



Informe  
de la Cátedra  
de Impacto  
Social

CÁTEDRA  
DE IMPACTO  
SOCIAL



# PROPUESTAS PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

En búsqueda de un lenguaje común



[ RESUMEN EJECUTIVO ]

# PROPUESTAS PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

En búsqueda de un lenguaje común

[ RESUMEN EJECUTIVO ]



[Informe completo](#)

**CÁTEDRA  
DE IMPACTO  
SOCIAL**



Equipo redactor:

Paula San Pedro, Carlos Ballesteros

Contribuciones:

Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions

© 2021 Universidad Pontificia Comillas

© 2021 De los autores

ISBN: 978-84-8468-899-0

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

- Prólogo ..... 5
- Introducción ..... 8
- Qué es el impacto social ..... 10
  - Definición de impacto social y medioambiental ..... 10
  - Impacto social y medioambiental ..... 10
  - Poniendo a los grupos de interés en el centro ..... 11
  - Factores que fomentan el impacto social..... 12
  - Limitaciones al crecimiento del impacto social ..... 13
- Qué es la medición y gestión del impacto social ..... 14
  - Definición de medición y gestión del impacto social y medioambiental ..... 14
  - Por qué hay que medir y gestionar el impacto social ..... 15
  - Los principales obstáculos y cómo superarlos ..... 17
  - La definición de marcos, metodologías e indicadores ..... 19
  - Clasificando las herramientas ..... 20
  - Categorización de herramientas seleccionadas ..... 21
- Los principios de la medición y gestión del impacto social ..... 22
  - PRINCIPIO 1: TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS ..... 22
  - PRINCIPIO 2: APRENDIZAJE PARA LA GESTIÓN ..... 23
  - PRINCIPIO 3: MEDIR LO MATERIAL..... 23
  - PRINCIPIO 4: FIABILIDAD ..... 23
- Conclusiones..... 24
- Anexo..... 25
  - Grupo de expertos ..... 25
  - Grupo consultivo ..... 26
  - Lecturas recomendadas..... 27
  - Bibliografía ..... 28

# Prólogo

## Reimaginar el capitalismo: la oportunidad del impacto social

La pandemia de COVID-19 ha dejado al descubierto las tremendas carencias de nuestro sistema y nuestras instituciones. Y si bien los mercados han sido un potente factor del cambio y la innovación, en último término también han contribuido a crear unos niveles de desigualdad que son peligrosos, insostenibles y poco éticos. Ante este clima de división y desconfianza hay un creciente consenso de que es necesario re-imaginar y renovar el capitalismo.

Todavía hoy, la mayoría de los países excluyen a los más desfavorecidos de servicios esenciales como el acceso a la sanidad, los servicios bancarios, la vivienda, la educación, y, en demasiados países, cuestiones básicas como suministro eléctrico y agua potable. Se calcula que la pandemia forzarán a más de 250 millones de personas a entrar en un ciclo de pobreza del que es difícil salir. A esto se añade la potencialmente catastrófica crisis climática, cuyas consecuencias afectarán desproporcionadamente a las personas de bajos ingresos. Un número cada vez mayor de personas conscientes entienden que los problemas a los que se enfrentan las comunidades más vulnerables y las personas privilegiadas están interrelacionados: todos compartimos un mismo destino.

Pero en un mundo que define el éxito en términos de riqueza, poder y fama, ¿por dónde se puede empezar? ¿Qué se necesita para repensar y construir sistemas que ponen en el centro la sostenibilidad del planeta y la dignidad humana en lugar del beneficio económico, sin dejar de reconocer que este último impulsa el crecimiento y la innovación?

Una estrategia fundamental es que, tanto inversores como emprendedores sociales que tratan de enfrentarse a los aspectos más problemáticos de la pobreza, nos enfoquemos especialmente en el impacto social. ¿Qué pasaría si hubiera más personas con imaginación moral que dieran prioridad a escuchar a las comunidades que pretenden servir? ¿Y qué pasaría si hubiera más personas que se dedicaran a crear soluciones inclusivas que evaluaran el éxito no simplemente en términos de cuánto se enriquecen los que ya son ricos, sino en términos de capacidad de incluir a los más desfavorecidos, los más vulnerables y al planeta? La única forma de solucionar nuestros problemas es si todas las empresas, todas las iniciativas de cooperación, todas las ONG, todas las universidades y todos los organismos públicos integran en su funcionamiento principios y prácticas de impacto social.

Esa es la razón por la que tanto este informe, preparado por el Think Tank, como la labor que la Universidad Pontificia de Comillas, junto con la Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions, están realizando para aunar los 50 principales agentes de cambio en España, son iniciativas fundamentales. Se necesita de todos nosotros.

Los inversores en el impacto social pueden dar ejemplo siendo los primeros en identificar emprendedores y nuevos proyectos que se atreven a crear soluciones a los grandes retos en los que los enfoques tradicionales han dejado atrás a las comunidades más vulnerables. Apoyando a los emprendedores sociales, no solo en forma de paciencia, sino también de disciplina, rendimiento de cuentas, responsabilidad y una sensación de acompañamiento para que puedan continuar en su camino al éxito y medir lo que realmente importa. No solo a unos cuantos accionistas sino a todas las partes interesadas, incluyendo las personas de rentas más bajas y el planeta. A lo largo de mis dos décadas de trabajo en Acumen, he visto el poder que tiene el emprendimiento social y he observado a individuos y emprendedores asumir retos y riesgos valientemente.

Sam Goldman y Ned Tozun, tras completar un MBA en Stanford, decidieron no optar por el camino fácil de entrar a un banco o una tecnológica donde sin duda hubieran tenido un buen sueldo. En cambio, empezaron con una sola lámpara solar y la firme intención de erradicar el uso del queroseno, una fuente de energía peligrosa, cara y contaminante, de la que dependían 1.500 millones de personas de renta baja. Al utilizar la imaginación moral (atreverse a mirar a las personas más vulnerables como seres humanos completos y morales, escuchar sus necesidades, conocer sus prioridades y sus formas de vida, partiendo de la perspectiva en la que ellos sean sus clientes), Sam y Ned han, literalmente, iluminado el mundo. Su empresa, d.light, ha llevado sistemas de iluminación seguros y baratos, y recientemente también corriente eléctrica, a más de 100 millones de personas de renta baja. Su ejemplo sirvió para desencadenar una revolución de energía solar barata, sostenible y desconectada de la red, y, en términos económicos, su empresa va viento en popa. Esto es lo que promete una nueva forma de capitalismo de impacto, cuyo éxito se mide no sólo en términos de retorno financiero sino también por la naturaleza del problema que se ha logrado resolver y el nivel de potencialidad humana liberada gracias a las actividades de la sociedad.

