los mismos *stakeholders*?
- **Riesgo.** ¿Se ha cuantificado el riesgo social y financiero que supondría no generar el cambio previsto, esto es, que no se alcanzaran los *outcomes* marcados?

³ El GECES (2014, p. 8) habla de la atribución alternativa por separado. Como seguimos sus siete criterios de buena publicación del resultado de la medición de impacto, reproducimos aquí también por separado la pregunta acerca de la atribución alternativa. Aun así, conviene recordar que, a lo largo del cuaderno, hemos considerado las cuatro causas externas (peso muerto, desplazamiento, decrecimiento y atribución alternativa) juntas.

5. CONCLUSIÓN

La medición del impacto social es un ejercicio cargado de oportunidades, costes y riesgos. Las oportunidades son obvias: mediante el proceso de medición, las empresas pueden conocer mejor la forma en que aspiran a contribuir al crecimiento de las comunidades en donde operan. Además, la medición del impacto social supone una exhaustiva labor de examen y autoconocimiento, que puede abrir la puerta a una gestión más optimizada y responsable de los propios recursos. A su vez, y en la medida en que las empresas publiquen sus resultados, este conocimiento propio alimentará el reconocimiento social de su labor, visto como un quehacer responsable. El proceso mismo de medición, independientemente de su resultado concreto, fomentará una cultura y conciencia interna en las que prime la escucha a los distintos grupos de interés y el deseo de acertar con cada iniciativa que se emprenda.

Sin embargo, una panorámica de todo el proceso de medición, como la que se ha ensayado a lo largo de estas páginas, deja entrever la cantidad de costes que puede acarrear. En la mayoría de los casos, la medición del impacto supone dedicar un grupo de personas de la empresa —o contratar uno externo— que lo ejecute. También significa entablar un diálogo comprometido y serio con los grupos de interés, para lo que se requerirá tiempo e infraestructura por parte de la empresa, y puede que también bastante disponibilidad por parte del *stakeholder*. Además, es posible que sea un proceso que se extienda a lo largo del tiempo, factor que dependerá de lo ambicioso que sea el objetivo con que se plantee y los impactos o cambios que se pretendan rastrear. La medición del impacto social no es un proceso sencillo, ni inmediato, o algo que la empresa pueda emprender en solitario, sin contar con sus grupos de interés.

Junto con las oportunidades y los costes, la medición del impacto social también conlleva ciertos riesgos. De una parte, en la actividad que se analiza, como que los cambios que genera no sean los esperados, que se produzcan efectos negativos que tal vez se debían haber previsto, etc. De otra, supone asumir riesgos en la misma medición: es posible que el propio resultado de la medición no sea el previsto, o que, si es el previsto, exija a la compañía cambios difíciles de acometer; es posible que la empresa no acierte en todas y cada una de las decisiones que ha de tomar a lo largo del proceso, como, por ejemplo, en la elección de indicadores, y que gran parte de su esfuerzo sea en vano. Puede ocurrir también que los mismos grupos de interés, fundamentales a lo largo del proceso, no se involucren tanto como es necesario o que la forma prevista para incluirles en el ejercicio no sea la más idónea para que den a conocer aquello que verdaderamente piensan.

Al hablar de los motivos para realizar la medición del impacto social, mencionamos el triángulo del impacto y mostramos por qué su ejercicio beneficia a empresas, inversores y sociedad. Aunque no se deben subestimar los costes y riesgos que acompañan a cualquier medición, renunciar a ella puede significar descartar un fuerte punto de unión entre estos tres agentes. En concreto, la medición del impacto social puede ser una herramienta muy útil para alinear todavía más los intereses e iniciativas de empresas, inversores y sociedad gracias al diálogo y la transparencia que presupone. Con la medición del impacto social, sociedad, empresas e inversores pueden cooperar más estrechamente en el logro de objetivos —como los ODS— que necesariamente pasan por una acción conjunta de todos ellos.

[...] la medición del impacto social supone una exhaustiva labor de examen y autoconocimiento, que puede abrir la puerta a una gestión más optimizada y responsable de los propios recursos.

En concreto, la medición del impacto social puede ser una herramienta muy útil para alinear todavía más los intereses e iniciativas de empresas, inversores y sociedad gracias al diálogo y la transparencia que presupone.

