



Informe
de la Cátedra
de Impacto
Social

CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL



PROPUESTAS PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

3. Gestionar para maximizar el impacto



PROPUESTAS PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

3. Gestionar para maximizar el impacto

**CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL**



Equipo redactor:

Carlos Ballesteros, Bárbara Calderón, Irene Fernández, Lucía Villalobos.

Contribuciones:

Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions y Observatorio Mapfre de Finanzas Sostenibles y organizaciones del Think Tank (ver anexo1)

Colaboraciones especiales en la redacción de recuadros:

AlmaNatura, Ecoalf, Educo, Escuela Superior de Música Reina Sofía, Fundación Repsol, Fundación Seres, Hispaled, MAS Business Microbank, Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, Orange, Redeia y Telefónica.

© 2024 Universidad Pontificia Comillas

© 2024 De los autores

ISBN: 978-84-8468-806-8

Diseño gráfico: Seteseoito



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

Sumario

Presentación	6
Prólogo	8
Resumen ejecutivo	14
1. Introducción	16
1.1. Objetivo y justificación	16
1.2. Metodología	17
1.3. Precisión conceptual y terminológica	17
1.4. Estructura del informe	18
2. La gestión del impacto social en las organizaciones	19
2.1. De qué hablamos cuando hablamos de gestión del impacto social	20
2.2. Una cuestión de enfoque	22
2.3. Características de la gestión del impacto	24
2.4. Por qué el énfasis en la gestión	26
2.5. Organizaciones que gestionan su impacto: ¿A mi organización le afecta?	26
2.5.1. Empresas	28
2.5.2. Inversores	29
2.5.3. Tercer sector	31
2.5.4. Administraciones públicas	33
3. Sistema de gestión por impacto	36
3.1. Dimensiones de un sistema de gestión por impacto	37
3.1.1. Dimensión estratégica	37
3.1.2. Gobernanza	38
3.1.3. Enfoque de gestión	38
3.1.4. Transparencia	38
3.2. Componentes de un sistema de gestión por impacto	39
3.2.1. Ciclo de gestión y medición del impacto	39
3.2.2. Políticas, marcos y estrategias de gestión de impacto	52
3.2.2.1. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión del impacto	53
3.2.3. Normas y estándares	56
3.2.4. Herramientas de gestión y medición	59
4. Marco regulatorio y estándares voluntarios de gestión de impacto	65
4.1. Confluencia e interoperabilidad	66
4.2. Del reporte a la gestión	68
4.3. Normativa europea	72
4.3.1. Taxonomía de la UE	74
4.3.2. Regulación sobre divulgación	77
4.3.3. Directiva sobre diligencia debida en sostenibilidad corporativa	80
4.4. Normativa española	82
4.5. Estándares voluntarios de gestión de impacto	83
4.5.1. Estándares de Social Value Internacional	83
4.5.2. SDG Impact Standards	84
4.5.3. Capitals Coalition: Capitals Protocol, Social and Human Protocol, Natural Protocol	85
4.5.4. B Corp	86

5. Cómo crear y reforzar una cultura de gestión por impacto.....	88
5.1. Palancas para el cambio.....	88
5.2. Asumir la responsabilidad por el impacto positivo y negativo.....	91
5.2.1. El liderazgo colectivo: órganos de gobierno y comunidad multidisciplinar.....	93
5.2.2. El empuje de la dirección financiera (CFO).....	96
5.3. Desarrollar una mentalidad de maximización del impacto.....	100
5.3.1. El valor del propósito como palanca.....	102
5.4. Abrazar la innovación.....	104
5.5. Impulsar el desarrollo de capacidades.....	105
5.6. Adecuar y desarrollar la estructura organizativa.....	106
5.7. Contar con los grupos de interés.....	108
5.8. Potenciar la colaboración entre actores para maximizar el impacto sistémico.....	109
5.9. Impulsar un marco favorable y la supervisión adecuada.....	110
6. Conclusiones.....	116
7. Recursos de interés.....	117
8. Bibliografía.....	118
9. Anexos.....	126
Organizaciones que integran el Think Tank.....	126

Figuras

Figura 1: Opciones terminológicas.....	23
Figura 2: Importancia de integrar la gestión por impacto.....	27
Figura 3: Impulsores del valor empresarial para medir y gestionar el capital social y humano.....	29
Figura 4: Efectos de los datos de la medición en la maximización del impacto.....	32
Figura 5: Sistema de gestión por impacto de una organización.....	39
Figura 6: Ciclo de gestión del impacto EVPA / Impact Europe.....	40
Figura 7: Acciones de la gestión del impacto propuestas por Impact Management Platform.....	42
Figura 8: Grado de fortaleza declarada por las organizaciones del Think Tank respecto a las fases del ciclo de gestión del impacto.....	44
Figura 9: Mapa de calor de las fortalezas del ciclo de gestión de impacto en las organizaciones del sector privado.....	45
Figura 10: Mapa de calor de las fortalezas del ciclo de gestión de impacto en las organizaciones del tercer sector.....	46
Figura 11: Teoría del Cambio Social de Educo.....	49
Figura 12: Sistema de Medición del Impacto Social de Educo.....	50
Figura 13: Mapa de calor de las fortalezas del ciclo de gestión de impacto en las organizaciones del sector público.....	51
Figura 14: La Margarita del Impacto Social.....	53
Figura 15: Diferentes niveles de alineación con el marco de los ODS, según la OCDE.....	55
Figura 16: Integración de los ODS en los marcos de medición y gestión.....	56
Figura 17: Estándares de gestión de impacto en las organizaciones del Think Tank.....	58
Figura 18: Metodologías de medición del impacto social.....	60
Figura 19: Clasificación de estándares y otros recursos según la función que cumplen.....	67
Figura 20: Proceso de medición de impacto de Redeia.....	72
Figura 21: Pilares y herramientas de la UE para las finanzas sostenibles y el fomento de la sostenibilidad y responsabilidad corporativa.....	74
Figura 22: Qué es y qué no es la Taxonomía de la UE.....	75
Figura 23: Interrelación entre los <i>SDG Impact Standards</i> , los principios y las herramientas de gestión del impacto.....	85
Figura 24: Qué consideran las organizaciones del Think Tank necesario para avanzar en la incorporación de una cultura de gestión de impacto.....	91
Figura 25: Esquema resumen del modelo de gobernanza de la sostenibilidad de Orange.....	95
Figura 26: Ciclo de gestión del impacto de Orange.....	96
Figura 27: Teoría del Cambio de MicroBank.....	101

Presentación

Carlos Ballesteros

Director de la Cátedra de Impacto Social



El informe “Propuestas para la Medición y Gestión del Impacto social: Gestionar para Maximizar el Impacto” supone el punto y seguido de una trilogía que comenzó en el año 2021 con el primer informe de la Cátedra de Impacto Social y continuó en 2022 con el segundo. En el primer caso, un grupo de expertos y otro consultivo de *practitioners* consensuaron marcos de referencia y principios a seguir en la medición y la gestión del impacto en pos de un lenguaje común. En el segundo, una comunidad de práctica compuesta por casi 40 organizaciones representativas del ecosistema de impacto (inversores, empresas, academia, administraciones públicas, tercer sector), estudiaron, analizaron y profundizaron en la medición del impacto social generado, para recomendar una serie de buenas prácticas en la misma. Este tercer informe cierra, pues, un ciclo, al proponer claves y recomendaciones en la gestión del impacto. Si el primero planteó como un principio básico que “se mide para mejorar” y el segundo aportó claves para que la medición fuera robusta y rigurosa, este tercero habla de cómo usar los resultados de las mediciones como aprendizaje para una optimización continua de los impactos. Hay que destacar, como una de las principales fortalezas de este, que las propuestas y recomendaciones que en él se hacen son consecuencia de los muchos debates y aportaciones de las cerca de 80 organizaciones que hoy componen el Think Tank de la Cátedra de Impacto Social. Llegar a un consenso y publicar una opinión conjunta de tantos y diversos actores, con diferentes objetivos, ritmos y modos de hacer las cosas, ya es en sí mismo un valor.

Pero es que este informe aporta algo más: en él abordamos la gestión del impacto social como un modelo de gestión que basa sus decisiones en la información y evidencias que arroja la medición del impacto social. En este sentido, contribuye con una clara hoja de ruta para la gestión del impacto social de las organizaciones y así avanzar de manera contundente en la resolución de los importantes retos ecosociales a los que esta sociedad pospandémica se enfrenta. Con las ocho palancas que proponemos se pretende que las organizaciones puedan desarrollar una cultura de gestión por impacto y maximizar así los cambios y transformaciones necesarios para hacer de este mundo un lugar más justo y equitativo. Sin olvidar ni renunciar, por otro lado, a los objetivos identitarios de cada tipo de organización: la empresa como generadora de soluciones privadas a las diferentes necesidades humanas; la administración pública garantizando a través de sus políticas el bienestar para todas las personas; las ONG y demás organizaciones de la economía social como fuentes de innovación social y llegando a donde otros agentes no llegan; la academia en su papel de generador de conocimiento y formador de nuevo talento. Abordar cómo se toman las decisiones, cómo se integra el impacto social en las estrategias y los marcos de gobernanza, es un imperativo ético en un contexto de grandes desafíos sociales y medioambientales. Constituye, además, un primer paso en la transformación

necesaria hacia nuevos modelos de negocio de impacto en el sector privado y para avanzar en la construcción de una economía de impacto basada en la colaboración entre todos los actores del ecosistema.

Esta nueva publicación llega, además, en un momento de efervescencia e intensidad en cuanto al marco regulatorio y el contexto. Nos encontramos en el punto de inflexión para el cumplimiento de la agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenibles, que van avanzando de manera desigual e irregular en cuanto al cumplimiento de sus hitos intermedios y necesitan de un apalancamiento y un claro empuje, no solo financiero, en su devenir. Europa, por otra parte, está regulando de manera decidida y contundente tanto sobre el desempeño social y medioambiental de los agentes económicos y sociales, de su responsabilidad para con sus actuaciones, como en las maneras y modos de reportarlo y comunicarlo. Es pues un momento de cierta incertidumbre y a la vez de grandes cambios de enfoque, que necesita de reflexiones y propuestas, como las que esta hoja de ruta viene a proporcionar.

Como decía al principio, este informe cierra una trilogía. A partir de ahora el Think Tank de la Cátedra deberá entrar en un periodo de reflexión y refundación acerca de sus objetivos, modos y metodologías para seguir proponiendo a la sociedad española claves que ayuden a gestionar las organizaciones desde una cultura de impacto social y medioambiental. Muy posiblemente haya que trabajar, en colaboración estrecha como se ha venido haciendo hasta ahora, en la identificación y resolución innovadora y creativa de los importantes retos ecosociales a los que nos enfrentamos como sociedad, desde esta perspectiva consensuada y multiactor, escuchando y dando voz y participación a todos los grupos de interés.

Prólogo

Fabienne Michaux

Director, SDG Impact, Sustainable Finance Hub

United Nations Development Programme



Embracing a culture of managing for impact: A Paradigm Shift Towards Sustainable Development

It is with great pleasure that I pen the forward to this year's annual report from the Social Impact Chair's Think Tank on impact measurement and management. The Think Tank's impact and contribution to the field is clearly evident through the evolution of the subject matter in these annual reports - from the focus on establishing a common language in the first report, reflecting on exemplary social impact measurement practices in the second report to now, in this third report, focusing on embedding an impact management culture. For surely the primary purpose of impact measurement should be management and the ability to make better, more impactful decisions and to do so in a more holistic and systematic way. Embracing impact and integrating it into the way we do business and invest, building a culture of sustainability and impact management within organizations will enable them to drive system change.

We are delighted to see that others, including the esteemed Think Tank, are recognizing the potential of UNDP's SDG Impact Standards as an approach to embed sustainability, the SDGs, and impact into organizational strategy, management systems and decision-making processes. This recognition reaffirms our belief in the transformative power of the SDGs and the ability of the SDG Impact Standards to serve as a guiding framework for organizations seeking to anticipate and manage sustainability related risks, identify and capitalise on sustainability related opportunities and make a positive difference in the world.

For in the realm of business and investment, a fundamental transformation is underway—one that transcends mere profitability and growth metrics. This metamorphosis, driven by the imperative of sustainable development, calls for a profound shift in mindset and approach. No longer can sustainability be viewed as a mere add-on to business as usual; rather, it must serve as the filter through which all decisions are made, guiding how and what business is done. It enables us to build a world where organizations can innovate and develop solutions that benefit not only their bottom line but also society as a whole, creating products, services, and technologies that address pressing global issues while fostering economic growth. It beckons us to place managing for delivering impact at the very heart of our purpose and strategy, recognizing that the pursuit of profit must harmonize with broader societal and environmental goals. As we navigate the complex landscape of the 21st century, characterized by unprecedented challenges and opportunities, embracing impact is not just a choice; it is an imperative for building a resilient, inclusive, and sustainable future - not only for people and the planet, but for businesses to survive and thrive. While it is true that the SDGs need the private sector to have

a shot at being realised, increasingly the private sector needs action on the SDGs to ensure its own resilient and viable future.

At the core of this paradigm shift lies a fundamental reorientation of purpose. No longer can organizations afford to view profitability as an end in itself; rather, it must be seen as a means to a greater end—the creation of positive, lasting impact for people and the planet. For it is becoming increasingly clear that for future resilience and prosperity, businesses and investors need a healthy planet and societies to operate within. Because we are now reaching the safe limits of some of our social and ecological systems, organizations' dependencies and their impacts on the world are increasingly interdependent and systemic in nature.

This necessitates a recalibration in mindsets, leadership, organizational structures, processes, metrics and incentives, wherein success is measured not only in financial terms but also in terms of social and environmental outcomes. Where the voices of those experiencing the impacts are elevated in organizational decision-making. Where 'leaving no one behind', and reaching those who are furthest behind to alleviate poverty and inequality lays the foundation for sustainable economic growth that benefits all members of society. It requires innovation in business models and collective action through non-traditional collaborations and partnerships. It requires us to think more holistically, systemically and ecocentrically than many of us have become accustomed to. And of course, it requires a shift from short-term gains to long-term value creation, recognizing that sustainable businesses are not only more resilient but also better positioned to seize emerging opportunities and navigate turbulent times.

Moreover, integrating impact management into internal management systems and decision-making processes is crucial for fostering innovation and driving transformative change. By embedding impact considerations into the fabric of organizational culture, we empower employees to think creatively, experiment boldly, and pioneer new solutions to sustainability challenges. This culture of innovation is not merely a luxury; it is a necessity in a world where the pace of change is accelerating, and the stakes have never been higher. Only by embracing a mindset of continuous improvement and learning can we hope to stay ahead of the curve and forge a path towards a more sustainable future.

Furthermore, as the global community increasingly demands greater transparency and accountability, the need for robust impact reporting and disclosure mechanisms becomes ever more pressing. Investors, consumers, and other stakeholders are no longer content with vague assurances; they seek tangible evidence of social and environmental performance, backed by rigorous data and analysis. Here, the role of impact measurement and management is pivotal, serving as a means to communicate progress, identify areas for improvement, and build trust with stakeholders. By embracing transparency and embracing a commitment to impact disclosure, organizations not only enhance their reputational capital but also contribute to a culture of accountability and shared responsibility.

In essence, the journey towards sustainable development is not merely a destination but a continuous process of evolution and adaptation. It requires us to challenge conventional wisdom, transcend narrow self-interest, and embrace a broader vision of prosperity—one that encompasses the well-being of people and the planet alike. Many organizations are already making great strides, as the 75 strong network of organizations participating in the Think Tank is testament to. By showcasing practical examples of sustainable business practices, they provide guidance and inspiration for others to emulate. In doing so, these organizations not only advance their own sustainability agendas but also contribute to a broader shift towards a more sustainable and equitable global economy. By inspiring others and driving change at a systemic level, they play a crucial role in accelerating the transition towards a more prosperous and resilient future for all.

In this endeavor, this report serves as an invaluable guide, providing practical insights, tools, and frameworks for embedding impact management into organizational culture. By harnessing the col-

lective wisdom and expertise contained within these pages, we can chart a course towards a more sustainable, resilient, and inclusive future—one where business and investment serve as catalysts for positive change, rather than sources of exploitation and inequality.

As we stand on the cusp of a new era, let us seize this opportunity to redefine the purpose of business and investment, to reimagine the possibilities of impact, and to reaffirm our commitment to building a better world for generations to come. The journey may be long and arduous, but the destination is worth every step of the way. We need to acknowledge where we are starting from and be united in our shared aspiration for a brighter, more sustainable and inclusive future for all and our belief that every one of us has a role to play in realising that aspiration.

As we embark on this journey towards embedding impact in organizational culture, let us draw inspiration from the rich tapestry of experiences, insights, and best practices contained within this report. May it serve as a guide and a companion on our collective quest to build a more sustainable, equitable, and inclusive world—one where every organization, regardless of size or sector, is empowered to make a meaningful difference in the lives of people and the planet.

In closing, I extend my heartfelt gratitude to all those who have contributed to the development of this report, and my best wishes to all those who will embark on the journey of implementing its principles and recommendations. Organizations that prioritize sustainability lead by example and become agents of positive change, inspiring others to follow suit. They demonstrate that it is possible to achieve business success while also making positive contributions to society and the environment. Together, let us embrace the challenge of embedding impact in organizational culture, and together, let us build a brighter and more inclusive future for generations to come.

Abrazando una cultura de gestión para el impacto: Un cambio de paradigma hacia el desarrollo sostenible

Es un gran placer para mí escribir el prólogo al informe anual del Think Tank de la Cátedra de Impacto Social sobre medición y gestión del impacto. El impacto y la contribución del Think Tank a este campo son claras teniendo en cuenta la evolución de los temas abordados en los informes anuales: desde el foco en establecer un lenguaje común en el primer informe, reflexionando sobre prácticas ejemplares de medición del impacto social en el segundo informe, hasta ahora, en este tercer informe, centrado en la incorporación de una cultura de gestión de impacto. Porque seguramente el propósito principal de la medición del impacto debería ser la gestión y la capacidad de tomar decisiones mejores y más impactantes y hacerlo de una manera más holística y sistemática. Abrazar el impacto e integrarlo en la forma en que hacemos negocios e invertimos, construyendo una cultura de sostenibilidad y gestión del impacto dentro de las organizaciones, les permitirá impulsar el cambio sistémico.

Estamos encantados de ver que otros, incluido el estimado Think Tank, están reconociendo el potencial de los Estándares de Impacto de los ODS - *SDG Impact Standards* - del PNUD como un enfoque para incorporar la sostenibilidad, los ODS y el impacto en la estrategia organizacional, los sistemas de gestión y los procesos de toma de decisiones. Este reconocimiento reafirma nuestra creencia en el poder transformador de los ODS y la capacidad de los Estándares de Impacto de los ODS para servir como un marco orientador para las organizaciones que buscan anticipar y gestionar riesgos relacionados con la sostenibilidad, identificar y capitalizar oportunidades relacionadas con la sostenibilidad y hacer una diferencia positiva en el mundo.

En el ámbito de los negocios y la inversión, está en marcha una transformación fundamental, una que trasciende las métricas de rentabilidad y crecimiento. Esta metamorfosis, impulsada por el imperativo del desarrollo sostenible, exige un cambio profundo en la mentalidad y el enfoque. La sostenibilidad ya no puede verse como un simple complemento a los negocios como de costumbre; más bien, debe servir como el filtro a través del cual se toman todas las decisiones, guiando cómo y qué negocios se hacen. Nos permite construir un mundo donde las organizaciones pueden innovar y desarrollar soluciones que beneficien no solo su resultado final sino también a la sociedad en su conjunto, creando productos, servicios y tecnologías que aborden problemas globales urgentes al tiempo que fomentan el crecimiento económico. Nos llama a colocar la gestión para generar impacto en el corazón mismo de nuestro propósito y estrategia, reconociendo que la búsqueda de beneficio debe armonizarse con objetivos sociales y ambientales más amplios. A medida que navegamos por el complejo paisaje del siglo XXI, caracterizado por desafíos y oportunidades sin precedentes, abrazar el impacto no es solo una elección. Es un imperativo para construir un futuro resiliente, inclusivo y sostenible, no solo para las personas y el planeta, sino también para que las empresas sobrevivan y prosperen. Si bien es cierto que los ODS necesitan al sector privado para tener una oportunidad de ser realizados, cada vez más el sector privado necesita la acción sobre los ODS para asegurar su propio futuro resiliente y viable.

En el núcleo de este cambio de paradigma yace una reorientación fundamental del propósito. Las organizaciones ya no pueden permitirse ver la rentabilidad como un fin en sí mismo; más bien, debe verse como un medio para un fin mayor: la creación de un impacto positivo y duradero para las personas y el planeta. Porque se está haciendo cada vez más evidente que para la resiliencia y prosperidad futuras, las empresas y los inversores necesitan un planeta sano y sociedades dentro de las cuales operar. Debido a que ahora estamos alcanzando los límites seguros de algunos de nuestros sistemas sociales y ecológicos, las dependencias de las organizaciones y sus impactos en el mundo son cada vez más interdependientes y sistémicos en su naturaleza.

Esto requiere un recalibrado en mentalidades, liderazgo, estructuras organizacionales, procesos, métricas e incentivos, donde el éxito se mida no solo en términos financieros sino también en términos de resultados sociales y ambientales. Donde se eleven las voces de aquellos que experimentan los impactos en la toma de decisiones organizacionales. Donde "no dejar a nadie atrás" y llegar a aquellos que están más rezagados para aliviar la pobreza y la desigualdad sienten las bases para un crecimiento económico sostenible que beneficie a todos los miembros de la sociedad. Requiere innovación en modelos de negocio y acción colectiva a través de colaboraciones y alianzas no tradicionales. Nos exige pensar de manera más holística, sistémica y ecocéntrica de lo que muchos de nosotros nos hemos acostumbrado. Y, por supuesto, requiere un cambio desde la búsqueda de beneficios a corto a la creación de valor a largo plazo, reconociendo que las empresas sostenibles no solo son más resilientes, sino que, también, están mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades emergentes y navegar en tiempos turbulentos.

Además, integrar la gestión del impacto en los sistemas de gestión internos y los procesos de toma de decisiones es crucial para fomentar la innovación e impulsar el cambio transformador. Al incorporar consideraciones de impacto en el tejido de la cultura organizacional, empoderamos a los empleados para que piensen de manera creativa, experimenten audazmente y lideren nuevas soluciones a los desafíos de la sostenibilidad. Esta cultura de innovación no es simplemente un lujo, es una necesidad en un mundo en el que el ritmo del cambio se está acelerando y las apuestas nunca han sido más altas. Solo abrazando una mentalidad de mejora continua y aprendizaje podemos esperar mantenernos a la vanguardia y forjar un camino hacia un futuro más sostenible.

Asimismo, a medida que la comunidad global exige cada vez más transparencia y rendición de cuentas, la necesidad de mecanismos robustos de informes y divulgación de impacto se vuelve cada vez más apremiante. Los inversores, consumidores y otros interesados ya no se contentan con vagas garantías. Buscan evidencia tangible del desempeño social y ambiental, respaldada por datos y análisis rigurosos. Aquí, el papel de la medición y gestión del impacto es fundamental, sirviendo como un medio para comunicar el progreso, identificar áreas de mejora y construir confianza con los interesados. Al abrazar la transparencia y comprometerse con la divulgación del impacto, las organizaciones no solo mejoran su capital reputacional, sino que también contribuyen a una cultura de responsabilidad compartida.

En esencia, el viaje hacia el desarrollo sostenible no es simplemente un destino sino un proceso continuo de evolución y adaptación. Nos exige desafiar la sabiduría convencional, trascender el interés propio y abrazar una visión más amplia de la prosperidad, una que abarque el bienestar de las personas y el planeta por igual. Muchas organizaciones ya están logrando grandes avances, como lo demuestra la red de 75 organizaciones fuertes que participan en el Think Tank. Al mostrar ejemplos reales de prácticas empresariales sostenibles, brindan orientación e inspiración para que otros los emulen. Al hacerlo, estas organizaciones no solo avanzan en sus propias agendas de sostenibilidad sino que también contribuyen a un cambio más amplio hacia una economía global más sostenible y equitativa. Al inspirar a otros y conducir el cambio a nivel sistémico, juegan un papel crucial en acelerar la transición hacia un futuro más próspero y resiliente para todos.

En este esfuerzo, este informe sirve como una valiosa guía, proporcionando información práctica, herramientas y marcos para incorporar la gestión del impacto en la cultura organizacional. Al aprovechar la sabiduría colectiva y la experiencia contenidas en estas páginas, podemos trazar un curso hacia un futuro más sostenible, resiliente e inclusivo, uno donde los negocios y la inversión sirvan como catalizadores para el cambio positivo, en lugar de fuentes de explotación y desigualdad.

Al encontrarnos en el umbral de una nueva era, aprovechemos esta oportunidad para redefinir el propósito de los negocios y las inversiones, para reimaginar las posibilidades de impacto y para reafirmar nuestro compromiso con la construcción de un mundo mejor para las generaciones venideras. El viaje puede ser largo y arduo, pero el destino vale cada paso del camino. Necesitamos reconocer desde dónde partimos y estar unidos en nuestra aspiración compartida por un futuro más brillante, sostenible e inclusivo para todos y nuestra creencia de que cada uno de nosotros tiene un papel que desempeñar en la realización de esa aspiración.

A medida que nos embarcamos en este viaje hacia la incorporación del impacto en la cultura organizacional, inspirémonos en el rico tapiz de experiencias, percepciones y mejores prácticas contenidas en este informe. Que sirva como guía y compañero en nuestra búsqueda colectiva para construir un mundo más sostenible, equitativo e inclusivo, uno donde cada organización, independientemente de su tamaño o sector, esté facultada para marcar una diferencia significativa en la vida de las personas y el planeta.

Para concluir, extiendo mi más sincera gratitud a todas las personas que han contribuido al desarrollo de este informe y mis mejores deseos a todos los que emprenderán el viaje de implementar sus principios y recomendaciones. Las organizaciones que priorizan la sostenibilidad lideran con el ejemplo y se convierten en agentes de cambio positivo, inspirando a otros a seguir su camino. Demuestran que es posible lograr el éxito empresarial al mismo tiempo que se hacen contribuciones positivas a la sociedad y al medio ambiente. Juntos, aceptemos el desafío de incorporar el impacto en la cultura organizacional y, juntos, construyamos un futuro más brillante e inclusivo para las generaciones venideras.

Resumen ejecutivo

Los desafíos ecosociales globales están acelerando la incorporación de buenas prácticas de medición del impacto en las organizaciones. Prácticas, experiencias y dinámicas que han permitido dar unos pasos decisivos hacia la construcción de organizaciones más vinculadas con su entorno y conscientes de su alcance.

Estos pasos nos han llenado de preguntas y de retos. El principal ahora radica en desarrollar una cultura de gestión por impacto que lleve a cada organización a orientar su identidad a la toma de decisiones basadas en las evidencias de sus efectos sobre las personas y el planeta, para maximizar así sus impactos netos y contribuir, globalmente, a gestionar los riesgos sistémicos.

Esta cultura necesita desplegar un sistema de gestión por impacto: un conjunto bien articulado de procesos orientados a esa toma de decisiones basadas en el impacto de la organización. Este sistema ha de estar armonizado y conectado con otros procesos existentes y construirse en torno a cuatro dimensiones o ámbitos esenciales para la toma de decisiones: dimensión estratégica, enfoque de gestión, transparencia y gobernanza¹.

Uno de los componentes centrales de un sistema de gestión por impacto es el ciclo de gestión y medición, una secuencia sistemática y consistente de acciones para planificar el impacto, recabar y analizar evidencias y actuar en consecuencia, comunicando con transparencia los efectos generados. Para que el sistema de gestión sea robusto, la organización tiene que definir políticas de impacto que guíen la actuación, como son los principios de gestión y medición y los marcos estratégicos -externos como los ODS y/o internos como una Teoría del Cambio propia -. También ha de alinearse con la normativa aplicable en cada caso y se pueden adoptar estándares de gestión de impacto voluntarios que ayuden a definir cómo se toman las decisiones. Finalmente, un buen sistema de gestión por impacto tiene que dotarse, paulatinamente, de las herramientas de gestión y medición que necesite. Contar con un conjunto variado de metodologías de medición y técnicas de investigación puede ayudar a entender mejor el impacto. También puede ser muy útil utilizar herramientas digitales que permitan procesar grandes cantidades de datos para facilitar la toma de decisiones.

La Unión Europea está desarrollando un ambicioso marco normativo para impulsar las finanzas sostenibles y fomentar la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. Este marco representa una oportunidad histórica para acelerar la transición hacia una economía de impacto. Asimismo, los principales referentes internacionales en el impulso de estándares están haciendo un gran esfuerzo para favorecer la confluencia y la interoperabilidad entre las distintas herramientas, facilitando la emergencia de una cultura compartida de gestión por impacto y un mejor abordaje de los riesgos sistémicos.

1 Ámbitos propuestos por PNUD (SDG Impact Standards) y por Impact Management Platform, con algunos matices.

Para crear o afianzar una cultura de gestión por impacto es clave que este pueda permear al conjunto de intangibles que conforman la identidad de una organización. Se trata de un proceso gradual de apropiación que se puede reforzar mediante la activación de ciertas palancas de cambio. El Think Tank de la Cátedra de Impacto Social propone ocho palancas que pueden impulsar una cultura de impacto en las organizaciones:

- 1.** Asumir la responsabilidad por el impacto, con especial énfasis en el liderazgo colectivo y el empuje de la dirección financiera.
- 2.** Desarrollar una mentalidad de maximización del impacto, con especial foco en el valor del propósito como palanca.
- 3.** Abrazar la innovación.
- 4.** Impulsar el desarrollo de capacidades.
- 5.** Adecuar y desarrollar la estructura organizativa.
- 6.** Contar con los grupos de interés.
- 7.** Potenciar la colaboración entre actores clave para maximizar el cambio sistémico.
- 8.** Impulsar un marco favorable y la supervisión adecuada.

Activar estas palancas permite, partiendo de las fortalezas y capacidades existentes, crear las condiciones necesarias en cualquier organización para abrirse al cambio, cuestionarse, generar sinergias y colaboración, experimentar y reinventarse. Es un proceso, un camino -sin retorno- hacia una manera de ser y estar en el mundo que pone a los grupos de interés en el centro. Desarrollar una cultura de gestión por impacto es un primer paso para avanzar en la construcción de una economía de impacto a la altura de los desafíos actuales.

1. Introducción

1.1. Objetivo y justificación

Ante la magnitud de las crisis ecosociales actuales existe un creciente consenso acerca de la urgencia de transitar hacia una economía de impacto que sitúe la dimensión social y la medioambiental al mismo nivel que la económica. Para acelerar esta transición y contribuir al cumplimiento de los objetivos y compromisos globales establecidos en la Declaración de París y la Agenda 2030, la Unión Europea está construyendo un ambicioso marco normativo para impulsar las finanzas sostenibles, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. Este marco permitirá crear ecosistemas de impacto más amplios y robustos, estableciendo nuevas reglas del juego que condicionarán los mercados y las relaciones entre los actores.

En noviembre de 2020 nace el Think Tank de la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, un espacio de reflexión, diálogo y cocreación de conocimiento para impulsar la gestión y medición del impacto social. En él participan activamente en torno a 75 organizaciones del ecosistema de impacto en España: empresas y grupos empresariales, consultoras, gestoras de inversión de impacto, ONG, asociaciones y plataformas constructoras del ecosistema, universidades y administraciones públicas¹.

Durante el primer año de vida del Think Tank² se abordó la diversidad existente de definiciones y enfoques de medición y gestión del impacto social para establecer unas bases sólidas y consensuadas que permitieran construir un ecosistema fuerte. A partir de este esfuerzo colectivo, se elaboró un primer informe denominado **“Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común”**.

Construyendo sobre estas bases, durante el segundo año del Think Tank³ la Cátedra creó una comunidad de práctica con casi 40 organizaciones con experiencia en medición. Su objetivo consistía en identificar desafíos, oportunidades y vías para reforzar la cultura y la práctica de la medición. Los frutos de las reflexiones y los análisis compartidos se recogieron en el segundo informe de la Cátedra **“Propuestas para la medición y gestión del impacto social. Medir para decidir”** que ofrecía orientaciones basadas en la práctica para desarrollar una medición del impacto social robusta, rigurosa y eficiente.

Durante su tercer año de vida⁴, el Think Tank ha abordado la gestión del impacto social, una gestión que basa sus decisiones en la información y evidencias que arroja la medición, ce-

1 En el anexo 1 puede consultarse un cuadro con las entidades que componen el Think Tank a 27 de noviembre de 2023.

2 Noviembre 2020 - diciembre 2021

3 Enero 2022 - febrero 2023

4 Marzo 2023 - febrero 2024

rrando así una trilogía temática. Este tercer informe de la Cátedra parte de las propuestas de consenso realizadas en los informes anteriores y trata de aportar nuevas claves para enfatizar el valor y la oportunidad de integrar la gestión y medición del impacto en cualquier organización, independientemente de su naturaleza jurídica, propósito, tamaño y otras características.

Abordar cómo se toman las decisiones y cómo se integra el impacto social en las estrategias y los marcos de gobernanza es un imperativo ético en un contexto de incertidumbre y grandes desafíos sociales y medioambientales. Constituye, además, un primer paso en la transformación necesaria hacia nuevos modelos de negocio de impacto en el sector privado y para avanzar en la construcción de una economía de impacto basada en la colaboración entre todos los actores del ecosistema.

1.2. Metodología

El informe se ha construido a partir de las reflexiones y propuestas realizadas en el marco del Think Tank entre los meses de marzo de 2023 y febrero de 2024. Se trata de un proceso de creación colectiva de acuerdo con los siguientes pasos:

- ✚ Tres reuniones conjuntas con todos los miembros, los días 15 de marzo (reflexiones iniciales), 19 de septiembre (devolución de los resultados de la encuesta y desarrollo de propuestas) y el 13 de febrero (consenso y validación del informe).
- ✚ Una reunión de organizaciones del tercer sector el 8 de mayo.
- ✚ Una reunión de organizaciones del sector privado el 6 de junio, principalmente con empresas y gestoras de inversión de impacto, así como organizaciones de apoyo al ecosistema.
- ✚ Una reunión de organizaciones del sector público el 6 de junio.
- ✚ Encuesta a todas las organizaciones del Think Tank.
- ✚ Sistematización de las reflexiones y propuestas de las sesiones de trabajo, así como de los resultados de la encuesta realizada.
- ✚ Elaboración de un primer borrador de informe, enviado a las organizaciones el 13 de diciembre para su revisión.
- ✚ Proceso de aportaciones y mejoras del borrador hasta el 24 de enero.
- ✚ Elaboración de un segundo borrador con la incorporación de las aportaciones, enviado a las organizaciones el 7 de febrero.
- ✚ Publicación, presentación y validación de las propuestas con organizaciones del ecosistema ajenas a la comunidad de práctica durante el primer semestre de 2024.

1.3. Precisión conceptual y terminológica

Las reflexiones y propuestas del Think Tank se han centrado en aspectos estratégicos, normativos, de gestión, transparencia y gobernanza, entre otros, que facilitan la toma de decisiones de las organizaciones teniendo en cuenta el impacto que generan. La expresión que se utiliza en inglés para hacer referencia a este ámbito de estudio es "*impact management*".

En español la expresión habitual es “gestión del impacto”, que se corresponde con la traducción literal del inglés. También se usa la expresión “gestión por impacto”, con matices semánticos distintos como se explica en el apartado 2.2. Con menos frecuencia puede encontrarse “gestión para el impacto” y también es posible encontrar referencias al “impacto en la gestión”, con el que se enfatiza expresamente el peso del impacto en las decisiones.

A lo largo del texto se pueden encontrar diferentes expresiones, según el contexto y el grado de integración o apropiación de una cultura de impacto por parte de la organización. Siempre que ha sido posible, se ha intentado contextualizar adecuadamente su uso, pero como se explica con mayor profundidad en el apartado 2.2., no existe en esta distinción ningún ánimo de realizar un juicio de valor. Al contrario, se ha buscado evidenciar que en muchos casos se trata de un proceso gradual de incorporación del enfoque de gestión.

1.4. Estructura del informe

El informe se estructura en ocho capítulos que ofrecen una hoja de ruta para adentrarse en la gestión por impacto. En este primer capítulo introductorio se presentan los objetivos y la justificación del informe, así como la metodología utilizada para el desarrollo de las propuestas recogidas en el mismo.

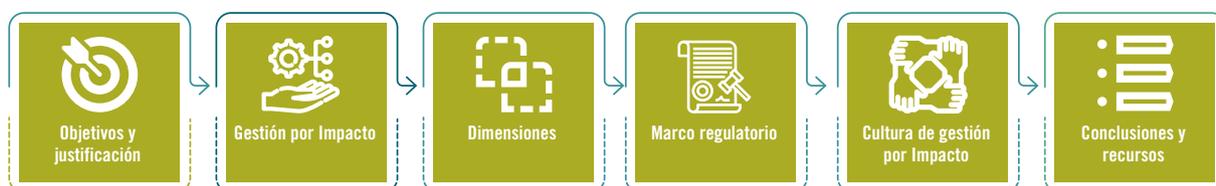
En el segundo capítulo se sitúa el concepto de gestión por impacto, las expresiones y enfoques asociados y se explica de qué manera la gestión interpela a todas las organizaciones.

El tercer capítulo aborda las dimensiones y los elementos centrales de un sistema de gestión del impacto.

En el cuarto capítulo se presenta el marco regulatorio relacionado con la gestión del impacto, con especial atención a la normativa europea actual y en desarrollo. También se recogen cuatro estándares voluntarios ampliamente utilizados para optimizar la toma de decisiones.

El quinto capítulo propone, a partir de las reflexiones y experiencias de las organizaciones, una serie de palancas de cambio para desarrollar una cultura de gestión por impacto en las organizaciones.

Finalmente, en los capítulos sexto, séptimo y octavo se recogen unas breves conclusiones, un listado de recursos disponibles para reforzar la gestión por impacto y las referencias bibliográficas consultadas.



2. La gestión del impacto social en las organizaciones

IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO



1. Existen diferentes definiciones de la gestión del impacto social. En todas, la gestión hace referencia a la toma de decisiones basadas en los datos que arroja la medición del impacto. Si se conocen y entienden los cambios generados, se podrá actuar en consecuencia para maximizar el impacto.
2. Se utilizan expresiones distintas dependiendo del alcance, el grado de integración del impacto en la estrategia global de la organización y la intencionalidad: gestión de impacto, gestión por impacto, gestión para el impacto o impacto en la gestión. El uso de una u otra no implica un juicio de valor, más bien refleja el grado de madurez o de desarrollo de la cultura de impacto de la organización. Una gestión por impacto o para el impacto implica un alto grado de compromiso con su maximización.
3. Cualquier acción, proyecto, producto o servicio tiene un impacto sobre las personas y el entorno natural, generando o destruyendo valor social. La gestión del impacto interpela a todo tipo de organizaciones. Además, las líneas divisorias entre modelos tradicionales de negocio y el ecosistema de la economía social se están desdibujando, abriendo caminos de innovación social y colaboración antes difíciles de imaginar.
4. La gestión del impacto puede reforzar otras aproximaciones más consolidadas como los procesos MEAL en el tercer sector o la evaluación de políticas públicas en el sector público. También tiene relación con la integración de criterios ASG o la gestión de riesgos de sostenibilidad, en empresas, pero va más allá de éstas. Impact Management Platform propone siete características para diferenciarla:
 1. Actuación, como mínimo, de forma sostenible -minimizar impactos negativos y maximizar los positivos-.
 2. Consideración holística de los impactos.
 3. Compromiso con los grupos de interés.
 4. Consideración del contexto.
 5. Integración con la estrategia y la gobernanza de la empresa.
 6. Proceso iterativo y basado en evidencias.
 7. Transparencia sobre prácticas y desempeño.
5. Ante la magnitud y urgencia de los retos ecosociales actuales es más necesario que nunca adoptar un enfoque exigente de gestión de impacto a largo plazo para generar ideas y tomar decisiones orientadas a maximizar los impactos netos y contribuir, globalmente, a gestionar el riesgo de todo el sistema.

2.1. De qué hablamos cuando hablamos de gestión del impacto social

La gestión está presente en todos los ámbitos de la vida. Gestionamos una agenda, recursos, proyectos. Gestionamos emociones, crisis y conflictos. Pero ¿de qué hablamos cuando nos referimos a la gestión del impacto social?

El concepto de gestión del impacto está estrechamente relacionado con el de medición, por lo que es frecuente el uso de la expresión “gestión y medición del impacto social” o “medición y gestión del impacto social”. Cada vez más, esta gestión se refiere tanto a aspectos sociales como medioambientales, por lo que se tiende a utilizar la expresión “gestión de impacto” o “gestión por impacto” de manera genérica -*impact management* en inglés-.

Existen múltiples definiciones, bastante alineadas, que facilitan una aproximación conceptual y operativa de la gestión de impacto. Robin y García (2019: 9) definen la gestión por impacto como **“el enfoque adoptado por entidades que han incorporado diferentes prácticas de medición de impacto de sus iniciativas (o de aquellas a las que prestan apoyo) de manera consistente, y que utilizan los resultados de estas actividades para orientar sus procesos de toma de decisiones operacionales y/o estratégicas”**. Se trata de una gestión que tiene en cuenta los resultados obtenidos de la medición, sobre los que se basan las decisiones a todos los niveles.

Poco después, el informe “Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común” (San Pedro y Ballesteros, 2021: 36) aporta una definición consensuada en el marco del Think Tank para la medición y la gestión del impacto social y medioambiental:

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

En esta definición conjunta de medición y gestión, se parte del aprendizaje que aporta la medición para orientar, también, la acción de la organización.

En el ámbito internacional, Impact Management Platform⁵ (2023:1) aporta la siguiente definición consensuada:

“La gestión de impacto es el proceso mediante el cual una organización comprende, actúa sobre y comunica su(s) impacto(s) sobre las personas y el entorno natural, con el fin de reducir los impactos negativos, aumentar los positivos y, en última instancia, lograr la sostenibilidad y aumentar el bienestar”.

5 La Impact Management Platform es “una colaboración entre los principales proveedores de normas y orientaciones sobre sostenibilidad que están coordinando esfuerzos para generalizar la práctica de la gestión del impacto”. <https://impactmanagementplatform.org>. En junio de 2023, la plataforma la componían los siguientes miembros: B Lab; Capitals Coalition; CDP; Global Impact Investing Network (GIIN); Global Reporting Initiative (GRI); Global Steering Group for Impact Investment (GSG); International Finance Corporation (IFC); Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD); Principles for Responsible Investment (PRI); Social Value International; United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA); UN Development Programme (UNDP); UN Global Compact; UN Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI); y World Benchmarking Alliance; con IFRS Foundation and International Foundation for Valuing Impacts (IFVI) como observadoras.



Esta importante plataforma explicita en su definición la finalidad de la gestión de impacto, asociada a la cantidad de impactos positivos y negativos y la relación de estos con logros sociales y medioambientales.

En la línea de asociar la gestión y la maximización del impacto, Social Value International (2023:4) define la gestión de impacto como “los sistemas y procesos para la toma de decisiones para optimizar el valor social”. En este caso la gestión se concreta además en los mecanismos que pone en marcha la organización -sistemas y procesos- que le permiten tomar decisiones que incidan positivamente en la generación de valor social.