Está creciendo una nueva generación que se considera ante todo ciudadanos, no solo consumidores, y que quiere ser parte de una revolución moral que se sirva de las herramientas del capitalismo sin estar controlada por él. No olvido a Dave Ellis y Joe Shields, dos jóvenes emprendedores con el sueño de contribuir y mejorar el mundo, quienes crearon una empresa de pollos que ha tenido un impacto positivo en las vidas de 20 millones de pequeños agricultores, en tanto que han visto aumentar sus ingresos y han podido alimentar mejor a sus familias.

También pienso en Sara Saeed Khurram, cofundadora de Sehat Kehani en Pakistán. Sara, médica y madre de dos niños pequeños, ha desarrollado un modelo exitoso y eficiente para ofrecer servicios sanitarios a mujeres rurales de baja renta aprovechando uno de los recursos más infrautilizados de su país: las aproximadamente 85.000 médicas que no trabajan. Sehat Kehani se sirvió de un modelo de telemedicina para poner en contacto a estas médicas con una red de 26 dispensarios médicos rurales, y, desde la pandemia de COVID-19, ha desarrollado un método para que las mujeres rurales desfavorecidas tengan acceso individualizado a la consulta de médicos cualificados. La imaginación moral de Sara en medio de una crisis le permitió impulsar su modelo de negocio y, en los primeros meses de la pandemia, llegar a 210.000 personas que de otro modo no hubieran tenido acceso a los servicios sanitarios; desde entonces, la sociedad se ha asociado con el gobierno para seguir adelante con su programa. Si queremos repensar el capitalismo, el punto de partida deberá ser el diseñar desde la perspectiva de los más vulnerables.

Carlos Velasco es un modelo en cuanto a utilizar la empresa como herramienta para la paz. Carlos y su cofundadora Mayumi Ogata se arriesgaron a crear una empresa de chocolate de alta calidad que solo utilizara cacao de las zonas afectadas por el conflicto en Colombia, el país de origen de Carlos, y no solo exportara el mejor chocolate del mundo, sino que a su vez lanzara un mensaje de sostenibilidad y esperanza. Su empresa, Cacao de Colombia, trabaja directamente con grupos locales, que re-

quieren distintas capacidades laborales para trabajar cruzando las líneas de diferencia, potenciando las capacidades locales y ayudando a crear confianza; siendo estas las capacidades necesarias para crear empresas sostenibles que se sustentan en el respeto a las personas y al planeta.

Remarcar la importancia del impacto y utilizar las empresas para resolver grandes retos también exige crear las herramientas necesarias para medir el impacto con el mismo rigor y la misma disciplina con la que se analiza el rendimiento económico. Este informe identifica la necesidad de medir el impacto como un aspecto fundamental. Acumen ha desarrollado un método llamado Lean Data que integra las perspectivas de los clientes de renta baja que reciben los servicios de las empresas del portafolio de Acumen. Lean Data es un proceso a través del cual enviamos a miles de clientes un cuestionario del que podemos deducir información concreta, como si ha mejorado su calidad de vida y de qué manera, si están obteniendo ingresos adicionales y qué opinión tienen frente a los productos y servicios de la empresa. Al escuchar, directamente y sin ningún filtro, a los consumidores de bajos ingresos, Lean Data (que es ahora una sociedad independiente llamada 60 Decibels) puede ofrecer datos y análisis concretos del impacto generado desde las perspectivas de las comunidades más vulnerables y no solo desde la de inversores y donantes.

Esto permite que Acumen y otros inversores asignen recursos financieros en función de sus valores. Medir el impacto desde la perspectiva de los clientes de bajos ingresos a los que una empresa ofrece sus bienes y servicios es fundamental para crear una sociedad que valora los beneficios sociales y no solo económicos. Por esa razón, el trabajo del grupo Think Tank en este informe de evaluación sobre los métodos y razones para medir el impacto social tiene una importancia crítica en este momento.

España, como todos los demás países, necesita replantearse sus sistemas e instituciones de una manera que ponga en el centro la posibilidad de un futuro compartido. El Think Tank ha asumido un liderazgo en esta área, consistente en aunar las principales figuras de pensamiento crítico en el ecosistema español del capitalismo de impacto e identificar métodos para evaluar el progreso, promover el crecimiento y la innovación. Su liderazgo nos inspira para seguir adelante.

Es un orgullo para Acumen asociarse con Open Value Foundation para crear Acumen Academy Spain, un programa que identifica, vincula, apoya y celebra una nueva generación de líderes morales con las capacidades, herramientas e imaginación moral necesaria para afrontar algunos de los problemas más complejos del mundo. Esperamos que este informe sea una llamada a la acción que nos impulse a cada uno de nosotros a dar al mundo más de lo que tomamos de él, ya que nuestra dignidad humana no exige menos.

**Jacqueline Novogratz**  
Directora Ejecutiva de Acumen

# Introducción

El mundo del siglo XXI está mermando por la desigualdad y el calentamiento global y esos lastres obligan de manera imperiosa a buscar soluciones alternativas. El impacto social es una de ellas. Se trata de una nueva forma de entender la economía que supera los corsés tradicionales poniendo las dimensiones social y medioambiental al mismo nivel que el ámbito financiero.

La economía de impacto es un mercado joven que aún tiene mucho camino por recorrer, especialmente en España donde apenas cuenta con unos pocos años. Alcanzar todo su potencial pasa por generar una base sólida regida por unas normas estables y extensamente aceptadas por la gran multiplicidad de organizaciones que conforman el ecosistema.

En este punto es donde el Think Tank (TT) de la Cátedra de Impacto Social ha querido contribuir reuniendo a cerca de 50 organizaciones que están vinculadas en mayor o menor medida al impacto social<sup>1</sup>. Estas entidades se han dividido en dos grupos (Grupo de Expertos y Grupo Consultivo) según su grado de conocimiento y la frecuencia con la que utilizan la medición y gestión del impacto (MGI). Se ha tratado de tener una alta representatividad de todos los actores que conforman el sector incluyendo a inversores sociales, agentes del Tercer Sector, empresas sociales y tradicionales, Administración pública (estatal y local), academia e incubadoras, entre otros.

Este informe es el resultado de meses de reflexión y debate entre las susodichas organizaciones. Con ellas hemos podido tener un diálogo abierto donde se han identificado las limitaciones y los escollos que se encuentran en el ejercicio de medir y gestionar el impacto al mismo tiempo que se han hecho propuestas concretas de cómo superarlos. Se ha ahondado en conceptos y terminología básica para construir un lenguaje común con el que poder cimentar la base del ecosistema. Además, se ha logrado generar un valor intangible como es la creación de una red de organizaciones en torno a la MGI donde impera la voluntad de aprender y avanzar conjuntamente. Esta red también ha favorecido una mayor alineación y comprensión entre todas las entidades, además de estimular a aquellas que están en un estadio menos avanzado en la medición.