ANEXO. RECURSOS PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Introducción y modelos de lenguaje y cultura común de medición del impacto social

- ***Social Entrepreneurship: Social Impact Measurement for Social Enterprises (OECD, 2015).***

En apenas veinte páginas, este documento resume de forma clara y exhaustiva el estado de la cuestión en torno a la medición del impacto social. Además de referirse a las distintas definiciones de “impacto” y enfoques de medición, reúne tres casos reales, que expone y comenta, además de los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones sociales en la medición.

- ***Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI (GECES, 2014).***

Dos rasgos definen la importancia de este documento: en primer lugar, sienta las definiciones y la metodología básica de la medición del impacto social; en segundo lugar, es un documento respaldado por la CE que puede interpretarse como una guía que ofrece unos mínimos a seguir en la medición del impacto social en Europa. En el apartado 4 de este cuaderno reproducimos el proceso de medición que propone.

- ***Measuring socio-economic impact. A guide for business (WBCSD, 2013).***

Esta guía de la WBCSD explica de una forma muy clara el modelo lógico o, tal como lo denomina, la cadena de resultados (“*results chain*”). Además, examina diez metodologías diferentes con las que llevar a cabo la medición del impacto social.

Guías prácticas de medición generalistas

- ***A Practical Guide to Impact Measurement (Hehenberger, Haring y Scholten, 2015).***

Este documento, cuyo borrador se publicó en el 2012, es sin lugar a dudas el más completo y exhaustivo de todos los consultados. En gran medida, sienta las bases y líneas principales que seguirá el GECES (2014) en su definición del proceso común de medición del impacto social. De hecho, el cuarto apartado de este cuaderno sigue los cinco pasos para la medición del impacto que propone.

Cada uno de los cinco pasos cuenta con una explicación de qué se persigue, cómo lograrlo, recomendaciones y ejemplos. Además, en la tercera parte del documento (veinte páginas en total) se exponen y comentan casos reales de medición del impacto social.

Aunque existe la traducción al español, recomendamos la lectura del documento en inglés, por su mayor claridad y uso de terminología asentada en el ámbito anglosajón.

Metodologías concretas

- **Social & Human Capital Protocol (SHCC, 2019).**

La Social & Human Capital Coalition trabajó durante cuatro años en este protocolo, que presentó en el 2019 con la esperanza de “sentar principios fundacionales para medir y evaluar el capital humano y social” (SHCC, 2019). Consta de ochenta páginas y nace, por tanto, con la voluntad de configurar un marco de medición propio que, sin embargo, pueda servir de estándar global.

- **Impact Management Project (IMP)**

Modelo proveniente de la inversión de impacto. En vez de seguir el modelo lógico, esta forma de medición propone cinco dimensiones del impacto (*what* [qué], *who* [quién], *how much* [cuánto], *contribution* [contribución] y *risk* [riesgo]) y ofrece recursos online para medir cada una de ellas. Su enfoque, por tanto, es novedoso y está eminentemente volcado a la práctica. Además, el IMP ha colaborado con la GIIN en la creación del catálogo de indicadores IRIS+ y con la UNDP en la creación del SDG Impact.

- **SDG Compass. The guide for business action on the SDGs (GRI, UN Global Compact y WBCSD, 2015).**

Aunque en puridad no debe ser considerado una metodología de medición de impacto social, el SDG Compass nace con la voluntad de que las empresas alineen sus objetivos con la Agenda 2030 y se presenta con una herramienta para cuantificar el impacto dentro del marco de los 17 ODS.

- **A Guide to Social Return on Investment (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012).**

Esta guía se dirige de una forma clara y, al mismo tiempo, rigurosa a un público que carece de conocimientos previos en medición de impacto social. Detalla la metodología SROI paso por paso y propone un ejemplo con el que recorrer todo el proceso, además de indicar posibles obstáculos y ofrecer consejos y buenas prácticas. Se siga o no la metodología de la SROI Network, su guía es una buena lectura para entender y verificar conceptos fundamentales de la medición del impacto social.

Catálogos de métricas e indicadores

- **IRIS+ (GIIN e IMP, 2019).**

El catálogo de indicadores y métricas IRIS+ es fruto de la labor conjunta del IMP y de la GIIN. El acceso a esta biblioteca de indicadores es online y gratuito. Se aplique o no a la propia medición del impacto social, este catálogo puede resultar de gran ayuda para encontrar otros indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