La iniciativa SDG Impact del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo aporta en el glosario de sus estándares basados en los ODS -*SDG Impact Standards*- una definición alineada con las anteriores, pero más explícita y detallada respecto a los elementos asociados a la gestión:

La práctica continua de integrar el desarrollo sostenible y las consideraciones de impacto en la toma de decisiones y las prácticas a través de la estrategia, el enfoque de gestión, divulgación -o transparencia- y la gobernanza para optimizar las contribuciones al desarrollo sostenible y los ODS. Esto incluye el establecimiento de objetivos de impacto ambiciosos en el contexto de líneas de base y umbrales adecuados; la participación de los grupos de interés interesadas en la toma de decisiones; la identificación, medición, valoración, gestión y divulgación de los impactos materiales; y el establecimiento de mecanismos de aprendizaje y mejora continua (UNDP y SDG Impact, 2023: 13).

Todas estas definiciones contienen al menos los siguientes elementos asociados al concepto y alcance de la gestión del impacto:

- ✎ Se trata de un proceso continuo o un conjunto de procesos y sistemas que están integrados en la organización, no de una acción aislada o puntual.
- ✎ La gestión está relacionada estrechamente con una práctica consistente o sistemática de medición de impacto.
- ✎ Permite o facilita la toma de decisiones informadas o basadas en datos.
- ✎ Se orienta a maximizar el impacto positivo o el valor social asociado a la acción y minimizar el negativo.
- ✎ Puede referirse a un proyecto, programa, eje de actuación, servicio, etc. o a la organización en su conjunto.
- ✎ Promueve el aprendizaje basado en evidencias.
- ✎ Promueve o tiene en cuenta la participación de los grupos de interés.

Estos elementos constituyen los mimbres principales con los que una organización diseña y desarrolla un sistema propio de gestión de impacto. El resultado será en cada caso diferente teniendo en cuenta las características, el propósito y las estrategias propias de la organización, así como del momento de madurez en el que se encuentre respecto a la integración del impacto. Como se desarrolla más adelante, en el apartado 3.2., estos sistemas de gestión de impacto tienen sus raíces en propuestas del campo de la gestión de organizaciones basadas en el ciclo de gestión de Deming o ciclo PDSA⁶, como es también el caso los sistemas de gestión de calidad.

2.2. Una cuestión de enfoque

La existencia de terminología diferente para referirse a la toma de decisiones basada en el impacto puede generar algo de confusión, especialmente si esta lleva aparejados ciertos matices de enfoque. En este sentido, como se representa en la figura 1, las organizaciones del Think Tank han identificado al menos cuatro maneras diferentes de referirse en español a la gestión asociada al impacto:

- ✎ Gestión del impacto
- ✎ Gestión por impacto
- ✎ Gestión para el impacto
- ✎ Impacto en la gestión

Entre estas expresiones existen diferencias semánticas más o menos sutiles que pueden estar asociadas entre otras cuestiones, al alcance, al grado de integración del impacto en la estrategia global de la organización y a la intencionalidad. A continuación, aun a riesgo de incurrir en alguna simplificación y generalización, se intenta aportar algo de luz a estas diferencias y sus posibles matices de enfoque, con el objetivo de clarificar y orientar la práctica. Esta diferenciación no está asociada necesariamente a una determinada tipología de organización, más bien refleja el grado de madurez o de desarrollo de su cultura de impacto.

⁶ El ciclo PDSA o Ciclo de Deming, por su creador Edwards Deming, se compone de cuatro fases (PDSA): (1) Planificar (Plan); (2) Hacer (Do); (3) Estudiar (Study) y 4 Actuar (Act). Para más información: <https://deming.org/>

Figura 1: Opciones terminológicas



La **“gestión del impacto”** es probablemente la expresión más utilizada. Si bien suele usarse para referirse a la gestión del impacto de un proyecto, programa, servicio, etc., también puede aludir al impacto positivo y negativo de una organización en su conjunto. Si no se especifica lo contrario, es probable que exista un grado bajo de integración entre las estrategias globales (financieras, logísticas, de personas, etc.) y la de impacto, de manera que no será fácil encontrar KPIs de impacto en el cuadro de mando general de la organización. Pero teniendo en cuenta que es el término habitual para traducir *impact management* al español, se suele utilizar sin distinción para modelos diferentes de gestión, aun existiendo diferencias de enfoque.

La elección de la expresión **“gestión por impacto”** refleja una intencionalidad de basar las decisiones del proyecto, programa, servicio o de la organización en los datos que aporta la medición para así maximizar el impacto positivo -y minimizar el negativo-. Independientemente del alcance, se espera que exista un mayor grado de integración del impacto con otras estrategias de la organización y por tanto en el cuadro de mando global. El 76% de las organizaciones del Think Tank considera que la expresión “gestión por impacto” refleja mejor que “gestión del impacto” cómo se integra la maximización del impacto en la estrategia y la gestión financiera de la organización, mientras que un 19% cree que mejor la segunda. El 5% cree que ambas pueden funcionar bien o no ve necesario distinguir entre ellas.

La expresión **“gestión para el impacto”** surge en el marco de las reuniones del Think Tank como consecuencia de la reflexión terminológica y de enfoque. Se trataría de una variante cercana a la anterior en la que se opta por la preposición “para” con el objetivo de enfatizar la búsqueda activa de la maximización del impacto, de manera similar a cómo la OCDE propuso en 2006 impulsar el enfoque de “gestión para resultados de desarrollo” (GpRD) frente a una “gestión por resultados”⁷.

Finalmente, la propuesta de uso de **“impacto en la gestión”**, también incorporada a modo de reflexión en el Think Tank, busca de manera complementaria a la gestión del impacto introducir el impacto en el día a día, de manera transversal en cualquier ámbito de la gestión de la organización. Esta expresión está alineada con una gestión por impacto o para el impacto, pero enfatiza la transversalidad y la toma de decisiones operativas en el día a día en clave de impacto.

Todos estos enfoques y las expresiones asociadas pueden darse a lo largo de la vida de una organización. Se suele empezar por identificar y medir los impactos generados en el marco de un proyecto o servicio, para avanzar progresivamente a entender y gestionar los

7 Propuesta de la OCDE para impulsar la aplicación efectiva de los principios de la Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda de 2005. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>

impactos globales del conjunto de la organización, hacia una gestión por o para el impacto y promover el impacto en la gestión.

El proceso de integración de la cultura de gestión del impacto también puede estar relacionado con el propósito de la organización. Cuanto más explícito sea el propósito de impacto, más probable es que se creen las condiciones para maximizarlo. Pero tampoco es una garantía de ello, teniendo en cuenta que el desarrollo de procesos y sistemas que permiten tomar decisiones operativas y estratégicas para optimizar el impacto requiere tiempo, recursos y estrategia que no siempre se tienen, especialmente al principio. La ventaja de partida que tienen aquellas que definen un propósito de impacto es una menor resistencia al cambio de cultura de la organización.

Como se señalaba más arriba, no es conveniente establecer correspondencias *a priori* entre el enfoque y la personalidad jurídica o propósito a las organizaciones. Más bien, el uso de una expresión u otra ayudará a visualizar el grado de madurez de la cultura de impacto de la organización, en el marco de un camino propio que cada una tiene que recorrer, a su ritmo y según sus circunstancias.

2.3. Características de la gestión del impacto

La gestión del impacto social como ámbito de estudio y de práctica organizacional es reciente, pero no así otras aproximaciones con los que está estrechamente relacionada, como son la ética y la responsabilidad de las organizaciones en el contexto empresarial, el balance social en organizaciones de la economía social, los procesos MEAL -por sus siglas en inglés, que se corresponden en español con los procesos de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas (*accountability*) y aprendizaje- en el tercer sector o la evaluación de políticas públicas en las organizaciones públicas.

Para empresas e inversores, la gestión de impacto también guarda relación con otras prácticas vinculadas a la sostenibilidad empresarial como la integración de criterios ASG -ambientales, sociales y de gobernanza, ESG en inglés- o la gestión de riesgos de sostenibilidad. Impact Management Platform (2023) afirma que la gestión del impacto va más allá. En

su documento de consenso "El imperativo de la gestión del impacto", Impact Management Platform (2023) identifica

siete características fundamentales que permiten diferenciar la gestión del impacto de otros enfoques y prácticas empresariales relacionadas. Se trata

de un enfoque de gestión para el conjunto de la organización en el que se parte de un umbral mínimo de intencionalidad de impacto y se tiene en cuenta una consideración holística de estos, el compromiso con los grupos de interés, el contexto en el que se produce la acción, la integración con la estrategia y la gobernanza de la empresa, que sea un proceso iterativo y basado en evidencias y que exista



transparencia sobre prácticas y desempeño. En el recuadro a continuación se detallan las características propuestas.

Características de la gestión del impacto consensuadas en la Impact Management Platform⁸

- 1.** Se toman medidas para, como mínimo, operar de forma sostenible. Esforzarse por operar dentro de unos umbrales de sostenibilidad y actuar en consecuencia es el nivel mínimo de ambición asociado a la gestión del impacto. Contribuir deliberadamente a resolver los problemas medioambientales y sociales y a promover un mayor bienestar es otro objetivo estratégico asociado a la gestión del impacto. En resumen, la gestión del impacto implica que abordar los impactos negativos y crear impactos positivos tiene que formar parte de la visión y/o el propósito de la organización.
- 2.** Consideración holística de los impactos. Las personas, la sociedad, la naturaleza y el clima están íntimamente interconectados y son interdependientes. Así, la gestión de los impactos requiere adoptar un enfoque holístico que considere todos los impactos potencialmente asociados a una organización y aborde todos los impactos significativos.
- 3.** Consideración de, y compromiso con los grupos de interés y terceras partes afectadas. Identificar, considerar y, cuando sea posible y apropiado, implicar directamente a los grupos que experimentan el impacto -grupos de interés- es parte del enfoque holístico y fundamental para garantizar la rendición de cuentas. En concreto, esto puede ayudar a determinar qué impactos pueden producirse o se han producido, qué importancia tienen, cuál es la mejor forma de medirlos, definir los objetivos y la estrategia, y garantizar que el impacto reportado sea una representación justa y fiel de la realidad.
- 4.** Consideración del contexto. Las necesidades y aspiraciones medioambientales y sociales varían de un lugar a otro. La gestión del impacto sólo puede ser eficaz si estos elementos contextuales son comprendidos adecuadamente y se tienen en cuenta desde el principio.
- 5.** Integración en la estrategia, la gobernanza y las actividades. Una organización sólo puede abordar sus impactos negativos y maximizar sus impactos positivos si la gestión del impacto se integra directamente en la estrategia y la gobernanza de la empresa y en todas sus actividades. Esto incluye la adopción de un nivel de control de calidad y la realización de balances de situación para la gestión del impacto análogos a los que se aplican a otros aspectos de la gestión empresarial.
- 6.** Un proceso iterativo y basado en evidencias. Abordar los impactos negativos y maximizar los positivos puede llevar tiempo. La gestión del impacto implica comprender lo que funciona, a través de repetidas mediciones, valoraciones, seguimiento y evaluaciones, e integrar lo aprendido en las prácticas y políticas organizativas.
- 7.** Transparencia sobre prácticas y desempeño. La comunicación de información sobre los resultados y los procesos de gestión del impacto a todos los grupos de interés es un mecanismo esencial de retroalimentación y rendición de cuentas para la gestión del impacto.

Fuente: Impact Management Platform (2023: 12).

La identificación de estas características, pensadas principalmente para el ámbito empresarial y la inversión de impacto, busca impulsar la incorporación de un enfoque amplio de gestión por impacto que esté completamente integrado en la estrategia global de la organización, frente a otros enfoques en los que se realizan acciones de sostenibilidad u orientadas a generar impactos sociales pero desconectadas de las decisiones estratégicas.

⁸ Texto íntegro y literal extraído y traducido del documento de Impact Management Platform (2023: 12).

2.4. Por qué el énfasis en la gestión

En los primeros informes elaborados a partir de las reflexiones del Think Tank se consensuó que la medición debe servir para generar aprendizajes que permitan maximizar el impacto, tomar decisiones basadas en evidencias y orientar la estrategia de la organización. El foco no debería ser medir por medir; medir (solo) para justificar una intervención o para elaborar un informe de sostenibilidad.

El énfasis en la gestión tiene fundamentos éticos asociados a la responsabilidad -*accountability* en inglés- que afectan a todas las organizaciones por el hecho de operar, independientemente de su naturaleza o propósito. Pero también existen razones estratégicas para integrar el impacto en la gestión, para crear nuevas formas de ventaja competitiva para las empresas (Serafeim, 2020). Escuchar a las personas que experimentan los efectos de la organización aporta información valiosa para orientar la estrategia de la organización y permite comprender mejor el alcance y las consecuencias de las decisiones.

Como señala Jeremy Nicolls en el prólogo del segundo informe del Think Tank, en estos últimos años las organizaciones se han centrado en cómo medir cuando tenían que haber empezado tomando decisiones basadas en los efectos que experimentan las personas y el entorno. Porque la medición debe ayudar a generar ideas y tomar decisiones bien informadas que permitan mejorar, lo más rápido posible, el impacto neto de la organización, es decir reducir el negativo y ampliar el positivo (Ballesteros et al., 2022).

Más allá de las razones que individualmente puedan impulsar a una organización a integrar el impacto en la gestión de manera sistemática, la magnitud de los desafíos medioambientales y sociales globales obliga a acelerar estos procesos de cambio. El Foro Económico Mundial identifica en su Informe de Riesgos Globales 2023 una amplia variedad de temas críticos que se encuentran en un punto de inflexión. Llama a la acción a líderes de empresas y representantes políticos para que “abracen la complejidad y adopten una visión dual que equilibre de manera más efectiva la gestión de las crisis actuales con una perspectiva a más largo plazo” (World Economic Forum, 2023: 72).

Impact Management Platform (2023) hace referencia al “imperativo de la gestión de impacto”, para explicar que la gestión de impacto es el punto de partida para poder gestionar el riesgo de todo el sistema y urge a todas las organizaciones para que adopten un enfoque ambicioso de gestión de impacto, con las características presentadas más arriba.

2.5. Organizaciones que gestionan su impacto: ¿A mi organización le afecta?

Cualquier acción, proyecto, producto o servicio tiene un impacto sobre las personas y el entorno natural, generando o destruyendo valor social. La gestión de este impacto positivo y negativo incumbe, por lo tanto, a todas las organizaciones. Además, durante los últimos años las líneas divisorias entre modelos tradicionales de negocio, el ecosistema de la economía social y las organizaciones sin ánimo de lucro se están desdibujando, abriendo caminos de innovación social y colaboración antes difíciles de imaginar.

El ecosistema de la economía social, a través de sus distintas fórmulas jurídicas como las cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción o centros especiales de empleo es un referente para la economía de impacto por sus principios y valores, como la primacía de las personas y el fin social sobre el capital o el compromiso con el desarrollo local. Los

principios y valores que comparten las empresas y entidades de economía social se reflejan en un “comportamiento organizacional diferente al de empresas cuyo objetivo principal es la maximización de los beneficios económicos” (Martínez Martín et al., 2024: 67). Este comportamiento diferencial genera efectos en sus grupos de interés tanto en datos de empleo como monetarios, lo que supone un importante impacto socioeconómico (Martínez Martín et al., 2024; Castro et al., 2020). Hehenberger y Buckland (2023) señalan que la medición del impacto social ha avanzado de manera significativa en los últimos años en la economía social europea y es el momento de dar un paso más para aprender de la medición y mejorar el impacto.

Por otro lado, las empresas empiezan a ser activistas del impacto, abrazando modelos de negocio que ponen a los grupos de interés en el centro y haciendo incidencia política para mejorar el marco regulatorio y así favorecer e incentivar el compromiso empresarial e inversor con el impacto.

En este contexto, las organizaciones del Think Tank han analizado para qué es importante integrar la gestión por impacto. Como se recoge en la figura 2, el 90 % de ellas considera que es importante para poder tomar decisiones que tengan en cuenta los efectos de la acción sobre los grupos de interés. El 80 % valora que para maximizar el impacto de la organización y el 78 % para alinear la acción con el propósito, la misión y la visión y los valores de la organización. En cuarto lugar, y muy relacionado con todo lo anterior, para diseñar, implementar y/o escalar actuaciones basadas en evidencias (68 %).

Figura 2: Importancia de integrar la gestión por impacto



Fuente: Encuesta “Consulta del Think Tank sobre gestión por Impacto” 2023⁹.

⁹ Encuesta realizada durante el segundo semestre de 2023 (cerrada el 6 de noviembre de 2023). Se recibieron 41 respuestas de una diversidad amplia de organizaciones del Think Tank.

Si se analizan por separado las respuestas de las empresas y del tercer sector¹⁰, se aprecian ligeras diferencias. En ambos casos la toma de decisiones sigue siendo la motivación más importante, con un 80% y un 100% respectivamente. Por otro lado, en las respuestas de las empresas se ve un reparto más equilibrado que en la muestra general y que en la del tercer sector. Y algunas respuestas tienen más peso, como son “para ayudar a dar foco y generar una hoja de ruta clara (65% frente a 42% en ONG), “para contribuir a los ODS (60% frente a 42%) o “para retener talento” (35% - frente a 0%).

Además de las motivaciones y aspiraciones señaladas, un marco regulatorio cada vez más ambicioso y exigente, como es el caso en Europa, puede ser también un acicate para desarrollar sistemas de gestión que trasciendan la obligación de reportar, tanto para empresas como para el tercer sector. Incluso aquellas organizaciones que no están obligadas por la norma pueden querer adelantarse y empezar a entender y gestionar sus impactos (Alarcón et al., 2022).

2.5.1. Empresas

La motivación de las empresas para gestionar su impacto social e integrarlo en su estrategia puede ser muy diferente en cada caso. Algunas empresas pueden ver en la integración de la gestión del impacto, o de criterios ESG, una manera de ser más competitivas, reducir riesgos y abrazar oportunidades (Serafeim, 2020; Ballesteros et al., 2021). En España, el 97% de las organizaciones del IBEX 35 ha realizado una declaración expresa sobre la importancia de la sostenibilidad en su empresa respaldada por la alta dirección (Sanchez et al., 2024).

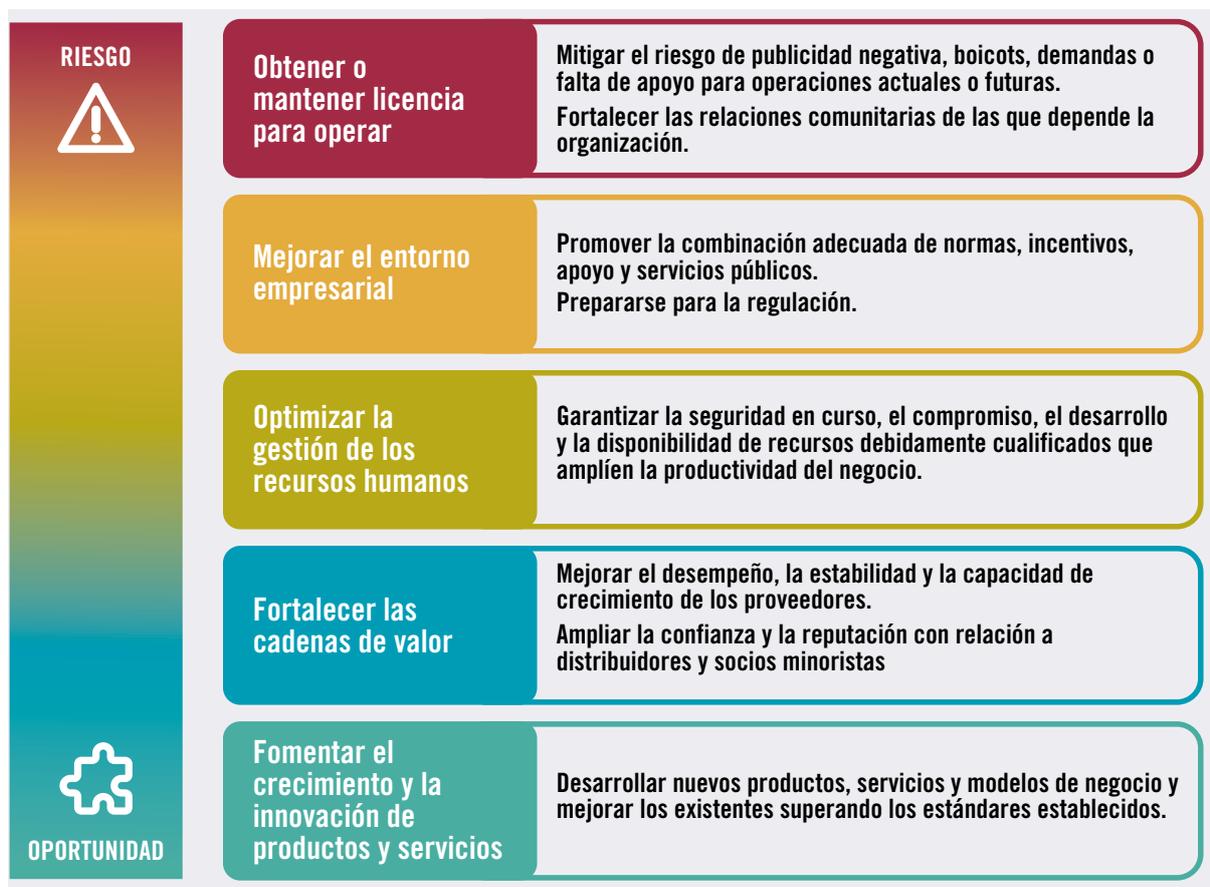
En este sentido, Capitals Coalition aporta una clasificación muy ilustrativa para entender el valor que aporta la gestión del impacto, en este caso a través de la medición, valoración y gestión del capital social y humano (Social & Human Capitals, 2019). Identifica cinco impulsores del valor empresarial, unos más asociados a prevenir riesgo, otros a aprovechar oportunidades. Estos impulsores, representados en la figura 3, explican cómo el capital social y humano favorece la mejora de los resultados de la empresa y su creación de valor.

Otras aproximaciones a la gestión del impacto están más alineadas con el propósito o el compromiso de generar impacto positivo. Las empresas que forman parte del movimiento B Corp lo explican desde el activismo: para utilizar la empresa como motor de cambio o para dejar de ser parte del problema y ser parte de la solución (Honeyman y Jana, 2022). En esa misma línea otros movimientos asociados al impulso de las nuevas economías, como la Economía del Bien Común (Felber, 2015) o la Economía de la Rosquilla -traducción de Doughnut Economics- (Raworth, 2018) también promueven la integración del impacto en la gestión.

Estos diferentes movimientos o alianzas internacionales como Capitals Coalition (2023) parten de un análisis crítico de las reglas actuales de la economía y aportan enfoques, estrategias y estándares para ayudar a las empresas a ser parte de la solución. Por ejemplo, el enfoque integrado para la toma de decisiones que propone Capitals Coalition (2023) es un enfoque sistémico que permite a las organizaciones entender las consecuencias y efectos de sus decisiones en el capital natural, social, humano y producido.

10 Por razones técnicas no se puede desglosar las respuestas de inversores y de la Administración.

Figura 3: Impulsores del valor empresarial para medir y gestionar el capital social y humano



Fuente: Social & Human Capitals Coalition (2019).

Dejar de ser parte del problema para ser parte de la solución forma parte de la razón de ser de las empresas “nativas” del impacto. Es decir, aquellas que nacen con el propósito de resolver un problema social o medioambiental, como las llamadas empresas sociales y las empresas de la economía social. Pero cada vez más, también las empresas “tradicionales” están asumiendo su responsabilidad respecto al valor generado y destruido y tratan de ser, también, parte de la solución.

Pasar de la motivación a la acción requiere poner en marcha procesos, recursos y dinámicas de trabajo orientados a la toma de decisiones y la maximización del impacto, como se aborda en los capítulos siguientes.

2.5.2. Inversores

La gestión del impacto interesa también a inversores. Quizá todavía no en todas las modalidades de inversión, pero sí en aquellas que tienen en cuenta algún criterio ASG, conocida como inversión sostenible y responsable (ISR) y en la inversión de impacto.

Se estima que el mercado europeo de ISR representa aproximadamente el 17 % del mercado europeo, con un valor de 3 billones de euros en 2021 (EVPA, 2022). El mercado

europeo de inversión de impacto es todavía más minoritario, representa sólo el 0,5 % con 80 000 millones de euros en 2021, de los cuales al menos 32 000 millones de euros tiene elementos de adicionalidad¹¹ (EVPA, 2022). La inversión de impacto creció un 26 % entre 2020 y 2021, un porcentaje menor de lo esperado para avanzar hacia la consecución de los ODS (EVPA, 2022).

En España, según el estudio de SpainNAB sobre la oferta de capital de impacto en 2022, la inversión de impacto alcanzó los 1 208 millones de euros de activos, lo que supone un importante crecimiento respecto a los 764 millones de euros registrados en 2021 (Casasnovas et al., 2023)¹². A esta cifra se sumarían 1 743 millones de euros de financiación bancaria de impacto realizada por la banca ética y social y las cooperativas financieras de impacto (Casasnovas et al., 2023). Por otro lado, el estudio de mercado de Spainsif sobre la ISR señala que los activos gestionados con algún criterio ASG comercializados en España alcanzan los 374 758 millones de euros, lo que representa el 62 % del mercado local y el 42 % del mercado internacional (Spainsif, 2023)¹³.

Los inversores de impacto valoran la medición y gestión del impacto, tanto por razones de impacto como de negocio (Bass et al., 2020). Cuando las organizaciones se marcan objetivos de impacto, además de generar valor social para sus grupos de interés también se produce una mejora en la gestión de las inversiones y se añade valor financiero, tanto para los inversores como para las propias empresas participadas (Bell et al., 2018).

El sector de la inversión de impacto “está pasando de centrarse en la medición del impacto a utilizar también datos de impacto para tomar decisiones de cartera eficaces” (Hand et al., 2023: 10). El 78 % de los inversores utiliza datos de impacto para fundamentar la preselección y la selección de inversiones, el 75 % para informar a los grupos de interés y el 59 % para mejorar la gestión de las inversiones (Hand et al., 2023). De la misma manera, los datos sobre impacto también son fundamentales para las empresas participadas (Hand et al., 2023). Este estudio también señala que “la comparabilidad de los resultados, especialmente con los homólogos, es un reto a la hora de tomar decisiones de inversión informadas. Sin embargo, muy pocos inversores cuentan con las herramientas analíticas o la infraestructura de datos para realizar esas comparaciones” (Hand et al., 2023: 12).

En el siguiente recuadro se recoge la apuesta de Repsol Impacto Social por desarrollar una herramienta de gestión del impacto para las empresas participadas.

11 Se considera adicionalidad cuando el impacto no se habría producido sin la inversión.

12 En el estudio de SpainNAB sobre La oferta de capital de impacto en España en 2022, se ha diferenciado entre el segmento de inversión de impacto y el de financiación bancaria de impacto. Esta cifra de 1.208 millos de inversión de impacto incluye los activos gestionados por fondos de capital privado, fundaciones, plataformas de crowdfunding, fondos de financiación pública, family offices, capital riesgo corporativo y entidades aseguradoras o fondos de pensiones. El volumen de fondos registrados de financiación bancaria de impacto ascienden en 2022 a 1.743 millones de euros en 2022. Ese segmento incluye la banca ética y social y las cooperativas financieras de impacto, con un total de seis actores. (Casasnovas, 2023).

13 En este estudio, realizado siguiendo la metodología Eurosif, la inversión de impacto asciende a 16.802 millones de euros y está incluida dentro de la ISR (Spainsif, 2023). En siguientes ediciones del estudio se utilizará la nueva metodología desarrollada por Eurosif, tal y como se detalla en el siguiente enlace: <https://www.spainsif.es/nueva-metodologia-eurosif/>

Desarrollo de un modelo de gestión y medición del impacto de Repsol Impacto Social y sus participadas

En 2019 la Fundación Repsol pone en marcha una estrategia pionera para impulsar una economía verde e inclusiva¹⁴. A través de Repsol Impacto Social, la sociedad creada con ese fin, la fundación invierte en empresas de triple impacto -económico, social y medioambiental- que contribuyen a la transición energética y la inclusión de colectivos vulnerables. Entre las empresas participadas se encuentran Recycling4all, Sylvestris, Koiki, Hispaled o GNE Finance. La participación de Repsol Impacto Social en el capital de las empresas participadas es minoritaria. Pero además del capital, ofrece un importante apoyo no financiero para fortalecer las capacidades de las empresas y promover sus oportunidades de negocio y crecimiento (Ballesteros et al., 2022).

Repsol Impacto Social cuenta con una Teoría del Cambio que establece la hoja de ruta para conocer, entender y promover su impacto a largo plazo¹⁵. Se trata de un marco interno, alineado con los ODS y que sirve de referencia en la gestión de la cartera. Para ir más allá y reforzar la toma de decisiones en base al impacto, la Fundación se propone, en 2023, conocer y maximizar el valor social generado con la actividad de Repsol Impacto Social y sus participadas. Junto a la Cátedra de Impacto Social, pone en marcha un proyecto piloto de gestión del impacto, con la colaboración de Hispaled, una empresa de inserción referente en el diseño y fabricación de soluciones y servicios innovadores de iluminación LED en España¹⁶.

Fruto de este esfuerzo conjunto, se ha desarrollado una herramienta de gestión y medición basada en los *SDG Impact Standards*¹⁷ que permite planificar, medir y tomar decisiones basadas en impacto. También se ha propuesto un indicador para cuantificar y expresar en euros el valor social generado, en este caso, para las personas que participan en el programa de inserción.

La gestión compartida del impacto entre gestora y participadas constituye una oportunidad para maximizar el impacto, fortaleciendo las capacidades de todas, así como el diálogo y la colaboración para impulsar la cultura de impacto.

Fuente: Fundación Repsol

2.5.3. Tercer sector

El tercer sector está compuesto por organizaciones sin ánimo de lucro que, por definición, buscan generar un impacto positivo en determinados grupos o en la sociedad y/o el medio ambiente en general.

La principal motivación de las organizaciones tercer sector del Think Tank para gestionar por impacto está relacionada con la toma de decisiones, como se señalaba más arriba, con el 100% de estas que así lo afirma¹⁸. En segundo lugar, un 83% declara que su motivación es alinear la acción con el propósito, la misión, la visión y los valores de la organización.

Las entidades sociales y especialmente las ONG de desarrollo (ONGD) tienen una gran experiencia en seguimiento y evaluación de proyectos, desde un enfoque MEAL -*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*- (Ballesteros et al., 2023). Estos sistemas MEAL permiten incorporar aprendizajes y mejorar los proyectos, pero según las circunstancias, no

14 <https://www.fundacionrepsol.com/es/que-hacemos/economia-verde-y-social/>

15 Elaborado con el apoyo de Esade Center for Social Impact <https://www.esade.edu/faculty-research/en/esade-center-social-impact>

16 <https://www.hispaled.es/> y <https://www.fundacionrepsol.com/es/que-hacemos/hispaled/>

17 <https://sdgimpact.undp.org/about-the-sdg-impact-standards.html>

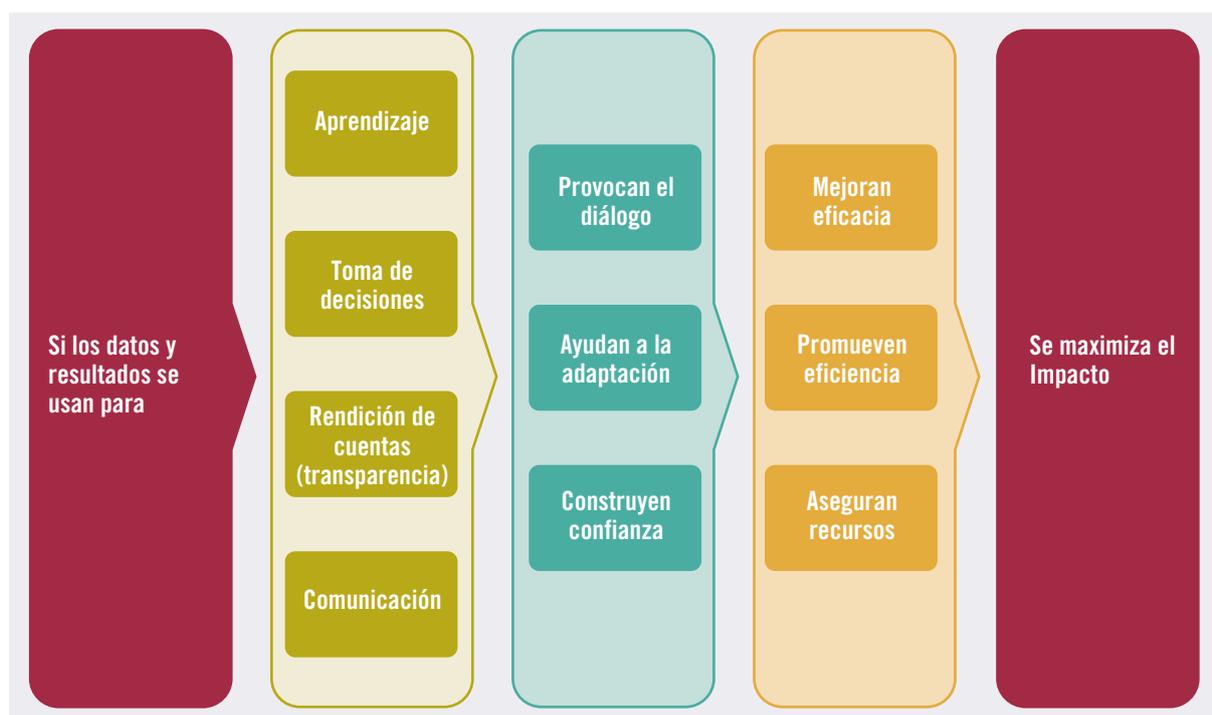
18 Encuesta realizada durante el segundo semestre de 2023 (cerrada el 6 de noviembre de 2023).

siempre permiten arrojar una visión de conjunto acerca de las transformaciones a las que la organización contribuye o facilitan la toma de decisiones estratégicas en consonancia. Puede resultar difícil desarrollar una gestión del impacto organizativo y, a la vez, responder a los diferentes enfoques de evaluación de donantes y financiadores. En ocasiones los equipos se enfrentan a la dificultad de nutrir múltiples sistemas de gestión de impacto de terceros, lo que lleva a no priorizar la dimensión interna de gestión y análisis global de los datos de impacto.

Todo ello ha puesto de manifiesto la necesidad de diseñar sistemas de gestión que permitan poner el impacto en el centro. Esta necesidad se ha intensificado en los últimos años, además, con la emergencia de modelos híbridos, como se señalaba más arriba, para aportar soluciones a retos complejos. La coexistencia de las entidades sin ánimo de lucro con las empresas sociales y el resto de las entidades de la economía social, como las empresas de inserción, o los centros especiales de empleo es una referencia fundamental a tener en cuenta como proyectos de emprendimiento con fines sociales.

La OCDE ha identificado una cadena de efectos positivos que se producen cuando las organizaciones utilizan los datos de la medición para la gestión y cómo estos efectos permiten finalmente maximizar el impacto. Afirma que, si los datos y la información sobre resultados de la acción se utilizan para aprender, tomar decisiones bien informadas, asumir la responsabilidad y comunicar, se favorecerá el diálogo, la adaptación o ajuste de la intervención a los retos y se generará confianza. Todo ello mejorará la eficacia y la eficiencia y permitirá asegurar los recursos necesarios para la intervención. De esta manera se maximizará el impacto de la organización. La figura 4 recoge un resumen gráfico de estas cadenas de efectos propuestas por la OCDE (OECD, 2023b) para maximizar el impacto.

Figura 4: Efectos de los datos de la medición en la maximización del impacto



Fuente: OECD (2023b).

Además, cada vez son más las organizaciones que incorporan el enfoque sistémico. Que se embarcan en procesos de experimentación en contextos de cooperación con otros actores para abordar retos ecosociales complejos. En estos casos, se desdibuja la atribución del impacto de cada uno y es necesario construir procesos de medición y de toma de decisiones que tengan en cuenta la complejidad.

En cualquier caso, la gestión por impacto ofrece a las organizaciones del tercer sector la oportunidad de tomar decisiones más consistentes y estratégicas y orientadas a maximizar el impacto de todas sus operaciones y proyectos. En el siguiente recuadro se presenta la incorporación de la medición de impacto en la Escuela Superior de Música Reina Sofía y cómo este primer esfuerzo sienta las bases para la toma de decisiones basada en el impacto.

Escuela Superior de Música Reina Sofía: de la medición al desarrollo de una cultura de gestión de impacto

La Escuela Superior de Música Reina Sofía comenzó a medir su impacto social en el curso académico 2021-2022. Para ello utilizó diferentes indicadores y métricas cuantitativas y cualitativas para medir el valor generado y el grado de cumplimiento de sus objetivos. Estas métricas servían, además, para la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos y del impacto generado por las actividades de la Escuela.



Este “Informe de Impacto” fue el resultado de la implantación de una metodología desarrollada en colaboración con Management Solutions, de acuerdo con los principios de la Teoría del Cambio y el análisis de materialidad, y desarrollado con la participación de sus principales grupos de interés, con el fin de asegurar el máximo alineamiento entre su estrategia y sus objetivos para contribuir, en la medida de sus posibilidades, a la transformación de la realidad de la situación actual del sector musical.

A partir de esta primera experiencia y con el propósito de avanzar en la gestión de impacto, la Escuela ha continuado midiendo su impacto para la toma de decisiones. En la Junta de Patronos, celebrada en febrero de 2024, se presentó la memoria de actividades del curso 2022-2023 incluyendo los datos de impacto de las principales líneas de acción: formar músicos, acercar la música a la sociedad y desarrollar un modelo sostenible.

Fuente: Elaborado por la Escuela Superior de Música Reina Sofía.

2.5.4. Administraciones públicas

Las Administraciones públicas tienen la responsabilidad de rendir cuentas y ser eficientes con el uso de los recursos públicos que gestionan. A lo largo de los años, se han dotado de herramientas para reforzar la transparencia y la eficiencia y han ido incorporando la evaluación de políticas públicas, especialmente en la Administración General del Estado y en algunas comunidades autónomas¹⁹.

En el marco del Think Tank se han compartido experiencias valiosas de gestión por impacto en la Administración pública, como es el diseño de políticas públicas basadas en datos e

19 <https://gestionimpacto.quned.es>

innovación social del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones y sus buenas prácticas de evaluación de impacto con métodos experimentales. En el siguiente recuadro se detalla este enfoque y la potencialidad que tiene la toma de decisiones basada en datos para maximizar el impacto en el sector público.

Políticas públicas basadas en datos e innovación

El Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones pone en marcha en 2020 la Secretaría General de Objetivos y Políticas de inclusión y Previsión Social (SGOPIPS). A esta Secretaría General, denominada actualmente Secretaría General de Inclusión, le corresponde la elaboración y desarrollo de la política del Gobierno en materia de inclusión, así como el diseño, impulso y evaluación de políticas públicas para la participación activa en la sociedad de los colectivos más vulnerables²⁰. Cuenta con personal con amplios conocimientos en evaluación de políticas públicas y en el tratamiento de la información.

El primer pilar de la política de inclusión es el Ingreso Mínimo Vital (IMV), una prestación no contributiva de la Seguridad Social diseñada para personas en riesgo de pobreza y/o exclusión social. Se trata de una prestación muy focalizada, ajustada al número de personas que integran el hogar y que busca facilitar la compatibilidad con el empleo, asegurando equidad y eficiencia²¹.

El segundo pilar lo constituyen los proyectos diseñados para reducir las vulnerabilidades de los hogares perceptores del Ingreso Mínimo Vital, incidiendo en diferentes ámbitos como la educación, la digitalización, el empleo, el acompañamiento social o la salud, a través de la puesta en marcha de un laboratorio de políticas de inclusión²². Estas actuaciones se refuerzan con el Sello de Inclusión Social, “un distintivo público de la Administración General del Estado con el que se distingue a las entidades -públicas empresariales, a las sociedades mercantiles públicas, empresas privadas, trabajadores por cuenta propia o autónomos y fundaciones- que desarrollen actuaciones para contribuir al tránsito a la participación activa en la sociedad de las personas beneficiarias del IMV²³.

Los fondos necesarios para la implementación del Laboratorio de políticas de inclusión provienen del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno -inversión 7, componente 23-, en el marco del instrumento de financiación Next Generation de la Unión Europea.

Laboratorio de políticas de inclusión

El objetivo acordado con la Unión Europea para esta inversión social es identificar buenas prácticas mediante la puesta en marcha de un laboratorio de políticas inclusión para el desarrollo y validación de iniciativas innovadoras. Se trata de proyectos piloto de itinerarios de inclusión social que ayuden a las personas beneficiarias del IMV a transitar desde una situación de exclusión a su integración social y laboral. En estos proyectos se incorpora la evaluación de impacto desde su diseño, para generar evidencias para la toma de decisiones. Cuentan con objetivos, indicadores y mecanismos de recogida de datos para la evaluación con ensayos controlados aleatoriamente (*Randomized Controlled Trials* o RCT por sus siglas en inglés) que permiten entender el efecto causal de la intervención sobre los indicadores seleccionados.

Desde el laboratorio de políticas inclusión se han desarrollado 32 proyectos con una inversión aproximada de 200 millones de euros. Uno de estos proyectos, implementado por EAPN-ES, ha permitido impulsar numerosas acciones para reducir la brecha de cobertura del ingreso mínimo vital y evaluar su efectividad.

20 Funciones establecidas en el Real Decreto 497/2020, de 28 de abril, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-4763&tn=1&p=20220928>

21 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-21007> <https://www.inclusion.gob.es/web/inclusion/ingreso-minimo-vital/que-es>

22 <https://www.inclusion.gob.es/web/inclusion/politicas-de-inclusion>

23 <https://www.inclusion.gob.es/web/inclusion/sello-de-inclusion-social>. El Sello de Inclusión Social se regula en el Real Decreto 636/2022, de 26 de julio.

En la gobernanza del laboratorio participan las Comunidades y Ciudades Autónomas, entidades locales y el tercer sector de acción social como contrapartes implementadoras. El laboratorio también cuenta con un comité ético y un comité académico y tiene el soporte del CEMFI y de la J-PAL Europa para el diseño de la evaluación.

Este laboratorio está permitiendo ajustar los instrumentos de política pública, entre ellos el IMV, para maximizar sus impactos y contribuir a escalar las buenas prácticas. Constituye una referencia única de política pública basada en evidencias e innovación.

Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Las buenas prácticas de este Ministerio no son fáciles de generalizar al conjunto de la Administración. Pero en el camino de promover y ampliar la cultura de evaluación será clave la aprobación de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado²⁴. Esta ley prevé la creación de una Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas, un organismo encargado de coordinar, supervisar e impulsar el sistema público de evaluación²⁵ y de un sistema de indicadores comunes. La ley recoge, también, la incorporación de los resultados de la evaluación a la toma de decisiones²⁶. Sin duda, este proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas será en el futuro una referencia para otros niveles del Estado que busquen basar las decisiones en datos fiables y procesos rigurosos de medición o evaluación.