Esta amalgama es única en el ecosistema español, lo cual la hace especialmente rica y necesaria en una fase embrionaria donde es necesario construir conjuntamente para establecer unas bases sólidas. El Think Tank se ha convertido así en un pequeño microcosmo que inició su andadura con una visión muy individual, pasando a generar visiones conjuntas y

---

1 En el Anexo se puede ver el nombre de las organizaciones



llegando a acordar un lenguaje común. Este informe pretende ser una guía para todas las organizaciones que conforman el TT, pero además quiere ser un manual para todas aquellas que se quieren iniciar en el mundo del impacto. Creemos que el trabajo, la reflexión y los acuerdos alcanzados y reflejados en este documento pueden ser un importante estímulo para hacer crecer el ecosistema y, además, hacerlo con una narrativa compartida y ampliamente extendida.

# Qué es el impacto social

## Definición de impacto social y medioambiental

La ambigüedad, la falta de un lenguaje común y las inconsistencias entre las definiciones son los principales obstáculos que los miembros del Think Tank (TT) hemos identificado. Lo que ha generado confusión sobre qué se puede categorizar como impacto social y ha impedido una comunicación fluida entre los distintos grupos que conforman el ecosistema.

Por ello, la primera tarea ha sido generar un debate (y posterior acuerdo) sobre qué conceptos debían de ser parte de la definición de impacto social. Gracias a la pluralidad de organizaciones que conforman el Think Tank, esta reflexión se ha concebido desde una mirada multidisciplinar que incluye el prisma de cada una de ellas. Como resultado se ha consensado una definición que no sólo recoge esa multiplicidad de posiciones, sino que, además, permite tener una narrativa común y una comprensión compartida.

### Impacto social y medioambiental



Son los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta y que afectan a las condiciones humanas en el largo plazo.

Estos cambios pueden ser medibles, positivos o negativos, intencionados o no intencionados, tangibles o intangibles.

En relación a la propia definición hay varias cuestiones a destacar.

- El propio término.** Tras cierta discusión se convino incluir la palabra "medioambiental" en el término para destacar la doble dimensión del impacto, lo cual es una singularidad frente a las definiciones existentes. Detrás de esa decisión había una clara voluntad de vincular más estrechamente las dos dimensiones (la social y la medioambiental) teniendo en cuenta su intrínseca relación en la práctica. Por ejemplo, la contaminación en las

aguas fluviales tiene efectos sobre la salud de quienes la consuman o la construcción de unas viviendas puede tener consecuencias para el hábitat de la zona.

- **El largo plazo.** La dimensión temporal es fundamental pues es preciso resaltar que el impacto necesita cierta trayectoria en el tiempo para que se produzca. Importante tenerla en consideración pues los cambios sociales no siempre se producen al ritmo deseado ni son sostenible en el tiempo, dada la volatilidad e inestabilidad del progreso. Reconocer que el objetivo final está en el largo plazo, no implica que se deban establecer metas en el medio plazo que permitan indicar que se va en el camino adecuado y con ello, además, responder problemáticas urgentes.
- **El cambio negativo.** A pesar de que la intervención persiga un impacto positivo puede generar efectos inesperados o indirectos que sean perjudiciales para algunos de los grupos. Sólo si de manera ex profesa se explicita se podrán poner las medidas adecuadas para prevenir y mitigar dichos efectos (Rehm, 2018). Incluir este concepto es bastante novedoso frente a otras definiciones ya que no muchas lo hacen, aunque sí las del Impact Management Project y el GIIN.

## Poniendo a los grupos de interés en el centro

La economía tradicional, al estar orientada hacia el retorno financiero, debe rendir cuentas casi exclusivamente a sus inversores y accionistas. La economía de impacto exige, por su propia definición, tener una mirada más amplia y poner a todos los grupos de interés en el centro. Así, por ejemplo, las empresas no sólo deberán publicar información sobre su valor financiero, sino el valor social y medioambiental que generan (o destruyen) a todos los grupos de interés en base a un análisis de materialidad. De la misma manera, los consumidores en una economía de impacto verán reflejado el verdadero precio de un producto, incluyendo las externalidades negativas derivadas de su producción. El votante, por su lado, podrá juzgar la ejecución de las políticas en función de los cambios que éstas han producido. Los beneficiarios dejarán de ser un mero sujeto pasivo y pasarán a tener un papel más activo en la identificación de los problemas y en el diseño de las intervenciones para resolverlas. Los gobiernos pagarán por los resultados sociales que han sido medidos y verificados, en lugar de pagar a los proveedores de servicios para que realicen trabajos que pueden tener o no el impacto buscado.



De ser así, este nuevo enfoque podría convertirse en un punto de inflexión revirtiendo los desequilibrios de poder que hasta ahora han sostenido el sistema capitalista tradicional ya que se basa en mejorar la rendición de cuentas y la transparencia dando un papel a todos los grupos de interés (Hiemstra et al., 2012). El impacto social se construye bajo el imperativo de amplificar la voz de aquellos a los que normalmente no se les da espacio para ser escuchados. Se trata de un modelo que permite transferir suficiente poder para brindar a las personas la oportunidad de contar sus historias sobre cómo han cambiado sus vidas y qué es importante para ellos (Nicholls, 2014; Twersky et al., 2013), y con todo ello configurar el valor final de la intervención (J. Nicholls, 2007).

## Factores que fomentan el impacto social

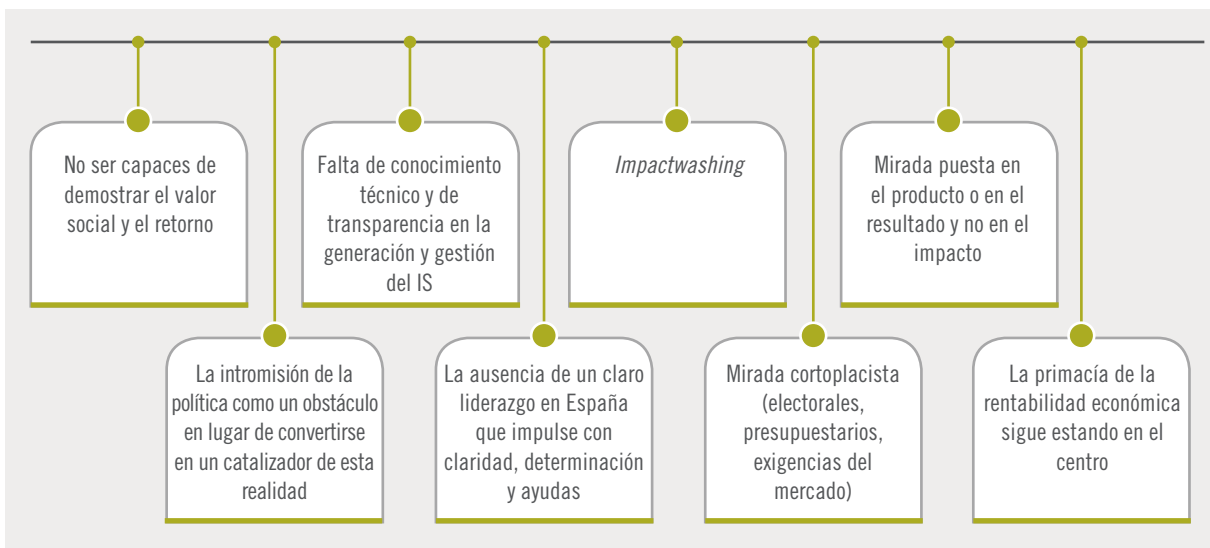
En el seno del Think Tank hay un claro consenso de que ha habido un crecimiento exponencial del impacto social, impulsado por la inversión de impacto<sup>1</sup>, tanto a nivel global como nacional en los últimos años. La evolución de este ecosistema está generando cambios estructurales en la forma de entender las relaciones socioeconómicas. Todo ello apunta a que este modelo ha venido para quedarse, aun así, hay factores que necesitan desarrollarse para alcanzar el potencial del ecosistema. En este sentido, se considera que la administración pública puede ser un motor clave para estimular el crecimiento del sector a través de un marco legal que de estabilidad y consistencia. A nivel institucional destaca también el papel de la Unión Europea y Naciones Unidas que se han convertido en instrumentos vehiculares a través del Plan de Recuperación y la Agenda ODS. Se señala a las propias organizaciones del ecosistema como propulsoras de modelo gracias al liderazgo de sus direcciones promoviendo la cultura del impacto y asumiendo las consecuencias de este viraje. En el siguiente diagrama se recogen las propuestas en torno a esta cuestión.