- BARTLETT, K. G. (1947). Social Impact of the Radio. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 250, pp. 89-97.
- BUSINESS Call to Action y Global Reporting Initiative (2016). *Measuring Impact. How Business Accelerates the Sustainable Development Goals*. www.globalreporting.org/resourcelibrary/Measuring%20Impact_BcTA_GRI.pdf
- CHAMORRO-PREMUZIC, T. (2019). *Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It)*. Harvard Business Review Press.
- COSTA, E. y Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Learning*, 7(1), pp. 99-124. www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092/full/html
- DICHTER, S., Adams, T. y Ebrahim, A. (2016). The Power of Lean Data. *Stanford Social Innovation Review*. ssir.org/articles/entry/the_power_of_lean_data
- EBRAHIM, A. y Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), pp. 18-141.
- FONTRODONA, J. y Muller, P. (2020). *Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa*. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, 44. media.iese.edu/research/pdfs/ST-0539.pdf.
- FONTRODONA, J., Muller, P. y Marín, S. (2020) *La inversión sostenible y responsable. Introducción y guía para inversores particulares*. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, 43. media.iese.edu/research/pdfs/ST-0531.pdf.
- FONTRODONA, J. y Sanz, P. (2015). The Keys to a Positive Business Culture: The Value of Values. *IESE Insight*, 27, pp. 15-22. www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=128202&idi=2&origen=1
- GECES – Subgrupo sobre medición del impacto (2014). *Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc/language-es/format-PDF.
- GLOBAL Impact Investing Network e Impact Management Project (2019). *IRIS+ and the five dimensions of change*. Global Impact Management Project. s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS_IMPAlignment_20190510.pdf.
- GLOBAL Reporting Initiative, United Nations Global Compact y World Business Council for Sustainable Development. (2015). *SDG Compass. The guide for business action on the SDGs*. sdgcompass.org/download-guide.
- HEHENBERGER L., Harling A.-M. y Scholten, P. (2015). *A Practical Guide to Impact Measurement*. European Venture Philanthropy Association (EVPA). evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide.

MARANTZ, A. (9 de marzo del 2020). The Man Behind Trump's Facebook Juggernaut. *The New Yorker*. www.newyorker.com/magazine/2020/03/09/the-man-behind-trumps-facebook-juggernaut.

MILOTAY, N. (2017). *Measuring social impact in the EU* [Briefing]. European Parliamentary Research Service (EPRS). www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI%282017%29603930.

NICHOLLS, J., Lawlor, E., Neitzert, E. y Goodspeed, T. (2012). *A Guide to Social Return on Investment*. The SROI Network. socialvalueuk.org/resource/a-guide-to-social-return-on-investment-2012.

ORGANIZATION for Economic Co-operation and Development (2015). *Social Impact Measurement for Social Enterprises*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. www.oecd-ilibrary.org/social-entrepreneurship-social-impact-measurement-for-social-enterprises_5jrtpbx7tw37.pdf?BNIitemId=%2Fcontent%2Fpaper%2F5jrtpbx7tw37-en&mimeType=pdf.

REEDER, N. y Colantonio, A. (2013). *Measuring Impact and Non-financial Returns in Impact Investing: A Critical Overview of Concepts and Practice*. EIBURS Working Paper 2013/01. London School of Economics and Political Science. lsecities.net/wp-content/uploads/2013/10/Measuring_Impact-full-length-Oct-20131.pdf.

SO, I. y Staskevicius, A. (2015). *Measuring the "impact" in impact investing*. Harvard Business School. www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf.

SOCIAL & Human Capital Coalition (2019). *Social & Human Capital Protocol*. docs.wbcsd.org/2019/02/Social_and_Human_Capital_Protocol.pdf.

TRUJILLO, R., Gómez, A. y Canales, R. (2018). *Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial. Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial*. Forética. www.foretica.org/midiendo_el_valor_del_impacto_social_empresarial.pdf.

UNITED Nations Development Programme (2019). Q2 Updates. *SDG Impact - Catalyzing Private Sector Capital for the SDGs*. sdgimpact.undp.org/SDG-Impact.pdf.

UNITED Nations Development Programme (2019). *SDG Impact Standards*. sdgimpact.undp.org/practice-standards.html.

UNIVERSITY of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (2019). *In search of impact - Measuring the full value of capital: Update: The Investment Impact Framework*. Cambridge Institute for Sustainability Leadership. www.cisl.cam.ac.uk/resources/sustainable-finance-publications/in-search-impact-measuring-full-value-capital-update.

WORLD Business Council for Sustainable Development (2013). *Measuring socio-economic impact. A guide for business*. World Business Council for Sustainable Development. www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Resources/WBCSD-Measuring-Impact

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



Cátedra CaixaBank
de Responsabilidad
Social Corporativa

A Way to **Learn** . A Mark to **Make** . A World to **Change** .