Además de sus propios retos de avanzar en la gestión por impacto, la Administración pública juega un papel clave en la conformación de marcos propicios para impulsarla, creando las condiciones y los incentivos necesarios para que las organizaciones del tercer sector, las empresas y los inversores integren la gestión por impacto.

24 https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-21677

25 <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/hacienda/Paginas/2022/011222-congreso-ley-evaluacion-politicas-publicas.aspx>

26 Capítulo V

3. Sistema de gestión por impacto

IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO



1. Un sistema de gestión por impacto es un conjunto bien articulado de procesos orientados a la toma de decisiones basadas en el impacto. Este sistema ha de estar bien armonizado y conectado con otros procesos de la organización.
2. Un sistema de gestión robusto y bien conectado se construye teniendo en cuenta cuatro dimensiones o ámbitos esenciales para la toma de decisiones: dimensión estratégica, gobernanza, enfoque de gestión y transparencia de la organización. Se compone, además, de diferentes de elementos y procesos clave: un ciclo de gestión y medición, políticas de impacto, alineación con normas y estándares y herramientas de gestión y medición.
3. El ciclo de gestión y medición del impacto es una secuencia más o menos flexible de procesos de trabajo o acciones encaminadas a maximizar el impacto. Este ciclo consta generalmente de, al menos, cuatro o cinco fases, que van desde el establecimiento de objetivos de impacto, pasando por la obtención de evidencias, la medición y valoración del impacto, hasta la toma de decisiones, verificación y comunicación del impacto. Las organizaciones del Think Tank se sienten fuertes en la planificación del impacto y encuentran más dificultades en la obtención de evidencias y su análisis (medición) y en la toma de decisiones a partir de los datos.
4. Las políticas de gestión de impacto definen y explicitan los principios, marcos, estrategias y planes de la organización respecto a la gestión y medición del impacto. Estas políticas se plasman en documentos de carácter estratégico y aspiracional, como los planes estratégicos de sostenibilidad e impacto y se desarrollan y concretan en reglamentos internos, códigos de conducta, protocolos y otros documentos que permitan llevar a la práctica la gestión del impacto. Marcos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o marcos propios como la Teoría del Cambio indican el camino, el horizonte hacia el que se encamina la organización.
5. Las normas aplicables y los estándares voluntarios de gestión de impacto ayudan a definir cómo integrar el impacto en la organización, cómo se toman las decisiones, cómo se cuenta con los grupos de interés, etc. Invitan a establecer procesos de trabajo consistentes, transparentes y fiables para maximizar el impacto. La experiencia consolidada en el uso de estándares de gestión de calidad puede ser un punto de partida para avanzar en la adopción de estándares de gestión de impacto, todavía menos utilizados.
6. Las herramientas de gestión y medición son metodologías, indicadores, herramientas digitales y otros instrumentos para el desarrollo de la medición y la toma de decisiones. El uso de estas herramientas ha de ser coherente con las políticas, normas y estándares de la organización. La mayoría utiliza un mix metodológico para entender y valorar mejor el impacto neto generado. La elección y aplicación de metodologías puede suponer un desafío por la percepción de complejidad que se asocia a estas. Es un camino de aprendizaje en el que se puede partir de las opciones más sencillas, según las capacidades instaladas, para transitar hacia enfoques más sofisticados.
7. En los últimos años se está avanzando en la interoperabilidad de herramientas y recursos y en el uso de herramientas digitales para facilitar el trabajo, especialmente cuando existen grandes cantidades de datos que procesar.

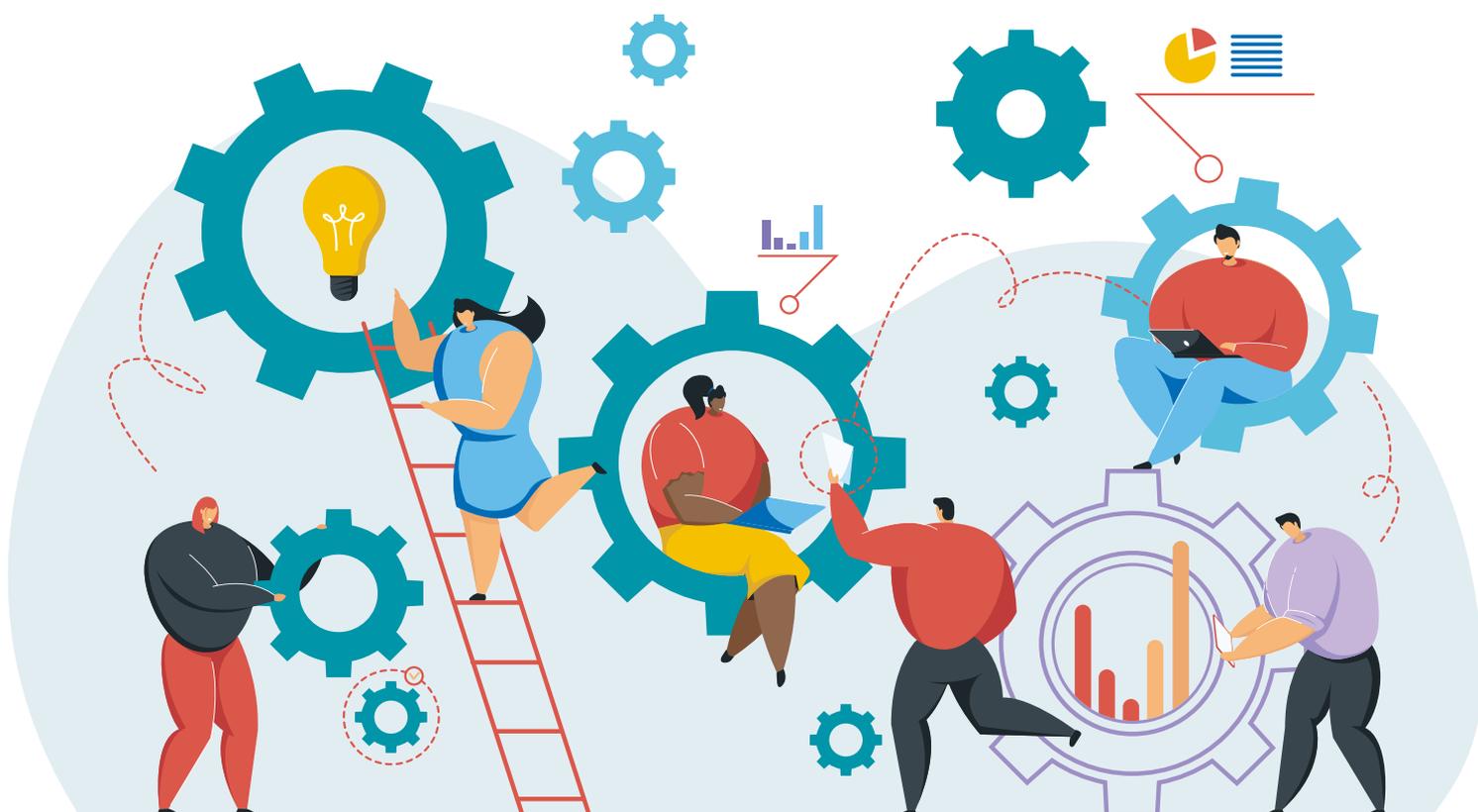
3.1. Dimensiones de un sistema de gestión por impacto

Un sistema de gestión por impacto es un conjunto bien articulado de procesos que incluye la adopción de políticas de impacto, normas aplicables y otros estándares de referencia, así como herramientas de gestión y acciones orientadas a maximizar el impacto de la organización. Este sistema no se desarrolla en abstracto o desconectado del resto de sistemas y procesos de la organización. Al contrario, parte de lo existente, aprovecha las herramientas y recursos disponibles, integra procesos, y aporta consistencia y legitimidad a acciones puntuales y buenas prácticas de medición y gestión de impacto. El reto es conectar, armonizar y desarrollar estos sistemas de manera que faciliten la integración del impacto en los principales ámbitos de toma de decisiones de la organización.

Siguiendo las propuestas del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y SDG Impact (2021) e Impact Management Platform (2023) un sistema de gestión de impacto tiene que considerar ciertas dimensiones o ámbitos esenciales para la toma de decisiones efectivas a distintos niveles de la organización. Para desplegar un sistema de gestión robusto y bien conectado con otros sistemas de la organización, proponen prestar especial atención a la dimensión estratégica, la gobernanza, el enfoque de gestión y la transparencia de la organización.

3.1.1. Dimensión estratégica

En las reflexiones iniciales del Think Tank para delimitar el objeto de estudio se hacía referencia tanto a la estrategia como a la gestión del impacto. En definitiva, lo que las organiza-



ciones buscaban era indagar sobre cómo incorporar el impacto de manera sistemática en la toma de decisiones, en el establecimiento de prioridades de actuación, empezando por la misión y el propósito para llegar a las estrategias de todas las áreas.

La integración del impacto en la estrategia será diferente si se trata de una entidad en la que el impacto forma parte de su razón de ser y está en su misión, visión y propósito -como es el caso en las organizaciones del tercer sector, la economía social, las empresas sociales o de inversión de impacto-, o en organizaciones en las que el impacto no forma parte de su propósito y objetivos globales, pero que tienen un compromiso de actuar de manera responsable, dentro de los umbrales sociales y medioambientales acordados internacionalmente (Impact Management Platform²⁷). En el primer caso, la estrategia se centrará en alcanzar el impacto positivo deseado. En el segundo, la gestión de impacto también es un componente importante de la estrategia, porque permite asegurar que se minimizan los impactos negativos y maximizan los positivos (Impact Management Platform²⁸).

3.1.2. Gobernanza

La gobernanza es también una dimensión esencial para considerar el impacto en la toma de decisiones. El modelo de gobernanza y sus mecanismos formales e informales definen cómo se toman las decisiones y cómo la organización se responsabiliza de estas y de las acciones, en consonancia con sus valores, principios y políticas (UNDP y SDG Impact, 2021).

Los Principios de Gobernanza Corporativa de G20 y la OCDE establecen que el marco de gobernanza corporativa “debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, la supervisión eficaz de la gestión por parte del consejo y la responsabilidad del consejo ante la empresa y los accionistas (OECD 2023a: 34). Independientemente del alcance de la estrategia de impacto, muy diferente según sea la misión, visión y propósito, como se ha señalado anteriormente, es necesario que, como mínimo, el órgano de gobierno liderando ejemplo (UNDP y SDG Impact, 2021) y vigile la gestión de su impacto, especialmente las prioridades y estrategias, las políticas relacionadas con el impacto, el cumplimiento de estándares internacionales o la divulgación de información sobre impacto (Impact Management Platform²⁹).

3.1.3. Enfoque de gestión

La tercera dimensión relevante para integrar el impacto en la toma de decisiones tiene que ver con su incorporación en la cultura, la estructura y los sistemas, procesos e incentivos para crear las condiciones adecuadas para maximizar el impacto (UNDP y SDG Impact, 2021). En esta integración es clave desarrollar las capacidades de la organización y asegurar la escucha a los grupos de interés.

27 <https://impactmanagementplatform.org/actions/governance/>

28 <https://impactmanagementplatform.org/actions/governance/>

29 <https://impactmanagementplatform.org/actions/governance/>

3.1.4. Transparencia

La cuarta dimensión para integrar el impacto en la toma de decisiones es la transparencia. Ésta está estrechamente relacionada con la asunción de la responsabilidad por el valor social generado o destruido por parte de la organización, especialmente ante retos complejos que implican la colaboración entre actores y la cocreación de soluciones. La transparencia implica facilitar acceso a información sobre impacto a los grupos de interés y contar con una estrategia orientada a socializar y comunicar los impactos positivos y negativos y minimizar o mitigar los riesgos de *impactwashing*.

3.2. Componentes de un sistema de gestión por impacto

Teniendo en cuenta estas cuatro dimensiones, un sistema de gestión por impacto orientado a la toma de decisiones informadas se construye sobre la base de un desarrollo ambicioso de políticas de impacto, bien armonizado con las normas aplicables y estándares voluntarios, un conjunto de herramientas de gestión y medición integradas en toda la organización y una secuencia consistente de acciones que permitan entender y maximizar el impacto. Este sistema se podría representar gráficamente como se propone en la figura 5. En los siguientes apartados se abordan cada uno de estos elementos y las experiencias y reflexiones compartidas en torno a ellos en el marco Think Tank.

Figura 5: Sistema de gestión por impacto de una organización

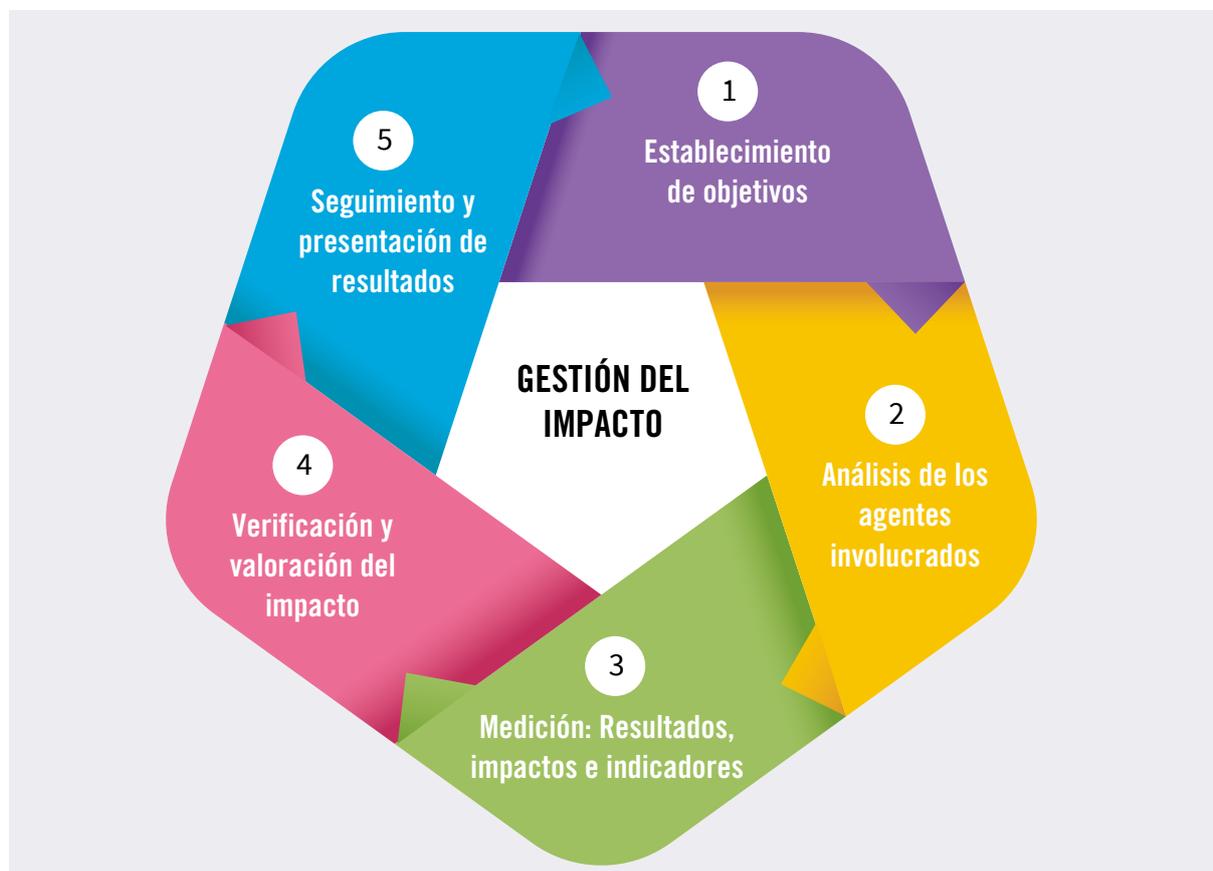


3.2.1. Ciclo de gestión y medición del impacto

Una parte central de un sistema de gestión del impacto hace referencia a qué procesos pone en marcha la organización, qué acciones realiza para planificar, medir y decidir acerca del impacto. Este “qué” es el ciclo de gestión y medición del impacto, una secuencia más o menos flexible de procesos de trabajo o acciones encaminadas a maximizar el impacto y que muchas plataformas y organizaciones representan de manera gráfica. Este ciclo consta generalmente de al menos cuatro o cinco fases, más o menos coincidentes, que van desde el establecimiento de objetivos de impacto y/o de la medición, según el caso, pasando por la obtención de evidencias, la medición y valoración del impacto, hasta la toma de decisiones, verificación y comunicación del impacto.

Una de las primeras propuestas de ciclo de gestión y medición fue la realizada por European Venture Philanthropy Association, por sus siglas EVPA (Hehenberger et al., 2015), actualmente Impact Europe, que, como se ilustra en la figura 6, consta de cinco fases: establecimiento de objetivos, análisis de los agentes involucrados, medición de resultados, impactos e indicadores, verificación y valoración del impacto y seguimiento y presentación de resultados. Unos años después, EVPA publicó una propuesta de ciclo de gestión y medición que relacionaba cada una de las fases con los principios de Social Value Internacional para orientar una buena práctica de impacto (European Venture Philanthropy Association 2019).

Figura 6: Ciclo de gestión del impacto EVPA / Impact Europe



Fuente: Hehenberger et al., (2015).

El Social and Human Protocol (2019) establece también un ciclo de gestión de cuatro fases y nueve pasos:

A. Establecer el marco

(1) Punto de partida.

B. Definir el alcance

(2) Definir objetivos.

(3) Determinar el alcance de la evaluación.

(4) Determinar los impactos y/o las dependencias.

C. Medir y valorar

(5) Medir los impactos y/o las dependencias.

(6) Medir los cambios en el estado del capital social y humano.

(7) Valorar los impactos y/o las dependencias.

D. Aplicar

(8) Interpretar y comprobar los resultados.

(9) Actuar.

En estos primeros ciclos de gestión, el foco está en la medición y la toma de decisiones basadas en evidencias. Pero no explicitan o enfatizan otras actuaciones más allá de la gestión del impacto. En las siguientes propuestas, de Impact Management Platform y SDG Impact, el ciclo se complementa con otros aspectos estratégicos, de gobernanza y verificación del impacto, de manera que se profundiza en la integración del impacto en la gestión global de la organización.

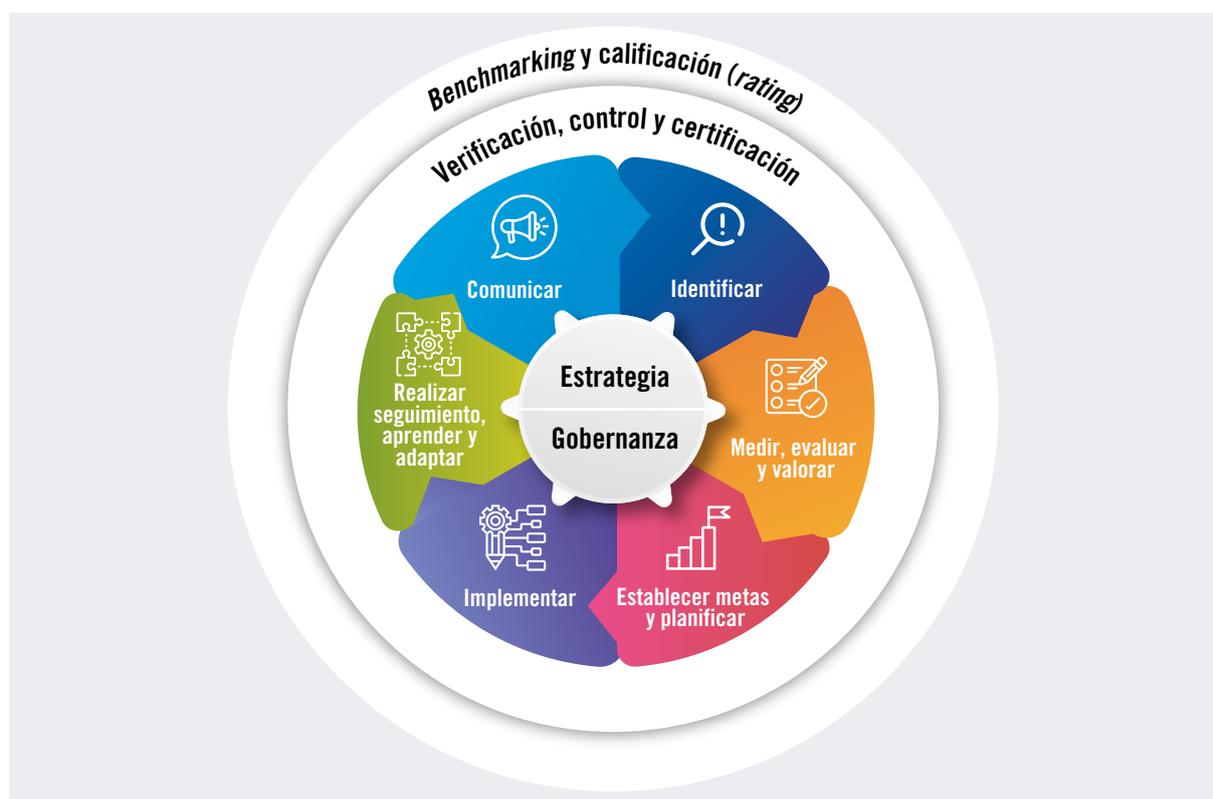
La propuesta consensuada por las organizaciones de Impact Management Platform (2023) consta de diez acciones, representadas también con un círculo, pero organizadas de dentro hacia fuera, como se representa en la figura 7 y se detalla a continuación³⁰:

- 1. Estrategia.** Integrar la gestión del impacto en la estrategia en consonancia con el propósito y los objetivos de la organización.
- 2. Gobernanza.** Establecer mecanismos de supervisión y responsabilidad de la gestión del impacto.
- 3. Identificar.** Entender todos los impactos potencialmente asociados a la organización.
- 4. Medir, evaluar y valorar.** Entender las prácticas y resultados actuales para fundamentar las prioridades y la toma de decisiones.
- 5. Establecer metas y planificar.** Tomar decisiones y prepararse para la implementación y la ejecución.
- 6. Implementar.** Poner en marcha planes de acción para gestionar el impacto, lograr los objetivos y cumplir la estrategia de la organización.

30 El contenido de cada acción se ha tomado literalmente de la descripción breve ofrecida en la Web: <https://impactmanagementplatform.org/actions/>

- 7. Realizar seguimiento, aprender y adaptar.** Seguimiento y evaluación de la implementación y los resultados para una mejora continua.
- 8. Comunicar.** Explicar y divulgar las prácticas y los resultados para informar a los grupos de interés.
- 9. Verificación, garantía y certificación.** Obtener la validación por terceros de la información sobre las prácticas de medición y los resultados.
- 10. Evaluación comparativa y calificación (Benchmarking and rating).** Evaluar y comparar las prácticas para informar a los grupos de interés e impulsar la responsabilidad o rendición de cuentas (*accountability*).

Figura 7: Acciones de la gestión del impacto propuestas por Impact Management Platform



Fuente: Impact Management Platform (2023).

Esta secuencia ilustra bien el proceso de integración sistemática de la gestión del impacto en la estrategia de negocio o práctica empresarial de las organizaciones, en este caso empresas, inversores o instituciones financieras (Impact Management Platform, 2023). Se parte de la premisa de que la puesta en marcha de este sistema no puede ser igual en cada tipo de organización, pero trata de aportar una propuesta genérica de acciones que considera relevantes para avanzar en la integración.

Para terminar, se presenta la propuesta de acciones del PNUD a través de su iniciativa SDG Impact para aplicar los *SDG Impact Standards*. Es también una propuesta de consenso,

alineada con principios y herramientas internacionales -SVI, PRI, GIIN, GRI, entre otros-. Se trata de una secuencia de doce pasos agrupados en torno a los cuatro ámbitos temáticos interconectados: estrategia, enfoque de gestión, transparencia y gobernanza. La propuesta responde a una lógica muy parecida a la anterior, por tratarse de un proceso orientado a la integración del impacto en todos los sistemas de la organización y en la toma de decisiones. Se diferencia principalmente de ésta por su foco en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y por ofrecer tres rutas diferenciadas: una para empresas y otras organizaciones, incluidas las del tercer sector, otra para emisores de bonos y otros para fondos de capital riesgo. La representación gráfica de los doce pasos o acciones ya no es en círculo, sino más bien un recorrido lineal. A continuación, se presentan las doce acciones que recoge la secuencia, en este caso para empresas y otras organizaciones (UNDP y SDG Impact, 2021: 7)³¹:

A. Estrategia

- 1.** Comprometerse a operar de manera sostenible y haciendo una contribución positiva a los ODS.
- 2.** Entender el contexto de la sostenibilidad y mapear los impactos actuales y futuros impactos potenciales que sean materiales para la organización.
- 3.** Integrar la sostenibilidad y los ODS en el propósito y la estrategia.
- 4.** Establecer objetivos en línea con el propósito y la estrategia ya integrados.
- 5.** Ajustar la estrategia y los objetivos como sea necesario para optimizar el impacto.

B. Enfoque de gestión

- 6.** Alinear la cultura y las capacidades (skills) con el propósito y la estrategia.
- 7.** Desarrollar un marco de medición y gestión del impacto.
- 8.** Integrar el marco de medición y gestión del impacto en los sistemas de gestión y de toma de decisiones.
- 9.** Integrar la mejora continua.

C. Transparencia

- 10.** Divulgar o comunicar cómo se integran la sostenibilidad y los ODS en la toma de decisiones e informar sobre los resultados.

D. Gobernanza

- 11.** Integrar la sostenibilidad, los ODS y la gestión para el impacto en los marcos de gobernanza.
- 12.** Asegurar que el órgano de gobierno lidera dando ejemplo.

Estos doce pasos sirven de guía o referencia de buenas prácticas para una gestión por impacto y cuentan, por tratarse de un estándar de gestión, con indicadores para verificar su cumplimiento.

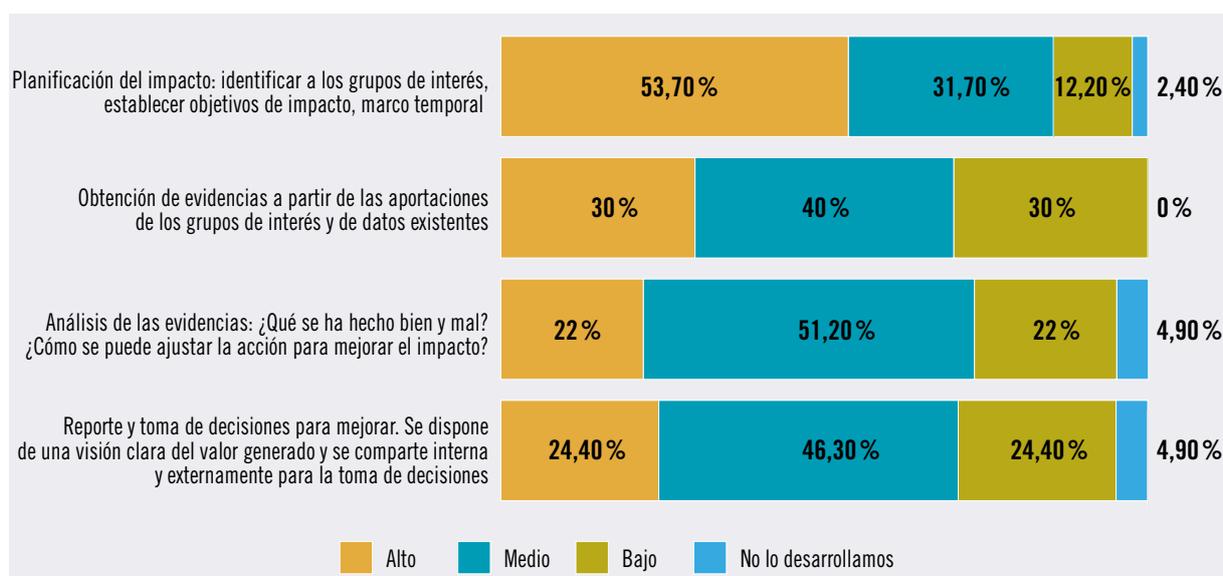
31 El contenido de cada acción se ha tomado literalmente (UNDP y SDG Impact, 2023: 7). En este mismo documento se puede consultar los 12 pasos para fondos de capital privado y para emisores de bonos.

Todos los ciclos de gestión presentados, independientemente de su grado de sofisticación y detalle, contienen cuatro grandes ámbitos de acción o fases que permiten tomar decisiones e integrar el impacto en la estrategia de la empresa:

1. Un cierto nivel planificación o dimensión estratégica en la que se define qué impacto neto se quiere generar (cuánto impacto, grupos de interés, etc.), el alcance, horizonte temporal, etc.
2. Una recopilación de evidencias.
3. Un análisis de las evidencias que puede abarcar la medición, valoración y verificación del valor social o el impacto generado o destruido.
4. Un proceso de toma de decisiones y gobernanza del impacto, ajuste de la estrategia, comunicación a los grupos de interés e incorporación de aprendizajes.

Muchas organizaciones empiezan a recorrer este camino, con algunas acciones para medir y/o gestionar su impacto, pero son menos las que desarrollan el ciclo completo de manera sistemática. En el marco del Think Tank, se ha analizado el grado de fortaleza o desarrollo del ciclo de gestión en las organizaciones que participan. Como se refleja en la figura 8, más de la mitad de estas se declara fuerte en la planificación del impacto, más de 85% si se añaden las que consideran que tienen un grado medio de fortaleza. Esta proporción va disminuyendo en las siguientes fases, con un 30% que manifiesta un alto desarrollo de capacidades en la obtención de evidencias, un 22% en el análisis de estas y un 24% en el reporte y la toma de decisiones basadas en ellas³². En estas dos últimas fases, cerca de un 5% señala que no desarrolla estas acciones.

Figura 8: Grado de fortaleza declarada por las organizaciones del Think Tank respecto a las fases del ciclo de gestión del impacto



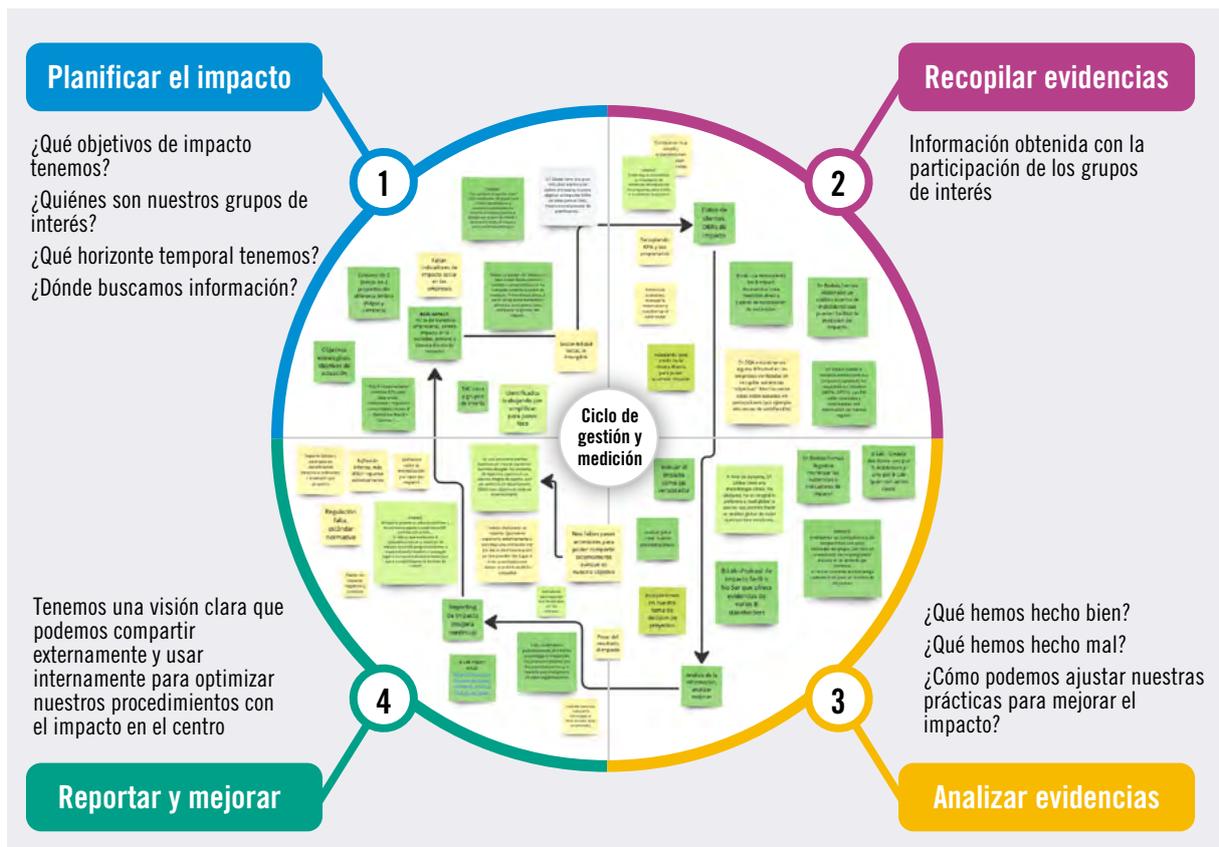
Fuente: consulta del Think Tank sobre gestión por impacto, 2023, Cátedra de Impacto Social.

32 Resultados de la encuesta "Consulta del Think Tank sobre gestión por impacto" realizada en 2023, con 41 respuestas.

Si se analizan los resultados específicos para el sector privado, estos son similares a los generales. El 55% de las organizaciones declara un grado de fortaleza alto en la fase de planificación del impacto. Si se suma el grado medio se llega al 90% de las organizaciones. Las proporciones en las siguientes fases son similares a las del conjunto, aunque destaca un porcentaje de fortaleza media del 60%.

Además de este análisis individual, las empresas del sector privado -incluidas gestoras de fondos y actores de impulso del ecosistema- han construido conjuntamente un mapa de calor en el que se identifican las principales fortalezas y retos en estas cuatro fases de un ciclo de gestión de impacto, tal y como se recoge en la figura 9. Nuevamente, las organizaciones han señalado muchos elementos de fortaleza alta y media -post-it de color verde oscuro y verde claro respectivamente- especialmente en las fases de planificación y análisis de evidencias. Se aprecian fortalezas asociadas a la cocreación de objetivos, la elaboración de Teorías del Cambio, la existencia de compromisos estratégicos o la seguridad de contar con normas, estándares, herramientas e indicadores internos.

Figura 9: Mapa de calor de las fortalezas del ciclo de gestión de impacto en las organizaciones del sector privado³³



Fuente: elaboración conjunta en el marco del Think Tank a partir del ciclo de gestión de impacto de Efiko Academy.

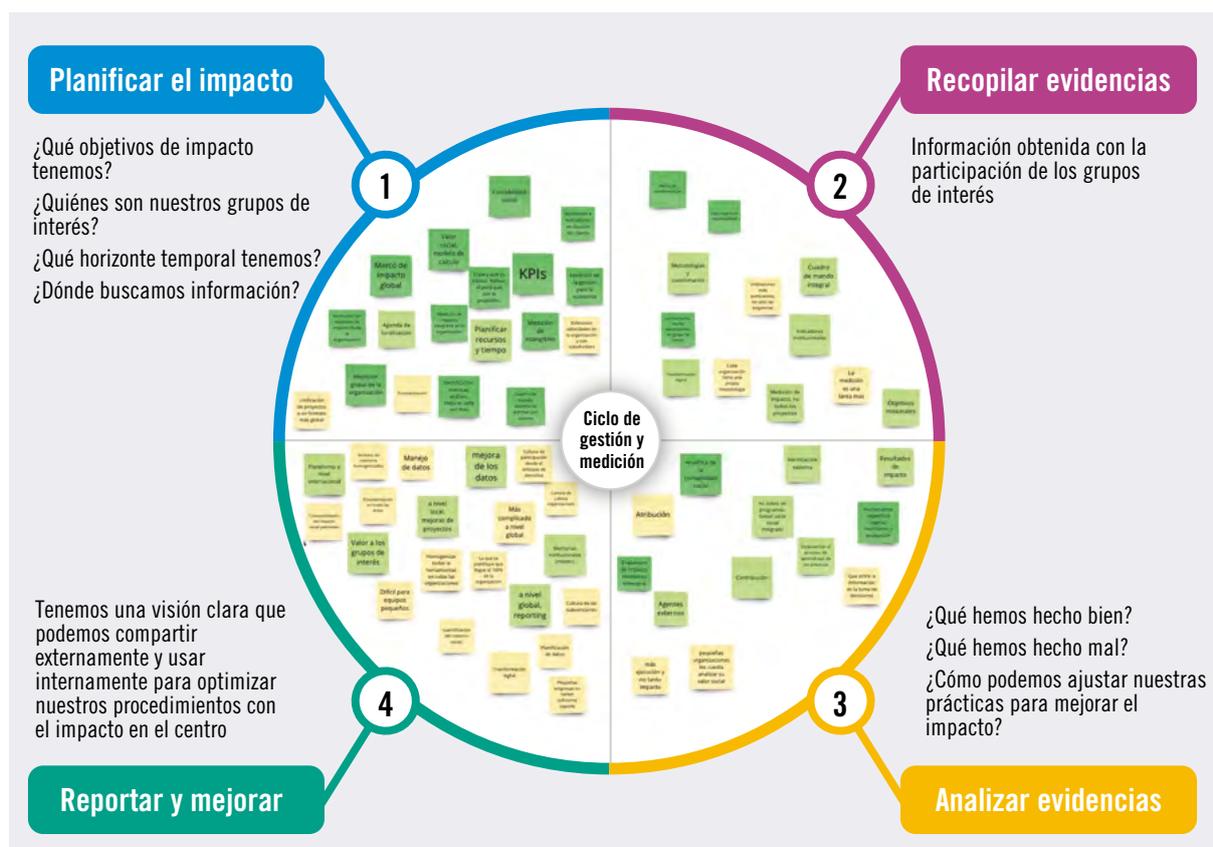
33 Este mapa de calor se elaboró en una sesión de trabajo del Think Tank a la que se había invitado a empresas y gestoras de fondo de inversión.

Por otro lado, las organizaciones han identificado también debilidades o retos -color amarillo- especialmente en las fases de recopilación de evidencias y reporte y mejora. En esta última, se refieren retos relacionados con la información que se publica externamente sobre impacto negativo y con la monetización del valor del impacto. En la fase de obtención de evidencias se señalan dificultades para disponer de evidencias “objetivas” y automatizar la recopilación, entre otras.

El análisis de fortalezas y retos hecho con las entidades del tercer sector arroja resultados parecidos, si bien algo más acentuados. El 92% declara un grado alto y medio de fortaleza en la fase de planificación, porcentaje que disminuye progresivamente en las siguientes hasta llegar al 59% - solo un 17% en grado alto - en la fase de reporte y toma de decisiones.

Estas diferencias también se aprecian en el mapa de calor elaborado conjuntamente por las entidades del tercer sector. Como se puede observar en la figura 10 se identifican importantes fortalezas en la fase de planificación, como también ocurría en el mapa de calor del sector privado, y bastantes retos en la fase de reportar y mejorar.

Figura 10: Mapa de calor de las fortalezas del ciclo de gestión de impacto en las organizaciones del tercer sector³⁴



Fuente: elaboración conjunta en el marco del Think Tank a partir del ciclo de gestión de impacto de Efiko Academy.

34 Este mapa de calor se elaboró en una sesión de trabajo de las organizaciones del tercer sector del Think Tank.

Las entidades analizan sus prácticas tanto desde una perspectiva global como desde los programas que realizan. Utilizan teorías del cambio y marcos estratégicos para definir objetivos y estrategias. Cuentan habitualmente con sistemas consolidados de seguimiento y evaluación de proyectos y programas -MEAL por las iniciales en inglés de *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*- con los que recopilan y analizan datos con regularidad. Varias han construido sistemas más amplios de gestión de impacto a partir de estos. En algunos casos utilizan la contabilidad social para ampliar la contabilidad financiera, establecer KPIs, identificar el valor social y gestionarlo de una manera cada vez más integrada y todas comparten la importancia de la escucha a los grupos de interés.

Además de estas fortalezas, se identifican retos asociados a la utilización de herramientas e indicadores armonizados, especialmente cuando existen oficinas en distintos lugares del mundo. También se identifica el reto de la transformación digital y cómo aprovecharla para maximizar el impacto. Es habitual contar con herramientas y plataformas digitales para alimentar el sistema de gestión de impacto.

Muchas organizaciones del tercer sector están revisando su sistema MEAL para reforzar la visión de conjunto, más allá de la evaluación de proyectos y programas y avanzar en la toma de decisiones informada en el conjunto de la organización. En el siguiente recuadro se explica el ciclo de gestión y medición de impacto de la ONG Educo.

Sistema de Medición y Gestión del Impacto Social a nivel global de Educo

En el ámbito de las organizaciones no gubernamentales (ONG) dedicadas a la cooperación global para el desarrollo y la acción humanitaria, como Educo, la medición y gestión del impacto social es fundamental para asegurar que nuestras intervenciones generan cambios positivos y duraderos en la vida de las personas. Con el objetivo de fortalecer nuestras acciones y contribuir mejor al cambio social, hemos desarrollado un Sistema de Medición y Gestión del Impacto Social a nivel global (Sistema GMIS). Siguiendo la propuesta de ciclo de gestión del impacto social de Social Value International, nos guiamos por cuatro fases clave en la gestión y medición:

1. Planificación. *A nivel estratégico en el año 2020 nos dotamos de un Marco de Impacto Global 2020-2030, que establece nuestra teoría de cambio social para la presente década, recogida en la figura 11, con tres resultados de impacto social (RIS) alineados con los ODS, y enfocados al desarrollo de la personalidad y capacidades de los niños, niñas y adolescentes, su protección contra la violencia y la promoción de cambios sociales en su entorno. Las líneas de trabajo para cada RIS se concretan en nuestro Marco Programático Global 2021-2025, donde se enmarcan los programas y proyectos que llevamos a cabo en 14 países.*

En base a estos dos documentos estratégicos, hemos elaborado un marco de 25 indicadores de impacto, a los cuales cada proyecto contribuye a modo de medición en cascada o rizoma.

A nivel más operativo, nuestra planificación anual y la planificación de nuestros proyectos también incluyen aspectos necesarios para poder implementar la medición y gestión de impacto, tales como: asignación de indicadores de impacto global a cada uno de los proyectos, previsión de recursos y tiempos, y sistemas digitales. En nuestra experiencia, estos aspectos son claves para que el sistema GMIS pueda implementarse de manera eficiente.

El contar con un marco de impacto y resultados claros, y un sistema de medición y gestión del impacto social desde la planificación, nos permite enfocar mejor nuestras acciones hacia el impacto social a largo plazo, y orientar nuestras estrategias y recursos de manera más efectiva.

2. Recogida de datos. El proceso de medición del impacto en Educo se basa principalmente en la recopilación de información directamente de los niños y niñas participantes de nuestros proyectos. Cada uno de los 25 Indicadores globales de impacto ha sido dotado de preguntas clave y herramientas de medición pre-post, para recabar información cualitativa y cuantitativa en diferentes momentos de la intervención (antes, durante, después) que pueda ser comparada. La recogida de información se realiza a través de cuestionarios online adaptados a cada tipología de actor y edad (niños, niñas y adolescentes, familias, profesorado, etc); entrevistas en profundidad; grupos focales con metodologías lúdicas adaptadas a niños y niñas; escalas de observación directa; y datos de fuentes secundarias. Además, el momento de recogida de datos, es para nosotros una buena oportunidad para obtener información sobre el nivel de satisfacción de los participantes, reconfirmar sus preferencias y asegurarnos de que los cambios logrados son realmente valorados por ellos. Es un momento que debe ser cuidado para que los niños y niñas se sientan protegidos y en confianza a la hora de expresar su opinión, acompañados por equipos especializados que guíen y brinden atención en caso necesario³⁵.