<sup>1</sup> Entre 2016 y 2018 (años en los que los datos son comparables), la inversión de impacto creció en un 340 por ciento según la encuesta anual del GIIN (GIIN, 2020)

## Limitaciones al crecimiento del impacto social

A pesar de todos estos factores que no hacen sino impulsar la economía del impacto, aún queda un amplio margen de mejora. En primer lugar, destaca la necesidad de “poner orden” al ecosistema ante la imprecisión en el lenguaje y en el uso de los conceptos; inconcreción que genera mucho ruido e impide una mayor eficacia del mismo. Para que la actividad de impacto se convierta en el germen del nuevo modelo económico que no deja a nadie fuera, es necesario evitar tentaciones de seguir caminos sin salida, como el *impactwashing* y el cortoplacismo. El *impactwashing* produce un enorme daño acumulativo que amenaza la confianza de inversores y consumidores generando un efecto dominó que puede arrastrar los avances del impacto. Por su lado, el cortoplacismo implica imponer unos ritmos y una urgencia que no es compatible con los cambios sociales y medioambientales deseados manteniendo la supremacía de la rentabilidad económica frente a las otras dos dimensiones. En resumen, el enorme potencial transformador de esta nueva forma de entender la economía (más justa con el planeta y las personas) puede estar en riesgo si cada uno de sus miembros no asume responsablemente los parámetros que caracterizan a este nuevo modelo. La figura que se muestra a continuación recoge los escollos identificados en el seno del Think Tank.

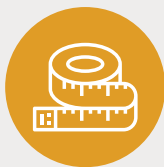


# Qué es la medición y gestión del impacto social

## Definición de medición y gestión del impacto social y medioambiental

Siguiendo el mismo razonamiento que en el caso del concepto de "impacto social", se ha considerado crucial poder alcanzar una definición discutida y acordada de la medición y gestión del impacto (MGI) por todas las organizaciones del Think Tank respondiendo a la imperiosa necesidad de fomentar un lenguaje común que se pueda extrapolar al resto de las entidades del ecosistema.

### Medición y gestión del impacto social y medioambiental



Es 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.

Los elementos que se destacan de esta definición son los siguientes:

- Los grupos de interés en el centro:** las interacciones entre los grupos de interés y el valor que den a los cambios derivados de las intervenciones son el eje sobre el que pivota el impacto social. Por extensión son fundamentales también en la selección y cuantificación de los indicadores. Al incorporarlos desde el inicio del proceso de medición se genera una construcción de validación y verificación bidireccional, además de favorecer la legitimidad de la organización. Este proceso debe hacerse a través de una comunicación fluida y transparente basada en la confianza (Comisión Europea & OCDE, 2015). En este ejercicio será necesario reconocer que no todos los grupos tendrán los mismos intereses y que eso supondrá contar con una multiplicidad de indicadores que reflejen

esos objetivos diferenciados (Harlock, 2013). En resumen, la participación de las partes interesadas es una parte esencial del proceso de la MGI y la piedra angular de la toma de decisiones informada y la buena gobernanza de la organización.

- **En qué se contribuye:** hace referencia a aquellos cambios sociales que han sido consecuencia directa de la acción de la entidad y que se pueden verificar. Como ninguna intervención se realiza en el vacío es importante que la medición y gestión del impacto se haga reconociendo como el resto de las variables que están afectando al objetivo deseado progresan. Este ejercicio de pragmatismo es a la vez un ejercicio de transparencia frente a los grupos de interés para evitar así falsear resultados que no pueden ser atribuibles a la organización.
- **El objetivo es gestionar:** medir no es más que un medio para poder tomar decisiones que permitan mejorar el desempeño de una organización. Por ello, medir es un paso vacío si no se utiliza para gestionar. Aunque parece un concepto redundante se hace absolutamente necesario subrayarlo y de ahí que se haya incluido de manera expresa en la definición del Think Tank. Al recopilar datos de los grupos de interés, las organizaciones entienden el efecto que está teniendo la intervención y con ello pueden modificar sus prácticas para ajustarlas a las necesidades de dichas partes. Con ello, la medición no solo muestra el valor que una empresa ya ha creado, sino que también permite la integración del desempeño social y ambiental en cada etapa del ciclo de la intervención.

## Por qué hay que medir y gestionar el impacto social

La MGI hecha de manera sistemática y rigurosa puede tener múltiples beneficios para la organización que la implemente.

- **Un paso hacia el contrato social:** una organización que de manera sistemática mida su impacto, probablemente estará más vinculada a sus grupos de interés de la cadena de valor (Costa & Pesci, 2016). Medir es un ejercicio que implica integrar, en mayor o menor medida, la perspectiva de los grupos. Esto no solo implica un cambio cultural en la organización, sino que es un paso hacia el necesario contrato social entre la organización y los grupos de interés. Sólo cuando hay una implicación activa de dichos grupos en la actividad de la organización y sienten que sus opiniones y valoraciones son tenidas en cuenta se produce ese acuerdo tácito entre ambos (Clegg et al., 2016). Este contrato social es la cara inversa de los costes. Hay numerosos ejemplos en el mundo (México, República Democrática del Congo entre otros) que ilustran bien que la falta de implicación activa de las comunidades locales en las decisiones de una empresa puede acarrearle importantes costes financieros y de reputación (Carnero, 2016).
- **Una mejora continua:** una organización que base su gestión en los resultados de su medición estará enfocada en evaluar sus esfuerzos pasados y orientarse a la consecución de sus objetivos. Esto supondrá una mejora continua de la entidad que le permitirá planificar de manera más estratégica y operar con mayor información. Además, el conocimiento generado le permitirá llegar a nuevos grupos de interés y fomentar la motivación del personal de la organización ya que sentirán más vinculados a la organización (GECES Sub-group, 2015).
- **Una mayor credibilidad y responsabilidad:** la información que arrojen los indicadores puede ayudar a comprender mejor la eficacia de la organización midiendo las inefi-



ciencias que se identifiquen y potenciando las áreas de mejora. Esto permitirá que las decisiones que se tomen estén basadas en datos objetivos y cuantificables anteponiendo el pragmatismo al idealismo. En última instancia esta forma de gestión repercutirá positivamente sobre la propia credibilidad de la organización afianzándose en su sector (BID, 2017).

- **Eficiencia en el uso de los recursos:** una organización que se guía por unos objetivos, que los mide, los monitorea e incluso los verifica tendrá la información necesaria para saber cuán eficaz está siendo su gestión y como puede asignar recursos más eficientemente. Pero este mejor uso de los recursos también se evidenciará cuando la entidad tenga más capacidad para gestionar sus impactos y con ello mitigar los riesgos en los que pueda incurrir (Solomon, 2005) y reducir también su coste de capital (J. Nicholls, 2007).
- **En mejor disposición para recibir fondos:** el capital social irá allá donde el impacto esté demostrado. Una organización que pueda probar los cambios que está generando está mejor posicionada para recibir fondos externos que otra que no lo puedan hacer. Y esto es cierto tanto para fondos privados como públicos. Para los primeros, la lógica de la nueva filantropía trata de maximizar la efectividad del dinero gastado y de manera creciente conciben las donaciones como inversiones (Anheier & Leat, 2013). Para los fondos públicos, la emergencia de una nueva gestión pública ha llevado a un mayor monitoreo del capital desembolsado y una búsqueda de la optimización del gasto público.
- **Una economía social más robusta:** de manera colectiva, las organizaciones que incorporen la MGI en su ADN permitirán que se tenga una mejor comprensión de los impactos agregados que se están generando en una zona geográfica específica. Gracias a ello, la economía social de dicha área se fortalecerá e incluso se podrán implementar medidas específicas para incentivar el impacto (Buckland & Hehenberger, 2021)



## Los principales obstáculos y cómo superarlos

Como parte de la reflexión conjunta se ha dedicado gran tiempo a identificar los principales escollos que se encuentran en el ejercicio de la práctica de la medición. Además, se ha querido dar un paso más allá y ahondar en las posibles soluciones. A continuación, se presentan los seis obstáculos y una propuesta de cómo superarlos fruto del debate de las organizaciones.

### ► La identificación y participación de los grupos de interés

#### Posibles soluciones

- ↘ Su inclusión depende del proyecto y alcance de la medición. Para ello hay que calibrar el valor vs el coste.
- ↘ Como mínimo, debe realizarse un ejercicio de identificación y justificación de por qué sí o no se les incluye (ello evita sesgos, permite la comparabilidad y mejora la transparencia).
- ↘ Es necesario cuestionarse si se está dando respuesta a alguna demanda y necesidad social.
- ↘ La inclusión de los destinatarios del proyecto, ejecutores y decisores, permite que cada uno de ellos aporte diferentes indicadores de logros.
- ↘ Inclusión de un mapa de grupos de interés del proyecto en el que de forma sencilla se pueda incorporar qué tipo de indicador se solicita para la medición, su periodicidad y si es clave o secundario.

### ► La medición de la atribución y de la contribución

#### Posibles soluciones

- ↘ Utilizar la técnica de escenarios ¿qué ha pasado en el proyecto por la participación de cada actor/grupo/intermediario? ¿Qué hubiera pasado si no hubiesen participado?
- ↘ Se deben asumir hipótesis transparentes y claras, especialmente cuando se trata de proyectos abiertos y con muchas externalidades.
- ↘ Reconocer que medir la contribución y atribución es un proceso de aprendizaje de las organizaciones.
- ↘ En la metodología de la medición se debe clarificar si se está haciendo a través de la contribución o de la atribución explicitando los parámetros e indicadores para ello.
- ↘ Dadas las dificultades para atribuir, al menos debe medir la contribución de los GI más relevantes según el análisis de materialidad

### ► La inexistencia de estándares comunes para la medición

#### Posibles soluciones

- ↘ Guía para los usuarios que facilite la estandarización y que establezca unos mínimos entre los indicadores necesarios para cada proyecto (de acuerdo a los grupos de interés involucrados). Debería de incluir:
  - Qué indicador
  - Qué herramientas
  - Qué plazos
  - Para qué tipo de inversión/proyecto.
- ↘ Promulgar y presentar las referencias que ya existen sobre las diferencias entre los outputs y outcomes.
- ↘ Cubrir ciertos sectores e industrias relevantes para el ecosistema español.
- ↘ Listado de expertos que permitan acompañamiento en el ejercicio de implementación de la guía
- ↘ Normativa Europea como la Taxonomía y el Reporting no Financiero.

► La falta de datos o datos no adecuados

**Posibles soluciones**

- ↘ Diseño de un modelo de información del dato de impacto.
- ↘ El paso previo a la identificación de qué queremos medir es saber qué dato se necesita.
- ↘ Promover la transferencia cultural, ya que hay datos y sistemas que ya se manejan en las organizaciones, pero hay que extrapolar y adaptar a las necesidades para la medición del impacto. Los datos no son de las organizaciones, sino que son globales.
- ↘ Se requiere una fuerte apuesta por la formación para el cambio de la cultura interna.
- ↘ Tener en cuenta las iniciativas globales y europeas para homogeneizar el tratamiento del dato a la hora de establecer cómo medir y gestionar.

► La ausencia de cultura de la medición

**Posibles soluciones**

- ↘ Visibilizar casos de estudio para demostrar el valor creado gracias a la medición y gestión del impacto (MGI)
- ↘ Implantar cambios organizativos, de productos y servicios, etc.
- ↘ Crear un ranking de impacto a nivel nacional, basado en información existente, para motivar a las organizaciones y con ello fomentar la cultura del impacto. Incluir en el ranking a empresas, aunque no lo soliciten.
- ↘ Plasmar dicho ranking en una web de transparencia que sirva para monitorear el progreso de la MGI Crear una taxonomía de obligado cumplimiento.
- ↘ Promover la formación en todas las organizaciones y a todos los niveles.
- ↘ Promover la obligatoriedad de la MGI, excepto para las pequeñas organizaciones. Para dichas organizaciones se debe fomentar la MGI con incentivos, por ejemplo, explorando la vía fiscal y fomentando sistemas para mejorar su calidad.
- ↘ Fomentar el uso de cláusulas sociales en la contratación pública.
- ↘ Fomentar la formación también a nivel de la Administración Pública para promover las iniciativas existentes en torno a “Orientación al resultado”.