3. Análisis de datos e información. La información y los datos son analizados a dos niveles: en primera instancia a nivel de proyecto, donde los equipos de implementación en terreno y las socias locales pueden comprobar los resultados de la implementación y dar respuesta a las necesidades de mejora; y en segunda instancia a nivel global, con un análisis del avance de cada pregunta y de los indicadores globales de impacto hacia la consecución de nuestros objetivos estratégicos. Para un análisis eficiente de la información, teniendo en cuenta que contamos con una gran envergadura de proyectos repartidos en diferentes regiones geográficas, hemos desarrollado un sistema digital que une la información de los diferentes proyectos y permite obtener, tras un trabajo de transformación, revisión de calidad de los datos y puntuación, una visualización gráfica de los resultados.

4. Uso de la información. La medición nos permite ir comprobando los avances respecto a los impactos en la vida de las personas y especialmente los niños y niñas, y detectar aquellas áreas que necesitan ser reajustadas o reforzadas. También nos permite detectar posibles impactos negativos o no previstos, y nos da la oportunidad de corregirlos o responder adecuadamente para mitigarlos. El recabar información cualitativa nos permite también valorar si los cambios que se logran son los más valorados por ellos mismos, para poder ajustar mejor nuestra estrategia de impacto y el uso de los recursos para crear un mayor valor (conocido como test de materialidad o materiality test).

La generación de evidencias nos brinda la oportunidad de aprender y mejorar de forma continua, así como tomar decisiones basadas en datos concretos, incluyendo, la adaptación de nuestra planificación y resultados de impacto.

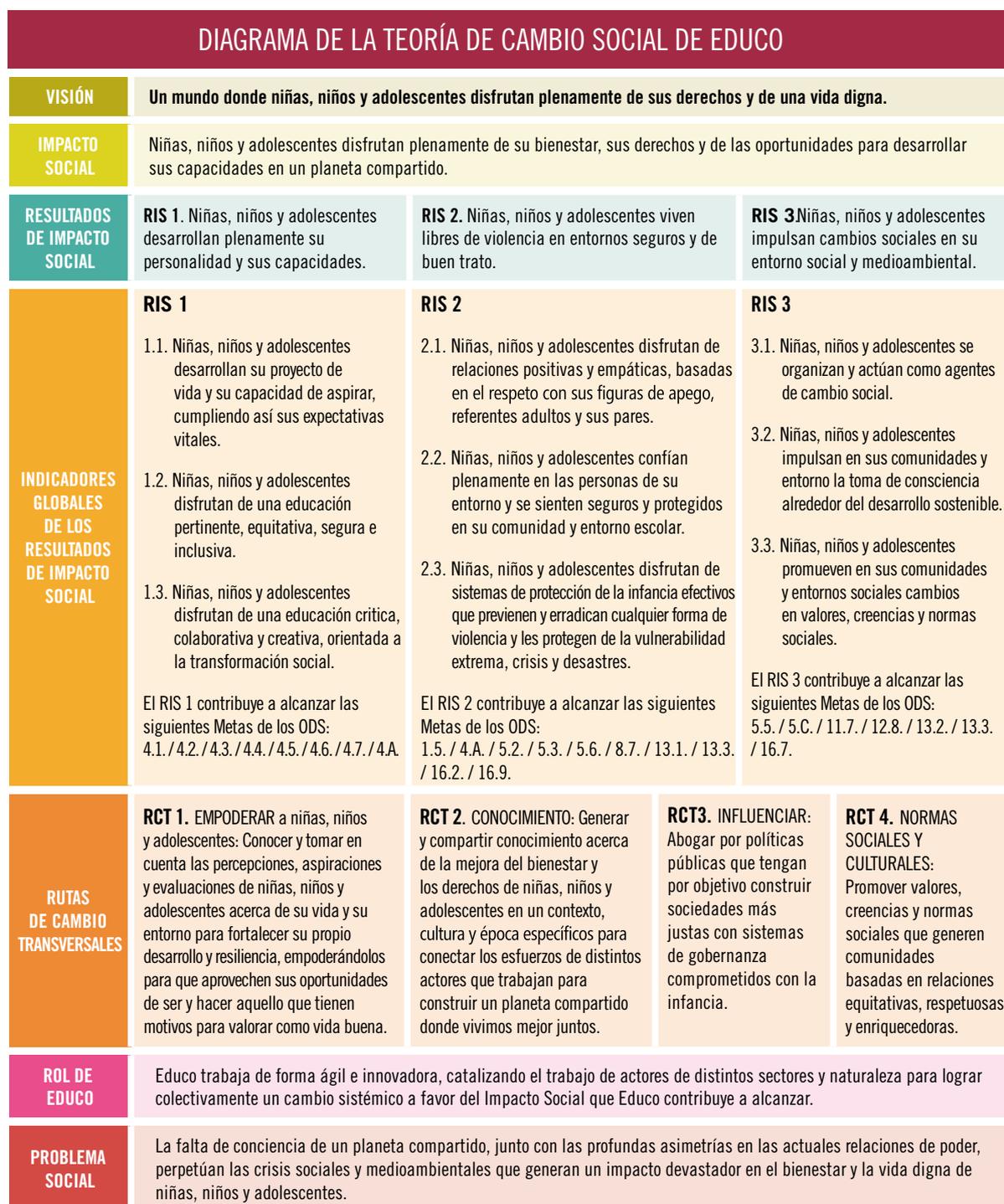
Por otro lado, la medición del impacto nos permite comunicar de manera más efectiva nuestras acciones y logros. Al contar con datos concretos y evidencias tangibles, podemos transmitir con mayor claridad los resultados de nuestras intervenciones, fortaleciendo así la rendición de cuentas 360° y generando confianza en donantes, colaboradores y la sociedad en general.

En Educo, el Sistema GMIS nos ayuda en nuestro compromiso con las poblaciones con las que trabajamos, al orientar nuestras decisiones operativas y estratégicas a partir de evidencias concretas y de la escucha directa de nuestros grupos de interés, especialmente los niños, niñas y adolescentes que son el núcleo de nuestra misión y del cambio al que queremos contribuir.

Fuente: texto elaborado por Educo.

35 Se han identificado buenas prácticas de establecimiento de Pools de primeros auxilios psicológicos en caso de tratar temas delicados de vulneración de derechos y violencia.

Figura 11: Teoría del Cambio Social de Educo



Fuente: Educo.

Como se aprecia en el recuadro, el sistema GMIS de Educo está enfocado a tomar decisiones operativas y estratégicas basadas en evidencias para cambiar las vidas de las personas, especialmente de niños, niñas y adolescentes. En la figura 12 se resume de manera gráfica el sistema de medición en el que se fundamenta la maximización del impacto.

Figura 12: Sistema de Medición del Impacto Social de Educo

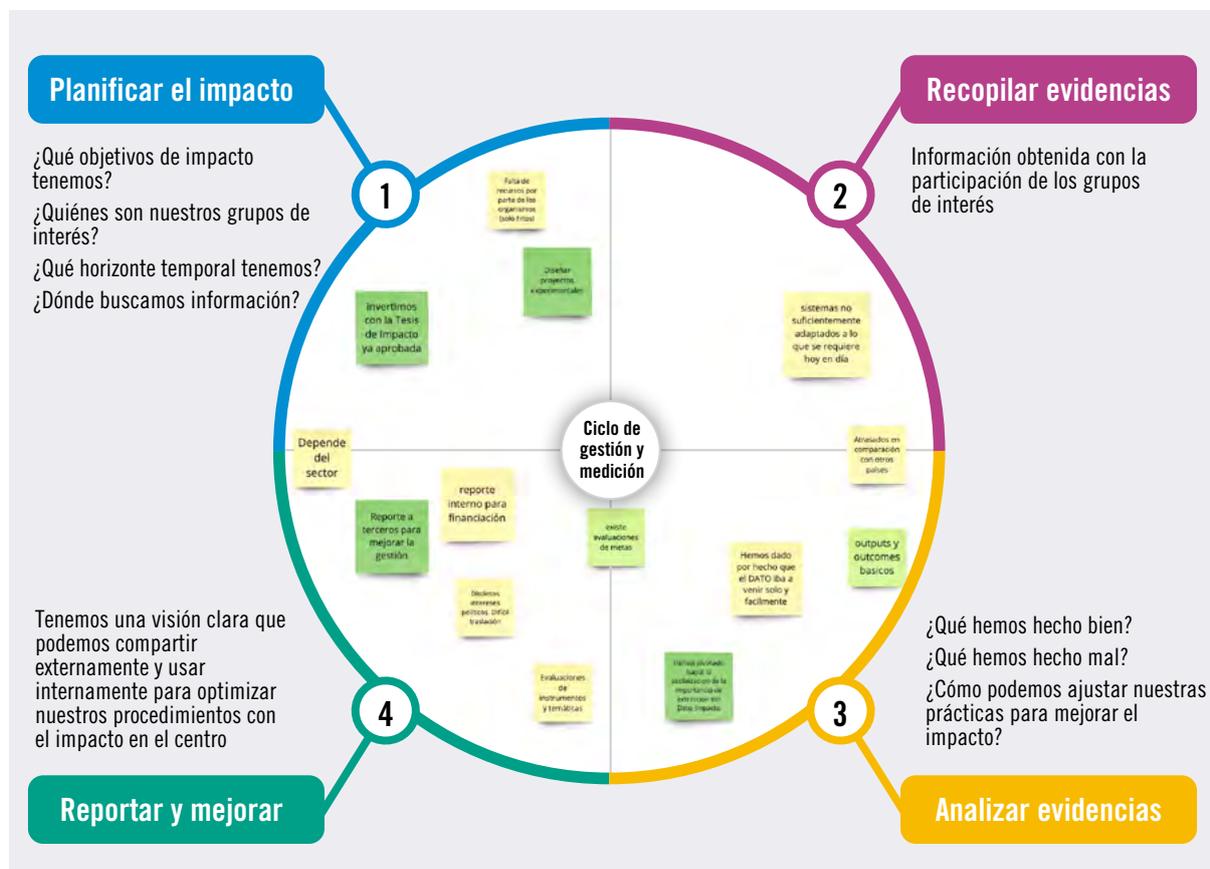


Fuente: Educo, ilustración de Isabel de Olano.

Las Administraciones públicas y organizaciones del sector público del Think Tank también han hecho un mapa de calor en el que se identifican algunas fortalezas especialmente en planificación como el foco en el diseño de proyectos experimentales o las tesis de impacto en la inversión pública, como se aprecia en la figura 13³⁶. En las demás fases se identifican varios retos asociados a la falta de adaptación de los sistemas de recogida de datos o la tipología de reportes más internos.

36 No se aporta referencia de los resultados de la encuesta del Think Tank para el sector público por razones técnicas.

Figura 13: Mapa de calor de las fortalezas del ciclo de gestión de impacto en las organizaciones del sector público³⁷



Fuente: elaboración conjunta en el marco del Think Tank a partir del ciclo de gestión de impacto de Efiko Academy.

Estos ejercicios de análisis permiten, en cualquier caso, visibilizar y entender el esfuerzo que están realizando las organizaciones para desarrollar estrategias de impacto y favorecer su integración en la gestión global de la empresa. Para reforzar el ciclo de gestión de impacto y seguir avanzando en este proceso de integración, las organizaciones del Think Tank señalan que necesitarían formación (51 % de las organizaciones), compartir casos de éxito (49 %), seguir una guía práctica (49 %) o seguir un estándar (49 %)³⁸. Además, refieren otros apoyos, como desarrollar la normativa interna, tiempo y recursos para seguir avanzando en la construcción del sistema y escalándolo, el desarrollo de políticas públicas que impulsen la medición de impacto y el liderazgo de la dirección. También se necesitaría contar con modelos o metodologías de medición y gestión que sean de fácil aplicación para el análisis de evidencias y las propuestas de acciones de mejora para maximizar el valor social. Todas estas cuestiones se desarrollan en los siguientes apartados.

37 Este mapa de calor se elaboró en una sesión de trabajo de las entidades del sector público del Think Tank.

38 Encuesta del Think Tank realizada en 2023.

3.2.2. Políticas, marcos y estrategias de gestión de impacto

Las políticas de gestión de impacto definen y explicitan los principios, marcos, estrategias y planes de la organización respecto a la gestión y medición del impacto. Estas políticas se plasman en documentos de carácter estratégico y aspiracional, como los planes estratégicos de sostenibilidad e impacto. Estos documentos desarrollan y concretan la estrategia y los compromisos en reglamentos internos, códigos de conducta, protocolos y otros documentos que permitan llevar a la práctica la gestión del impacto mediante procedimientos efectivos para avanzar hacia una cultura de impacto.

Las políticas de impacto han de estar bien integradas en el plan estratégico de la organización -misión, visión, valores, propósito, etc.-. Tienen que explicitar los principios en los que se basa la gestión y medición, el marco de referencia propio y/o externo que va a orientar el trabajo, los objetivos que pretende alcanzar y las estrategias a seguir.

Los principios de gestión y medición de impacto aportan una guía ética para el correcto desarrollo de los procesos. Existen varios grupos de principios de gestión y medición reconocidos internacionalmente, como los Principios de Social Value International³⁹ para todo tipo de organizaciones o los Principios para la Inversión Responsable impulsados por las Naciones Unidas⁴⁰, pensados para inversores. Además, las organizaciones del Think Tank consensuaron en 2021 una propuesta de cuatro principios para facilitar su adopción en el contexto español: Transparencia y rendición de cuentas, aprendizaje para la gestión, medir lo material y fiabilidad (San Pedro y Ballesteros, 2019).

Los marcos establecen objetivos o ayudan a definir los objetivos de impacto a alcanzar. Pueden ser marcos externos y/o internos. El marco externo por excelencia son los ODS, un conjunto de objetivos globales acordados en 2015 en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Un marco interno muy habitual es la Teoría del Cambio, una herramienta con la que se define el sueño o impacto deseado, así como las cadenas de precondiciones o resultados que se tienen que producir para alcanzarlos. Permite explicar cómo se van a producir los cambios, estableciendo relaciones causales. Suele representarse gráficamente de maneras muy diversas. Una alternativa simplificada para explicar los cambios, especialmente en el contexto de la empresa y la inversión es la elaboración de hipótesis de cambio o tesis de inversión -si hacemos X, entonces creemos que ocurrirá Y-.

Las estrategias y planes establecen qué se va a hacer para lograr el impacto deseado y cómo se va a hacer. Para algunas organizaciones, el plan de sostenibilidad o de impacto ha de ser transversal al conjunto de ejes estratégicos para asegurar así su integración en la estrategia de la empresa. También es muy interesante explicitar y definir con claridad aspectos clave de la estrategia como es la política de relación con los grupos de interés -clientes, proveedores, comunidades locales, etc.-⁴¹. En cualquier caso, se trata de contar

39 <https://www.socialvalueint.org/principles>

40 <https://www.unpri.org/download?ac=10970>

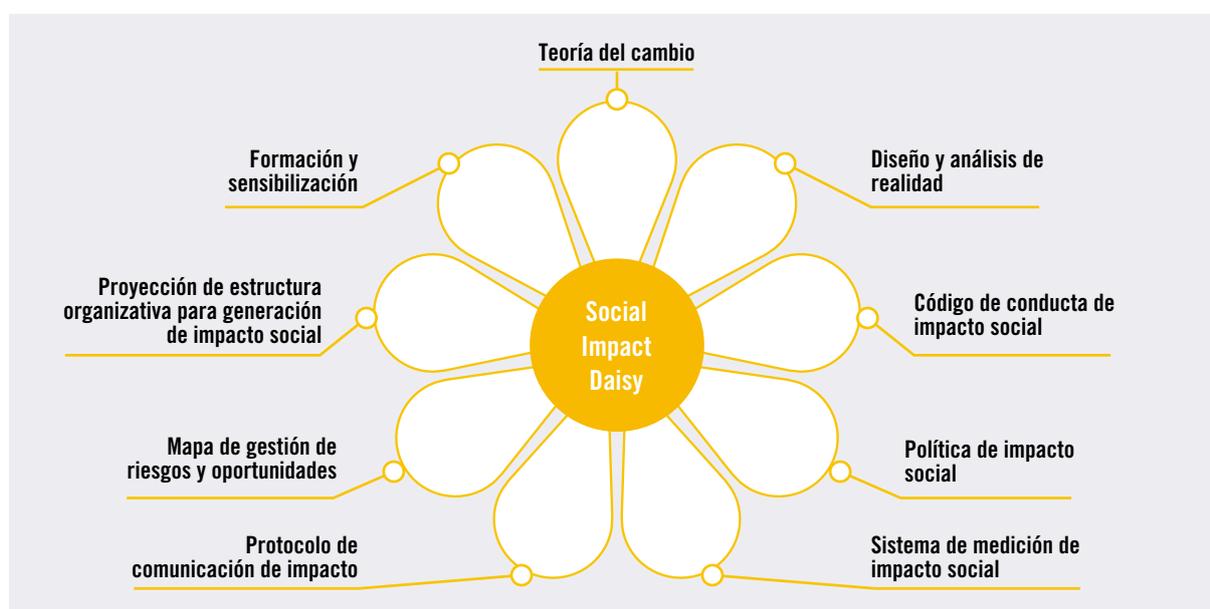
41 En el Webinar “Criterios ESG: cómo generar confianza en nuestros grupos de interés”, del ciclo ESADE-Fundación SERES, Ana López de San Roman, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas de ILUNION explica el enfoque y el proceso de conformación del Plan de Sostenibilidad de la compañía, denominado Ilunion Sustainability Way, resaltando la importancia que le da ILUNION a contar con una **política de relación con los grupos de interés** y una metodología específica para facilitar la escucha. <https://www.youtube.com/watch?v=m1mgBkHA51U>

Más referencias: <https://www.ilunion.com/es/actualidad/ilunion-construye-un-modelo-sostenibilidad-basado-la-etica>

con un marco estratégico vivo, que no esté en el cajón, sino que permita impulsar procesos de trabajo consistentes y coherentes con el propósito de la organización.

La Cátedra de Impacto Social elaboró en 2021 la "Margarita del Impacto Social", una representación gráfica del conjunto de políticas, estrategias y herramientas que una organización puede desplegar, de manera flexible, para poner en marcha un buen sistema de gestión y medición del impacto. Como se muestra en la figura 14, la Margarita incluye el análisis de la realidad, un mapa de riesgos y oportunidades, el desarrollo de una Teoría del Cambio y de una política de impacto social, como elementos estratégicos. También propone la elaboración de un código de conducta de impacto y un protocolo de comunicación, el diseño de un sistema de medición, la proyección de la estructura organizativa para la generación del impacto y formación y sensibilización.

Figura 14: La Margarita del Impacto Social



3.2.2.1. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión del impacto

A lo largo de los tres años de vida del Think Tank, los ODS han estado siempre presentes en las reflexiones compartidas como marco de referencia para muchas organizaciones -con claros oscuros para otras-, si bien la manera de integrarlos en la práctica es diferente. Durante este tercer año se ha analizado en qué medida es oportuno enmarcar la gestión del impacto en los ODS. El 61 % de las organizaciones considera que sí lo es, mientras que el 39 % expresa dudas⁴².

Si se hace un análisis más detallado de los resultados, los porcentajes varían de manera muy significativa. En el sector privado, el 76 % de las organizaciones valora positivamente el marco de los ODS para su gestión del impacto y el 24 % expresa dudas. Sin embargo, en

42 Resultados de la encuesta "Consulta del Think Tank sobre gestión por impacto" realizada en 2023.

el tercer sector los porcentajes se invierten, con un 33% que lo valora oportuno y un 67% que tiene dudas.

En la reflexión compartida se pone de manifiesto que para el tercer sector hay otros marcos, como la Teoría del Cambio, o estándares temáticos más alineados y ajustados a la misión en cada caso, como la Convención sobre los Derechos del Niño, que facilitan una mejor gestión del impacto. Por otro lado, si bien en el sector privado se valora más positivamente el marco de los ODS como guía o brújula, e incluso en algunos casos el uso de las metas específicas de los ODS para estructurar la gestión del impacto, también se constatan algunas dudas acerca de la capacidad real de contribuir a los ODS en empresas que no nacen como empresas sociales o nativas de impacto. Y se pone de relieve la importancia de no alimentar el *ODSwashing*, distinguiendo cuándo solo se está alineado con los ODS de cuando se hace una contribución clara a estos.

Ante las dudas de cómo aplicar de manera rigurosa el marco de los ODS, se valora positivamente la utilización de un estándar basado en estos. Así, el 82% de las organizaciones consideraría incorporar un estándar de gestión basado en los ODS⁴³. Este porcentaje es el mismo tanto para el tercer sector como para el sector privado.

En todo caso, independientemente del grado de incorporación de los ODS en la práctica de gestión, sí se valora muy positivamente el hecho de que estos constituyen un marco común conocido por todos los actores y una responsabilidad compartida con los que alinear los efectos o cambios que generan las organizaciones en los grupos de interés, así como una herramienta útil para avanzar en la concienciación de la ciudadanía.

Para facilitar una mejor comprensión acerca de cómo se pueden integrar los ODS en su trabajo y por tanto en su sistema de gestión y medición, la OCDE propone una clasificación sencilla en función de su grado de compromiso con estos (OECD, 2023b) y que se muestra en la figura 15:

- 1. Alineación con los ODS.** Esta es la manera más fácil, pero también más débil de identificar la contribución a los ODS. Existe un mayor riesgo de *ODSwashing*.
- 2. Alineación con las metas de los ODS.** Esta aproximación permite afinar mejor la contribución, pero no es suficiente para hacer una buena gestión de los impactos.
- 3. Alineación con los indicadores de los ODS** y dentro de estos, mejor los indicadores que reflejan cambios o impactos. Esta es la forma más consistente de integrar los ODS en la estrategia y permite identificar contribución y atribución para maximizar el impacto.

43 Encuesta realizada durante el segundo semestre de 2023 (cerrada el 6 de noviembre de 2023). Se recibieron 41 respuestas de una diversidad amplia de organizaciones del Think Tank.

Figura 15: Diferentes niveles de alineación con el marco de los ODS, según la OCDE



Fuente: OECD (2023b: 50).

En la misma línea, Gaggiotti, Giaconcelli, Picón Martínez y Rojas (2023) explican tres enfoques para trabajar con los ODS identificadas por EVPA, dependiendo de cuán profunda sea la integración de estos en el marco de la medición y gestión de impacto de la organización –ellos realizan la propuesta para inversores, pero parece extrapolable a otros actores-. Como se representa en la figura 16, el primer enfoque, denominado "alineación con los ODS" se quedaría en el ámbito de la medición, sin capacidad para gestionar los impactos. Se trata de una estrategia orientada a aprovechar las ventajas comerciales de comunicar la contribución a los ODS.

El segundo enfoque, que denominan "acción por los ODS" -SDG Action- se refiere a utilizar los ODS para identificar brechas de impacto en una determinada zona geográfica (Gaggiotti et al., 2023). También este se quedaría en el ámbito de identificar impactos, sin intención de gestionarlos.

En el tercer enfoque, "optimización de los ODS", se utilizan los ODS para gestionar el impacto, integrándolos en la estrategia y las operaciones de la organización y realizando una verificación externa (Gaggiotti et al., 2023). En este tercer enfoque proponen utilizar los *SDG Impact Standards* para optimizar el impacto.

Figura 16: Integración de los ODS en los marcos de medición y gestión



Fuente: Gaggiotti et al., 2023: 2.

Todos estos enfoques se están aplicando en el ecosistema actual en mayor o menor medida, lo importante es que las organizaciones sean claras y transparentes respecto a su grado de integración. Si estas no los integran y se utilizan solo como elementos de comunicación o marketing, existe un alto riesgo de caer en prácticas de *ODSwashing* que perjudican a todas, y a la larga a la reputación de la organización. Por otro lado, como se ha visto a lo largo de este apartado, los ODS ofrecen un lenguaje y un horizonte compartido que interpela a todo tipo de actores, lo que los convierte en un buen marco para referenciar la gestión del impacto, desde la planificación estratégica hasta la toma de decisiones basadas en evidencias. Es interesante ver estas distintas formas de trabajar con los ODS como una oportunidad para ampliar de manera progresiva el compromiso efectivo con estos, si es el marco adoptado por la organización, dando pasos para caminar hacia su plena integración en los sistemas de gestión.

3.2.3. Normas y estándares

Un sistema de gestión de impacto consistente explícita y se desarrolla teniendo en cuenta el marco normativo que afecta a la organización en materia de sostenibilidad e impacto, así como los estándares voluntarios que esta adopta. Este conjunto de normas y estándares ayuda a definir qué se hace -acciones del ciclo de gestión- y cómo se hace -cómo se toman

las decisiones, cómo se cuenta con los grupos de interés, cómo se integra el impacto en la gestión, etc.-.

Las organizaciones del Think Tank entienden por estándar “una forma repetible, armonizada, acordada y documentada de hacer algo. Los estándares contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos diseñados para usarse de manera consistente como regla, guía o definición. Ayudan a simplificar la medición y a aumentar la fiabilidad de lo medido” (San Pedro y Ballesteros, 2021: 62)⁴⁴. Los estándares se desarrollan para un campo o sector concreto y son fruto de procesos de creación colectiva y un cierto nivel de consenso.

El marco regulatorio en materia de sostenibilidad e impacto es cada vez más exigente en Europa, especialmente para empresas e inversores, como se explica en el capítulo 4. Las directivas europeas y su trasposición al ordenamiento jurídico español establecen en muchos casos las reglas del juego para gestionar e informar sobre sostenibilidad e impacto e inciden por tanto en la manera de construir un sistema de gestión de impacto. En los casos en los que no afecta la legislación, o no afecta todavía, el marco normativo puede igualmente servir de referencia para impulsar buenas prácticas de gestión y reporte.

De la misma manera, el sistema de gestión puede dotarse de estándares voluntarios para mejorar la toma de decisiones. En el ámbito de la sostenibilidad e impacto se han desarrollado diferentes estándares de referencia, generalmente de alcance internacional, como los referidos en el apartado 4.5.

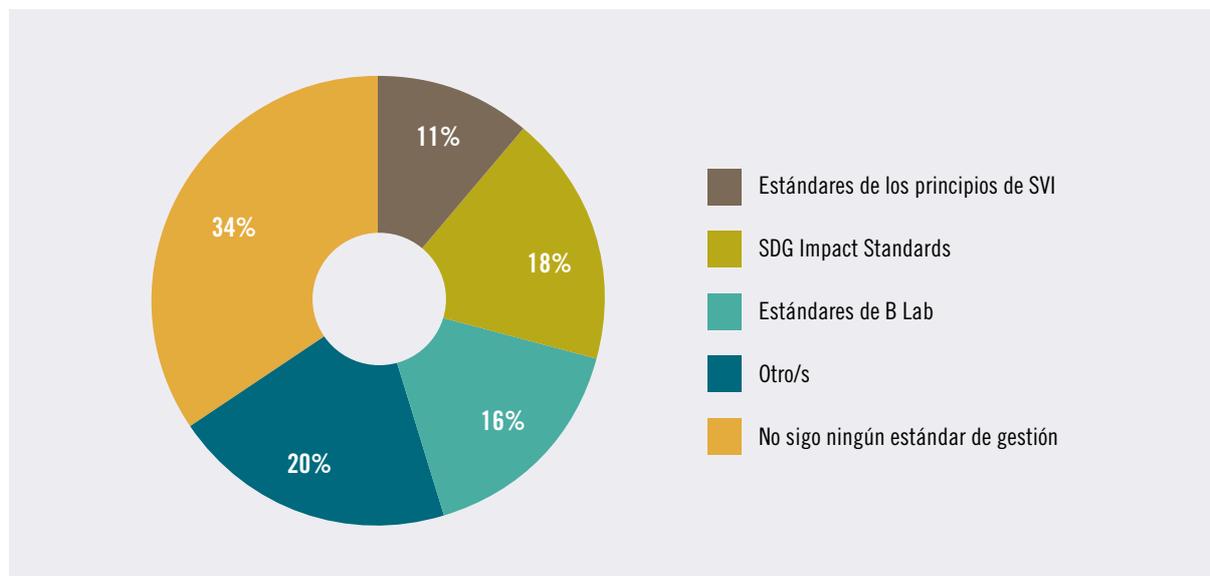
Las organizaciones del Think Tank han analizado, desde su experiencia, el valor y el papel que tienen los estándares de gestión o toma de decisiones. Actualmente, el 34 % de las organizaciones no sigue ningún estándar. Este porcentaje se eleva a 58 % entre las entidades del tercer sector y se reduce a 20 % entre las empresas⁴⁵. En la figura 17 se identifican los estándares que más siguen. El 18 % utiliza los *SDG Impact Standards*, el 16 % los estándares B Corp⁴⁶ y el 11 % los estándares asociados a los principios de SVI (11 %). Otros estándares utilizados son los de Capitals Coalition -*Social and Human Capital Protocol* y *Natural Capital Protocol*, los *European Single Reporting Standard (ESRS)* asociados a la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* de la Unión Europea. En la reflexión compartida y en los resultados de la consulta interna, además, se pone de manifiesto que las organizaciones tienen también de referencia marcos -ODS, Teoría del Cambio- y metodologías - Impact Management Project (IMP), Value Balancing Alliance, *Impact-Weighted Accounts*, el Valor Social Integrado, los indicadores de IRIS+, los criterios de la OCDE y metodologías e indicadores propios- que les sirven de orientación en su gestión.

44 Definición basada en IRENA, European Committee for Standardization, ISO.

45 Resultados de la encuesta “Consulta del Think Tank sobre gestión por impacto” realizada en 2023, con 41 respuestas.

46 Algunos estándares no son de aplicación universal, como es el caso de los de B Corp que se aplican solo a empresas con ánimo de lucro.

Figura 17: Estándares de gestión de impacto en las organizaciones del Think Tank



Fuente: resultados de la encuesta “Consulta del Think Tank sobre gestión por impacto” realizada en 2023.

Las organizaciones que siguen un estándar de gestión afirman que les sirve de guía y orientación (44%) y que les facilita la comparabilidad y la verificación (24%). También les reporta credibilidad externa (sello) e interna -para conseguir compromisos internos. Aporta visión estratégica, solidez, profesionalidad y ayuda a hacerse las preguntas adecuadas⁴⁷.

Las organizaciones que no siguen un estándar señalan varias razones. Un tercio de las organizaciones refiere falta de capacidades y de equipo formado para ello. Otro tercio por elección propia, por no ajustarse a un estándar para desarrollar sus propios indicadores y procedimientos de gestión. Un 16% declara falta de conocimiento. Otras razones apuntan a procesos progresivos o parciales del sistema de gestión de impacto o de aprendizaje y exploración para valorar la mejor opción de la organización.

Algunas de las organizaciones que no siguen un estándar por desconocimiento o falta de capacidades señalan que necesitarían entender mejor el valor que aportan y necesitarían formación (27%) y acompañamiento (19%). Varias también apuntan a la necesidad de abordarlo o trabajarlo con los órganos de gobierno (16%) y otras razones (11%), como la falta de recursos y tiempo o tener claro que seguir un estándar es la mejor opción⁴⁸. En la consulta también se preguntó si las organizaciones considerarían incorporar los *SDG Impact Standards*. El 82% contestó que sí, un 13% que no.

Para contextualizar estas reflexiones es necesario apuntar que el desarrollo de estos estándares es reciente. Los *SDG Impact Standards*, por ejemplo, se presentaron en 2021. Pero las organizaciones tienen experiencia con otro tipo de estándares, principalmente de gestión de calidad -45% refiere desarrollar estándares de calidad-, por lo que no parten de cero. Los estándares más utilizados son ISO 9001 (60%) y EFQM (20%). El resto señala el sello de la Fundación Lealtad, el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, y estándares como el sistema

47 Resultados de la encuesta “Consulta del Think Tank sobre gestión por impacto” realizada en 2023.

48 Resultados de la encuesta “Consulta del Think Tank sobre gestión por impacto” realizada en 2023.

MERA y MIS, de calidad de programas y enfoques y otros estándares internos relacionados con la calidad la integración de enfoques -género, participación y desarrollo comunitario-.

Partir de la buena práctica de desarrollar un estándar de calidad puede ser un punto fuerte para la incorporación de un estándar de gestión de impacto y servir de guía en la construcción de un sistema de gestión de impacto robusto y bien integrado en la estrategia global. Construir sobre la práctica de la gestión de calidad afianza y amplía la cultura de responsabilidad y rendición de cuentas de la organización con relación a los grupos de interés.

Es conveniente que la aplicación de estos estándares sea armonizada, que no implique duplicar esfuerzos ni abrir caminos paralelos, sino al contrario, que sea un sistema integrado de gestión basado en evidencias para el conjunto de procesos de la organización. Y asegurar que el estándar elegido sea adecuado o adaptado al sector de intervención, con indicadores que se ajusten a la realidad y el contexto específico del tercer sector, el sector privado o el sector público.

3.2.4. Herramientas de gestión y medición

Las herramientas de gestión y medición son una parte central del sistema de gestión porque permiten conocer y entender el valor social generado y destruido por la organización y hacer análisis consistentes para la toma de decisiones.

El término "herramienta" se suele utilizar para referirse de manera genérica e incluyente tanto a marcos y estándares, que se han presentado en apartados anteriores como a metodologías, indicadores, herramientas digitales u otros instrumentos habituales para el desarrollo de la medición y la toma de decisiones, que se abordarán en este⁴⁹.

El uso de estas herramientas ha de ser coherente con el marco y los principios que adopte la organización. Si, por ejemplo, se adoptan unos principios que establecen la participación de los grupos de interés -como los consensuados en el marco del Think Tank o los de Social Value Internacional-, se optará por metodologías apropiadas e indicadores que permitan conocer, valorar y cuantificar adecuadamente los cambios generados en estos.

3.2.4.1. Metodologías e indicadores

Las metodologías son una parte central de este conjunto de herramientas y del sistema de gestión, especialmente para desarrollar la medición. La RAE define metodología como la "ciencia del método" y como "el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal"⁵⁰. Este conjunto de métodos establece, de manera ordenada y planificada, los pasos a dar para desarrollar de manera consistente una investigación o, en este caso, un proceso de medición y toma de decisiones.

Existen numerosas metodologías de medición y contabilidad del valor social que cuentan con respaldo académico y/o institucional en el ámbito internacional y en España. Por otro lado, muchas organizaciones desarrollan metodologías propias para responder mejor a sus

49 El primer informe de propuestas elaborado a partir de los consensos del Think Tank propone una clasificación y definiciones de estas herramientas (San Pedro y Ballesteros, 2021).

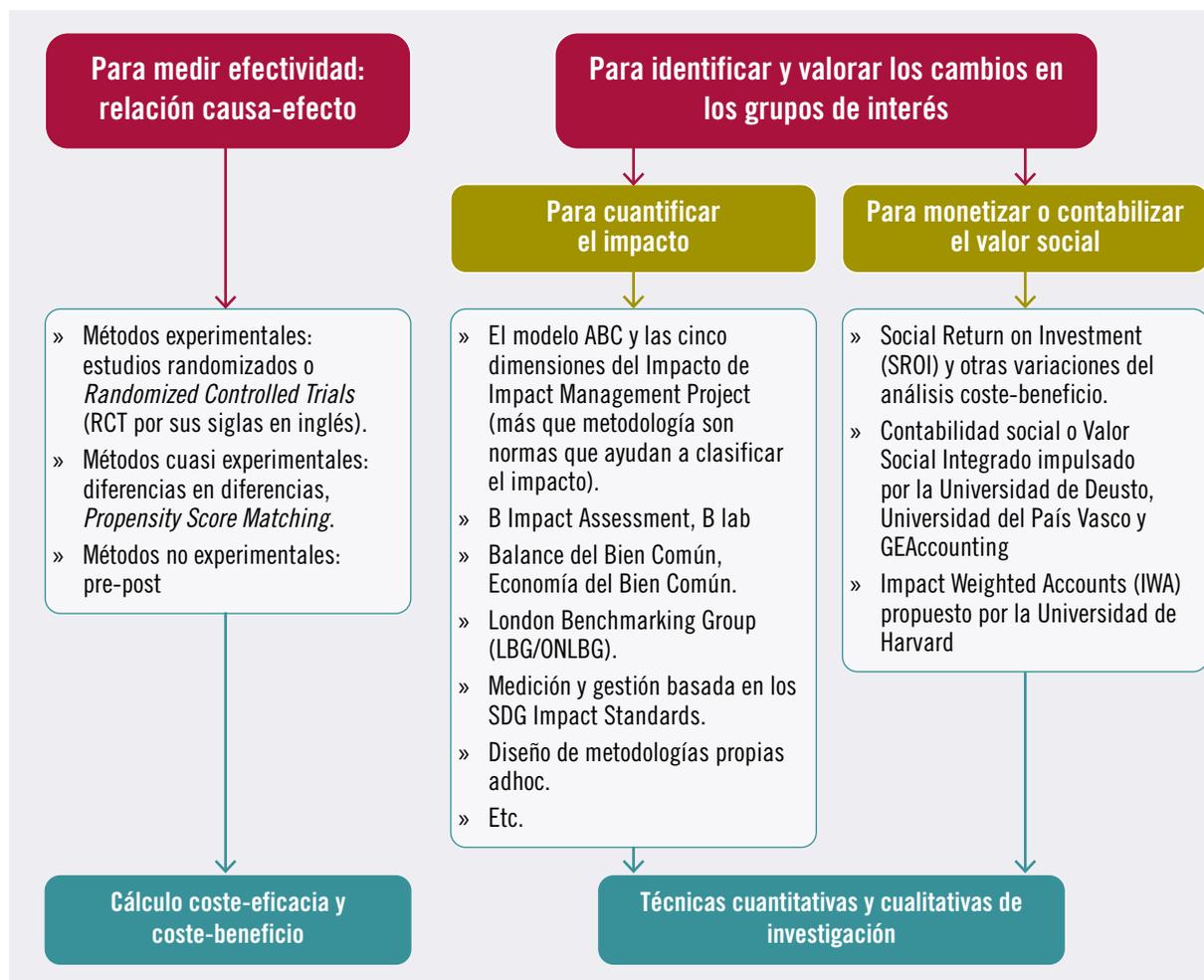
50 <https://dle.rae.es/metodolog%C3%ADa>

necesidades. Y la mayoría utiliza un *mix* metodológico para entender y valorar mejor el impacto neto generado desde la perspectiva complementaria que aporta el uso de distintas metodologías (Robin y García, 2019; San Pedro y Ballesteros, 2021; Ballesteros et al., 2023).

Varias de las metodologías se basan en la monetización del valor social, y algunas además proponen una manera de ampliar la contabilidad tradicional integrando la contabilidad social, como los IWA o el Valor Social Integrado, que normalizan la toma de decisiones de la organización complementando las ratios financieras y otros KPIs habituales de gestión con indicadores de valor social.

En la elección de la(s) metodología(s) más adecuada(s) las organizaciones pueden considerar diferentes variables, que en cada caso tienen mayor o menor peso, como son, entre otras, los recursos y tiempos necesarios para desarrollarlas, las capacidades disponibles, las preguntas para las que se busca respuesta -no es lo mismo preguntarse por la efectividad de un programa que por el tipo y la profundidad de cambios que se han producido en las personas-, el grado de precisión necesario, el nivel deseado de implicación de los grupos de interés, la posibilidad de contratar apoyo externo, la accesibilidad o facilidad de implementación. En la figura 18 se representa gráficamente una clasificación de metodologías, de acuerdo con la finalidad de la medición.

Figura 18: Metodologías de medición del impacto social



Si la medición se utiliza para evaluar la efectividad de un proyecto, programa o política es habitual elegir los siguientes métodos:

- ✚ Métodos experimentales de evaluación de impacto: estudios randomizados o *Randomized Controlled Trials* (RCT por sus siglas en inglés).
- ✚ Métodos cuasiexperimentales: diferencias en diferencias, *Propensity Score Matching*.
- ✚ Métodos no experimentales: pre-post.

En estos casos, además, se suele calcular una ratio coste-efectividad. Los métodos experimentales y cuasiexperimentales son muy adecuados para conocer la relación causa-efecto de una intervención y por lo tanto muy útiles para proyectos piloto o en aquellos en los que es necesario comprobar si la intervención es efectiva.

Si se busca identificar, cuantificar y valorar los efectos o los cambios experimentados por los grupos de interés, se pueden utilizar un amplio conjunto de metodologías, entre las que se encuentran las siguientes:

- ✚ El modelo ABC y las cinco dimensiones del Impacto de Impact Management Project (más que metodología son normas que ayudan a clasificar el impacto).
- ✚ La Evaluación de Impacto B -*B Impact Assessment*-, B lab
- ✚ Balance del Bien Común, Economía del Bien Común.
- ✚ London Benchmarking Group (LBG/ONLBG).
- ✚ Medición y gestión basada en los *SDG Impact Standards*.
- ✚ Diseño de metodologías propias ajustadas a las necesidades y el contexto.

Si el objetivo es contabilizar el valor social generado -o destruido- por una organización o monetizar el valor social de un proyecto, programa o de una organización en su conjunto, es habitual utilizar las siguientes metodologías:

- ✚ Social Return on Investment (SROI) y otras variaciones del análisis coste-beneficio.
- ✚ Contabilidad social o Valor Social Integrado impulsado por la Universidad de Deusto, Universidad del País Vasco y GEAccounting.
- ✚ Impact Weighted Accounts (IWA) propuesto por la Universidad de Harvard.

Para desarrollar las metodologías y, especialmente, para incorporar la voz de los grupos de interés, se pueden utilizar y combinar diferentes técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, como las encuestas, las entrevistas, los grupos focales las historias de vida, etc.

La elección y aplicación de metodologías puede suponer un desafío, especialmente para organizaciones que dan sus primeros pasos, por la percepción de complejidad asociada. Pero es un camino de aprendizaje en el que se puede partir de las opciones más sencillas y cercanas para transitar hacia enfoques más sofisticados.

En este camino de aprendizaje, una de las primeras cuestiones a las que hay que dar respuesta con herramientas concretas es cómo realizar la escucha a los grupos de interés, qué

relación se va a construir con ellos y con qué técnicas -entrevistas, *focus groups*, encuestas, etc.- para incorporar su visión y aportaciones en la gestión a todos los niveles. Es importante definir bien el enfoque metodológico más adecuado y adaptado a las características de los grupos de interés y explicitarlo en el modelo de gestión.

Una preocupación recurrente en el ecosistema es la conveniencia o no de estandarizar metodologías, con el objetivo de facilitar la comparación, el aprendizaje compartido y el acceso a indicadores comunes. Esta cuestión, de especial interés para inversores, se abordó en los anteriores informes (San Pedro y Ballesteros, 2021; Ballesteros et al., 2023) sin llegar a una conclusión cerrada. Sí se valoró muy positivamente la posibilidad de compartir indicadores, valores, *proxies* y otros elementos que ayuden a fortalecer capacidades, pero también se valoró que confluir en unas pocas metodologías podría restar riqueza y profundidad a la medición. Más que estandarizar metodologías de medición y gestión, se está avanzando en la confluencia y creciente adopción de principios, normas y estándares de gestión, divulgación y *benchmarking*, que ayudan a combatir el *impactwashing* y en facilitar la interoperabilidad de todas las herramientas (Impact Management Platform, 2023).