► La escasez de recursos

**Posibles soluciones**

- ↘ Definir mínimos que puedan cumplir todas las organizaciones.
- ↘ Establecer subvenciones que sean accesibles y conocidas para las organizaciones, especialmente para aquellas más pequeñas.
- ↘ Desarrollar una herramienta digital que reduzca los costes de la MGI y facilite el trabajo.
- ↘ Crear posibles alianzas con algún grupo de interés implicado en el proyecto que pueda poner en valor su participación a través de la medición del impacto.

## La definición de marcos, metodologías e indicadores

La multiplicidad de instrumentos de medición no ha hecho si no generar mucha confusión y ruido a las organizaciones. Por ello, se ha creído conveniente trabajar en una definición consensuada y específica de las diversas herramientas que se emplean en la MGI. En ese sentido, se ha diferenciado entre marcos, metodologías e indicadores.

### MARCOS



El marco contiene una **estrategia** y un **conjunto de definiciones** que permiten establecer unos objetivos para ofrecer resultados significativos y consistentes.

Se basa en una serie de principios o normas que deben estar explicitados. Además, delimita el alcance de la medición y especifica los grupos de interés y sus responsabilidades.

Los marcos definen la metodología que permite más tarde su desarrollo e implantación (y aterrizaje).

### METODOLOGÍAS



La metodología es un **proceso que incluye tanto un mix de herramientas como unos criterios de medición** para generar y evaluar datos que permitan medir y valorar (monetariamente o no) el impacto. Esto permite a las organizaciones comunicar sus impactos tanto interna como externamente (reforzar su estrategia) y tomar decisiones estratégicas (con ello).

Las organizaciones desarrollan sus propias metodologías o utilizan metodologías ampliamente aceptadas, que son la combinación de varios enfoques de valoración y conjuntos de datos.

### INDICADORES



**Representación cuantitativa y/o cualitativa de un cambio que permite medir los efectos** generados por una política, programa o proyecto, sobre la población y el planeta.

Los indicadores deben ser “SMART” y ser útiles para evaluar acciones y apoyar la toma de decisiones.

Teniendo en que el número de metodologías y herramientas para la medición no va a dejar de aumentar (en gran medida favorecidas por la tecnología y por el surgimiento de nuevas organizaciones en el ecosistema) es importante asumir que cualquier sistema de medición debe basarse en el reconocimiento de que los resultados obtenidos son relativos y que tendrán sentido en la medida que son compartidos por los diversos grupos de interés que intervienen (J. Nicholls, 2007). Los impactos, por tanto, deberán ser identificados por la organización y sus grupos de interés a través de procesos de decisión participativa (Clift, 2003), lo que supone que ninguna metodología por si sola podrá capturar todo el impacto que una organización genera para los distintos grupos de interés. Por ello, se requerirá una variedad de metodologías que satisfagan las demandas de dichos grupos (Harlock, 2013).

Es importante no obviar que el último objetivo de la medición es expandir el impacto social y medioambiental positivo. Por ello hay que tratar de evitar seleccionar aquellas he-

herramientas o métricas que puedan camuflar prácticas insostenibles de una organización o que pueden arrojar resultados más positivos del impacto generado (Suchman, 1995). De confirmarse esta práctica, pondría en riesgo la credibilidad de todo el ecosistema (Costa & Pesci, 2016; Mackevičiūtė, 2020).

## Clasificando las herramientas

Si bien es cierto que el número de instrumentos para medir el impacto ha crecido de sobremodera en los últimos años, así también lo ha hecho la confusión entre los usuarios ante la clasificación de dichas herramientas. Este desconcierto ha sido extensible a los miembros del Think Tank cuyas opiniones divergían al clasificarlas.

Con el objetivo de dar cierta claridad sobre este asunto y basándonos en las definiciones acordadas se hace una propuesta de clasificación de las herramientas más empleadas por las organizaciones del TT (que se pueden consultar en el informe completo en los Diagramas 18 y 19). En cualquier caso, es importante subrayar que no hay unanimidad en la clasificación y que distintas fuentes sitúan a una misma herramienta en categorías distintas. Teniendo en cuenta estas divergencias, la propuesta que se hace a continuación es la que más consenso recibe en la literatura (Gutterman, 2021; Maas, 2009; Mishra, 2018).



## Categorización de herramientas seleccionadas

Ante este enjambre de herramientas en el que aparecen recurrentemente nuevos instrumentos para la medición y donde es difícil tener una foto completa de todos ellos se ha decidido elaborar una categorización que permite clasificarlas en base a una serie de criterios.

Este trabajo se ha realizado de manera participativa en base a una propuesta del Think Tank a la que sus miembros hicieron sus aportaciones. A continuación, se presenta el resultado de dicho proceso que aspira a ser una guía útil para facilitar a las organizaciones (de dentro y fuera del TT) identificar la herramienta más adecuada según el tipo de medición que necesiten.

Metodologías	Criterios																							
	Usuarios		Propósito			Orientación		Momento en el tiempo		Periodo de tiempo			Perspectiva			Enfoque			Grupos de interés		Recursos invertidos			
	Con fines de lucro	Sin fines de lucro	Cribar	Monitorear	Evaluación	Reportar	Inputs	Output	CP	LP	Prospectiva	Retrospectiva	Presente	Micro	Meso	Macro	Proceso	Impacto	Monetizar	Sí	No	Más	Menos	
B Impact Assessment																								
Base of Pyramid Impact Assess Framework																								
Balanced Scorecard																								
EVPA																								
Global Reporting Initiative (GRI)																								
Impact Management Project																								
Impact Weighted Account Initiative																								
ODS Compass																								
Sustainability Accounting Standards Board (SASB)																								
Social Impact Assessment (SIA)																								
SROI																								
Teoría del Cambio																								

LEYENDA

■ Cumple el criterio

■ Cumple el criterio parcialmente

■ No cumple el criterio

# Los principios de la medición y gestión del impacto social

Como parte del proceso de reflexión se ha visto necesario acordar un conjunto de principios para la MGI que pudiese servir de marco normativo para las organizaciones del ecosistema. Esta necesidad estuvo forzada por la dificultad de estandarizar una metodología que fuese útil a todas las entidades, pero ante su demanda para poder seguir ahondando en ese vocabulario común.

La particularidad de estos principios es que están creados, definidos y acordados por la gran pluralidad de organizaciones que forman parte del ecosistema de impacto. Esto los convierte en un valor único que no existe en otros países. Además, permiten mejorar la transparencia y la comparabilidad pues significa que independientemente de la herramienta que las organizaciones utilicen para medir el impacto, todas se guiarán por los mismos principios. Por último, facilitan que demandantes, ofertantes e intermediarios compartan un mismo lenguaje aunando visiones, mejorando la eficiencia y reduciendo los costes de transacción. En cualquier caso es importante recalcar que estos principios se establecen con un carácter "aspiracional" ya que se reconoce que no todas las organizaciones pueden cumplir con todos ellos en el corto plazo.