En esta línea, en los últimos años se está aplicando de manera cada vez más generalizada sistemas de indicadores estandarizados, especialmente en la inversión de impacto. Los más utilizados por los inversores, de acuerdo con una encuesta del GIIN (2023) sobre gestión y medición de impacto, son los de IRIS+ (78%), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (22%) y del GRI (19%). IRIS+ ofrece un abanico muy amplio de indicadores clasificados de acuerdo con distintos criterios y que permiten elegir indicadores de resultados a corto plazo o productos (*outputs*) pero también cambios en las personas y el entorno (*outcomes*) y que están alineados con las metas de los ODS para facilitar la interoperabilidad con este marco.

Sin duda estas plataformas pueden resultar de enorme utilidad para avanzar en la comparabilidad de los datos, pero existe el riesgo de “despistarse” con indicadores muy bien formulados que no necesariamente son los más apropiados para entender los cambios que se producen en los grupos de interés como consecuencia de la acción de la organización. El riesgo puede estar en dar por hecho, desde la planificación, que los cambios van en una dirección, mientras los grupos de interés pueden informar de efectos en otra distinta.

Por otro lado, en proyectos de cooperación para el desarrollo con financiación europea también se utilizan sistemas de indicadores validados por la Comisión Europea para evaluar resultados e impactos. En la misma línea, esto puede ser una ayuda para las organizaciones, pero requiere de un esfuerzo adicional para alinear, armonizar o complementarlo con los sistemas propios de medición, con el objetivo de integrarlo en el proceso de toma de decisiones de la organización.

Para avanzar en los procesos de armonización y confluencia en el uso de indicadores que permitan cuantificar con rigurosidad los cambios, especialmente en aspectos intangibles, uno de los desafíos es contar con valores y *proxies* validados que generen confianza y seguridad. ¿Cómo se mide o cuánto vale el capital social, la empleabilidad o la autoestima? Para ello, la alianza internacional Capitals Coalition ha puesto en marcha la Comisión del Valor con el objetivo de realizar una contribución sustancial en este sentido, como se explica en el recuadro a continuación.

Comisión del Valor

La Comisión del Valor es un proyecto de colaboración a tres años auspiciado por Capitals Coalition. Su objetivo es impulsar la transparencia y la rendición de cuentas en la aplicación y el uso de los factores de valor.

Las empresas usan un factor de valor para medir el flujo que va de servicios y perjuicios que provienen del capital natural, social, humano y producido a valor cualitativo, cuantitativo o monetario. Para Capitals Coalition, entender el valor que aportan estos capitales a la organización pone aún más de relieve la importancia de sus dependencias, lo que refuerza los argumentos a favor de invertir en la salud de los capitales y facilita que se pueda incluir su valor en la toma de decisiones.

En la Comisión participan personas expertas de todo el mundo que están cocreando y desarrollando un conjunto de criterios globales claros y transparentes para la creación y el uso de factores de valor y consolidando los esfuerzos existentes en una plataforma de acceso abierto.

Fuente: The Capitals Coalition (2023).

3.2.4.2. Herramientas digitales

La tecnología puede ser una gran aliada en la maximización del impacto. Bien utilizada, aporta profundidad, alcance, eficacia y eficiencia al sistema de gestión. Algunas de las metodologías más utilizadas para la gestión y medición son online y gratuitas, lo que las hace accesibles a cualquier organización. Es el caso de la evaluación de impacto B (*B Impact Assessment*)⁵¹ que ofrece B Lab para que cualquier empresa pueda utilizarla, independientemente de que solicite o no la certificación. En 2023 son más de 190 000 las empresas en el mundo que utilizan la Evaluación de Impacto B. La plataforma permite hacer la evaluación a partir de un conjunto amplio de preguntas, comparar los resultados con empresas del mismo sector, país y rango de tamaño y establecer objetivos de mejora.

También existen diferentes herramientas digitales online que pueden fortalecer las capacidades de las organizaciones para desarrollar la gestión y medición de su impacto. Pueden ser aplicaciones comerciales estandarizadas o bien desarrolladas específicamente teniendo en cuenta las características de su sistema de gestión. En este camino de digitalización, la inteligencia artificial puede ser una gran aliada por su capacidad para procesar grandes cantidades de datos.

Bien diseñadas, las herramientas digitales facilitan y agilizan procesos asociados a la medición y la gestión, teniendo en cuenta marcos internos y externos, normativas o estándares. Pueden utilizar los datos de la medición para generar diferentes productos, como cuadros de mando, soportes para el seguimiento, informes internos para la toma de decisiones, informes para auditar, etc. También pueden poner el foco en algún aspecto de la gestión del impacto que sea especialmente relevante para la organización, como es la comunicación con los grupos de interés⁵².

51 <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/> <https://www.bcorpSpain.es/impacto>

52 La empresa ILUNION cuenta con una herramienta propia específica para facilitar la escucha a los grupos de interés. Para más información, se puede escuchar las intervenciones de Ana López de San Roman, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas de ILUNION en el Webinar "Criterios ESG: cómo generar confianza en nuestros grupos de interés", del ciclo ESADE-Fundación SERES, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=m1mgBkHA51U>

En el marco del Think Tank, en 2022 se identificó la necesidad de contar con una plataforma colaborativa para facilitar el acceso fácil a definiciones, orientaciones y recursos relacionados con la gestión y medición del impacto social. Se propuso explorar la posibilidad de desarrollar una herramienta colaborativa que incluyera una base de datos de indicadores, valores y *proxies*, así como un repositorio de experiencias y buenas prácticas. Para valorar su pertinencia, la Cátedra de Impacto Social realizó un análisis exhaustivo de 70 plataformas y páginas⁵³, lo que permitió constatar la amplia variedad de herramientas y la diversidad de enfoques existentes, desde cuadros de mando de impacto para organizaciones hasta repositorios de buenas prácticas. Se identificaron proyectos y redes de colaboración de expertos a nivel mundial dedicadas.

En el siguiente recuadro se explica la plataforma Masimpact, una herramienta digital que permite la gestión y maximización del impacto de la acción social de las empresas.

Herramienta digital para la gestión del impacto de la acción social

La plataforma **Masimpact** es una herramienta digital que ayuda a las entidades sociales y a las empresas a gestionar su impacto de forma muy sencilla, pero rigurosa. Este SAS (*software as service*) incorpora el marco de medición de impacto *London Benchmarking Group* (LBG), reconocido internacionalmente desde el año 2007.

La plataforma proporciona un **enfoque holístico en la gestión del impacto**, permitiendo una utilidad plena incluso si se decide no utilizar el marco de medición LBG, y se integra con otros marcos y metodologías actuales que ayudan a la gestión y monitorización del impacto generado.

Masimpact facilita una **gestión clara y rigurosa** al ofrecer un conjunto de indicadores que permite a las organizaciones la gestión y mejora del impacto de sus actividades de forma consistente y también comparable. También facilita la **identificación de oportunidades**. Mediante el análisis de los datos de logros y/o impactos, las organizaciones pueden detectar áreas susceptibles de mejora en sus programas. Este proceso les brinda la capacidad de optimizar sus actividades, mejorando así su comprensión de las iniciativas y permitiéndoles tomar decisiones más informadas

A la hora de comunicar los logros y los impactos generados a través de sus iniciativas tanto interna como externamente, la plataforma ofrece la creación de **informes de impacto**, utilizando información cualitativa y cuantitativa respaldada por gráficos y otros elementos visuales. Esto ayuda a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas con los grupos de interés.

Fuente: texto elaborado por Mas Business.

Sin duda, las herramientas digitales, como el resto de las herramientas analizadas en este apartado, deben permitir desarrollar el propósito y la estrategia de la organización en gestión y medición del impacto, ayudando a ordenar, sistematizar, agilizar y hacer más eficientes los procesos, pero evitando simplificar lo que es complejo -edulcorando y restando rigor- o añadiendo cargas burocráticas innecesarias. Es importante, además, extremar las precauciones para asegurar la protección de datos y el tratamiento adecuado de información cualitativa y/o delicada de los grupos de interés. Estos aspectos altamente sensibles requieren una planificación adecuada.

53 Para afinar la selección, se evaluaron detalladamente 27 de ellas, centrándose en variables clave como foco, producto, utilidad, idioma/ámbito geográfico, destinatario, monetización, marco de referencia, método de construcción y recursos.

4. Marco regulatorio y estándares voluntarios de gestión de impacto

IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO



1. La Unión Europea se está dotando de un amplio marco normativo para impulsar las finanzas sostenibles y fomentar la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. Este marco, que se está construyendo en diálogo con los principales estándares internacionales de sostenibilidad y finanzas sostenibles -GRI, B Corp, SASB, etc. representa una oportunidad histórica para acelerar la transición hacia una economía de impacto. Está cambiando las reglas del juego y condicionará los mercados y las relaciones entre actores. Los principales instrumentos normativos de la UE para impulsar la transición son:
 - a. La regulación existente e iniciativas propuestas y en desarrollo para contar con una Taxonomía de la UE.
 - b. La regulación sobre divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (SFDR por sus siglas en inglés) y sus Estándares Técnicos de Regulación (RTS por sus siglas en inglés).
 - c. La Directiva de Divulgación de Sostenibilidad Corporativa (CSRD por sus siglas en inglés) que sustituye a la Directiva de Información No Financiera (NFRD por sus siglas en inglés) y sus Estándares Europeos de Sostenibilidad (ESRS por sus siglas en inglés).
 - d. La Iniciativa de Gobernanza Empresarial Sostenible (SCG por sus siglas en inglés) desde la que se ha desarrollado la Directiva sobre Debida Diligencia en Sostenibilidad Corporativa (CSDDD por sus siglas en inglés).
2. Actualmente se está haciendo un gran esfuerzo para favorecer la confluencia y la interoperabilidad entre los distintos estándares internacionales de sostenibilidad e impacto, facilitando la emergencia de una cultura compartida de gestión de impacto y un mejor abordaje de los riesgos sistémicos.
3. La elaboración de un informe de sostenibilidad para cumplir las obligaciones que establece la normativa aplicable puede ser una oportunidad, un primer paso para avanzar en la toma de decisiones informadas. Es importante empezar a andar el camino que ayude a cuestionarse lo que se hace y a buscar soluciones que generen más valor social para los grupos de interés.

La transformación de la economía hacia una economía de impacto requiere, además de una nueva narrativa y compromisos de todas las partes, un empuje regulatorio⁵⁴. La Unión Europea está construyendo un ambicioso marco normativo para regular las finanzas sostenibles y fomentar la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa que sin duda va a acelerar y configurar los procesos de transformación.

54 Agustín Vitórica hace referencia a “una narrativa potente y un empuje regulatorio” (Alarcón et al., 2022: 69).

En este capítulo se aborda el conjunto de normas que afectan a los distintos actores, con especial atención a las obligaciones actuales y futuras de empresas e inversores, así como el papel de los estándares voluntarios. Las organizaciones del Think Tank han querido contribuir a aportar algo de claridad y perspectiva a este asunto de enorme relevancia, con especial atención a las implicaciones y oportunidades que ofrece el marco normativo de la UE para avanzar hacia una cultura de gestión del impacto.

4.1. Confluencia e interoperabilidad

A partir de las primeras iniciativas voluntarias para adoptar estándares de sostenibilidad e impacto, como la de la pionera Global Reporting Initiative (GRI), fundada en 1997 o de B Lab en 2006, el número y diversidad de propuestas se han ido multiplicando a lo largo de los últimos años (Alarcón et al., 2022). La elaboración de estándares de sostenibilidad e impacto pretende ayudar a ordenar, guiar y comparar la acción de los distintos actores económicos en la generación o destrucción de valor social y medioambiental.

Este gigantesco esfuerzo internacional de estandarización puede recordar, con todos los matices que sean oportunos, al proceso de normalización de la contabilidad financiera que se realizó a partir de los años 30 del siglo pasado y que aportó transparencia y objetividad. De hecho, una línea relevante de avance en la integración del impacto en la gestión propone ampliar los estándares contables vigentes para incluir la contabilidad social, como se desarrolla en el apartado 5.2.2. De esta manera, el cálculo de la rentabilidad de una empresa incluiría tanto el valor financiero como el valor social y medioambiental (Nicolls y Adams, 2023).

Actualmente existen numerosas organizaciones, plataformas y coaliciones que están impulsando normas o estándares en los ámbitos de sostenibilidad e impacto. La comprensión del rol que estos cumplen y su articulación con principios, por un lado, y con metodologías por otro, facilitará su buen uso por parte de las organizaciones. Para no perderse en este camino y valorar cuál puede ser más relevante para una organización, Efiko Academy (2023) propone cuatro criterios para clasificarlos, de acuerdo con la función que cumplen, su enfoque de materialidad, su foco temático y su público objetivo.

Si los estándares se clasifican por la función que cumplen, se podrían distinguir cinco funciones principales:

-
1. Principios que guían la práctica.
 2. Estándares de medición y gestión del impacto.
 3. Estándares de reporte de sostenibilidad.
 4. Métricas y taxonomías.
 5. Proveedores de datos de benchmarking, índices y *ratings*.
-

En la figura 19 se presenta la clasificación, propuesta por Efiko Academy, de los principales estándares y recursos de sostenibilidad e impacto según la función que estos cumplen.

Figura 19: Clasificación de estándares y otros recursos según la función que cumplen



Fuente: Efiko Academy (2023).

Según esta clasificación, los principales estándares de medición y gestión de impacto son los estándares de los principios de Social Value International, los protocolos de Capitals Coalition, los estándares de SDG Impact del PNUD -*SDG Impact Standards*- y los estándares para la certificación B Corp de B Lab⁵⁵. En el apartado 4.5., se amplía información sobre estos estándares voluntarios como referencia para guiar a las organizaciones en sus sistemas de gestión de impacto.

Más allá del ejercicio de clarificación que ofrece, la propuesta permite apreciar la diversidad de estándares y otros recursos existentes actualmente. En este contexto, las principales organizaciones de estándares están tratando de avanzar en la convergencia y complementariedad entre ellas. Un hito en este proceso de acercamiento fue la creación en 2016 de *Impact Management Project*, una colaboración internacional de organizaciones a lo largo de cinco años para establecer consensos globales sobre gestión y medición de impacto (Alarcón et al., 2022) que permitió generar herramientas fundamentales para el ecosistema como las cinco dimensiones del impacto⁵⁶ o el modelo ABC de clasificación del impacto según la intencionalidad⁵⁷.

En la misma línea, los *SDG Impact Standards* también son fruto de la colaboración y la armonización entre principios, marcos y otros recursos para optimizar la toma de decisiones y contribuir a los ODS. En finanzas sostenibles también se están haciendo importantes esfuerzos de complementariedad, como es el caso de la Unión Europea y el ISSB (International Sustainability Standards Board) de la Fundación IFRS (International Financial Reporting Standards) (Alarcón et al., 2022).

55 Se ha dejado fuera de esta síntesis los estándares medioambientales, el marco de la Teoría del Cambio y la metodología experimental de los RCTs (Randomized Controlled Trials).

56 <https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/>

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

Desde el cierre del *Impact Management Project*, las principales organizaciones referentes de estándares y orientación en gestión y medición de impacto coordinan esfuerzos a través de Impact Management Platform⁵⁸ para avanzar de manera efectiva en la integración del impacto en la gestión. Esta plataforma realiza una propuesta consensuada de acciones de gestión de impacto y de definiciones operativas para llamar a la acción a la comunidad internacional de empresas, inversores y reguladores. Las organizaciones miembros consideran que es necesario dotarse de “un entendimiento común robusto sobre lo que implica la gestión del impacto y de un conjunto completo, coherente e interoperable de estándares, orientaciones (*guidance*) y herramientas para implementarla” (Impact Management Platform, 2023: 11). Y para ello han elaborado un mapa del sistema, uno para organizaciones, y otro para inversores e instituciones financieras, que presentan y relacionan las principales herramientas y recursos disponibles, organizados de acuerdo con distintos criterios, entre ellos la función que cumplen⁵⁹. Este mapa del sistema ofrece una visión de conjunto sobre las herramientas y los recursos disponibles para las organizaciones y promueve así de manera activa la interoperabilidad entre ellos. Permite identificar, además, qué estándares se pueden utilizar en cada fase del ciclo de gestión del impacto y sólo unos pocos sirven para todas ellas.

En esta misma línea otros actores relevantes están uniendo fuerzas para facilitar el proceso de gestión y reporte de impacto. Nasdaq OneReport y B Lab, por ejemplo, están colaborando estrechamente para ayudar a las empresas a agilizar sus procesos de gestión y reporte. Ofrecen datos unificados para simplificar la presentación de informes de sostenibilidad⁶⁰.

Estos enfoques de confluencia e interoperabilidad permiten a las organizaciones profundizar en su estrategia de impacto utilizando varias herramientas bien articuladas entre sí y facilitando un lenguaje común de impacto con el resto de actores.

4.2. Del reporte a la gestión

La elaboración de informes de evaluación de resultados o -cada vez más- de impacto en el tercer sector y de memorias de sostenibilidad o reportes no financieros en el sector privado son prácticas muy extendidas actualmente, por las razones que se han ido señalando a lo largo de este informe -condiciones de los donantes, obligaciones asociadas a subvenciones, regulación aplicable, etc.-. Las empresas grandes tienen, por ejemplo, un cierto nivel de práctica en la utilización de estándares de reporte, como los *Global Reporting Standards* (GRI), para elaborar informes no financieros o de sostenibilidad, para responder a las obligaciones establecidas en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre en materia de información no financiera y diversidad.

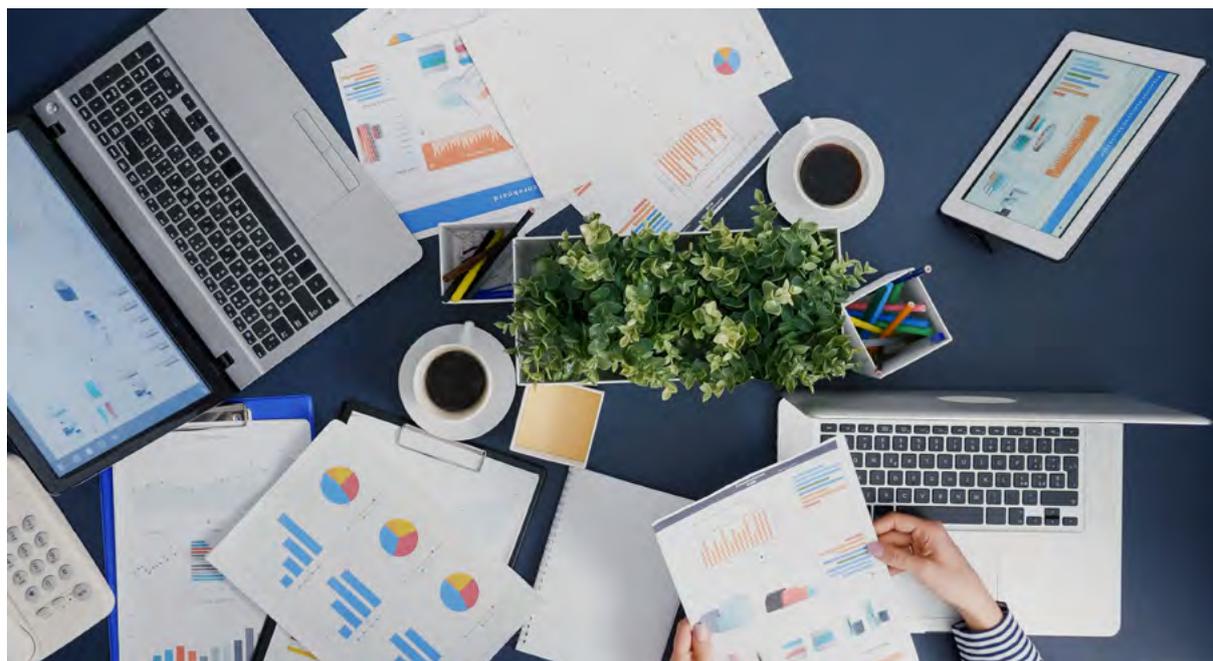
Si bien no es lo mismo un informe de impacto que una memoria de sostenibilidad⁶¹, esta práctica de reporte implica, como mínimo, poner en marcha un proceso más o menos

58 <https://impactmanagementplatform.org/about/>

59 <https://impactmanagementplatform.org/system-map/>

60 Para más información consultar <https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/b-lab-joins-nasdaq-onereport/> y <https://www.nasdaq.com/solutions/corporate-esg-solutions/metrico/framework-disclosure-management>

61 El informe de sostenibilidad o reporte no financiero en una empresa generalmente da cuenta de cómo actúa la compañía con relación los aspectos no financieros que son materiales -relevantes y significativos- para los grupos de interés y para la empresa, como las emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de agua, electricidad, equidad de género, diversidad, etc. El informe de impacto es el resultado de la medición realizada y permite informar a los grupos de interés



amplio de recogida y análisis de datos, de información a los órganos de gobernanza, la publicación de datos y una cierta narrativa de sostenibilidad. Estas y otras prácticas de divulgación, a pesar de las dificultades, sobrecargas y resistencias que pueden generar, permiten a la organización empezar a tener conversaciones a distintos niveles jerárquicos y en diferentes áreas de trabajo e impacto, con relación a aspectos materiales -relevantes y significativos- relacionados con la sostenibilidad y el impacto. Sobre estos mimbres se puede empezar a construir una estrategia de sostenibilidad o impacto, modesta al principio, que permita a la organización hacerse preguntas. ¿Estamos haciendo todo lo posible para reducir impactos negativos y maximizar los positivos? ¿Qué podemos hacer mejor? Éste es el primer paso para avanzar en la integración del impacto en la gestión.

En los reportes obligatorios se suele empezar por definir qué aspectos son materiales - para la empresa mediante la realización de un análisis de doble materialidad⁶² y se aportan datos para dar respuesta a los indicadores de referencia, según la obligación de reporte que establezca la norma. A partir de aquí, se puede avanzar integrando este proceso en un sistema de gestión y medición que permita tomar decisiones bien informadas. De esta manera, el reporte forma parte de la estrategia global, construyendo progresivamente procesos de trabajo orientados a identificar el valor social generado y destruido para tomar mejores decisiones. Si todavía la empresa no está obligada a reportar, se puede aprovechar la oportunidad (Alarcón et al., 2022; Ballesteros et al., 2023; Management Solutions, 2022) para ganar tiempo y construir una estrategia de impacto desde estas bases que incorpore el reporte alineado con la regulación que está por venir.

Algo parecido puede ocurrir en el tercer sector o en el sector público. En el primer caso, la obligación de hacer informes de justificación de proyectos concretos y rendición de cuen-

acerca del valor social generado o destruido, sobre la contribución de la organización al logro de los objetivos de impacto, etc.

62 Para más información ver Ballesteros et al., 2023.

tas institucional (gestión, cuentas, etc.) hace que la organización tenga que dedicar grandes esfuerzos y mucho tiempo a recabar datos y construir informes distintos, según esté obligada a ello. Si estas obligaciones se incorporan a un sistema más amplio de gestión de impacto, la entidad podrá tener una visión completa de su contribución, optimizar los esfuerzos de reporte y desarrollar progresivamente una estrategia para maximizar su impacto.

Hehenberger y Buckland (2023) consideran clave, para el contexto de la economía social, pasar de una mentalidad tecnocrática y orientada al cumplimiento a una mentalidad de aprendizaje. Señalan que la medición del impacto social debe enmarcarse en un proceso holístico de gestión del impacto de toda la organización que empodere adecuadamente a los grupos de interés y que forme parte de un enfoque colaborativo en el que las entidades acepten y no teman dar cuenta del riesgo de no lograr el impacto deseado o informar sobre impactos negativos.

En las organizaciones del sector público las dinámicas de elaboración de informes son más variadas y están generalmente asociadas a los mecanismos de control de gestión de la Administración o la evaluación de políticas públicas. Resulta especialmente interesante, como buena práctica de gestión y referencia de innovación en la Administración pública, la evaluación de impacto de proyectos propios o subvencionados a entidades del tercer sector con métodos experimentales o cuasiexperimentales para conocer la efectividad de determinados enfoques de intervención o de una política pública, como se recoge en el recuadro del apartado 2.5.3.

En el marco del Think Tank, más de la mitad (66 %) de las organizaciones que contestan la encuesta realiza un informe o memoria de impacto o sostenibilidad⁶³. El 25 % de las organizaciones señala que lo hace para cumplir la normativa y el 20 % sin tener obligación. Por otro lado, el 30 % de las organizaciones afirma que no realiza informe porque no tiene las condiciones para ello (25 %) o les genera confusión (5 %)⁶⁴. En todo caso, resulta muy interesante que de las organizaciones que elaboran informes o memorias, el 70 % señala que estos forman parte de un sistema de gestión del impacto y casi la mitad (48 %) considera que facilita la toma de decisiones. La mayoría de los informes (63 %), además, dan cuenta tanto de los impactos positivos como negativos, un aspecto que como se ha visto, preocupa a las organizaciones⁶⁵.

Pero también se señala que todavía se hacen informes descriptivos y orientados a comunicar externamente, que no facilitan tanto el aprendizaje interno y la toma de decisiones para mejorar el impacto. En estos casos, identificar esta situación como punto de partida puede representar una oportunidad para dotarse de un sistema de medición y abrir espacios de diálogo en torno al impacto e iniciar así un camino para avanzar hacia la gestión.

Casi la mitad de las organizaciones realiza un informe integrado en el que se presentan juntos los resultados financieros y de sostenibilidad e impacto. De esta forma, con un mismo documento, se informa a todos los grupos de interés de la organización acerca del

63 Datos extraídos de la encuesta del Think Tank. De las 41 personas que respondieron la encuesta, las que contestaron esta pregunta -porque realizan un informe o memoria de impacto- fueron 27, de ellas 21 del sector privado, tres del tercer sector, una del sector público y dos de "otro".

64 A la pregunta de si realizan una memoria de sostenibilidad o de impacto contestaron 40 personas de todo tipo de organizaciones y marcaron varias opciones de respuesta. En total se señalaron 58 opciones.

65 Análisis a partir de 27 respuestas de organizaciones que realizan memorias o informes de sostenibilidad. Encuesta del Think Tank, 2023.

valor social y económico generado o destruido por la organización. Internamente, además, se “normaliza” su presentación en el Consejo de Administración y a la alta dirección. Una de las organizaciones del Think Tank destaca que desarrollar un informe integrado y ser consciente de la demanda creciente de información por parte de los grupos de interés está ayudando a mejorar la medición y la calidad de la información que se reporta, y con ello se impulsa la integración de los criterios ESG o el impacto en la toma de decisiones.

En el siguiente recuadro se recoge la experiencia del grupo de empresas Redeia. Partiendo de los informes, está fortaleciendo su cultura de gestión de impacto.

Del informe a la gestión del impacto en Redeia

En 1985 nace Red Eléctrica de España, la primera compañía del mundo dedicada en exclusiva a la operación del sistema eléctrico y al transporte de electricidad (TSO). Desde entonces la compañía ha crecido constituyendo hoy un grupo empresarial, Redeia. Su actividad está diversificada, en España y en Latinoamérica, siendo un operador global de infraestructuras esenciales con un propósito: garantizar el suministro eléctrico y la conectividad. Actualmente cuenta con 2.400 personas empleadas y una cifra de negocio de más de 2.000 millones de euros

Desde 2008, Redeia publica anualmente un informe de sostenibilidad⁶⁶ en el que realiza un ejercicio minucioso de información a los grupos de interés acerca de la gestión y el desempeño del grupo, con especial atención a los asuntos materiales. El informe muestra el esfuerzo del grupo por maximizar la creación de valor compartido más allá del cumplimiento normativo, tal y como se recoge en el Plan de Sostenibilidad 2023-2025 (Redeia, 2023b).

En este marco, y a partir de varias iniciativas previas para identificar su contribución socioeconómica, Redeia se propone en 2022 el reto de medir y analizar los impactos generados por su actividad. El objetivo es “dar una visión clara del valor anual estimado, social y ambiental compartido que genera la compañía en su entorno y de cómo gestiona sus impactos” (Redeia, 2023a: 3). Este enfoque de medición busca cuantificar y comprender los efectos identificados utilizando la metodología de medición más apropiada en cada caso, así como *proxies* que facilitan la monetización del valor. Los datos del impacto se agregan después en un índice de impacto. En la figura 20, se recogen las fases del proceso de medición de la organización.

Redeia plantea la medición como un proceso de mejora continua. La elaboración de su primer informe anual de medición y gestión de impacto 2022 (Redeia, 2023a) pretende ser una herramienta de gestión para la toma de decisiones basada en datos y para reforzar el aprendizaje de la compañía. A partir de los resultados obtenidos en la medición, se propicia el diálogo con distintas áreas, con el objetivo de reducir los impactos negativos y maximizar los positivos.

La consolidación y maduración a lo largo de los años de estos procesos estratégicos en torno a la sostenibilidad y el impacto han permitido crear las condiciones para desplegar una Estrategia de Impacto Integral. Esta Estrategia busca identificar y activar “bajo un mismo paraguas todas las iniciativas de impacto social y medioambiental positivo”⁶⁷.

En este marco global, el informe anual de medición y gestión de impacto 2022 es una herramienta clave para facilitar la toma de decisiones del Comité de Impacto Integral. Aporta evidencias y elementos de análisis para reforzar la coherencia de las actuaciones y contribuir así a optimizar el impacto. Todo ello está permitiendo afianzar una cultura de gestión de impacto en todo el grupo.

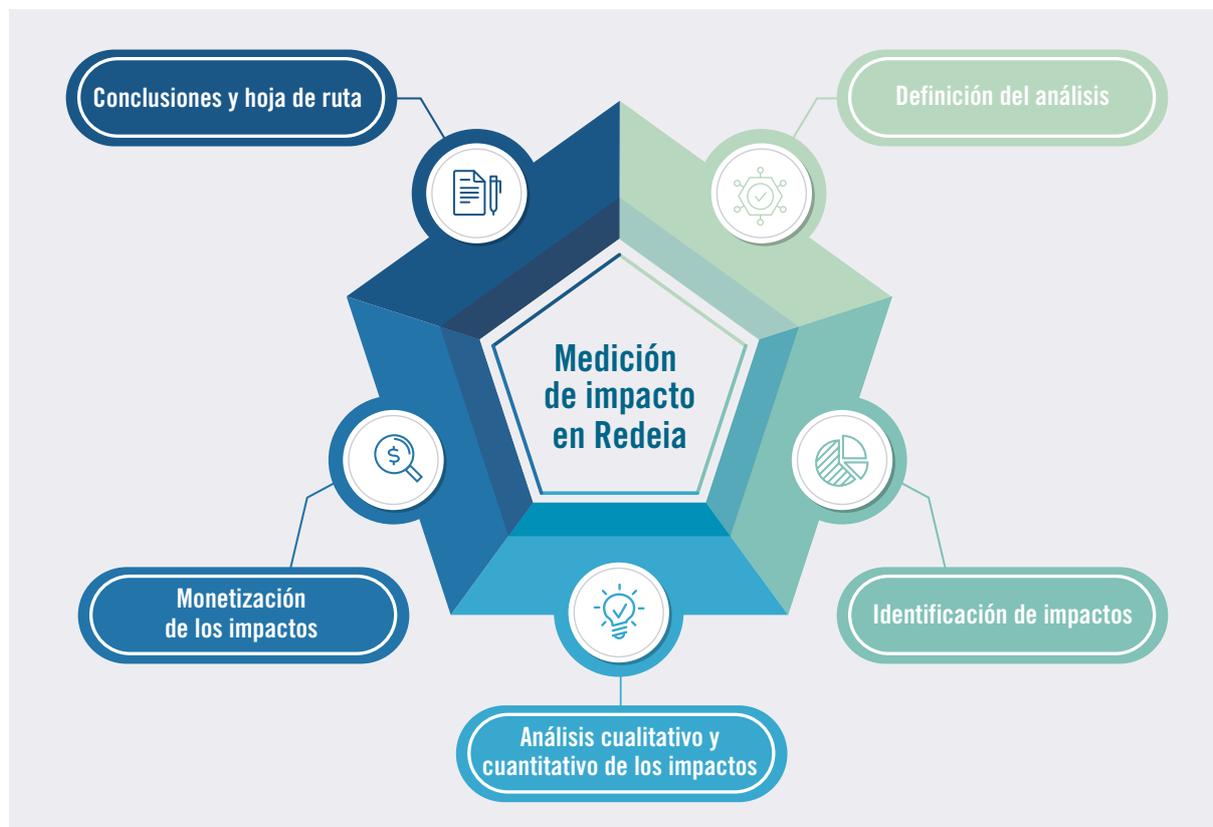
Como se ha analizado en este apartado, la elaboración de un informe o memoria puede ser un primer paso para avanzar en la toma de decisiones informadas. No es tan importante si se llega a la gestión desde un lado o desde otro. En cualquier caso, lo interesante es empezar a andar un camino propio que permita a la organización tomar decisiones que tengan en cuenta el impacto. Que ayude a cuestionarse lo que se hace y a buscar soluciones que generen más valor social para los grupos de interés.

Fuentes: Redeia, 2023; Redeia, 2023b; <https://www.redeia.com/es/sostenibilidad>

66 https://www.redeia.com/es/sostenibilidad/nuestro-enfoque/informes-politicas-compromisos?f%5B0%5D=tipo_publicacion_sostenibilidad%3A14&page=0

67 <https://www.redeia.com/es/sostenibilidad/nuestro-enfoque/redes-futuro>

Figura 20: Proceso de medición de impacto de Redeia



Fuentes: Redeia, 2023; Redeia, 2023b; <https://www.redeia.com/es/sostenibilidad>

4.3. Normativa europea

En los últimos años, la Unión Europea ha desarrollado un conjunto de directivas, reglamentos y estándares para desarrollar el Plan de Acción en materia de Finanzas Sostenibles (2018), el Pacto Verde Europeo (2020) y la Estrategia para financiar la transición a una economía sostenible (2021). Este marco busca canalizar recursos hacia las actividades sostenibles, para transformar el modelo productivo sin dejar a nadie atrás, fomentar la responsabilidad corporativa y cumplir así con el Acuerdo de París y la Agenda 2030. Como señala Viñes, se trata de "un esfuerzo sin precedentes para aprovechar el potencial del sector financiero en el apoyo a la transición hacia una economía cero neto, circular y sostenible" (Viñes Fiestas, 2023: 64).

Este ambicioso marco regulatorio, todavía en construcción, establece obligaciones para empresas, productos y entidades financieras, según el caso, para reforzar la transparencia y, en última instancia, la gestión de impactos sobre las personas y el planeta. Se trata de un proceso gradual de desarrollo de instrumentos efectivos para incluir definitivamente la sostenibilidad y el impacto en la agenda de los actores económicos europeos y en parte, también internacionales. La naturaleza y objetivos de cada instrumento son distintos pero complementarios entre sí. En conjunto, suponen un impulso clave en la asunción de responsabilidades con relación al impacto.

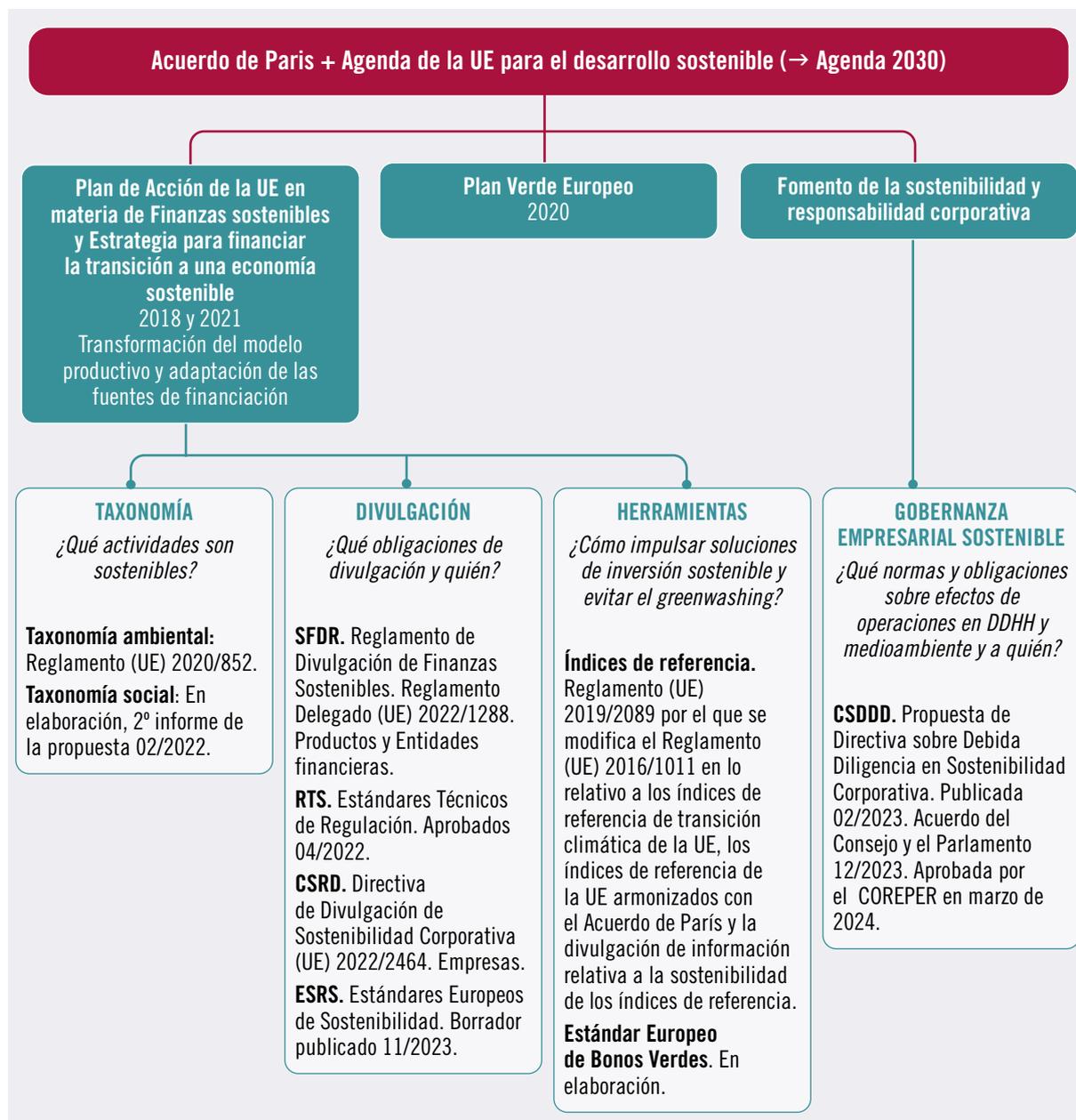


Este amplio marco regulatorio sobre finanzas y gobernanza empresarial sostenibles consiste fundamentalmente en (Platform on Sustainable Finance, 2022):

- 1.** La regulación existente e iniciativas propuestas y en desarrollo para contar con una Taxonomía de la UE.
- 2.** La regulación sobre divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (SFDR por sus siglas en inglés) y sus estándares Técnicos de Regulación (RTS por sus siglas en inglés).
- 3.** La Directiva de Divulgación de Sostenibilidad Corporativa (CSRD por sus siglas en inglés) que sustituye a la Directiva de Información No Financiera (NFRD por sus siglas en inglés) y sus Estándares Europeos de Sostenibilidad (ESRS por sus siglas en inglés).
- 4.** La Iniciativa de Gobernanza Empresarial Sostenible (SCG por sus siglas en inglés) desde la que se ha desarrollado la Directiva sobre Debida Diligencia en Sostenibilidad Corporativa (CSDDD por sus siglas en inglés).

Cuando esté completo, este conjunto de normas e instrumentos permitirá clarificar (1) qué es y qué no es una actividad sostenible -Taxonomía ambiental y social-, (2) qué información sobre sostenibilidad e impacto es obligatorio divulgar y qué organizaciones tienen que hacerlo -paquete de normas y estándares de divulgación para productos, entidades financieras y empresas-, (3) qué obligaciones tienen las empresas en la gestión de los impactos en su cadena de valor -normas de debida diligencia para empresas-. También, con las herramientas que está desarrollando, la UE contribuirá a impulsar soluciones de inversión sostenible y prevenir el *greenwashing* y el *impactwashing*. En la figura 21 se representa este amplio marco regulatorio.

Figura 21: Pilares y herramientas de la UE para las finanzas sostenibles y el fomento de la sostenibilidad y responsabilidad corporativa



Fuentes: figura construida a partir de diferentes fuentes de la UE y Spainsif (2023).

4.3.1. Taxonomía de la UE

La Taxonomía de la UE es un sistema de clasificación que establece qué actividades económicas pueden ser consideradas sostenibles para facilitar así la toma de decisiones de inversión. Afecta directamente a las empresas que están obligadas a divulgar información sobre sostenibilidad, de acuerdo con la Directiva CSRD. Pretende abarcar tanto aspectos medioambientales como aspectos sociales. Para ayudar a entender mejor este instrumento

y su alcance, en la figura 22 se reproduce una tabla elaborada por la Comisión Europea para explicar qué es y qué no es la Taxonomía de la UE⁶⁸.

Figura 22: Qué es y qué no es la Taxonomía de la UE

La Taxonomía de la UE es...	La Taxonomía de la UE no es...
Un sistema de clasificación para establecer definiciones claras sobre lo que es una actividad sostenible desde una perspectiva medioambiental.	No es una lista obligatoria de actividades para invertir en ellas.
Una herramienta para ayudar a inversores y empresas a tomar decisiones informadas de inversión sobre actividades sostenibles para determinar el grado de sostenibilidad de una inversión.	No es un rating o lista de las empresas más verdes.
Una herramienta abierta a los desarrollos tecnológicos y normativos. La Taxonomía se actualiza regularmente.	No realiza ningún juicio sobre el desempeño financiero de una inversión.
Un instrumento que facilita la transición de los sectores contaminantes.	Lo que no es verde no tiene necesariamente impactos negativos. Las actividades que no están en la lista no tienen por qué ser actividades contaminantes. El foco está simplemente en actividades que contribuyen de manera sustancial a los objetivos medioambientales.
Tecnológicamente neutra.	
Una herramienta que promueve la transparencia mediante la divulgación para los participantes en los mercados financieros y grandes compañías a las que afecta la Taxonomía.	

Fuente: *EU Taxonomy Navigator*⁶⁹.

La Taxonomía Ambiental está regulada por el Reglamento (UE) 2020/852. Establece las condiciones para determinar si una actividad es sostenible desde una perspectiva medioambiental⁷⁰. Para la UE, las actividades económicas ambientalmente sostenibles son aquellas que "contribuyen de forma sustancial al menos a uno de los objetivos climáticos y medioambientales de la UE, al tiempo que no perjudican de forma significativa a ninguno de estos objetivos y cumplen las salvaguardas mínimas"⁷¹.