## PRINCIPIO 1: TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

A la hora de hacer la MGI deben hacerse explícitas las siguientes cuestiones:

- Los objetivos de impacto de la intervención con el fin de enfocarse en lo importante tanto en la medición como en la gestión del impacto.
- Los objetivos de la medición, los plazos, el proceso a seguir y los grupos de interés implicados.
- El impacto que se está buscando con la intervención.
- La metodología, los marcos y la fuente de datos que se van a utilizar en la medición.
- Los grupos de interés que se van a incluir en la medición y gestión y el rol que se les va a dar.
- Si se va a medir la atribución o contribución.
- Las limitaciones de la MGI: lo que se ha conseguido, lo que no se ha conseguido y lo que de momento no se puede medir.

## PRINCIPIO 2: APRENDIZAJE PARA LA GESTIÓN

- ✎ Modelo dinámico de aprendizaje continuo que se alimenta de sus resultados.
- ✎ El aprendizaje sirve para la toma de decisiones de gestión y la consecución de los objetivos marcados.
- ✎ Incluye tanto el análisis de los impactos positivos para maximizarlos como el de los negativos para minimizarlos.
- ✎ Intrínsecamente vinculado a la transformación.

## PRINCIPIO 3: MEDIR LO MATERIAL

- ✎ Lo material hace referencia a aquellas cuestiones que tienen un impacto directo o indirecto en la habilidad de las organizaciones para crear, preservar o erosionar el valor económico, social y ambiental para los grupos de interés y la sociedad en general (GRI, 2016).
- ✎ Se deben identificar los indicadores y la información central para los principales grupos de interés (GI) y así poder brindar una imagen veraz y completa del impacto generado.
- ✎ Incluye lo tangible e intangible si es material para los grupos de interés.
- ✎ Su definición se debe hacer junto a la metodología y objetivos.
- ✎ Es un concepto dinámico que va cambiando con el tiempo y según al grupo de interés que se le pregunte.

## PRINCIPIO 4: FIABILIDAD

- ✎ Hace referencia a una medición que ofrece la misma respuesta cuando se aplica más de una vez.
- ✎ Se emplean indicadores basados principalmente en evidencia empírica que demuestren la relación causa- efecto.
- ✎ La fiabilidad proporciona credibilidad en la medición.
- ✎ Se garantiza verificado por evidencia científica (ex ante) y/o verificado por un tercero (ex post).

# Conclusiones

Las alarmas ya han saltado; el modelo económico tal y como lo conocemos ya no funciona y necesitamos hacer un viraje que pasa necesariamente por integrar la dimensión social y medioambiental. Es la hora del impacto social.

La rapidez con la que ha evolucionado y crecido este ecosistema es prometedora, aun así, sólo se han puesto sus cimientos y queda mucho por construir. Se necesita que de manera continua más organizaciones entren a formar parte de esta industria porque la salud del planeta y su población dependen de ello. Esto ocurrirá cuando las normas (prácticas, políticas, principios y estándares) sean ampliamente aceptadas, consistentes y estables, tal y como ocurre con las que rigen el sistema financiero. Entrar o moverse en un mercado donde hay certeza y transparencia estimulará a grandes y pequeños ofertantes de capital asignando más recursos a la financiación de iniciativas sociales, al mismo tiempo que los demandantes diseñarán modelos de negocio alineados a esa oferta. De manera paralela, surgirán nuevos actores que tratarán de cubrir algunos de los huecos que broten con el florecimiento del ecosistema. Pero el verdadero estallido se conseguirá cuando instituciones e individuos den la misma prioridad al impacto social y al impacto financiero al tomar decisiones sobre cómo asignar los recursos.

Para que todo esto ocurra es vital seguir construyendo el ecosistema con la mirada puesta en el futuro, pero también aprendiendo de la trayectoria de otros. En este sentido, el Think Tank ha permitido conectar a organizaciones de orígenes, tamaños y sectores muy diversos, con un recorrido y un conocimiento del impacto social muy heterogéneo, pero unidos por impulsar esta nueva forma de entender la economía. Esta amalgama es única en el ecosistema español, lo cual la hace especialmente rica y necesaria en una fase embrionaria donde es necesario construir conjuntamente para establecer unas bases sólidas. El Think Tank se ha convertido así en un pequeño microcosmo que inició su andadura con una visión muy individual, pasando a generar visiones conjuntas y llegando a acordar un lenguaje común. Este informe pretende ser una guía para todas las organizaciones que conforman el TT, pero además quiere ser un manual para todas aquellas que se quieren iniciar en el mundo del impacto. Creemos que el trabajo, la reflexión y los acuerdos alcanzados y reflejados en este documento pueden ser un importante estímulo para hacer crecer el ecosistema y, además, hacerlo con una narrativa compartida y ampliamente extendida.



# Anexo

## Grupo de expertos

Tipo Organización	Entidad	Persona	Cargo
Inversores de impacto	Gawa Capital	Agustín Vitórica	Cofundador y Co-CEO
	Creas	Lara Viada	Directora de Inversión
	Bolsa Social	Jose Moncada	Managing Director
	Ship2BVentures	Juliana Cadavid	Impact Manager
Sector financiero y asegurador	Mapfre	Alberto Matellan	Economista Jefe para Mafre Inversión
	Fundación Microfinanzas BBVA	Stephanie García Van Gool	Director Impact Assessment and Strategic Development
Lanzaderas/ Facilitadoras	Unltd	Thais Bueno	Directora de Operaciones
	Fundación Ship2B	Juliana Cadavid	Impact Manager
Certificadoras	B Corp	Daniel Truran	Embajador de B Corp para España
Representación institucional	SpainNAB	Laura Blanco	Responsable de conocimiento y divulgación
	ESImpact	Bernardo García Izquierdo	Vicepresidente
Academia	Fundación San Juan de Dios	Elena Garcia	Directora de Postgrado e Investigación
	ESADE	Lisa Hehenberger	Profesora titular, Departamento de Dirección General y Estrategia
	Deusto	Jose Luis Retolaza	Profesor de Economía de Deusto Business School
Tercer sector	Codespa	Mónica Gil-Casares	Directora de Investigación, Innovación Social y Consultoría
	Open Value Foundation	María Cruz Conde	Co Directora
Empresa	Telefónica	José María Bolufer	Head Responsible Business and Sustainable Innovation