68 <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/home>

69 <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/home>

70 El reglamento (UE) 2020/852 (Unión Europea, 2020) establece en su artículo 3 que una actividad económica puede ser considerada medioambientalmente sostenible siempre que:

Contribuya sustancialmente a uno o varios de los objetivos medioambientales establecidos en el artículo 9, de conformidad con los artículos 10 a 16;

No cause ningún perjuicio significativo a alguno de los objetivos medioambientales establecidos en el artículo 9 de conformidad con el artículo 17;

Se lleve a cabo de conformidad con las garantías mínimas establecidas en el artículo 18, y

Se ajuste a los criterios técnicos de selección que hayan sido establecidos por la Comisión de conformidad con el artículo 10, apartado 3, el artículo 11, apartado 3, el artículo 12, apartado 2, el artículo 13, apartado 2, el artículo 14, apartado 2, o el artículo 15, apartado 2.

71 <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/home>

La Taxonomía obliga a las organizaciones a comunicar qué actividades generan una contribución sustancial a los objetivos de la UE de mitigación y/o adaptación al cambio climático⁷² y a reportar si estas actividades son elegibles para el cumplimiento de las obligaciones de divulgación (NFRD/CSRD), para las empresas sujetas a estas (Spainsif, 2023). De esta manera se incentiva, junto con otras herramientas, el acceso de las empresas a capital para financiar la transición verde (UE, 2020; Viñes Fiestas, 2023; Spainsif, 2023).

Para asegurar una buena aplicación de la Taxonomía Ambiental, la Comisión Europea ha aprobado diferentes actos delegados sobre clima y medio ambiente⁷³ que son legalmente vinculantes -y a los que se irán sumando otros en el futuro-, que permiten definir medidas más concretas esbozadas en la Taxonomía (Comisión Europea, 2023).

Las empresas obligadas por la Taxonomía Ambiental y otras organizaciones que deseen alinear sus actividades con ella han de seguir cuatro pasos para aplicar los requisitos que ésta establece (Comisión Europea, 2023):

- 1.** Identificar dentro de la operativa de la organización las actividades que son elegibles de acuerdo a la Taxonomía: "Actividades elegibles según la taxonomía".
- 2.** Evaluar si las actividades identificadas cumplen los criterios técnicos de selección establecidos: "Actividades alineadas con la Taxonomía".
- 3.** Comprobar que las actividades cumplen las garantías sociales mínimas.
- 4.** Aplicar las normas de divulgación correspondientes de acuerdo con la CSRD.

Aunque muchas empresas ya han incorporado la Taxonomía en su gestión y están mejor posicionadas para acceder a finanzas sostenibles, también se han identificado desafíos asociados a la interpretación y el cumplimiento de los requisitos establecidos por esta (Viñes Fiestas, 2023). Las grandes empresas tienen equipos y recursos para realizar este proceso, pero también se están haciendo esfuerzos para facilitar el acceso de las PYMES a las finanzas sostenibles, dada su importancia en la transición hacia una economía sostenible (Viñes Fiestas, 2023). La Comisión Europea ofrece orientación y recursos online en el portal EU Taxonomy Navigator para asegurar una adecuada interpretación de los criterios y el cumplimiento de las obligaciones.

En contraste con la puesta en marcha de la Taxonomía Ambiental, la Taxonomía Social está todavía en proceso de elaboración. En febrero de 2022 se publicó el segundo borrador, pero todavía no se vislumbra, a comienzos de 2024, un avance y cierre de este proceso. Al igual que en la Taxonomía Ambiental, la Taxonomía Social permitirá establecer criterios comunes para identificar si las actividades económicas son sostenibles desde una perspectiva social. Así se espera incrementar los flujos de capital hacia actividades que operen respetando los derechos humanos y hacia inversiones que mejoren las condiciones de vida

72 Estos objetivos son: (1) Mitigación del cambio climático; (2) Adaptación al cambio climático; (3) Uso sostenible y protección de los recursos hídricos y marinos; (4) Transición a una economía circular; (5) Prevención y control de la contaminación; (6) Protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas.

73 Los actos delegados vigentes a enero 2024 son:

Acto Delegado Climático publicado el 9 de diciembre de 2021 y aplicable desde enero de 2022.

Acto Delegado Complementario sobre el Clima publicado el 15 de julio de 2022 y aplicable desde enero de 2023.

Acto Delegado Medioambiental publicado el 21 de Noviembre de 2023 y aplicable desde enero de 2024.

Modificaciones al Acto Delegado Climático publicado el 21 de noviembre de 2023 y aplicable desde enero de 2024.

y de trabajo, con especial atención a grupos en situación de vulnerabilidad (Platform on Sustainable Finance, 2022).

La propuesta actual de Taxonomía Social abarca tres objetivos sociales sobre los que consensuar criterios: trabajo decente, condiciones de vida adecuadas y bienestar de los consumidores finales y comunidades inclusivas y sostenibles (Platform on Sustainable Finance, 2022; Spainsif, 2023).

El informe de compendio de prácticas de mercado⁷⁴ publicado por la Plataforma de Finanzas Sostenibles muestra que las organizaciones “están utilizando la taxonomía de la UE y otras herramientas de financiación sostenible para establecer estrategias de transición, estructurar transacciones financieras y reportar sobre sus esfuerzos de sostenibilidad”⁷⁵. En este contexto, la aprobación de la Taxonomía Social será un hito para avanzar en una cultura de impacto social.

4.3.2. Regulación sobre divulgación

Los principales instrumentos normativos de divulgación son el Reglamento (UE) 2019/2088 de Divulgación de Finanzas Sostenibles⁷⁶, en adelante SFDR, por sus siglas en inglés) y la Directiva (UE) 2022/2464 sobre la divulgación de información corporativa en materia de sostenibilidad⁷⁷, en adelante CSRD, por sus siglas en inglés.

El SFDR establece normas armonizadas de información o divulgación para mejorar la transparencia en el mercado de productos de inversión sostenible. Obliga a los participantes en el mercado financiero⁷⁸ a informar sobre métricas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) a nivel de entidad y de producto (Spainsif, 2020). A nivel de entidad, el SFDR exige que se publique información sobre los principales impactos adversos (PIAs) de su inversión en factores de sostenibilidad -como son los aspectos medioambientales y sociales- y una

74 https://finance.ec.europa.eu/publications/platform-sustainable-finance-report-compendium-market-practices_en

75 Este informe analiza siete grupos de interés: empresas, entidades de crédito, inversores, aseguradoras, auditores y consultores, pymes y sector público.

76 Reglamento (UE) 2019/2088 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019 sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros.

77 Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.o 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.

78 En el artículo 2 del reglamento SFDR se define “participante en los mercados financieros” como
 toda empresa de seguros que ofrezca productos de inversión basados en seguros (PIBS);
 toda empresa de servicio de inversión que preste servicios de gestión de carteras;
 todo fondo de pensiones de empleo (FPE);
 todo creador de productos de pensiones;
 todo gestor de fondos de inversión alternativos (GFIA);
 todo proveedor de productos paneuropeos de pensiones individuales;
 todo gestor de fondos de capital riesgo admisibles registrado de conformidad con el artículo 14 del Reglamento (UE) n.o 345/2013;
 todo gestor de fondos de emprendimiento social europeos admisibles registrado de conformidad con el artículo 15 del Reglamento (UE) n.o 346/2013;
 toda sociedad de gestión de organismos de inversión colectiva en valores mobiliarios (sociedad de gestión de OICVM); o
 toda entidad de crédito que preste servicios de gestión de carteras;

declaración sobre las políticas de diligencia debida con respecto a esos PIAs⁷⁹ (Platform on Sustainable Finance, 2022).

SFDR establece requisitos particulares de información relacionados con: (1) las políticas de las entidades para identificar y priorizar los indicadores de sostenibilidad y los principales impactos adversos sobre la sostenibilidad; (2) los principales impactos adversos sobre la sostenibilidad identificados y las medidas adoptadas para abordarlos; (3) las políticas de compromiso de conformidad con el artículo 3, letra g), de la Directiva 2007/36/CE, cuando proceda; y (4) una referencia al cumplimiento de los códigos de conducta empresarial responsable y de las normas reconocidas internacionalmente en materia de diligencia debida e información, y cuando proceda, al grado de alineación de la entidad con los objetivos del Acuerdo de París (Platform on Sustainable Finance, 2022).

SFDR contiene distintos niveles de exigencia de divulgación. Su art. 8 habla de exigencias para productos financieros que promueven características medioambientales o sociales y el art. 9 para los que contribuyen a objetivos de sostenibilidad, sin aclarar qué implica o qué estrategias entran dentro de cada uno. Aunque el espíritu de la norma no es clasificar los productos, el mercado en general lo ha entendido así, provocando algunas confusiones. La aparente necesidad del mercado de contar con un régimen de clasificación de inversión sostenible y dificultades de interoperabilidad con otras regulaciones han llevado a la Comisión Europea a plantearse su revisión completa.

Con este objetivo, en septiembre de 2023 la Comisión Europea realizó una consulta abierta sobre el reglamento SFDR⁸⁰. Además de revisar la eficacia de los requerimientos actuales y la interoperabilidad con otros instrumentos, la Comisión buscaba testear con el mercado la posibilidad de un sistema de categorías para productos financieros. SpainNAB⁸¹ trabajó con el ecosistema de la oferta de capital de impacto en España y con el ecosistema de asociaciones de impacto europeas⁸² para ofrecer una respuesta conjunta. Este grupo propuso la creación de una etiqueta de inversión de impacto, así como su definición, requisitos y exigencias de divulgación armonizadas. Este proceso de revisión sin duda reforzará la transparencia en los mercados financieros y ayudará a reforzar una cultura de impacto en los mercados financieros.

En materia de divulgación también va a ser clave la CSRD, que sustituye a la anterior Directiva (2014/95/UE), traspuesta al ordenamiento jurídico español a través de la Ley 11/2018 de

79 Según los resume Platform on Sustainable Finance (2022:17), los requisitos particulares de divulgación de la SFDR se refieren a:

- Información sobre las políticas de las entidades para identificar y priorizar los indicadores de sostenibilidad y los principales impactos adversos sobre la sostenibilidad;
- Una descripción de los principales impactos adversos sobre la sostenibilidad y de las medidas adoptadas por la entidad para abordarlos;
- Breves resúmenes de las políticas de compromiso de conformidad con el artículo 3, letra g), de la Directiva 2007/36/CE, cuando proceda;
- Una referencia a: (i) el cumplimiento por parte de la entidad de los códigos de conducta empresarial responsable y de las normas reconocidas internacionalmente en materia de diligencia debida e información; y ii) cuando proceda, el grado de alineación de la entidad con los objetivos del Acuerdo de París.

80 <https://www.spainsif.es/ce-consulta-publica-sfdr/> y https://finance.ec.europa.eu/news/financial-markets-commission-consults-sustainable-finance-disclosures-2023-09-14_en?prefLang=es

81 <https://spainnab.org/quienes-somos/>

82 Las organizaciones que han trabajado juntas para realizar la propuesta son Impact Europe, the GSG, GAIL, FAIR, Impact Finance Belgium, Impact Investing Institute, the NAB, Social Impact Agenda per l'Italia y SpainNAB.



Información no Financiera y Diversidad⁸³, que regulaba la redacción y presentación de los Estados de Información No Financiera. La CSRD ha entrado en vigor en 2024 como marco de *reporting* para ese ejercicio (es decir, en los informes publicados en 2025 sobre 2024 y en adelante). Las empresas tendrán que publicar información sobre cuestiones medioambientales y sociales, trato a las personas empleadas, respeto de los derechos humanos, lucha contra la corrupción y el soborno y diversidad en los consejos de administración de las empresas (edad, sexo, formación académica y profesional)⁸⁴.

La vocación de la nueva normativa es elevar los anteriores estados de información no financiera, que pasan a llamarse “información de sostenibilidad”, a la categoría del reporte financiero. En este sentido, dos medidas son clave: la irrupción, desarrollo y perfeccionamiento de la doble materialidad y el aumento progresivo del nivel de aseguramiento en su posterior auditoría. Si bien los ejercicios de transparencia presentados en 2025 referente al ejercicio fiscal 2024 seguirán teniendo una verificación limitada, esta evolucionará hacia una verificación razonable en el medio plazo.

Otro de los aspectos diferenciales de CSRD sobre la norma comunitaria a la que sustituye es la naturaleza de los marcos y estándares de *reporting*. Durante los cinco años en los que ha estado vigente la Ley 11/2018, las empresas obligadas a reportar han tenido un cierto grado de libertad a la hora de elegir los estándares en los que basar su ejercicio de transparencia, siendo los estándares GRI los elegidos. A partir de la aprobación de CSRD, sin embargo, los estándares serán fijos y de obligado cumplimiento para todas las empresas informantes. Estos estándares se llaman ESRS por sus siglas en inglés (*European Sustainability Reporting Standards*) y, tras numerosas revisiones y fases de consulta pública, fueron finalmente adoptados en octubre de 2023 con el asesoramiento de EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*).

83 <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>

84 https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

En 2025 comenzarán las empresas ya afectadas por la anterior directiva (NFRD) -cotizadas grandes, entidades financieras y seguros, con más de 500 empleados- en su reporte sobre el ejercicio 2024; en 2026, sobre el ejercicio 2025, grandes empresas -más de 250 trabajadores y/o 40 millones de euros de facturación y/o 20 millones de euros de activos- actualmente no sujetas a NFRD; en 2027, sobre el ejercicio de 2026, pymes cotizadas y otras empresas. Las pymes pueden posponerlo hasta 2028 según el último comunicado del Parlamento Europeo⁸⁵.

En todo caso, y para facilitar la transición a toda la base de compañías afectadas en el calendario previsto, EFRAG trabaja en una versión voluntaria de los ESRS para las pymes⁸⁶. El estándar voluntario es una herramienta de *reporting* que facilitará a las pymes acceder a financiación sostenible.

Igual que CSRD nace con la vocación de elevar el *reporting* no financiero a la categoría del financiero, los ESRS pretenden ofrecer un marco unívoco e igualitario para todas las empresas informantes que permita la comparabilidad desde una perspectiva de exhaustividad y proporcionalidad. Los estándares son doce, agrupados en cuatro áreas temáticas: Requisitos generales, Medio Ambiente, Social y Gobernanza. Sin duda, la aplicación de estos estándares va a suponer transformaciones significativas en la forma en que las compañías abordan la sostenibilidad en su modelo de negocio. Desde la identificación de impactos hasta la gestión de estos, pasando por la definición de estrategias y la medición del alineamiento en materia de sostenibilidad, la ambición del nuevo marco legislativo es que todo esto se integre bajo un enfoque unificado y coherente que vertebré el comportamiento de las compañías en el ámbito de la sostenibilidad (EY, 2023: 34)

Aunque se trata de una norma de divulgación, la CSRD puede convertirse en un incentivo para la creación o el fortalecimiento de un sistema de gestión de impacto. Establece que las empresas tienen que definir estrategia, metas y objetivos a corto, medio y largo plazo para cada uno de los estándares (EY, 2023). No obstante, no se puede comprender de manera total el alcance de la CSRD y cómo los ESRS articulan las obligaciones de transparencia sin la existencia de la (CSDDD), cuya aprobación e implementación será también gradual.

4.3.3. Directiva sobre diligencia debida en sostenibilidad corporativa

El tercer pilar del marco regulatorio de la UE se centra en el fomento de la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, con la Directiva sobre diligencia debida en sostenibilidad corporativa (CSDDD por sus siglas en inglés)⁸⁷ que se espera sea aprobada en 2024. En febrero de 2022 la Comisión publicó una propuesta de directiva (Comisión Europea, 2022) y en diciembre de 2023 el Consejo y el Parlamento Europeo llegaron a un acuerdo provisional⁸⁸ que tiene que ser refrendado y adoptado formalmente por ambas instituciones⁸⁹.

85 <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-european-green-deal/file-review-of-the-non-financial-reporting-directive>

86 Desde enero de 2024 y hasta el 21 de mayo, está abierta a consulta y discusión pública <https://www.efrag.org/News/Public-479/EFRAGs-public-consultation-on-two-Exposure-Drafts-on-sustainability-r>

87 https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en

88 <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/12/14/corporate-sustainability-due-diligence-council-and-parliament-strike-deal-to-protect-environment-and-human-rights/>

89 En marzo de 2024 la propuesta fue aprobada por el Comité de Representantes Permanentes de los Gobiernos de los Estados miembros del Consejo de la Unión Europea a la espera de la aprobación definitiva del Parlamento.

El objetivo de esta Directiva, en línea con las propuestas de la OCDE (2018) y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos las Naciones Unidas (Naciones Unidas y Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2011) es fomentar un comportamiento empresarial sostenible y responsable y hacer que los Derechos Humanos y las cuestiones medioambientales se integren en los sistemas de gestión y gobernanza de las empresas⁹⁰. La directiva velará por que las empresas aborden los impactos adversos reales y potenciales de sus acciones dentro y fuera de Europa, y tanto de sus operaciones y sus filiales como en sus cadenas de actividades⁹¹ -proveedores de la empresa y parcialmente actividades posteriores, como la distribución o el reciclaje-⁹².

La CSDDD plantea un abordaje amplio de los impactos que abarca su prevención, identificación y mitigación e incorpora una lista de prohibiciones y derechos específicos que hace referencia a instrumentos internacionales ratificados por los Estados miembros y que establecen estándares claros para su cumplimiento⁹³.

La propuesta de CSDDD acordada provisionalmente por el Consejo establece obligaciones para las grandes empresas⁹⁴ que tengan más de 500 personas empleadas y un volumen de negocio neto mundial superior a 150 millones de euros. También aplica a empresas de fuera de la UE si éstas tienen más de 150 millones de euros de volumen de negocio neto generado en la UE tres años después de la entrada en vigor de la directiva⁹⁵. Se calcula que puede afectar a unas 16 000 empresas⁹⁶. La directiva define también normas sobre sanciones y responsabilidad civil por infringir sus obligaciones y exige a las empresas que adopten un plan que garantice que su modelo y estrategia de negocio son compatibles con el Acuerdo de París sobre cambio climático⁹⁷.

Un aspecto también relevante para la gestión del impacto es que la CSDDD obliga a la dirección de las empresas a integrar la diligencia debida en la estrategia corporativa y a definir y supervisar la aplicación de los procesos de diligencia debida⁹⁸. Además, en el cumplimiento de su deber de actuar en el mejor interés de la empresa, la dirección debe tener en cuenta las consecuencias -para el cumplimiento de los derechos humanos, el cambio climático y el medio ambiente- de sus decisiones.⁹⁹

90 La expresión diligencia debida hace referencia a “la investigación previa sobre un determinado asunto o cuestión” (Pacto Mundial, 2023: 5).

91 La primera propuesta se refería a la “cadena de valor”.

92 https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en

93 <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/12/14/corporate-sustainability-due-diligence-council-and-parliament-strike-deal-to-protect-environment-and-human-rights/>

94 Los servicios financieros quedarán temporalmente excluidos del ámbito de aplicación de la directiva, pero habrá una cláusula de revisión para una posible inclusión futura del sector. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/12/14/corporate-sustainability-due-diligence-council-and-parliament-strike-deal-to-protect-environment-and-human-rights/>

95 La Comisión publicará una lista de las empresas no pertenecientes a la UE que entren en el ámbito de aplicación de la directiva. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/12/14/corporate-sustainability-due-diligence-council-and-parliament-strike-deal-to-protect-environment-and-human-rights/>

96 Con el acuerdo alcanzado en marzo de 2024 en el Comité de Representantes Permanentes de los Gobiernos de los Estados miembros de la Unión Europea (COREPER), el alcance se ha reducido significativamente, quedando en 5 500 empresas. Se ha acordado elevar el umbral de 500 empleados a 1000 y de 150 millones de facturación a 300 millones.

97 <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/corporate-sustainability/#due-diligence>

98 https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en#documents

99 https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en#documents

Si bien la CSDDD se centra solo en los impactos adversos, obliga a las empresas a contar con un sistema capaz de medirlos y gestionarlos. De esta manera, se abre también la puerta a generar y gestionar impactos positivos. Se trata de un gran paso en la asunción de la responsabilidad por los impactos, también los de la cadena de valor, lejos de enfoques anteriores sobre externalidades.

Las grandes empresas en España tienen ya un cierto camino recorrido en diligencia debida, como se analiza en el *white paper* "Diligencia debida empresarial: Cómo gestionar los riesgos en la cadena de valor y adaptarse a la nueva normativa" de la Red Española del Pacto Mundial (2023). En 2021 el 48% de las empresas cotizadas del mercado continuo disponía de un proceso de diligencia debida, frente al 7% que lo tenía en 2016 (Pacto Mundial, 2023). Pero sin duda la CSDDD y su trasposición en España ofrecerá referencias para profundizar en las prácticas actuales. Como señala este *white paper*, una amplia mayoría de las empresas del IBEX 35 (89%) lleva a cabo procesos de diligencia debida (Pacto Mundial, 2023). Sin embargo, no todas lo hacen de manera alineada con la futura directiva. El 51% de las empresas del IBEX 35 "reporta los impactos específicos de su cadena de suministro" (Pacto Mundial, 2023: 24), el 46% "detalla las medidas que ha tomado para abordar sus impactos" (Pacto Mundial, 2023: 25) y el 51% "señala realizar una evaluación y supervisión de este proceso de diligencia debida" (Pacto Mundial, 2023: 25). En la misma línea, aunque el 100% "dispone de mecanismos de reclamación abiertos a los grupos de interés", solo un 54% de las empresas "reporta disponer de medidas ante impactos negativos probados" (Pacto Mundial, 2023: 26) y apenas un 17% "reporta involucrar a sus grupos de interés" (Pacto Mundial, 2023: 27).

4.4. Normativa española

Este amplio marco regulatorio de la UE en finanzas sostenibles y sostenibilidad empresarial tiene una incidencia directa en la normativa española. El ordenamiento jurídico de España, como país miembro de la UE, deberá trasponer la CSRD y el desarrollo de los ESRS que conlleva este mismo año 2024, del mismo modo que NFRD fue traspuesta como la Ley 11/2018¹⁰⁰, ya que las empresas afectadas en la primera oleada de implementación deberán reportar a partir de enero de 2025 de acuerdo con la nueva normativa.

El análisis realizado por EY (2023) de los datos de informes no financieros de las empresas del IBEX 35 en España durante los cinco años de funcionamiento de la ley 11/2018 concluye que esta ha contribuido a fortalecer las capacidades de las empresas que ahora están más preparadas para las nuevas normativas de divulgación, aunque no se constatan muchos avances en cuanto a "transformación real hacia un nuevo modelo económico más sostenible" (EY, 2023: 5).

Este estudio también señala que los estándares sociales de los ESRS son similares a los presentes en la Ley actual, mientras que los requerimientos de los estándares ambientales son más estrictos y específicos, por lo que necesitarán "adaptarse al nuevo marco regulatorio, no solo a efectos divulgativos sino también estratégicos y de gestión" (EY, 2023: 34)

Respecto a la futura trasposición de la CSDDD es interesante mirar a otros Estados miembros que ya han explorado desarrollos legislativos similares. Francia, publicó en 2017 su

100 <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>

Ley de vigilancia de sociedades matrices que, en su espíritu de extender la debida diligencia de las grandes compañías a lo largo de su cadena de valor, es una experiencia que se asemeja a lo dispuesto por la CSDDD.

Cabe destacar que el acuerdo alcanzado entre el Consejo y el Parlamento Europeo establece que el cumplimiento de la CSDDD podría ser cualificado como criterio para la concesión de contratos públicos por parte de la Administración¹⁰¹. Sin duda la compra pública estratégica, bien utilizada, puede ser una poderosa herramienta para contribuir al desarrollo de las políticas públicas y a la generación de impacto positivo.

Finalmente, es necesario referirse al importante logro del ecosistema de impacto¹⁰² que representa la aprobación de la Ley 18/2022 Crea y Crece de septiembre de 2022¹⁰³. Esta ley reconoce a las empresas con propósito bajo la nueva figura jurídica de Sociedad de Beneficio e Interés Común (SBIC). Reconoce, en su disposición adicional décima, a aquellas sociedades de capital con un compromiso con la generación explícita de impacto positivo a nivel social y medioambiental a través de su actividad, que se someten a mayores niveles de transparencia y que toman en consideración a los grupos de interés. La ley prevé un desarrollo reglamentario adicional (B Lab Spain y Gabeiras & Asociados, 2023) que expondrá los criterios y la metodología de validación de esta nueva figura empresarial. Con este desarrollo, España se pone en primera línea de la promoción de la economía de impacto, al igual que Francia o Italia que ya contaban anteriormente con esta figura.

4.5. Estándares voluntarios de gestión de impacto

4.5.1. Estándares de Social Value Internacional

Los ocho principios de Social Value International¹⁰⁴ representan una referencia compartida para un amplio conjunto diverso de actores. Para llevarlos a la práctica, esta organización ha desarrollado unos estándares detallados, construidos y validados de manera participativa que sirven de orientación y hoja de ruta en el desarrollo de la medición y la gestión del impacto (Social Value International, 2022).

Social Value International ofrece un Certificado de Gestión del Valor Social, un sello de verificación que evalúa el grado de alineación con estos estándares en la gestión del valor social que una organización crea o destruye con sus actividades¹⁰⁵. No se evalúa si la organización crea más o menos valor social, sino si esta tiene en marcha los sistemas y prácticas necesarios para facilitar su maximización. Por eso se estudian los informes de impacto, así como la recopilación y el análisis de datos y cómo estos se utilizan para la toma de decisio-

101 <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/12/14/corporate-sustainability-due-diligence-council-and-parliament-strike-deal-to-protect-environment-and-human-rights/>

102 Ha habido un amplio proceso de movilización social liderado por el movimiento B Corp, que se concretaron, entre otros hitos, en la publicación en 2020 del *Libro verde de las empresas con propósito* y en 2021 del *Libro blanco empresas con propósito*.

103 https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-15818

104 <https://www.socialvalueint.org/standards-and-guidance>

105 <https://www.socialvalueint.org/svmc>



nes orientadas a mejorar la vida de los grupos de interés¹⁰⁶.

El Certificado de Gestión del Valor Social puede concederse tanto a una organización, como a un departamento, una delegación o un programa o proyecto específico. Se ofrecen tres niveles de certificación en función del desarrollo del sistema de gestión de que se puede acreditar. El nivel 1 corresponde a una fase de “comprometerse” en la que se aprecia que el marco y los principios de Social Value International están integrados en las po-

líticas de la organización. El nivel 2, “implementar” implica, además, que los principios se aplican en la práctica de la organización. Para alcanzar el nivel 3, denominado “gestionar”, se tiene que demostrar que se gestiona el valor social para maximizarlo. Esto implica que los datos se utilizan para tomar decisiones y que el sistema se revisa y mejora de manera periódica¹⁰⁷.

4.5.2. SDG Impact Standards

Los *SDG Impact Standards* o estándares de impacto basados en los ODS son la propuesta del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para ampliar la inversión privada y acelerar el logro de los ODS¹⁰⁸. Se trata de un conjunto de normas voluntarias de gestión para facilitar la toma de decisiones que están organizadas en cuatro ámbitos o dimensiones clave en cualquier organización (ver apartado 3.1.): dimensión estratégica, enfoque de gestión, transparencia y gobernanza. Para cada una de ellas, se establecen normas e indicadores que sirven tanto para diseñar la hoja de ruta de la gestión por impacto, como para realizar la verificación del proceso.

La iniciativa SDG Impact ha desarrollado estándares específicos para empresas y organizaciones de la economía social o el tercer sector, así como para emisores de bonos y fondos de *private equity*. Además, propone junto a la OCDE, estándares para instituciones de financiación para el desarrollo y gobiernos donantes¹⁰⁹. La figura 23 representa gráficamente la centralidad de la toma de decisiones basadas en el impacto que suponen los estándares en un sistema de gestión de impacto amplio y cómo éstos se imbrican, por un lado, con los principios y, por otro, con las herramientas de gestión y los mecanismos de divulgación.

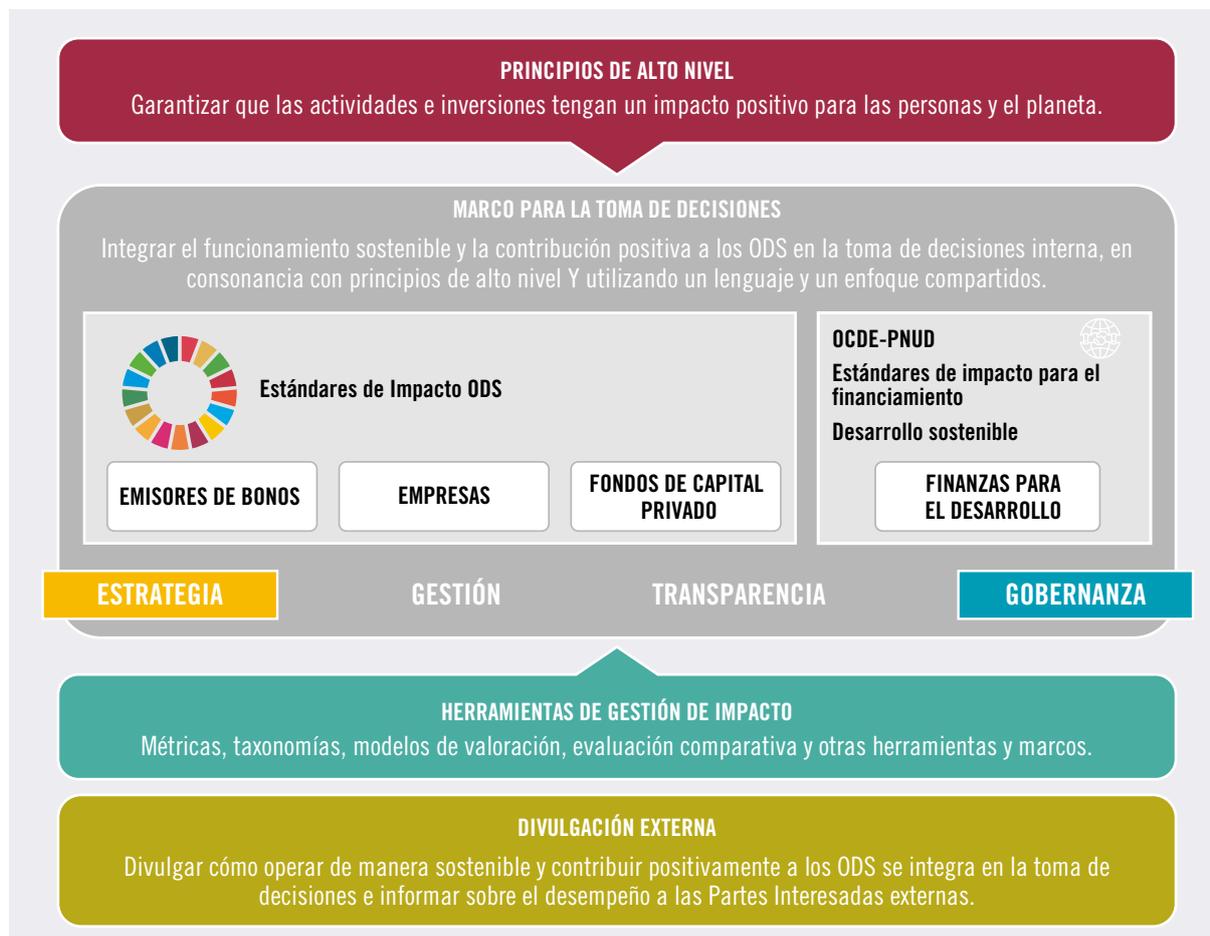
106 <https://www.socialvalueint.org/svmc>

107 <https://www.socialvalueint.org/svmc>

108 <https://sdgimpact.undp.org/>

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

Figura 23: Interrelación entre los *SDG Impact Standards*, los principios y las herramientas de gestión del impacto



Fuente: PNUD y SDG Impact (2021), <https://sdgimpact.undp.org/assets/SDG-Impact-Standards-for-Enterprises-Version1-ES.pdf>

4.5.3. Capitals Coalition: Capitals Protocol, Social and Human Protocol, Natural Protocol

Capitals Coalition es una colaboración mundial de organizaciones que impulsa la redefinición del valor para transformar la toma de decisiones¹¹⁰. A lo largo de los años esta alianza ha desarrollado dos marcos de estándares de referencia para empresas, el *Natural Capital Protocol* (2016) y el *Social and Human Protocol* (2019).

Sobre las bases de estos marcos de referencia e incorporando aportes de los *SDG Impact Standards* del PNUD¹¹¹, de SustainValue¹¹², de r3.0 sobre multicapitalismo¹¹³ y del Grupo

110 <https://capitalscoalition.org/the-coalition/>

111 <https://sdgimpact.undp.org/about-the-sdg-impact-standards.html>

112 <https://www.sustainvalue.co.uk/>

113 <https://www.r3-0.org/plus-maverick-thinking/#white>

IDEEA¹¹⁴, entre otros, Capitals Coalition (2023) está desarrollando el *Capitals Protocol*, que se encuentra todavía en una fase inicial de desarrollo¹¹⁵.

Este nuevo enfoque de gestión basado en los capitales permitirá a las organizaciones fundamentar sus decisiones de manera que puedan generar valor para la naturaleza, las personas, la sociedad y la economía. Para ello, facilitará una mejor comprensión acerca del valor que reciben del capital natural, capital social, capital humano y capital producido, su relación con el éxito de la organización, así como las consecuencias de sus acciones, riesgos y oportunidades.

El enfoque integrado de *Capitals Protocol* aporta una mirada sistémica a la creación de valor de las organizaciones. En el siguiente recuadro se recogen las tres características principales de este enfoque de capitales.

Características del Enfoque de Capitales

- 1. Va más allá de la comprensión de los impactos para gestionar también las dependencias.** *Un enfoque basado en los capitales va más allá de comprender únicamente nuestro impacto en los capitales para destacar también cómo las empresas y la sociedad dependen de ellos. Este cambio de mentalidad contextualiza las relaciones organizativas con los capitales y puede ilustrar riesgos no previstos*
- 2. Pasa de medir los resultados a valorarlos.** *El enfoque de capitales va más allá de la medición e incluye también la valoración para expresar la importancia relativa de los capitales para los grupos de interés. Comprender el valor que aportan los capitales a las organizaciones pone aún más de relieve la importancia de sus dependencias, lo que refuerza el argumento empresarial a favor de invertir en la salud de los capitales y nos permite incluir su valor en la toma de decisiones. El valor iluminado por un enfoque de capitales puede ser económico, social, medioambiental, cultural o espiritual, y puede expresarse en términos cualitativos, cuantitativos o monetarios.*
- 3. Pasa de evaluar el rendimiento en cuestiones aisladas a hacerlo a través de los sistemas.** *El enfoque sistémico es la base del enfoque de los capitales. Las medidas adoptadas en una parte del sistema no pueden entenderse de forma aislada. Para reducir los impactos insostenibles sobre los capitales y garantizar un flujo de valor de aquellos de los que dependen las empresas, las organizaciones deben comprender las consecuencias de sus decisiones en todos los capitales.*

Fuente: Captitals Coalition (2023: 5).

4.5.4. B Corp

Fundación B Lab nace en 2006 en Estados Unidos con la idea de que otro tipo de economía es necesaria y de que las empresas pueden liderar el cambio ¹¹⁶. Actualmente, B Lab lidera un movimiento global de personas y más de 8000 empresas que busca transformar el sistema para crear una economía más justa, inclusiva y regenerativa (B Lab Spain, 2024).

114 <https://ideeagroup.com>

115 El primer borrador recibió más de 400 comentarios que se han tenido en cuenta para la propuesta actual (Capitals Coalition, 2023).

116 <https://www.bcorporation.net/en-us/standards/development-and-governance/>

Para ello, B Lab propone un conjunto de estándares voluntarios de impacto, con opción a certificación, que “definen las mejores prácticas sociales, medioambientales y de gobernanza para las empresas”¹¹⁷.

Se distinguen tres tipos de estándares¹¹⁸:

- 1.** Estándares de la Evaluación del Impacto B, una herramienta online gratuita que permite medir, gestionar y establecer una hoja de ruta para mejorar el impacto positivo de las empresas. Los estándares se dividen en cinco ámbitos: personas empleadas, comunidades, clientes, proveedores y medio ambiente. Los estándares tienen asociada una puntuación. Uno de los requisitos para la Certificación B Corp es alcanzar, al menos, una puntuación total verificada de 80.
- 2.** Estándares de riesgo, que forman parte del proceso de evaluación de la elegibilidad para la Certificación B Corp. Estos estándares permiten identificar los impactos potencialmente negativos asociados con el sector al que pertenece la empresa, así como otras prácticas de riesgo.
- 3.** Estándares para empresas multinacionales y requisitos básicos. Se trata de estándares adicionales para grandes empresas¹¹⁹.

Los estándares B Corp permiten a las empresas evaluar su situación, identificar ámbitos de mejora y establecer objetivos específicos para maximizar su impacto. La Evaluación de Impacto B constituye una herramienta accesible para cualquier empresa que quiera avanzar en la integración de una cultura de gestión por impacto. B Lab, además, busca facilitar la interoperabilidad de sus estándares y herramientas con marcos y estándares internacionales como los ODS o las directivas europeas relacionadas (CSRD, CSDDD, etc.).

117 <https://www.bcorporation.net/en-us/standards/development-and-governance/> Los estándares se desarrollan y actualizan regularmente con aportaciones de los grupos de interés e investigación.

118 <https://www.bcorporation.net/en-us/standards/development-and-governance/>

119 Establecidos para empresas que generan más de 5.000 millones de dólares en ingresos anuales.

5. Cómo crear y reforzar una cultura de gestión por impacto

IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO



1. Una cultura de gestión por impacto es una cultura organizativa en la que el impacto forma parte del propósito y la estrategia de la organización y orienta la toma de decisiones. Una cultura organizativa que se hace cargo de los impactos generados, tanto los positivos como los negativos.
2. Para crear o afianzar una cultura de gestión por impacto es clave que esta pueda permear al conjunto de intangibles que conforman la identidad de una organización. Se trata de un proceso gradual de apropiación que se puede impulsar mediante la activación de ciertas palancas de cambio que faciliten la integración del impacto en la estrategia de la organización, su modelo de gobernanza, sus sistemas de gestión y la transparencia con la que informa a sus grupos de interés.
3. El Think Tank propone ocho palancas que pueden impulsar una cultura de impacto en las organizaciones:
 1. Asumir la responsabilidad por el impacto, con especial énfasis en el liderazgo colectivo y el empuje de la dirección financiera.
 2. Desarrollar una mentalidad de maximización del impacto, con especial foco en el valor del propósito como palanca.
 3. Abrazar la innovación.
 4. Impulsar el desarrollo de capacidades.
 5. Adecuar y desarrollar la estructura organizativa.
 6. Contar con los grupos de interés.
 7. Potenciar la colaboración entre actores clave para maximizar el cambio sistémico.
 8. Impulsar un marco favorable y la supervisión adecuada.

5.1. Palancas para el cambio

La gestión del impacto, como se ha señalado a lo largo del informe, tiene que incorporarse a la cultura de la organización como un proceso sistemático que permita identificar y entender el impacto que genera y destruye la organización y actuar -tomar decisiones- para maximizarlo (Impact Management Platform, 2023). En capítulos anteriores se han abordado los procesos y sistemas que se pueden desplegar para identificar, entender y maximizar el impacto. Pero ¿cómo se integran estos en la cultura de la organización?

La cultura organizativa puede definirse como “un conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones” (Marcos Rodríguez). Para Marcet (2021) son “comportamientos que desplegamos cuando nadie nos ve”, “trazos, huellas de liderazgo, a veces batallas, éxitos y fracasos en la memoria colectiva, patrones de respuesta y formas compartidas de leer contextos”. La cultura organizativa confiere una identidad compartida al definir, a partir de todos estos intangibles, la forma en que una organización está en la sociedad y, hacia dentro, cómo están las personas en la organización (Marcet, 2021).

Una cultura de gestión por impacto es una cultura organizativa en la que el impacto forma parte del propósito y la estrategia de la organización y orienta la toma de decisiones. Una cultura organizativa que se hace cargo de los impactos generados, tanto los positivos como los negativos.

Para crear o afianzar una cultura de gestión por impacto es clave que este permee al conjunto de intangibles que conforman la identidad compartida de una organización. Que incida en las formas compartidas de leer el contexto. Que movilice los sentimientos, genere hábitos y patrones de comportamiento. Que se concrete en los valores de la organización y en la manera de interactuar con los grupos de interés. En definitiva, la integración de la gestión por impacto en la cultura de la organización es un proceso gradual de apropiación.

Este proceso es diferente en cada organización. Las diferencias serán mayores entre organizaciones que se consideran “nativas” del impacto social -tercer sector, empresas sociales y otras formas de economía social con modelos de negocio de impacto- y empresas “no nativas”, pero con el compromiso de avanzar en esa dirección. Pero en todos los casos, este proceso de apropiación se puede facilitar e impulsar mediante la activación de ciertas palancas de cambio que faciliten la integración del impacto en la estrategia de la organización, su modelo de gobernanza, sus sistemas de gestión y la transparencia con la que informa a sus grupos de interés.

En una investigación realizada a partir de entrevistas con líderes de grandes empresas, PYMES, empresas sociales, fundaciones e inversores, Cano (2023: 250) ha sistematizado las siguientes palancas y barreras organizativas relacionadas con la generación de impacto social:

- ✎ **El gobierno corporativo** (información y visibilidad), **el liderazgo** (apoyo, intencionalidad y perspectiva sistémica, capacidades), **la concienciación** (sobre la importancia de la medición del impacto social, con un cambio cultural horizontal).
- ✎ **La alineación de los propósitos personales y organizativos** (pasión, pertenencia, coherencia de valores entre las partes interesadas, personas en el centro).
- ✎ **Equipo** (mezclar carisma con conocimiento técnico para empoderamiento y desarrollo social, tener las mejores condiciones laborales posibles, intencionalidad penetrada en toda la organización).
- ✎ **Integración empresarial con recursos sociales** contextuales desde una perspectiva comunitaria, trabajando colaborativamente de forma transversal, con una propuesta de valor única y Teoría del Cambio clara.
- ✎ **Innovación y digitalización.**

Por otro lado, un estudio del Esade Center for Social Impact ha permitido identificar que el desarrollo de una buena gobernanza del impacto en las fundaciones depende de tres

temas interconectados (Buckland et al., 2023): Personas y cultura, conocimiento y flujo de información y estructuras y procesos. A partir de la identificación de los desafíos más significativos en cada uno de ellos, los autores proponen un marco para mejorar la gobernanza del impacto, compuesto por nueve palancas accionables que se detallan en el recuadro siguiente (Buckland et al., 2023).

Marco práctico para mejorar la gobernanza del impacto en las fundaciones

A. Personas y Cultura

1. Construir un lenguaje y un entendimiento común acerca del impacto, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas existentes.
2. Promover que el patronato defienda y debata el impacto.
3. Incorporar una perspectiva de diversidad e inclusión.

B. Conocimiento y flujo de información

4. Mejorar los mecanismos de traducción entre niveles y formatos óptimos de reporte.
5. Invertir en el desarrollo de capacidades en medición y gestión de impacto.
6. Construir una narrativa de impacto para la organización en su conjunto que se renueve y enriquezca regularmente a partir de evidencias.