## Grupo consultivo

Tipo Organización	Entidad	Persona	Cargo
Inversores de impacto	GSI	Arturo García	Managing Director and Chief Investment Officer
	Repsol Impacto	Ane de Ariño	Senior Investment Manager en Repsol Impacto Social
	Inuit Fundación	Angélica Rodríguez	Vicepresidenta
Sector financiero y asegurador	Santander España	Alicia Muñoz Lombardía	Directora de Gobierno, Cambio Climático, Regulación y Privacidad. Vicesecretaria del Consejo de Santander España
	Bankia y Spainsif <sup>1</sup>	María José Gálvez	Directora de Sostenibilidad y Vicepresidenta de Spainsif
	Triodos	María de Pablo	Directora de estrategia de financiación
Empresa	Sacyr	Diego Zamorano	Manager de Sostenibilidad y RSC
	Orange	Patricia Acosta	Sustainability Manager
Empresa social	Ecoalf	Carol Blázquez	Head & Soul of Innovation & Sustainability
Empresa con impacto (B)	Central Lechera Asturiana	Manuel Reineiro	Responsable dpto. de Comunicación, Relaciones Institucionales y RSC
Academia	Instituto de Empresa	Leticia Álvarez	Consultora y profesora universitaria
Experto independiente		Mercedes Valcárcel	Consultora y profesora universitaria
		Miguel Lamola	Experto
		Delia Rodríguez	Social Impact Leader
Administración pública	Subdirección Gral. de Políticas de Inclusión, Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	Esther María Pérez Quintana	Subdirectora
	Subdirección General de la Economía Social y de la RSE. Ministerio de Trabajo y Economía Social.	Juan Manuel Sánchez Terán Lledó	Subdirector
Consultoras especialistas en impacto social	Sustentia	Carlos Cordero	Director
	Felicidad Collective	Leo Gutson	Chief Impact Officer y Co-Founder
Consultoría de negocio	PwC	Marta Colomina	Directora General de la Fundación PwC. Directora de Marketing y RSC de PwC España.
Tercer sector	Educo	Ana Jiménez	Head of Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
	Ayuda en Acción	Jorge Cattaneo	Director Adjunto & CIO
	Cáritas España	Natalia Peiro	Secretaria General
	Nittúa	Raúl Contreras	Cofundador
	European Microfinance Platform	Gabriela Erice	Microfinance Officer
	Fundación Nantik Lum	Carmen Pérez	Directora
	Impact Hub	Antonio González	CEO

1 Previamente en Bankia e integrada en Caixabank a la fecha de publicación de este documento.

## Lecturas recomendadas

- ↘ Casanovas, G., Hehenberger, L., & Jenkins, S. (2021). *La inversión de impacto en España: Oferta de capital, segmentación y características*. SpainNAB
- ↘ GECES Sub-group. (2015). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement*. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Comisión Europea
- ↘ Hehenberger, L., Harling A. M., & Scholten, P. (2015). *Guía práctica para la medición y gestión del impacto*. EVPA y Asociación Española de Asociaciones.
- ↘ Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- ↘ Kocollari, U., & Lugli, E. (2020). Social Accounting at Work: An Analysis of Social Impact Measurement Models. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 16(1), 31-43.
- ↘ Mackevičiūtė, R. (2020). *Social Impact Investment: Best Practices and Recommendations for the Next Generation*. Comisión Europea.
- ↘ Mishra, B. (2018). Social Impact Measurement and Investment: Methods, Limitations and Challenges. *Transcience*, 9(1), 20-51
- ↘ OCDE. (2019). *Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development*.
- ↘ Retolaza, I. (2010). *Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*.
- ↘ Robin, S, & Garcia Izquierdo, B. (2019). *Luces y sombras de la medición del impacto social en España (ESImpact)*. ESImpact y BBK.
- ↘ World Economic Forum. (2017). *Engaging All Affected Stakeholders | Guidance for investors, funders, and organizations*. November, 39

## Bibliografía

- Anheier, H., & Leat, D. (2013). Philanthropic Foundations: What Rationales? *Social Research*, 80(2), 449-472.
- BancoInteramericanodeDesarrollo. (2017). *Consulta significativa con las partes interesadas*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Consulta-significativa-con-las-partes-interesadas.pdf>
- Buckland, L; Hehenberger, L. (2021). Measuring Social Impact Can Help Foster a Stronger European Social Economy. *Stanford Social Innovation Review*. [https://ssir.org/articles/entry/measuring\\_social\\_impact\\_can\\_help\\_foster\\_a\\_stronger\\_european\\_social\\_economy#](https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_impact_can_help_foster_a_stronger_european_social_economy#)
- Carnero, E. D. (2016). *La electrificación y el territorio. Historia y futuro Energía Eólica Y Conflictos Socioterritoriales. El Caso Del Istmo De Tehuantepec, Oaxaca, México*. <http://www.ub.edu/geocrit/iii-mexico/DiazCarnero.pdf>
- Clegg, N., Dawkes, B., & Mason, A. (2016). *The Social Lexicon: sorting out the muddle*.
- Clift, R. (2003). Metrics for supply chain sustainability. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 5(3-4), 240-247. <https://doi.org/10.1007/s10098-003-0220-0>
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99-124. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>
- European Commission, & OCDE. (2015). *Policy Brief on social impact measurement for social enterprises: Policies for social entrepreneurship*. European Commission. [https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf)
- GECES Sub-group. (2015). Proposed Approaches to Social Impact Measurement. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_101396](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_101396)
- GIIN. (2020). *2020 Annual Impact Investor Survey*. October.
- Gutterman, A. (2021). Impact Measurement and Reporting. *SSRN Electronic Journal*, April. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3834003>
- Harlock, J. (2013). *Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence*. May.
- Hiemstra, W., Brouwer, H., & Vugt, S. van. (2012). *Power Dynamics in multi-stakeholder processes: A balancing act*. January 2012, 1-46.
- Maas, K. (2009). Corporate Social Performance. From Output Measurement to Impact Measurement. In *ERIM PhD Series in Research in Management* (Vol. 182). <https://doi.org/10.5840/iabsproc19956113>
- Mackevičiūtė, R. (2020). *Social Impact Investment: Best Practices and Recommendations for the Next Generation*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/658185/IPOL\\_STU\(2020\)658185\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/658185/IPOL_STU(2020)658185_EN.pdf)
- Mishra, B. (2018). Social Impact Measurement and Investment: Methods, Limitations and Challenges. *Transcience*, 9(1), 20-51.
- Nicholls, J. (2007). Why measuring and communicating social value can help social enterprise become more competitive. *Office*, November, 1-15.

- Nicholls, J. (2014). *People, Power, and Accountability*. [https://ssir.org/articles/entry/people\\_power\\_and\\_accountability#](https://ssir.org/articles/entry/people_power_and_accountability#)
- Rehm, P. (2018). The Future of Welfare State Politics. *Political Science Research and Methods*, 8(2), 386-390. <https://doi.org/10.1017/psrm.2018.33>
- Solomon, J. (2005). *Does Social and Environmental Reporting Nurture Trust and Stakeholder Engagement and Reduce Risk?* [www.cardiff.ac.uk/carbs](http://www.cardiff.ac.uk/carbs)
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches Author (s): Mark C . Suchman Source: *The Academy of Management Review* , Vol . 20 , No . 3 (Jul ., 1995), pp . 571-610 Published by: Academy of Management Stable URL: <https://www.jstor.org>. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Twersky, F., Buchanan, P., & Threlfall, V. (2013). Listening to those who matter most, the beneficiaries. *Stanford Social Innovation Review*, 11(2), 41-45.



[tv.comillas.edu](http://tv.comillas.edu)

**CÁTEDRA  
DE IMPACTO  
SOCIAL**