C. Estructuras y procesos

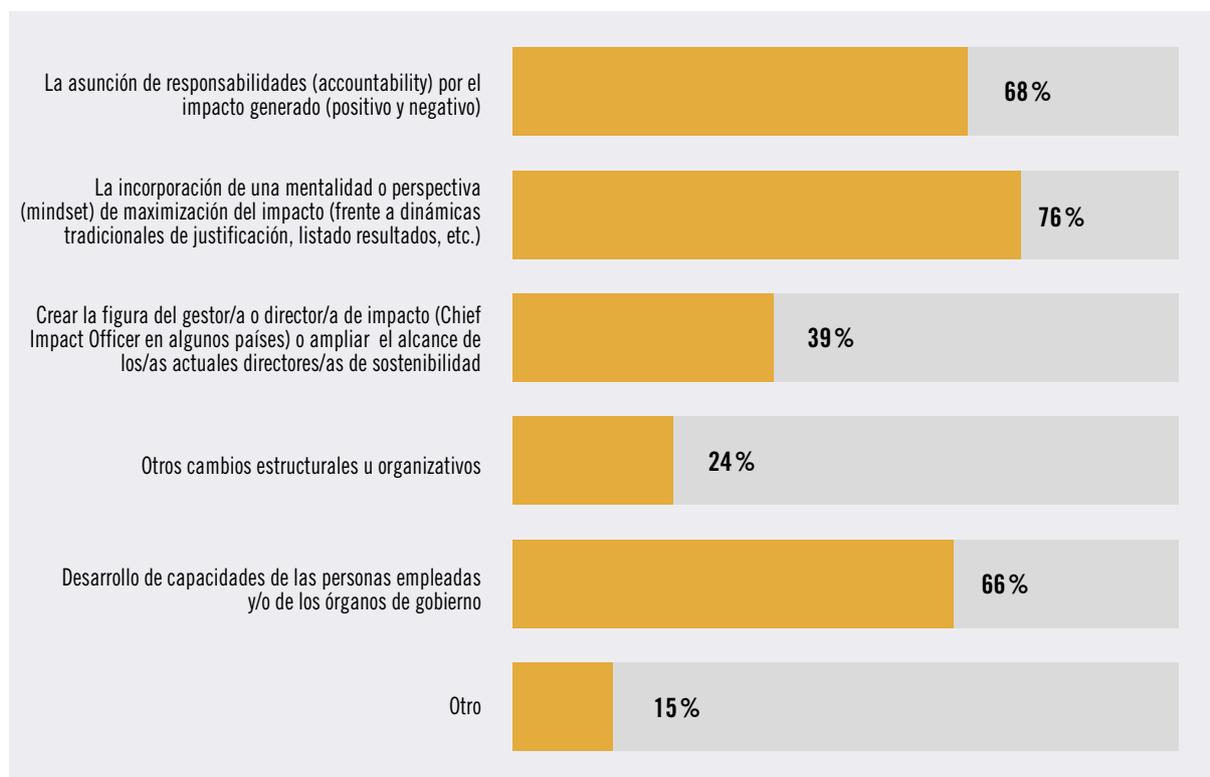
7. Asegurar la existencia de roles y responsabilidades claras y bien comprendidas.
8. Mapear los procesos existentes de gobernanza del impacto y considerar su mejora.
9. Integrar la voz de los grupos de interés en todas las estructuras y procesos de gobernanza.

Fuente: Buckland (2023: 17).

Finalmente, en el marco del Think Tank de la Cátedra de Impacto Social, las organizaciones miembros han identificado y consensado las principales palancas que, de acuerdo con su experiencia, pueden ayudar a desarrollar una cultura de gestión del impacto. Como se aprecia en la figura 24, el 76 % de las organizaciones considera necesaria la incorporación de una perspectiva *-mindset-* de maximización del impacto, frente a dinámicas tradicionales de justificación, listado de resultados, etc. Las organizaciones también señalan la importancia de asumir de manera efectiva la responsabilidad *-accountability-* por el impacto generado, tanto positivo como negativo (68 %) y el desarrollo de capacidades de las personas empleadas y de los órganos de gobierno (66 %)¹²⁰. Además, se proponen cambios organizativos y estructurales y la ampliación del alcance de los departamentos de sostenibilidad en las empresas (39 %), asignar presupuesto para la gestión del impacto, dedicar recursos, reforzar la planificación estratégica y la hoja de ruta para el impacto, mejorar aspectos de gobernanza y toma de decisiones y rendición de cuentas sobre el impacto generado a los órganos de gobierno, dar mayor visibilidad al impacto en la sociedad y ofrecer así información a la ciudadanía para sus decisiones y dificultar o prohibir el *greewashing* y el *impactwashing*.

120 Parte de las opciones de respuesta a esta pregunta de la encuesta del Think Tank se han tomado de las propuestas de Efiko Academy, en el curso International Impact Measurement Applying Social Value And SROI, concertado con Social Value International.

Figura 24: Qué consideran las organizaciones del Think Tank necesario para avanzar en la incorporación de una cultura de gestión de impacto



Fuente: Encuesta "Consulta del Think Tank sobre gestión por impacto" 2023.

Estas palancas de cambio tienen que ver con elementos éticos e inspiracionales, funcionales y estructurales. Implican dedicación de tiempo y recursos. Pero, sobre todo, muchas de estas palancas están relacionadas con las personas, con el desarrollo de los *soft skills* necesarios para cuestionarse y reinventarse.

En los siguientes apartados se abordan estas valiosas palancas para incorporar la gestión por impacto en las organizaciones, partiendo de que cada organización es única y teniendo en cuenta que nos encontramos en el inicio de un camino de aprendizaje en el que se tienen todavía más preguntas que respuestas.

5.2. Asumir la responsabilidad por el impacto positivo y negativo

La primera palanca para caminar hacia una cultura de gestión del impacto es asumir la responsabilidad por el impacto generado. Se trata de una actitud necesaria para cualquier tipo de organización, con o sin ánimo de lucro, con un modelo de negocio de impacto o sin él. Asumir la responsabilidad por el impacto es el primer paso para preguntarnos si podemos hacer algo más o mejor para maximizar el impacto y tomar mejores decisiones.

Asumir la responsabilidad significa reconocer que la organización produce efectos sobre personas, grupos y el entorno y rendir cuentas no solo a los inversores, financiadores o do-

nantes, sino al conjunto de grupos de interés, y especialmente a aquellos que experimentan los cambios de manera más relevante y significativa -temas materiales-. Las empresas tradicionalmente han identificado como externalidades los impactos sociales o medioambientales relacionados con su actividad, sin que ello afectara a sus cuentas de resultados. Solo si los cambios son reconocidos y valorados adecuadamente se pueden gestionar.

Las organizaciones del tercer sector tienen el impacto social en su ADN, sus estatutos, su misión y propósito. Lo mismo ocurre en las empresas nativas del impacto. Pero otras organizaciones también pueden replantearse cómo y por qué hacen las cosas, y qué efectos tienen sobre sus grupos de interés. El secretario general de las Naciones Unidas recordaba recientemente en el Foro de Davos que el sector privado moviliza el 75% del PIB mundial (Sánchez, 2023)¹²¹. Las empresas pueden seguir siendo parte del problema o pasar a ser parte de la solución, asumiendo su responsabilidad hacia sus grupos de interés y dando los pasos necesarios para minimizar el impacto negativo y maximizar el positivo.

La propuesta de directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad recoge en su artículo 25 la obligación de los administradores de las empresas de “tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones en materia de sostenibilidad, incluidas, cuando proceda, las consecuencias para los derechos humanos, el cambio climático y el medio ambiente a corto, medio y largo plazo” (Comisión Europea, 2023).¹²² Y también establece la labor de regulación de los Estados miembros para sancionar los incumplimientos.

Para formalizar la asunción de la responsabilidad sobre el impacto por parte de la organización, un buen empuje puede ser explicitar en los estatutos que en la toma de decisiones se tiene en cuenta los intereses de los grupos de interés y los efectos sobre ellos. Esto permite adecuar la estrategia global y el modelo de gobernanza en consonancia, poner en marcha procesos de trabajo para asegurar su cumplimiento y preservar este compromiso a lo largo del tiempo. Además de las organizaciones tradicionales de la economía social -cooperativas, empresas de inserción, centros especiales de empleo, mutualidades, etc.- que nacen con ello, muchas empresas lo están explicitando en el marco de procesos de certificación como B Corp, que lo establece como requisito, y más lo harán en el futuro en el contexto del reconocimiento de las sociedades de beneficio e interés común que así lo exige para acceder a éste.

Marcet afirma que las organizaciones son “personas que transitan de un propósito a un legado”¹²³. Una manera más ambiciosa todavía de blindar el compromiso con el propósito de impacto de una empresa es la propiedad empresarial responsable -*Steward Ownership* en inglés-. Se trata de un tipo de propiedad “que prioriza y protege la misión de una organización porque rediseña la manera en que el capital y el poder operan dentro de ella” (Castañeda-Elena, 2023). Para ello se separan los derechos políticos y los derechos económicos para mantener los primeros en manos de personas custodias que se hacen cargo de preservar el propósito (Castañeda-Elena, 2023). Los ejemplos más conocidos internacionalmente son el de Bosh en Alemania¹²⁴, con décadas de historia, y el más reciente de Patagonia en los Estados Unidos (Purpose, 2022).

121 <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/davos-2023-special-address-by-antonio-guterres-secretary-general-of-the-united-nations/>

122 En el artículo 2 de la Directiva se especifica la tipología de empresas a las que afecta.

123 Cita literal de Xavier Marcet en su intervención en The B Good Day, en Barcelona el 23 de noviembre de 2023.

124 <https://www.bosch.com/stories/robert-bosch-legacy/>

Sea cual sea el tipo de organización o su modelo de gobernanza o de propiedad, en la asunción de la responsabilidad por el impacto como palanca de cambio juega un papel muy relevante el liderazgo de los órganos de gobierno y la alta dirección y, cada vez más, el empuje de la dirección financiera, como se explica en los apartados siguientes.

5.2.1. El liderazgo colectivo: órganos de gobierno y comunidad multidisciplinar

Cualquier proceso de cambio en una organización necesita contar con el compromiso y el liderazgo de las personas que forman parte de sus órganos de gobierno -Consejo de Administración, patronato, asamblea, junta de gobierno, etc.- así como de la alta dirección. Avanzar hacia una cultura de gestión por impacto y en la asunción de la responsabilidad implica hacer cambios estratégicos y operativos. Estratégicos, integrando el impacto, la sostenibilidad o los ODS en el propósito y la estrategia de la organización para aportar foco y recursos a las cuestiones materiales -relevantes y significativas- y priorizar a aquellas en las que la organización puede generar los mayores cambios (UNDP & SDG Impact, 2021). Y para hacer cambios operativos a todos los niveles hay que contar además con la colaboración y participación de todas las áreas de la organización.

En el tercer sector, a pesar de tener buenos sistemas MEAL, puede ocurrir que las evidencias de impacto no se estén integrando suficientemente en la toma de decisiones globales de la organización y no estén tan presentes en los órganos de gobierno. Revisar periódicamente si las estrategias y las decisiones de los órganos de gobierno y dirección están basadas en el impacto es un ejercicio necesario para avanzar en la asunción de responsabilidades por el impacto en un sector en el que la misión está directamente asociada a su maximización. Buckland, Hehenberger, Osoro y Held (2023) señalan la importancia de promover en las fundaciones que el patronato abandere el impacto y sea un aliado estratégico como una de las palancas clave mejorar la gobernanza del impacto¹²⁵.

En el sector privado, por otro lado, los estudios muestran la importancia de contar con el compromiso y el liderazgo de los órganos de gobierno de las empresas para poner en marcha estrategias de impacto o ASG que impliquen cambios estratégicos y operacionales (Serafeim, 2020; Teigland et al., 2022; Eccles et al., 2020). Son los Consejos de Administración los que deben asegurar la rigurosidad de la medición, la adecuada toma de decisiones y la verificación y auditoría del impacto. Para que las actividades de vigilancia y liderazgo de los órganos de gobierno sean significativas, sus miembros deben tener conocimientos y experiencia en los temas de impacto más relevantes para la organización. También es recomendable que exista diversidad y que su retribución esté vinculada a las evidencias de impacto (Impact Management Platform¹²⁶). Las organizaciones que integran de manera más estructural la sostenibilidad en los Consejos de Administración y en la remuneración del personal ejecutivo son aquellas que tienen mejores resultados en aspectos ASG (Serafeim, 2020). En cualquier caso, el liderazgo ha de ser auténtico y ser percibido como tal por parte del personal, porque de otro modo existe el riesgo de que la estrategia definida no permee al conjunto de la organización y no se alcancen los objetivos de impacto deseados.

125 La investigación se realizó con fundaciones, pero esta propuesta se puede aplicar al conjunto del tercer sector y sus órganos de gobierno.

126 <https://impactmanagementplatform.org/actions/governance/>

En los últimos años la sostenibilidad y el impacto están cada vez más presentes en los Consejos de Administración de las grandes empresas. Actualmente, casi la mitad de estas (49%) aborda aspectos de sostenibilidad en cada reunión del Consejo, frente al 15% de hace solo dos años (Sanchez et al., 2023; Teigland y Hobbs, 2022). En muchas ocasiones, además, los Consejos crean comisiones de sostenibilidad. La Red Española del Pacto Mundial estima que, en España, el 40% de las empresas que tienen Consejo de Administración ha creado una comisión de sostenibilidad (Sanchez et al., 2023; Sánchez et al., 2022).

El modelo de gobernanza de Orange, que se describe a continuación, ilustra bien cómo el liderazgo colectivo moviliza hacia el impacto, involucrando a la alta dirección, así como a profesionales y expertos a lo largo de toda la organización.

Modelo de gobernanza de Orange hacia el impacto y la sostenibilidad

El modelo de gobernanza de la sostenibilidad de Orange es una pieza clave de movilización organizativa para cumplir su propósito de *ofrecer a todas las personas las claves para un mundo digital responsable*. Para desarrollar este propósito, que fue cocreado por los grupos de interés de Orange, se dotó de una gobernanza transversal a todas las áreas de negocio de la compañía, cuyo diseño se basó en cinco atributos (Orange, 2023):

1. **Activar el propósito:** poner en acción el propósito para lograr un impacto positivo exponencial en la sociedad y el plantea.
2. **Ser cercanos:** mantener un diálogo fluido con los grupos de interés para acelerar la identificación de necesidades sociales, ambientales y prácticas de buen gobierno.
3. **Integrados en el negocio:** construir una relación de beneficio mutuo entre la sostenibilidad y el negocio.
4. **Impacto escalable:** priorizar y poner foco en iniciativas potentes y escalables para maximizar el impacto positivo.
5. **Simplicidad:** coordinar los esfuerzos y responsabilidades de toda la organización bajo un único paraguas, facilitando las sinergias.

El gobierno de los asuntos ambientales y sociales, que se representa en la figura 25, se desarrolla de forma coordinada con la matriz del Grupo Orange para así garantizar el alineamiento estratégico y el aprovechamiento de sinergias para cumplir los compromisos globales en la lucha contra el cambio climático y el impulso de la igualdad digital.

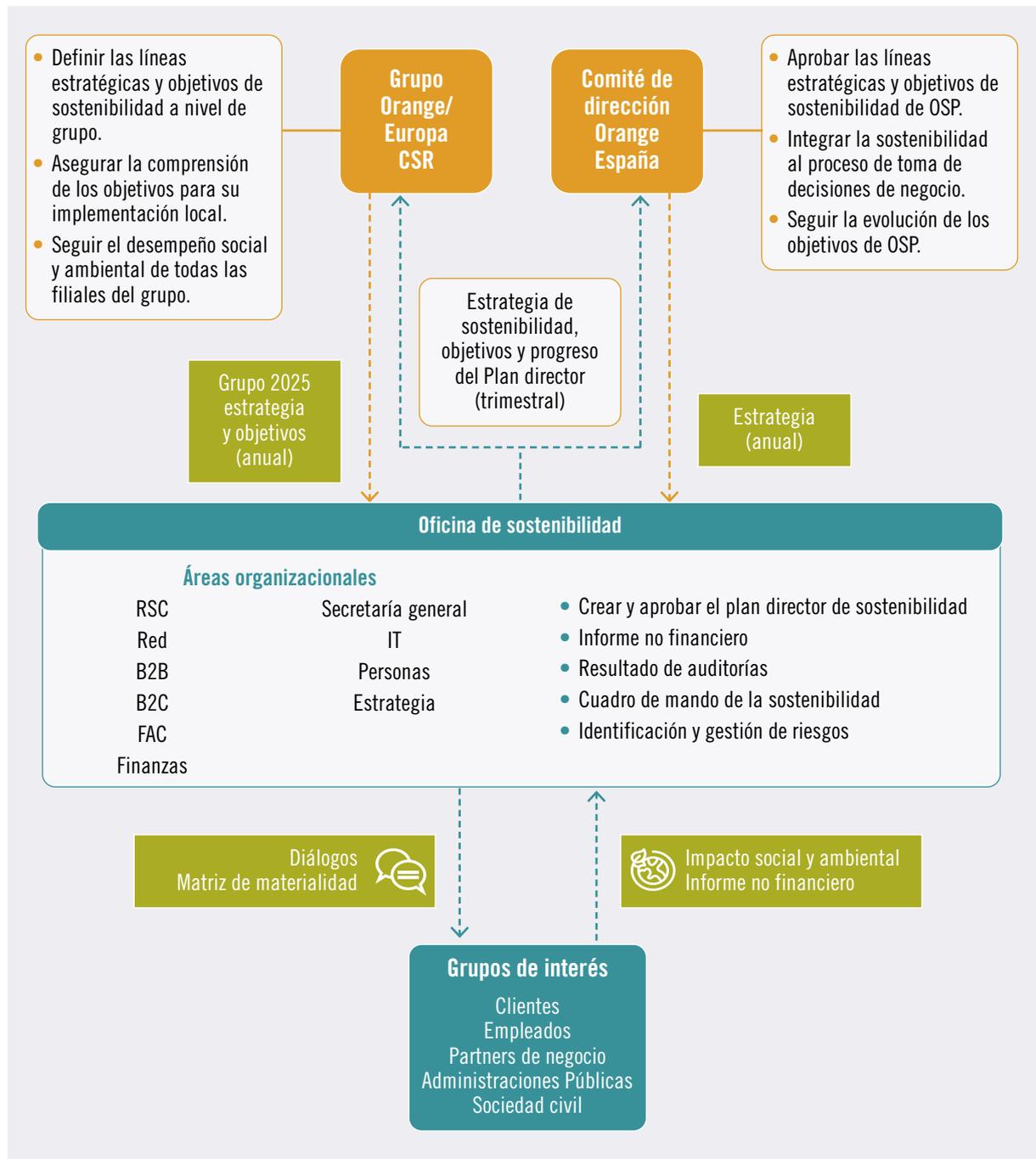
Para desarrollar el modelo en España se cuenta con una dirección general de Regulación, Asuntos Públicos y Sostenibilidad. Esta dirección forma parte del Comité de Dirección y es responsable de elevar todos los asuntos en materia de sostenibilidad al máximo órgano de gestión de la sociedad.

Otro de los elementos clave de este modelo de trabajo en Orange, es la Oficina de Sostenibilidad. Esta comunidad multidisciplinar, liderada desde el área de Sostenibilidad, está constituida por un equipo de expertos que impulsan, a lo largo de toda la organización, cada uno de los asuntos materiales y ámbitos ESG. Esta comunidad comparte además aprendizajes y es responsable de coordinar la información no financiera de cada una de las áreas de la compañía. Esto nos permite identificar y gestionar cada uno de los asuntos económicos, ambientales y sociales de forma ágil y transversal.

Este modelo de gobernanza facilita el desarrollo de la gestión del impacto en toda la organización, desde el establecimiento de la estrategia y objetivos claros, la planificación y priorización de programas, a la implementación de iniciativas, medición de impacto, comunicación y el diálogo con los grupos de interés, como se recoge en la figura 26.

Fuente: Orange (2023). Para más información: sostenibilidadorange.es y patricia.acosta@orange.com

Figura 25: Esquema resumen del modelo de gobernanza de la sostenibilidad de Orange



Fuente: Orange (2023)

Figura 26: Ciclo de gestión del impacto de Orange



Fuente: Orange (2023).

5.2.2. El empuje de la dirección financiera (CFO)

La dirección financiera de las organizaciones está mostrando una gran capacidad para impulsar los cambios hacia una cultura de gestión por impacto. Las organizaciones del sector privado que participan en el Think Tank han identificado un proceso creciente de confluencia y sinergia entre las áreas de sostenibilidad y financiera de las empresas. Esta sinergia responde principalmente a la necesidad de las dos partes de dar una mejor respuesta a los retos actuales o futuros asociados al reporte de sostenibilidad, por un lado, y, por otro, a la necesidad de integrar las métricas de sostenibilidad o impacto en los cuadros de mando y otras herramientas de gestión. Los equipos de control de gestión se están formando en aspectos relacionados con sostenibilidad, criterios ASG e impacto y los equipos de sostenibilidad en aspectos contables y financieros, para poder conformar equipos conjuntos de trabajo.

La Red Española del Pacto Mundial afirma que “una de las consecuencias más notables del impulso de la sostenibilidad es, sin duda, su mayor acercamiento con el área financiera de la empresa” (Sánchez et al., 2023: 14). Señala que el 75 % de los equipos financieros ha asumido dentro de sus funciones aspectos relacionados con el cumplimiento de criterios ASG (Sánchez et al., 2023, citando a Protiviti, 2023) y que en algunos casos se ha creado la figura del Chief Financial Sustainability Officer (CFSOs) para integrar las dos áreas (Sánchez et al., 2023, citando a Institute of Singapore Chartered Accountants, 2022)¹²⁷.

127 En el citado informe de la Red Española del Pacto Mundial se incluyen experiencias de varias empresas. En el siguiente enlace se puede visualizar un vídeo con las visiones de estas empresas: <https://www.youtube.com/watch?v=0qjvJgcTAXc>



Un movimiento muy interesante para poner en perspectiva la capacidad de empuje y el potencial de transformación de la dirección financiera (CFO) es la creación de la Coalición de Directores/as Financieros/as (CFO) por los ODS, una iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas¹²⁸. Se trata de una plataforma de encuentro entre CFOs, inversores, instituciones financieras y las Naciones Unidas para compartir ideas, desarrollar marcos y realizar recomendaciones para desbloquear el capital privado y crear un mercado para las inversiones en los ODS¹²⁹.

Esta coalición se creó a partir de la Agenda de Sostenibilidad para la Dirección Financiera que desarrolló el grupo de trabajo de CFOs para los ODS - *CFO Taskforce for the SDGs*-. Este grupo de trabajo, que funcionó entre 2019 y 2021, elaboró los principios de la dirección financiera (CFO) sobre inversiones y finanzas integradas de los ODS, así como KPIs para dar seguimiento a su aplicación (United Nations Global Compact, 2020). Su objetivo era aprovechar todo el potencial de las finanzas corporativas para impulsar la transición de las empresas hacia la sostenibilidad¹³⁰. Actualmente, la Coalición cuenta con un grupo líder de 70 empresas referentes en finanzas sostenibles, entre las que se encuentran las españolas Celsa Group, FCC Construcción, Grupo Nueva Pescanova y Tevalcor (Sanchez et al., 2023).

También resulta alentador el movimiento internacional que busca impulsar que las decisiones se basen en el valor que las organizaciones generan -o destruyen- a sus grupos de

128 <https://www.cfocoalition.org>

129 <https://www.cfocoalition.org>

130 <https://www.cfocoalition.org/about>

interés. Destaca la fuerza de alianzas y redes internacionales como The Value Balancing Alliance (VBA). VBA es una alianza de grandes empresas multinacionales cuyo objetivo es “crear un estándar de medición y valoración del impacto para monetizar y divulgar los impactos positivos y negativos de la actividad corporativa y ofrecer orientación sobre cómo integrar estos impactos en la dirección de las empresas” (The Value Balancing Alliance, 2021: 2). Cuenta además con importantes apoyos institucionales y académicos.

Esta alianza forma parte a su vez de The Value Accounting Network, una red de organizaciones internacionales que han firmado las “declaraciones de común acuerdo”¹³¹ para impulsar la toma de decisiones basada en el valor, que se recogen en el siguiente recuadro (The Value Accounting Network).

Declaraciones de común acuerdo¹³² de The Value Accounting Network

- 1.** Creemos firmemente que es vital que las empresas, las finanzas y los gobiernos basen sus decisiones en la contabilidad del valor.
- 2.** Aspiramos a modernizar la contabilidad para transformar las prácticas de gobernanza, la toma de decisiones y la presentación de informes.
- 3.** Creemos que necesitamos principios generalmente aceptados para contabilizar el valor.
- 4.** Creemos que el pensamiento integrado y un enfoque holístico y sistémico son esenciales.
- 5.** Adoptamos y apoyamos el concepto de "capital" que refleja las reservas que pueden cambiar con el tiempo y que sustentan flujos crecientes o decrecientes de beneficios para las personas, las comunidades, el medio ambiente y la economía.
- 6.** Reconocemos la importancia de contabilizar la creación de valor holístico, el valor de los impactos y las dependencias de los diferentes capitales.
- 7.** Reconocemos que tanto el valor para la sociedad (de dentro a fuera) como el valor para la entidad (de fuera a dentro) son esenciales para evaluar e informar sobre el valor.
- 8.** Creemos que las compensaciones entre capitales y entre partes interesadas deben especificarse y abordarse en la toma de decisiones.
- 9.** Reconocemos la importancia de los esfuerzos existentes y nos basamos en las normas, los marcos y las definiciones que ya se han aplicado.

Fuente: The Value Accounting Network. Para más información, ver: <https://capitalscoalition.org/wp-content/uploads/2021/07/Joint-Statement-on-Value-Accounting-2.pdf>

En esta línea, Social Value International impulsa la Campaña “True and Fair” por unas Cuentas Verdaderas y Justas¹³³. Esta campaña tiene el objetivo de fomentar que la dirección de las empresas (CEOs) incluyan la información sobre sostenibilidad en sus estados financieros para la toma de decisiones. Cada vez más empresas presentan un único informe anual con indicadores financieros y no financieros. En el siguiente recuadro, se presenta la buena práctica de informe de Telefónica que desde hace años publica un informe anual integrado y cómo su elaboración contribuye a impulsar una cultura de gestión de impacto en la compañía.

131 <https://capitalscoalition.org/wp-content/uploads/2021/07/Joint-Statement-on-Value-Accounting-2.pdf>

132 Traducción de “Agreed statements of commonality”. Para más información: <https://capitalscoalition.org/wp-content/uploads/2021/07/Joint-Statement-on-Value-Accounting-2.pdf>

133 <https://www.socialvalueint.org/true-and-fair>

Telefónica: el valor del informe anual integrado

La sostenibilidad forma parte de la estrategia de Telefónica para la creación de valor a largo plazo a sus grupos de interés. Esta creación de valor se construye sobre una base de confianza y asunción de compromisos en aspectos como la relación con clientes y proveedores, la diversidad, la ética empresarial, la seguridad en el uso de sus redes, el uso responsable de la tecnología y el gobierno corporativo (Telefónica, 2023). La monitorización continua de los principales canales de diálogo con los grupos de interés más relevantes¹³⁴ permite a la compañía establecer planes de acción para dar respuesta a las necesidades identificadas, potenciando impactos positivos y mitigando aquellos que sean negativos.

Telefónica fue pionera en la forma de comunicar los impactos, cuando todavía era poco habitual realizar informes de sostenibilidad. La empresa considera muy relevante ser transparente y comunicar tanto los impactos positivos como los negativos. Desde hace varios años, además, Telefónica elabora un Informe integrado de gestión y sostenibilidad que informa al mismo nivel sobre aspectos financieros y no financieros (Telefónica, 2023). Este informe es el resultado de una apuesta por la medición que está permitiendo a la compañía entender su impacto e ir avanzando en la transformación de aspectos organizativos.

En la elaboración de su informe integrado colaboran muy diferentes áreas de la compañía para aportar datos sobre impacto y sostenibilidad. A lo largo de los años, los equipos han desarrollado una mentalidad de impacto que impregna su manera de gestionar. A ello también ha contribuido una amplia estrategia de formación interna por la que, sólo en 2022, 91.347 personas empleadas recibieron formación sobre el Código ético y los Principios de Negocio Responsable, como marcos de referencia de la organización (Telefónica, 2023).

Este importante esfuerzo colectivo y compartido para construir una cultura de sostenibilidad e impacto se recoge en detalle en el informe integrado de la compañía, que está disponible y accesible para sus accionistas y para el conjunto de sus grupos de interés.

Fuente: Telefónica (2023).

Los movimientos de integración del impacto con aspectos financieros se están concretando y experimentando con distintos enfoques. En España se viene aplicando desde hace años la contabilidad social o *stakeholder accounting*¹³⁵ -también conocido como el Valor Social Integrado-¹³⁶. Este enfoque, utilizado por varias organizaciones del Think Tank, se puede aplicar en cualquier tipo de organización. Busca establecer un sistema de información contable para poder identificar el valor social generado para los grupos de interés e integrarlo en la estrategia de gestión de la organización (Freeman et al., 2022). Esta propuesta permite desarrollar en la práctica la teoría de stakeholders de Edward Freeman (1984).

Otro enfoque que está generando interés en las empresas y los inversores de todo el mundo son los *Impact-Weighted Accounts*¹³⁷. Son partidas contables que reflejan los impactos positivos y negativos en la cuenta de resultados o el balance financiero y que se añaden a estos para completarlos. Permite a inversores y gestores tomar decisiones basadas en informes financieros que incorporan el impacto (Serafeim y Trinh, 2020)¹³⁸.

134 Ver detalle en la p.22 del informe (Telefónica 2023).

135 <https://www.geaccounting.org/>

136 Desarrollado por la Universidad de Deusto y la Universidad del País Vasco. Para más información ver <https://www.geaccounting.org/>

137 Impulsado por el Global Steering Group for Impact Investing (GSG) y el Impact Management Project con la Universidad de Harvard.

138 <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx>

Todos estos movimientos y la implicación directa de la dirección financiera de las organizaciones están contribuyendo a impulsar la integración de una cultura de gestión por impacto y ampliar la mirada hacia nuevas maneras de entender y contabilizar el valor que estas generan y destruyen.

5.3. Desarrollar una mentalidad de maximización del impacto

Desarrollar una mentalidad -o *mindset*- de maximización del impacto ha sido el aspecto con mayor consenso de las organizaciones del Think Tank para avanzar en una cultura de gestión del impacto. "Enamorarse del reto"¹³⁹ obliga a hacer todo lo posible para maximizar el impacto.

Una mentalidad de maximización del impacto es aquella que invita a cuestionarse continuamente si lo que hace la organización es lo mejor que puede hacer, si se puede hacer algo más o mejor o de manera diferente. Es una mentalidad que, al elegir entre distintas opciones, pone el foco en crear el mayor impacto posible con los recursos disponibles (Aps et al., 2017). Es una forma de abordar los retos de impacto escuchando a los grupos de interés y recabando datos y evidencias de impacto para fundamentar las decisiones. Es una mentalidad que invita a la colaboración con otros actores, a apoyar a las organizaciones que forman parte del ecosistema o de la cadena de valor para sumar esfuerzos desde una mirada sistémica.

En el recuadro siguiente, se explica el proceso de desarrollo de la cultura de gestión de impacto en MicroBank bien anclada en torno a la maximización del impacto.

Creando una cultura de gestión por impacto en MicroBank

MicroBank es el **banco social** de CaixaBank y está especializado en **financiación con Impacto Social**. La actividad del banco está enfocada en aquellos colectivos que tienen más dificultades para acceder a la financiación promoviendo de esta manera la **inclusión financiera**. El compromiso social de la entidad, además de aportar valor a clientes y empleados, se refleja en la contribución al desarrollo de una sociedad más justa, con una mayor **igualdad de oportunidades**. Este compromiso no solo se enfoca desde una perspectiva financiera, sino que el impacto en la sociedad pone en valor otros atributos como son la creación de empleo o el desarrollo socioeconómico mediante la ampliación o creación de negocios para la dinamización de la economía. En los últimos años, el **propósito** social de MicroBank se ha reforzado y consolidado a través de líneas de financiación dirigidas a **sectores de alto impacto social**, como son la economía social o la educación entendida como instrumento para mejorar la empleabilidad.

El firme propósito social que guía la actividad de MicroBank se refuerza desde su nacimiento a través de la **medición de impacto** social como un aspecto diferencial. Aplicando la herramienta de **Teoría del Cambio** para estructurar el seguimiento de los impactos por la línea de financiación, los objetivos se alinean con los efectos de la actividad de negocio para situar el impacto social en el centro. De esta forma, se construye un camino hacia los objetivos de impacto que comienza por la identificación de problemáticas a resolver a nivel social para después medir la contribución de las soluciones de la organización a través de indicadores de impacto a corto, medio y largo plazo.

En el camino de MicroBank a la **maximización del impacto social**, la intención se centra en la **transición de la medición a la gestión del impacto** (gestión por impacto). Los datos de impacto que se obtienen de los sistemas de medición comienzan

139 Enamorarse del reto fue una propuesta de Carol Blazquez, directora de Innovación y Sostenibilidad de Ecoalf, en su intervención en el B Good Day en Barcelona, el 23 de noviembre de 2023.

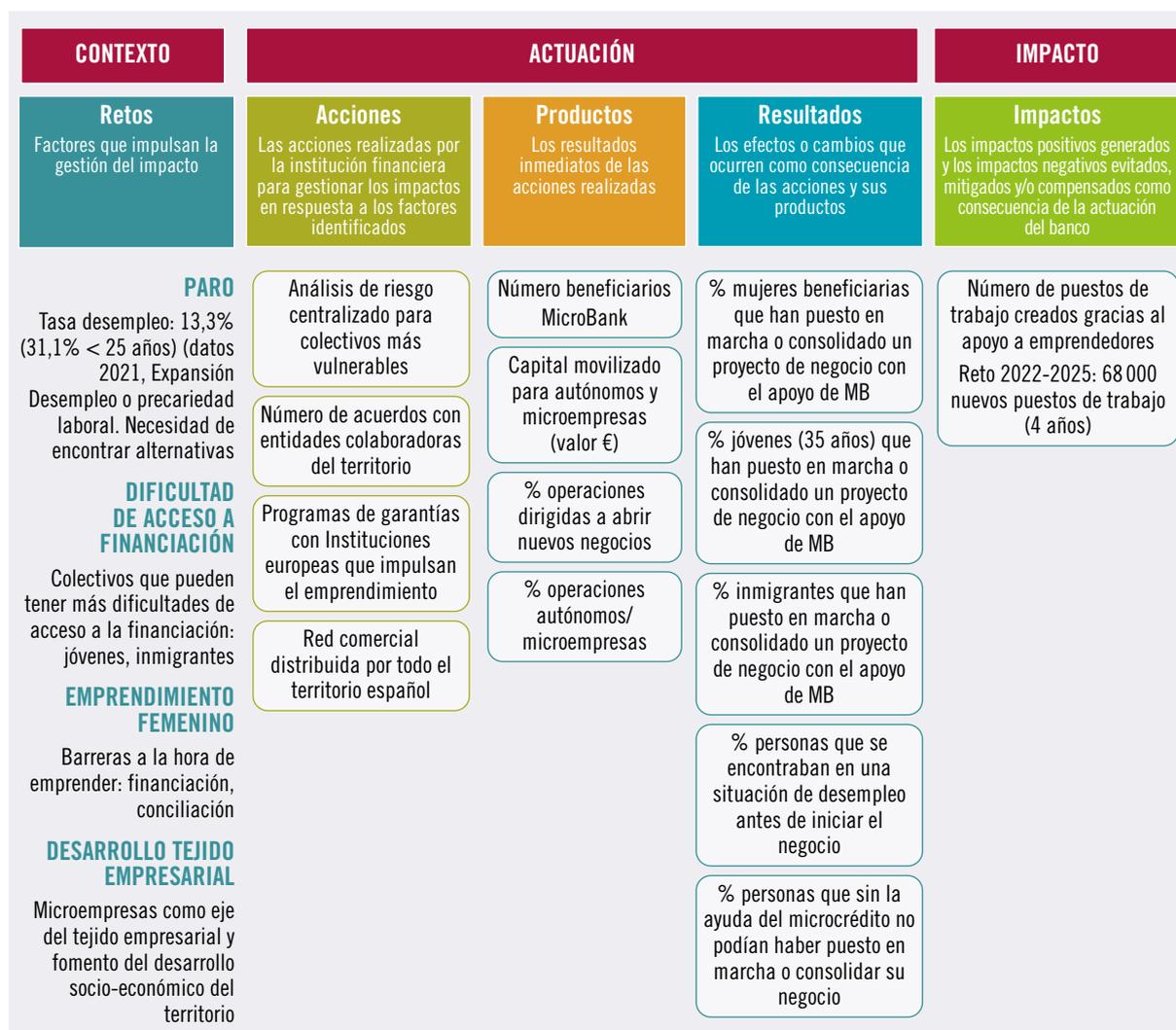
a integrarse en la toma de decisiones de negocio para optimizar los efectos en los beneficiarios de la organización y generar una unión más sólida entre propósito y estrategia.

Un caso que ejemplifica esta intención es el **compromiso con la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI)** mediante el reto focalizado en **empleabilidad**. El establecimiento de un objetivo concreto de impacto permite poner foco en ello y establecer un plan de acción para su consecución, como se muestra en la Teoría del Cambio recogida en la figura 27 y que sirve de hoja de ruta para el cumplimiento del propósito.

En este marco, el camino hacia la resolución del reto establecido permite visualizar y validar las hipótesis fijadas. Una vez se define el objetivo de impacto, en este caso empleabilidad, se fundamenta la selección mediante la evaluación del contexto e identificación de problemáticas concretas y población objetivo. Con los puntos de inicio (problema/input) y final (solución/ impacto) fijados, se procede a construir el recorrido del banco hacia el impacto desde las acciones que se llevan a cabo como respuesta a los problemas identificados. Esta actividad tiene tanto unos resultados directos (outputs) derivados de las acciones realizadas, como unos resultados indirectos o cambios que se producen en los beneficiarios de la acción (outcomes) para que el impacto objetivo ocurra.

Fuente: MicroBank.

Figura 27: Teoría del Cambio de MicroBank



Fuente: MicroBank.

A organizaciones con una misión de impacto se les presupone esta mentalidad, pero la inercia, las urgencias y, muchas veces, asegurar la supervivencia pueden distraerlas del foco del impacto. En organizaciones no “nativas”, el camino es menos directo, pero es posible aprender y avanzar para desarrollar una mentalidad de maximización del impacto.

Una buena manera de impulsar una mentalidad de impacto y avanzar en la gestión por impacto es empezar con “las diez preguntas sobre impacto” de Social Value International que ayudan a elegir entre diferentes maneras de hacer las cosas¹⁴⁰ (Aps et al., 2017) y que se recogen en el siguiente recuadro.

Las diez preguntas sobre impacto de Social Value International

1. ¿Qué problema estamos intentando resolver?
2. ¿Cuál es nuestra propuesta de solución?
3. ¿Quién experimenta los cambios?
4. ¿Qué cambios experimentan?
5. ¿Cómo podemos medir estos cambios?
6. ¿Cuánto de cada cambio se ha producido o es probable que se produzca?
7. ¿Cuánto de cada cambio ha sido generado por nuestras actividades?
8. ¿Por cuánto tiempo tenemos que medir los cambios?
9. ¿Cuál es la importancia relativa de los diferentes cambios?
10. ¿Qué cambios son materiales y son lo suficientemente importantes para ser gestionados?

Fuente: Aps et al., 2017:20.

5.3.1. El valor del propósito como palanca

Además de enamorarse del reto, una manera de desarrollar una mentalidad de maximización del impacto es obsesionarse con el propósito¹⁴¹. El propósito de una organización es la razón por la que ésta existe (Bailey et al., 2023). Y una buena formulación es, por tanto, el primer paso para integrar y activar un propósito desde la autenticidad. Pero esto no siempre se hace bien.

Bailey, Tilley y Sandoghdar (2023) han estudiado la importancia de contar con una declaración de propósito bien elaborada. Tras analizar 66 declaraciones de propósito de empresas líderes de todo el mundo, Bailey, Tilley y Sandoghdar (2023) han desarrollado un marco de diagnóstico para formular un propósito significativo para la organización. Este marco se denomina SABRE por las iniciales en inglés de sus dimensiones de análisis. Las primeras cuatro letras corresponden a dimensiones de contenido -social, auténtico, creíble y rele-

140 <https://socialvalueuk.org/ten-impact-questions/>

141 “Obsesionarse con el propósito” es una propuesta de Juan José Manzano, co-fundador, CEO y responsable de Alianzas de AlmaNatura, en su intervención en el B Good Day en Barcelona, el 23 de noviembre de 2023

vante para los beneficiarios- y la quinta refiere a la formulación del propósito -atractivo o *engaging* en inglés-. Éstas son las cinco dimensiones:



Para estas autoras, no se trata sólo de recoger las aspiraciones de la organización, sino de enviar señales claras a los equipos acerca de lo que ésta representa (Bailey et al., 2023).

En la misma línea Serafeim (2020) afirma que generar una cultura organizativa en torno al propósito es clave para crear una mentalidad de impacto que permee a la organización. En una investigación que realizó con datos de 1,5 millones de personas empleadas de 1000 empresas de los Estados Unidos¹⁴², descubrió que a lo largo de la cadena de mando -desde la alta dirección, pasando por los mandos intermedios hasta las personas de menor nivel jerárquico- se iba reduciendo la claridad sobre el sentido de propósito. Y que aquellas organizaciones con estructuras jerárquicas más horizontales que eran capaces de compartir un sentido de propósito a todos los niveles tenían mejores resultados (Serafeim, 2020).

Serafeim (2020) sostiene que el propósito no es “las palabras que ves en una pared al entrar en la sede de una organización, la declaración de misión publicada en los sitios Web o los discursos grandilocuentes de CEOs”, señalando que estas son “palabrería barata” que no está relacionada con resultados reales de la organización. Y aporta una definición práctica. El propósito es cómo perciben el significado y el impacto de su trabajo las personas que trabajan para la organización (Serafeim, 2020).

Contar con un propósito bien definido de acuerdo al marco SABRE -social, auténtico, creíble, relevante para los beneficiarios y atractivo- es, según se ha señalado en este apartado, un importante punto de apoyo para desarrollar una mentalidad de maximización del impacto. En el recuadro siguiente se presenta el valor del propósito como palanca para Alma-Natura que cuenta con un propósito bien definido, sobre el que se construye una robusta cultura de impacto.

142 Investigación realizada junto a Claudine Gartenberg de Wharton School, Andrea Prat de la Universidad de Columbia (Serafeim, 2020).

Obsesionarse con el Propósito - AlmaNatura

AlmaNatura es una empresa social que busca “mejorar la calidad de vida de las personas en el medio rural y combatir la despoblación construyendo oportunidades a través de proyectos de empleo, educación, salud y uso de la tecnología”¹⁴³. Nace en 1997 como colectivo social y en 2000 se registra como asociación sin ánimo de lucro. En 2004 se constituye como empresa y en 2013 se certifica como primera B Corp en España.

AlmaNatura impulsa un modelo de negocio de impacto robusto que se sustenta en la coherencia con su propósito: “Reactivamos lo Rural para combatir la despoblación creando oportunidades”¹⁴⁴. Se trata de un propósito claro y bien enunciado, de acuerdo al marco SABRE: social, auténtico, creíble, relevante para los beneficiarios y atractivo (Bailey et al., 2023). Este propósito constituye el motor de la organización y la clave de su impacto en los territorios.

Para reforzar un modelo de negocio de impacto como el de AlmaNatura, su co-fundador, CEO y responsable de alianzas, Juan José Manzano, considera que hay que obsesionarse con el propósito y basarse firmemente en los datos que legitiman el proyecto de impacto¹⁴⁵. Propone también reforzar la comunicación con una narrativa clara que contextualice los datos. En AlmaNatura este enfoque está permitiendo construir alianzas público-privadas fuertes con organizaciones alineadas con este propósito para así impulsar conjuntamente el empoderamiento de las personas y prevenir la despoblación.

Fuente: AlmaNatura.

5.4. Abrazar la innovación

La innovación es una gran aliada en el desarrollo de una cultura de gestión por impacto. Si las preguntas son ¿qué más podemos hacer? ¿Cómo podemos hacerlo mejor? ¿Cómo logramos generar más impacto positivo? ¿Cómo minimizamos el impacto negativo? La respuesta casi siempre está en la innovación. Innovación en las estrategias, el enfoque, la metodología, el producto, el servicio, los procesos internos, las herramientas de gestión y medición. La innovación hace a la organización mejor, es un motor de cambio social.

La innovación está en el ADN de las empresas sociales nativas del impacto, que buscan contribuir a la solución de retos sociales y medioambientales. También forma parte de los enfoques y prácticas de las organizaciones del tercer sector y el sector público que buscan maneras innovadoras de generar impacto y de la inversión de impacto que busca corregir los fallos del mercado. La innovación social es esencial, también, para abordar cambios profundos desde un enfoque sistémico, que impulsa la cocreación de estrategias de transformación (Buckland et al., 2023).

Las empresas no nativas del impacto también son muy activas en la llamada innovación sostenible. Se trata de un tipo de innovación que busca de manera intencionada realizar “cambios en la filosofía o los valores de la organización, así como en productos, servicios o procesos, con el objetivo de generar beneficios sociales y medioambientales a largo plazo, a la vez que genera beneficios económicos” (Adams et al., 2015). Este tipo de innovación puede ser profunda, como cambiar el modelo productivo hacia uno circular o desarrollar un nuevo modelo de negocio de impacto. O puede afectar a procesos o herramientas de

143 <https://almanatura.com/proposito/>

144 <https://almanatura.com/proposito/>

145 Intervención pública en Barcelona, en el marco del B Good Day, el 23 de noviembre de 2023.

trabajo para mejorar la eficiencia energética o la calidad de vida de las personas contratadas. En cualquier caso, generan cambios que afectan a su organización e impactos positivos también en su ecosistema (Chen, 2023; Lee, 2021).

La innovación es una compañera de viaje en cualquier proceso de transformación y es clave para impulsar los cambios necesarios a diferentes niveles para adoptar una cultura de gestión por impacto en cualquier organización. Pero para que la innovación pueda ocurrir hay que cultivarla. Se tienen que dar unas mínimas condiciones que la hagan posible, como una actitud abierta y que la incentive y disponibilidad de recursos para realizar los cambios (Chen, 2023). En el recuadro siguiente, se ahonda en la innovación como palanca con el ejemplo de Ecoalf, una empresa nativa del impacto que la tiene en su ADN.

Ecoalf: La innovación como palanca para la maximización del impacto

Ecoalf nace en 2009 para “proteger los recursos naturales del planeta y crear una marca de estilo de vida sostenible, liderando el cambio con cada producto” (Ecoalf, 2023:14). Se trata de un modelo de negocio de impacto en el que la innovación juega un papel clave para convertir a la marca en un motor de cambio. Es una empresa certificada B Corp desde 2018.

Ecoalf entiende la innovación como la herramienta para crear soluciones a los retos de la industria de la moda. La innovación está presente en toda su cadena de valor, desde el origen de los materiales y la manera de fabricarlos, pasando por el ecodiseño de las prendas, hasta las herramientas de medición del impacto (Ecoalf, 2023). A partir de residuos como botellas de plástico o redes de pesca, Ecoalf crea fibra, que se convierte en diferentes hilos y tejidos con los que se confeccionan sus prendas.

La innovación forma parte del ADN de la empresa, junto a la sostenibilidad, la calidad y el diseño. Ésta mantiene una colaboración constante con las fábricas y centros tecnológicos de I+D con el objetivo de buscar y testar los materiales y procesos más sostenibles e innovadores y desarrollar su modelo de negocio de impacto (Ecoalf, 2023). Su directora de Innovación y Sostenibilidad, Carol Blázquez, señala que el crecimiento de la empresa “solamente tiene sentido si somos capaces de hacerlo unido a un impacto positivo” (Ecoalf, 2023: 5). Blázquez considera que para maximizar el impacto hay que cuestionarse constantemente. Preguntarse si lo que se hace se puede hacer mejor. Así, la innovación ayuda a encontrar soluciones¹⁴⁶.

Para reforzar esta cultura de impacto, la empresa cuenta con la figura de ECOALF *Ambassadors*, personas activistas dentro de cada departamento que dan “respuesta a retos transversales y lideran proyectos relacionados con la innovación, la sostenibilidad y la cultura” (Ecoalf, 2023).

Fuente: Ecoalf (2023).

5.5. Impulsar el desarrollo de capacidades

Las personas hacen posible que las cosas sucedan. Para que se produzcan cambios de mentalidad o visión, los equipos necesitan desarrollar recursos, habilidades, actitudes y valores alineados con esos cambios. En inversión de impacto, por ejemplo, se ha constatado el efecto transformador del apoyo no financiero orientado a fortalecer capacidades

¹⁴⁶ Intervención pública en Barcelona, en el marco del B Good Day, el 23 de noviembre de 2023.

de las personas para que puedan aprovechar al máximo el potencial de la inversión (Ballesteros et al., 2022)¹⁴⁷.

Los equipos de impacto y financieros y de otras áreas de la organización necesitan dotarse de conocimientos y habilidades técnicas *-hard skills-* para utilizar enfoques y metodologías para recabar y analizar evidencias para la toma de decisiones informada y otras actividades vinculadas a la gestión y medición del impacto. Y también, e igual de importante o más, si cabe, tienen que desarrollar sus competencias transversales o *soft skills*: habilidades sociales y de comunicación para facilitar la escucha, el trabajo colaborativo, las sinergias, la creatividad y la actitud abierta a la innovación. Estas y otras competencias son decisivas para desarrollar una cultura de gestión por impacto.

Las empresas más innovadoras en la gestión del liderazgo y el talento impulsan de manera activa el desarrollo de *soft skills* para favorecer la colaboración, el compromiso o *engagement* orientado al crecimiento de todas las personas y la curiosidad para abrir la mente en un mundo cambiante e incierto¹⁴⁸ y para hacerse preguntas que lleven a innovar, como se ha visto en apartados anteriores. Estas son habilidades y actitudes claves en la búsqueda de la maximización del impacto en toda la organización y para transformar poco a poco la cultura organizativa.

La formación o la capacitación bien planteada y basada en el intercambio de experiencias es una pieza fundamental para ayudar a los equipos a crecer y desarrollarse, en la línea de las propuestas de Marcet, que considera que las organizaciones pasarán de ser ecosistemas de formación a ecosistemas de aprendizaje¹⁴⁹.

Quizá todavía son pocas las personas comprometidas con la idea del impacto. Son personas innovadoras, con curiosidad, que están impulsando cambios en sus organizaciones que pueden parecer imposibles al principio. Esos liderazgos, basados en el respeto y la humildad, tienen que ser cada vez más mayoritarios para llegar más lejos, juntos.

5.6. Adecuar y desarrollar la estructura organizativa

La estructura de una organización está al servicio de la misión y el propósito y refleja en gran medida su cultura organizativa. Si la gestión del impacto forma parte de la cultura y está conectada con el propósito esto tendrá un reflejo en la estructura. Y cuando no es el caso todavía, cambiar la estructura puede facilitar la puesta en marcha de un sistema de gestión de impacto, dedicando medios, personas y explicitando y conectado sus procesos de trabajo con el resto.

Las entidades sociales tienen habitualmente un área o departamento de planificación, seguimiento y evaluación. En las ONG de cooperación para el desarrollo es habitual un área

147 Es muy interesante el papel de la asistencia técnica en el Fondo Huruma, impulsado por Gawa Capital, Cofides y AECID, que es uno de los estudios de caso analizados en el cuaderno de la Cátedra de Impacto Social (Ballesteros et al., 2022). Para más información <https://fondohuruma.com/>

148 Enfoque de NTT Data, presentado por Flora García, Global Head of People, en RADARSERES 2023, el 24 de noviembre de 2023. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=_1w2b_K16y4&list=PLnVMOheC4HKq2QgyXkx7n3aoOnvmKq8Mq&index=5

149 Cita textual de la intervención de Xavier Marcet en el B Good Day de Barcelona, el 23 de noviembre de 2023.

de MEAL¹⁵⁰, encargada de diseñar y realizar la medición de resultados e impactos de los proyectos, hacer el seguimiento de los mismos y verificar en qué medida estos proyectos están contribuyendo a la hoja de ruta que representa la Teoría del Cambio. Estas áreas pueden estar ubicadas en distintos lugares de la estructura. Pueden depender directamente de la dirección o ubicarse muy abajo en una estructura vertical. Pueden estar integradas en un área grande de programas o en un área de soporte organizativo. La diversidad es amplia y las razones que lo explican también, pero lo importante es identificar si la estructura elegida y su ubicación sirven al propósito o la misión de manera adecuada y si favorecen la cultura de gestión por impacto. Si los procesos están diseñados para medir "solo" resultados e impactos de los proyectos y programas o si estos procesos y el aprendizaje generado están conectados con la planificación estratégica y la toma de decisiones de la organización.

En las empresas, más en las grandes y especialmente en las cotizadas es ya habitual que exista un área o departamento de sostenibilidad, como se señalaba en el apartado 5.2.2. Si bien esto es un gran avance, el reto está en asegurar que tienen capacidad para incidir en la estrategia y el enfoque de gestión e impulsar el desarrollo de una cultura de gestión de impacto, teniendo en cuenta su integración en la estructura y su legitimidad o autoridad. Puede que sigan estando muy vinculadas al área de Marketing, como era frecuente cuando se empezaba a hablar de Responsabilidad Social Corporativa. O, por el contrario, puede ser independiente o estar vinculado con el área financiera para facilitar que se tengan en cuenta los datos de impacto, junto a los datos económicos, en la toma de decisiones.

Desde la Cátedra de Impacto Social se propone crear la figura del *Impact Chief Officer* o ampliar la figura ya existente en muchas empresas de *Sustainability Chief Officer*, para incorporar la dimensión social a la habitual gestión de impacto medioambiental. Un *Impact Chief Officer* o director de Impacto sería la persona responsable de coordinar esfuerzos de distintos departamentos, integrar el impacto en la estrategia y toma de decisiones, de impulsar la gestión por impacto en la organización. Si bien lo importante es el enfoque y las buenas prácticas y no tanto el nombre o cargo como tal, una figura de este tipo ayudaría a reforzar la legitimidad de los equipos y el reconocimiento de una nueva profesión que integra aspectos técnicos y visión estratégica. El 39% de las organizaciones del Think Tank considera que esta figura puede ser una palanca de cambio en el camino hacia el impacto, aunque también se señalan dificultades económicas y organizativas para lograrlo.

Además de una figura de referencia para el impacto, para impulsar una gestión por impacto es clave un cierto grado de transversalidad en toda la estructura. Que el impacto no ocupe solo a un equipo de trabajo, sino que, también, cualquier área pueda planificar su contribución a los objetivos de impacto al mismo nivel que lo hace con los objetivos económicos. En este sentido hay que definir objetivos de impacto por equipos sobre los que se pueda rendir cuentas y tomar decisiones. Esto requiere de un importante esfuerzo de formación y comunicación interna para que el impacto forme parte de la cultura de los equipos y un buen diseño del sistema de gestión de impacto que contemple procesos de trabajo compartidos con las diferentes áreas.

La comunicación interna es clave para vivir el propósito y asegurar que todas las personas de la organización están alineadas con la estrategia. Para crear o reforzar una cultura de gestión por impacto, como se ha señalado en los apartados anteriores, es necesario que

150 MEAL por sus siglas en inglés: Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning.



las diferentes áreas de una organización estén bien comunicadas y trabajen juntas, sea cual sea la estructura organizativa.

Por todo lo expuesto, la estructura organizativa existente puede ser, junto a otras, una palanca para impulsar una cultura de gestión por impacto. Si bien no es determinante ni condiciona necesariamente la política de impacto de la organización puede reflejar una apuesta organizativa por el impacto o la sostenibilidad y facilitar su integración en la toma de decisiones.

5.7. Contar con los grupos de interés

Además de ser uno de los principios básicos de toda medición de impacto (Social Value International, 2019; San Pedro y Ballesteros, 2021; Ballesteros et al., 2023), contar con los grupos de interés es también una palanca para impulsar la gestión por impacto.

Social Value International (2019: 3) define los grupos de interés como “las personas u organizaciones que experimentan un cambio como resultado de la actividad de la organización”. Y enfatiza que son precisamente éstos los más indicados para describir el cambio”. (Social Value International, 2019: 3).

El estándar AA1000 de Accountability define la implicación o participación de los grupos de interés *-stakeholder engagement-* como “el proceso utilizado por una organización para involucrar a los grupos de interés relevantes por un propósito para alcanzar los resultados acordados” (Accountability 2015: 5). Esta definición hace referencia explícita a contar con los grupos de interés para lograr los resultados de impacto y, por tanto, para la toma de decisiones.

Instaurar la escucha en una organización es un proceso de cambio cultural en sí mismo que se puede impulsar estableciendo políticas y procedimientos específicos¹⁵¹ y/o siguiendo estándares que guíen en el camino, como los estándares de Social Value International, Accountability, Accountable Now¹⁵² o Core Humanitarian Standards (CHS)¹⁵³. En la medida en que en la organización se desarrolla una cultura de escucha y se pone en valor el aprendizaje derivado de la participación, se contribuye al mismo tiempo a reforzar la cultura de gestión por impacto, una cultura organizativa en la que se toman decisiones a partir de información fiable y contrastada con los grupos de interés sobre los cambios esperados y ocurridos en las personas y el entorno.

5.8. Potenciar la colaboración entre actores para maximizar el impacto sistémico

Los ODS invitan a la comunidad internacional y a todo tipo de actores -gobiernos, agencias de desarrollo, ONGs, empresas, inversores, etc.- a construir alianzas sólidas para su consecución¹⁵⁴. Abordar retos complejos y multidimensionales como la educación, la salud, la exclusión social o el cambio climático requieren de enfoques de cambio social basados en la colaboración e implicación de muchas partes y una visión compartida del problema. Ante la complejidad, lejos de aplicar soluciones parciales, es necesario activar un cambio sistémico a largo plazo¹⁵⁵.

El cambio sistémico es “un proceso intencional diseñado para alterar el statu quo cambiando la función o estructura de un sistema identificado con intervenciones intencionadas” (Abercrombie et al., 2015: 9)¹⁵⁶. Su objetivo es “lograr un cambio duradero modificando las estructuras subyacentes y los mecanismos de apoyo que hacen que el sistema funcione de una manera determinada” (Abercrombie et al., 2015: 9)¹⁵⁷. En este amplio proceso a largo plazo participa una gran diversidad de actores mediante la activación de liderazgos colectivos o compartidos para contribuir así, de manera conjunta y complementaria, a generar cambios sistémicos.

El enfoque sistémico forma ya parte de la cultura de muchas organizaciones, especialmente en el sector social, y de las buenas prácticas de evaluación de impacto¹⁵⁸ (Gates et al., 2021; Buckland, 2023). Sin embargo, en un reciente estudio a partir de la aplicación

151 En el Webinar “Criterios ESG: cómo generar confianza en nuestros grupos de interés”, del ciclo ESADE-Fundación SERES, Ana López de San Roman, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas de ILUNION explica el valor para esta organización de contar con resaltando la importancia que le da ILUNION a contar con una política de relación con los grupos de interés y una metodología específica para facilitar la escucha. <https://www.youtube.com/watch?v=m1mgBkHA51U>

152 <https://accountablenow.org/>

153 <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard> <https://corehumanitarianstandard.org/#:~:text=The%20CHS%20is%20a%20globally,to%20address%20potential%20power%20imbalances.>

154 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

155 En este Webinar del Instituto de Innovación Social de ESADE se abordan tres buenos ejemplos del enfoque de cambio sistémico en ONGs españolas: <https://www.youtube.com/watch?v=KxOGXuWvplU>

156 Citando a Foster-Fishman, P., Nowell, B. y Yang, H. (2007) ‘Putting the system back into systems change; a framework for understanding and changing organizational and community systems’. American Journal of Community Psychology (39): 197-215.

157 Citando a Foster-Fishman, P. (2002) How to create systems change. Lansing.

158 Resulta muy inspirador por ejemplo la aplicación del enfoque sistémico de ALC <https://www.agirrecenter.eus/es/como>

práctica de este enfoque, se ha constatado que no resulta fácil poner en marcha un marco efectivo de gestión de impacto en iniciativas de cambio sistémico (Buckland, 2023). Señala, entre otros factores, la escasa información existente sobre el comportamiento de los sistemas, la dificultad de contar con indicadores cuantitativos adecuados, el elevado coste de la investigación cualitativa, la falta de un banco de indicadores de cambio sistémico estandarizados o la dificultad para calcular la atribución individual del impacto (Buckland, 2023).

A pesar de estas dificultades y teniendo en cuenta la complejidad y urgencia de los retos ecosociales actuales vale la pena avanzar en la incorporación de una cultura de gestión de impacto para el cambio sistémico. Todas las organizaciones pueden sentirse interpeladas en el abordaje de los retos de la comunidad o territorio donde se ubican o en el sector de su actividad y colaborar así con otros actores para maximizar conjuntamente el impacto positivo y a largo plazo en las personas y el entorno.

En territorios locales, las fundaciones comunitarias llevan décadas construyendo relaciones colaborativas entre todos los actores para mejorar la vida de las personas y abordar retos complejos desde una visión compartida de la comunidad (Calderón et al., 2023). Son proyectos de territorio a largo plazo que se construyen, en muchos casos, desde un enfoque sistémico orientado a maximizar el impacto social y que, a la vez, fortalecen a los actores, su cultura de gestión de impacto y su reconocimiento en la comunidad¹⁵⁹. Sectorialmente, existen también buenas prácticas orientadas al cambio sistémico. Es el caso de proyectos de innovación para abordar retos complejos en salud, educación o empleo, que convocan a diferentes actores y que permiten cocrear soluciones y procesos de experimentación, que de otro modo no sería posible¹⁶⁰.

Todas estas iniciativas de cambio sistémico están poniendo en evidencia el poder transformador de la colaboración para generar impacto y contribuyendo a crear y reforzar una cultura compartida de gestión de impacto, en la que las organizaciones se reconocen corresponsables.

5.9. Impulsar un marco favorable y la supervisión adecuada

La última palanca que se propone para crear y reforzar una cultura de gestión por impacto es el impulso de un marco favorable y de una supervisión adecuada. Un marco favorable es aquel que facilita que las cosas ocurran, que no pone barreras a la innovación, que incentiva, reconoce y celebra los avances. Que crea, en definitiva, las condiciones necesarias para que los cambios necesarios se puedan producir.

Un marco favorable, como la salud de un ecosistema, no es responsabilidad solo de una de las partes. Pero hay ciertos actores que tienen un rol especialmente relevante en la creación de las condiciones para que una cultura de impacto pueda florecer. Uno de estos actores es la Administración pública del Estado a diferentes niveles -central, autonómica y local- que impulsa y propone marcos regulatorios y elabora políticas públicas para favorecer e

159 Un buen ejemplo de ello es el trabajo de que realiza la fundación **Horta Sud** en la comarca valenciana con el mismo nombre desde 1972. En el siguiente enlace sobre la evaluación de impacto se puede visibilizar el valor social que crea el conjunto de los actores del territorio: <https://fundaciohortasud.org/avaluacio-impacte/>

160 Un buen ejemplo de este tipo de proyectos sectoriales es **Soul Hi Hub**, una plataforma de innovación promovida por la Fundación San Juan de Dios que acoge una red de agentes de transformación y cambio en el sector sociosanitario.



incentivar la economía de impacto. Las Administraciones públicas y organismos asociados pueden fortalecer, además, mediante diferentes instrumentos y recursos, las capacidades de las organizaciones para impulsar la gestión por impacto.

Uno de los instrumentos que tiene el sector público con más capacidad de transformación es la contratación pública, que representa en torno al 11 % del PIB¹⁶¹. Está regulada en la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del sector público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014¹⁶². En consonancia con el marco normativo europeo, esta ley otorga una gran importancia al fomento de la contratación pública estratégica. Establece en su artículo 1.3 que “en toda contratación pública se incorporarán de manera transversal y preceptiva criterios sociales y medioambientales siempre que guarde relación con el objeto del contrato .../... Igualmente se facilitará el acceso a la contratación pública de las pequeñas y medianas empresas, así como de las empresas de economía social”. A pesar del fuerte impulso de la Comisión Europea y de las obligaciones establecidas por la norma española, existen todavía importantes obstáculos para un desarrollo amplio de la contratación pública estratégica (OIReScon, 2023) y, por tanto, para aprovechar plenamente el potencial de generación de impacto mediante la contratación pública de organizaciones que gestionan por impacto¹⁶³.

La Administración pública impulsa también, cada vez más, marcos favorables, como el PERTE de economía social y de los cuidados, e instrumentos de inversión encaminados a incentivar la transformación de la economía, en línea con el Pacto Verde Europeo y el cumplimiento de los ODS. Así, en la agenda de la segunda fase del Plan de Recuperación,

161 Dato referido al ejercicio 2022, según informe anual de supervisión 2023 de la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon). Disponible en: <https://www.hacienda.gob.es/RSC/OIReScon/informe-anual-supervision-2023/ias2023-modulo1.pdf>

162 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>

163 En este proceso será clave la implementación de la [Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026](#)

Transformación y Resiliencia (Gobierno de España, 2023), España ha propuesto la creación del Fondo de Impacto Social para invertir en empresas que generen impacto social o medioambiental positivo y medible. En el siguiente recuadro se amplía información sobre este instrumento que ayudará a impulsar una cultura de gestión por impacto.

Fondo de Impacto Social

EL Fondo de Impacto Social (FIS), es un instrumento financiero público gestionado por COFIDES, que busca apoyar la inversión de impacto en España y reforzar el ecosistema de emprendimiento social¹⁶⁴ para contribuir a la transformación sostenible del modelo productivo español. Tiene una dotación de 400 millones de € del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia que permitirá financiar empresas que demuestren un impacto social o medioambiental, de acuerdo a los criterios establecidos en el marco regulatorio.

El FIS “aspira a dar respuesta a retos sociales y medioambientales como la integración territorial y social, la reducción de las desigualdades o la consolidación del Estado de bienestar, entre otros”¹⁶⁵ y servir de capital catalítico para atraer recursos privados a la inversión de impacto.

El Fondo empezará a funcionar en 2024 y tendrá vigencia indefinida, mediante la reinversión de los retornos de las inversiones realizadas. Serán elegibles los proyectos de inversión en España que generen impacto social y/o medioambiental positivo presentados por empresas con propósito de todos los tamaños y en todos los estadios de desarrollo, empresas de la economía social, otro tipo de entidades (fundaciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, etc.) y fondos y vehículos de inversión domiciliados en España o cuya inversión tenga como destino proyectos elegibles a realizar en España¹⁶⁶.

El FIS contempla distintos tipos de apoyo financiero¹⁶⁷:

- Suscripción de participaciones en fondos de inversión de impacto.
- Inversión directa mediante coinversión o cofinanciación.
- Financiación directa reembolsable: préstamos, préstamos participativos u otros instrumentos financieros, que podrán ser de carácter concesional en determinados casos debidamente justificados.

El fondo contará, además, con una Facilidad de Asistencia Técnica para brindar apoyo no financiero de manera complementaria a las operaciones de inversión o financiación para reforzar las capacidades de las entidades beneficiarias, como la medición de impacto. El apoyo no financiero ha demostrado ser esencial para maximizar el impacto buscado con la inversión (Ballesteros et al., 2022).

Con el apoyo financiero y la asistencia técnica que ofrece, el FIS representa una oportunidad única para impulsar la economía de impacto en España y contribuye de manera decidida a la integración de una cultura de gestión por impacto.

Fuente: COFIDES y Gobierno de España (2023).

Otros instrumentos valiosos para impulsar un marco favorable desde la administración pública son las subvenciones y ayudas que a lo largo de los años han permitido fortalecer tanto al tercer sector como al sector privado y ampliar la acción del Estado. Bien planificadas, éstas pueden ser parte de una estrategia de transformación social.

Las administraciones públicas también impulsan y apoyan el desarrollo de redes territoriales y temáticas, algunas de ellas orientadas a apoyar la economía de impacto. Una de estas

164 <https://www.cofides.es/financiacion/instrumentos-financieros/fondo-impacto-social-fis>

165 <https://www.cofides.es/financiacion/instrumentos-financieros/fondo-impacto-social-fis>

166 <https://www.cofides.es/financiacion/instrumentos-financieros/fondo-impacto-social-fis>

167 <https://www.cofides.es/financiacion/instrumentos-financieros/fondo-impacto-social-fis>

redes es la red Retos, una red de ámbito nacional creada en 2008 y liderada por el Ministerio de Trabajo y Economía Social que Integra territorios locales -municipios, provincias, consorcios-. Su misión consiste en “articular, integrar e implementar distintas estrategias para el desarrollo de Territorios Socialmente Responsables, que mejoren la calidad de vida de sus habitantes”¹⁶⁸.

Otros actores clave para impulsar un marco favorable son organizaciones, plataformas y redes formadas por actores del ecosistema que promueven la colaboración, la creación de conocimiento, la divulgación y otras actividades para impulsar la economía de impacto. Son constructoras del ecosistema. Entre ellas se encuentran SpainNAB¹⁶⁹, Spainsif¹⁷⁰, EsImpact¹⁷¹, Fundación SERES¹⁷², la Fundación Ship2B o la Asociación Española de Fundaciones¹⁷³. En el siguiente recuadro se ejemplifica esta labor de impulso de la economía de impacto, en el caso de la Fundación SERES.

Acompañamiento de la Fundación SERES en la transformación de las empresas hacia modelos responsables

Reunimos dentro de la Fundación cerca de 150 empresas, representamos el 70 % del IBEX 35 y el 30 % del PIB de España. En SERES acompañamos a las compañías en su transformación a un modelo responsable y sostenible integrando la S de Social en el negocio. Los criterios ESG y en concreto la S son una herramienta de negocio que permite la conexión entre progreso económico y progreso social.

Para contribuir a este camino y ser agentes de cambio, SERES acompaña en este impacto social positivo con el impulso de la Alta Dirección, así como de los equipos a través de conocimiento, mejores prácticas y por supuesto herramientas de medición para poder tangibilizar el desempeño de la S.

La Alta Dirección, para contagiar su visión a toda la organización y potenciar su papel, a través de Líderes Responsables; un espacio por el que han pasado más de 70 altos directivos para reflexionar sobre cómo liderar en estos momentos de gran velocidad y exigencia. Hemos hablado del contrato social, del bien común, del talento, de la digitalización, grandes palancas para activar cambios y trabajar en la transición justa.

Acompañamos a las empresas a través de conocimiento y grupos de trabajo (Laboratorios) donde trabajamos en diferentes temáticas que componen la agenda social, acercando las tendencias - teóricas y prácticas-, cocreando para avanzar en las mismas con las compañías.

Medición: Existe el reto internacional de la falta de un estándar de medición de impacto social, que facilite la comparabilidad, por lo que hemos evolucionado nuestras herramientas para conseguir una metodología que facilite la medición del impacto social generado desde el negocio.

- ↳ Comenzamos con rsc2, una herramienta que traduce los proyectos sociales a términos económicos, que ya han utilizado más de 40 empresas, con más de 45 proyectos medidos y 75 millones de euros de impacto. Ésta ha evolucionado en rsc3: una nueva herramienta para ayudar a mejorar la integración de las iniciativas estratégicas con el propósito social de la compañía, evaluando rentabilidad e impacto en ODS.

168 <https://www.mites.gob.es/redretos/>

169 <https://spainnab.org/>

170 <https://www.spainsif.es/>

171 <https://www.esimpact.org/>

172 <https://www.fundacionseres.org/Paginas/Inicio.aspx>

173 <https://www.fundaciones.org/es/inicio>

- IX Informe de Impacto Social: casi una década analizando el impacto social de las compañías a través de cinco ejes de medición: capital persona, organizacional, relacional, económico y de comunicación social.
- Fruto de ese esfuerzo continuado para medir y respaldar la relevancia de lo social hemos creado el Mapa SERES de Huella Social®. Una metodología de medición del impacto social de las empresas por línea de negocio. Ofrecerá mayores estándares en términos de conexión económica y social y brindará una visión sectorial con datos del impacto social de las compañías en el negocio. Actualmente estamos trabajando con consultoras y compañías líderes en sectores estratégicos. El resultado será poder medir el impacto social en empleados, clientes, comunidad y cadena de valor con una selección de indicadores estándares internacionales.

Innovación social:

- Los Premios SERES son un reconocimiento a las mejores actuaciones estratégicas e innovadoras de las compañías, capaces de generar valor para la sociedad y la empresa. A lo largo de las catorce ediciones de estos galardones, SERES ha promovido las actuaciones sociales estratégicas de las empresas y se ha convertido en un referente en el intercambio de buenas prácticas en esta materia. Cada proyecto que participa en los premios demuestra que es posible generar valor social que, a su vez, es una oportunidad para ofrecer resultados económicos y un impacto social positivo.
- RADARSERES: Foro anual de innovación, que ha cumplido cinco ediciones y cuenta con voces referentes de las empresas, Academia, o expertos en general para traer tendencias nacionales e internacionales.

Las alianzas, como elemento indispensable para trabajar en retos globales. SERES cuenta con una alianza con CECP, organización estadounidense que reúne a directores generales y líderes corporativos. Es pionera en aunar progreso social y económico en EE.UU. Actualmente cuenta con más de 200 compañías, que representan 7,7 billones de dólares y más de 21 billones de dólares en activos gestionados. Su trabajo ha sido presentado en España por primera vez de la mano de Fundación SERES, entidad con la que colabora desde hace cinco años y comparte la convicción de que el éxito de la empresa pasa por alinear su estrategia con la sociedad. Fundación SERES y CECP desarrollan, desde hace más de cinco años, informes y métricas internacionales, impulsan la innovación social y participan en proyectos de colaboración con el objetivo de transformar la realidad empresarial para alcanzar una sociedad mejor.

SERES nace para inspirar y afrontar el reto de la transformación de las empresas a la hora de asumir su posición frente a los problemas sociales. El objetivo de la Fundación es garantizar la visión estratégica de los proyectos y posicionar las actuaciones sociales como iniciativas clave para las organizaciones, capaces de ofrecer valor para la empresa y para la sociedad. Miramos a 2024 con la certeza de que será un año crucial para hacer una empresa distinta, más humana, más social y continuando como siempre con las personas en el centro. Asuntos como la implementación de los derechos humanos en toda la cadena de valor, el liderazgo responsable, el interés creciente en los asuntos ESG y la evaluación de la sostenibilidad y el impacto social de una organización por parte de los inversores, la medición del impacto social de las compañías o el reto de comunicar lo social, serán grandes palancas en términos organizacionales y sociales para un futuro mejor.

Fuente: texto elaborado por la Fundación SERES.

También contribuyen a construir el ecosistema las universidades, centros de investigación y otros actores académicos desde la investigación y la transferencia de conocimiento. Esfuerzos como el del ESADE Center for Social Impact¹⁷⁴ o de la Cátedra de Impacto Social¹⁷⁵ buscan fortalecer las capacidades de las organizaciones e impulsar una cultura de impacto.

También son importantes los movimientos como B Corp¹⁷⁶, la Economía del Bien Común¹⁷⁷ el ecosistema de la economía social o evaluadoras como la Fundación Lealtad en el tercer

174 <https://www.esade.edu/faculty-research/en/esade-center-social-impact>

175 <https://www.comillas.edu/catedras-de-investigacion/catedra-de-impacto-social/>

176 <https://www.bcorpSpain.es/>

177 <https://economiadelbiencomun.org/>

sector¹⁷⁸, que ayudan a reforzar el reconocimiento de las organizaciones con impacto. En la misma línea, entidades financieras y gestoras de fondos ISR y de Impacto aportan financiación alineada con la gestión del impacto y consultoras y otros actores aportan asistencia técnica y apoyo no financiero para contribuir al cambio.

No pretende ser este un listado exhaustivo de los actores que contribuyen a generar un marco favorable para reforzar una cultura de impacto. Más bien se trata de ilustrar la riqueza y diversidad de un ecosistema emergente, basado en el diálogo, el liderazgo colectivo y la colaboración público-privada que está creando las condiciones para hacerlo posible.

Además del impulso de un marco favorable, son necesarios un seguimiento y una adecuada supervisión de la aplicación del marco regulatorio, de la contratación pública, de las políticas públicas y otras iniciativas. No sólo lo establece el marco regulatorio de la EU analizado en el apartado 4, se trata de un aspecto estratégico para que el gran esfuerzo compartido contribuya de manera efectiva a una cultura de gestión por impacto. Un buen ejemplo de supervisión es la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIREscon), un órgano colegiado que actúa con plena independencia orgánica y funcional creado con “la finalidad de velar por la correcta aplicación de la legislación y, en particular, promover la concurrencia y combatir las ilegalidades, en relación con la contratación pública”.¹⁷⁹

178 <https://www.fundacionlealtad.org/>

179 <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/Oirescon/Paginas/HomeOirescon.aspx>

6. Conclusiones

A lo largo del informe se han recogido la reflexión y el análisis realizados por las organizaciones del Think Tank acerca de la importancia de desarrollar una cultura de gestión por impacto en un contexto cada vez más incierto de grandes desafíos sociales y medioambientales. Una cultura que facilite que el impacto forme parte de la estrategia y la gobernanza, de los sistemas de la organización y de las decisiones. Una cultura que nos invite a cuestionarnos. ¿Estamos haciendo todo lo posible para basar nuestras decisiones en los datos sobre impacto para maximizarlo? ¿Qué podemos hacer mejor y cómo? ¿Qué nos lo impide?

El esfuerzo histórico de la UE para impulsar la transición hacia una economía de impacto con su ambicioso marco regulatorio y el avance en la cultura de impacto de donantes, financiadores e inversores están llevando a aceptar el imperativo de la gestión por impacto y a abrazar los retos que supone su integración en la estrategia global de las organizaciones. Para desarrollar una cultura de gestión por impacto, se han propuesto ocho palancas de cambio, seis para activar los procesos dentro de las organizaciones y dos a nivel de ecosistema: (1) asumir la responsabilidad por el impacto generado, (2) desarrollar una perspectiva de gestión por impacto, (3) abrazar la innovación, (4) adecuar y desarrollar la estructura organizativa, (5) impulsar el desarrollo de capacidades, (6) escuchar a los grupos de interés, (7) potenciar la colaboración entre actores para maximizar el impacto sistémico e (8) impulsar un marco favorable y una adecuada supervisión.

Activar estas palancas permite, partiendo de las fortalezas y capacidades existentes, crear las condiciones necesarias para abrirse al cambio, cuestionarse, generar sinergias y colaboración, experimentar y reinventarse. Es un proceso, un camino -sin retorno- hacia una manera de ser y estar en el mundo que pone a los grupos de interés en el centro. Desarrollar una cultura de gestión por impacto es un primer paso para avanzar en la construcción de una economía de impacto a la altura de los desafíos actuales.

7. Recursos de interés

- **Guía de la Comisión Europea para navegar por la Taxonomía Ambiental**
<https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/assets/documents/Taxonomy%20User%20Guide.pdf>
- **Evaluación de Impacto B (*B impact Assessment*)**
<https://www.bcorpSpain.es/impacto>
- **ISR en dos minutos, Spainsif**
<https://www.spainsif.es/category/isr-en-2-minutos/>
- **A4S Natural Capital and Social and Human Capital Accounting Maturity Maps**
<https://www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/guides/maturity-maps-essential-guides.html>
- **Masimpact**
<https://masimpact.com/es/gestion-del-impacto/>
- **Guía práctica ONLBG de medición de impacto social.**
<https://onlbg.com/guia-onlbg/>
- **Colaboración B Lab y Nasdaq One report**
<https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/b-lab-joins-nasdaq-onereport/> <https://www.nasdaq.com/solutions/corporate-esg-solutions/metrico/framework-disclosure-management>
- **Global Value Exchange**
<https://globalvaluexchange.org>

8. Bibliografía

- Abercrombie, R., Harries, E., & Wharton R. (2015). *Systems Change. A guide to What it is and How to do it*. LankellyChase Foundation. Disponible en: https://npproduction.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2018/07/NPC_Systems-Change_Final.pdf
- Accountability. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. Disponible en: <https://www.accountability.org/standards/>
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J. Denyer, D., & Overy, P. (2015). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18 (2) 180-205 <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Alarcón, J., Jenkins, S. & Robin, S. (2022). *Nuevos estándares europeos e internacionales de sostenibilidad e impacto. Informe del grupo de trabajo sobre estándares de EsImpact*. EsImpact. Disponible en: https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2022/11/esimpact-informe-estandares-sostenibilidad-impacto_v6.pdf
- Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls J., Ongan G., Titiz, S., Urgan, E., Uibu, M., & Muftügil Yalçın, A. S. (2017). *Maximize your Impact: A guide for Social Entrepreneurs*. Estonian Social Entrepreneurship Network, Koç University Social Impact Forum, Mikado Sustainable Development Consulting and Social Value UK. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f7f72eca10327b0ca1edc8/1626863410351/MaximiseYourImpact.24.10.17.pdf>
- B LaB Spain (2024). *Memoria anual 2023*. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/62d660998c3985731c8e3b71/t/65cdcca48fb54c65825ed911/1707986106139/Memoria+Anual+2023+B+Lab+Spain.pdf>
- B Lab Spain & Gabeiras & Asociados (2023). *Código de buenas prácticas para las sociedades de beneficio e interés común*. Ed. La Cultivada. Disponible en: <https://lacultivadaediciones.es/codigo-de-buenas-practicas-para-las-sociedad-de-beneficio-e-interes-comun/>
- Bailey, C. Tilley, C., & Sandoghdar, A. L. (2023). *What Makes a Great Corporate Purpose Statement*. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2023/09/what-makes-a-great-corporate-purpose-statement>
- Ballesteros, C., Calderón, B. & Villalobos, L. (2023). *Propuestas para la medición y Gestión del Impacto Social. Medir para decidir (2)*. Informe de la Cátedra de Impacto Social. Universidad Pontificia Comillas. Disponible en: <https://files.griddo.comillas.edu/informe-catedra-social-2.pdf>
- Ballesteros, C., Calderón, B., San Pedro, P. & Villalobos, L. (2022). *Apoyo no financiero: la Asistencia técnica en la inversión de impacto*. Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social. Universidad

- Pontificia Comillas. Disponible en: <https://files.griddo.comillas.edu/impacto-social-02-digital-9-1.pdf>
- Ballesteros, C., Díaz-Noriega, S., Elola, J. M. & Ramos, D. (2021). *Principios ESG y cadena de valor: del reporting al impacto social*. Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social. Disponible en: <https://files.griddo.comillas.edu/catedra-social-principios-esg.pdf>
- Bass, R., Dithrich, H., Sunderji, S., & Nova, N. (2020). *The State of Impact Measurement and Management Practice*. Second Edition. Global Impact Investing Network. Disponible en: https://thegi-in.org/assets/GIIN_State%20of%20Impact%20Measurement%20and%20Management%20Practice_Second%20Edition.pdf
- Bell A., Griffith J., & Thornley B. (2018). *The Alpha in Impact. How operating with an impact objective can add financial value for investors*. Tideline y Impact Capital Managers. Disponible en: <https://tideline.com/the-alpha-in-impact-how-operating-with-an-impact-objective-can-add-value-for-investors/>
- Buckland, L. (2023). *How will we know if it is working? Investigating the 'black box' of systems change*. Stone Soup Consulting. Disponible en: <https://stone-soup.net/papers/>
- Buckland, L., Hehenberger, L. Osoro, C., & Held, V. (2023). *Governance of Impact. Can European Foundations Rise to the Challenge?* Centre for Social Impact. ESADE. Disponible en: <https://www.esade.edu/faculty-research/en/esade-center-social-impact/impact-measurement-management/governance-impact-foundations>
- Calderón, B., Ballesteros, C. & Gómez-Lavín, M. (2023). *Guía para la creación y fortalecimiento de una fundación comunitaria*. Asociación Española de Fundaciones. Disponible en: https://cloud.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw64bfe0dc04dbc/GulaparaalacreciOnyfortalecimientodeunafundaciOncomunitaria.pdf
- Cano-Escoriaza, A. (2023). Optimizing Social Impact in Organizations: Concepts, Levers and Barriers. *Sociology Study*, Sept.-Oct. 2023, 13 (5), 242-254. David Publishing. Disponible en: <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/653b348b83352.pdf>
- Capitals Coalition (2022). *Beyond ESG: Streamlining financial decision-making with a shared understanding of value*. Disponible en: <https://capitalscoalition.org/wp-content/uploads/2022/06/Beyond-ESG.pdf>
- Capitals Coalition (2023). *Towards a new economic paradigm: The role of integrated decision-making across nature, people, society and the economy*. Disponible en: https://capitalscoalition.org/wp-content/uploads/2023/09/2023_Towards-A-New-Economic-Paradigm.pdf
- Carpenter, B., & Nicolls, J. (2023). *Dismantling financial materiality. The Materiality Files Blog 3. Social Value International*. Disponible en: <https://www.socialvalueint.org/the-materiality-files>
- Casasnovas, G., Picardo Gomendio, T. & González Labián, M. (2023). *La oferta de capital de impacto en España en 2022*. SpainNAB. Disponible en: <https://spainnab.org/publicacion/la-oferta-de-capital-de-impacto-en-espana-en-2022/>
- Castañeda-Elena, S. (2023). *Propiedad Responsable para principiantes #2: ¿A quién le interesa?* Medium. Disponible en: <https://medium.com/@sandra.castaneda/propiedad-responsable-para-principiantes-2-a-qui%C3%A9n-le-interesa-52cd9fdc2213>
- Castro, R. B., Santero, R., Martínez, M. I., & de Diego, P. (2020). From the economic to the social contribution of the Social Economy. Monetary assessment of the social value created for the Spanish economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 100, 31-65. DOI:

- 10.7203/CIRIEC-E.100.18163. Disponible en: <https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/18163>
- Chen, B. (2023). *Qué es la innovación sostenible y por qué cada vez son más las empresas que apuestan por ella*. El Español. Disponible en: https://www.elespanol.com/enclave-ods/historias/20230705/innovacion-sostenible-vez-empresas-apuestan/769173341_0.html
- Cohen, R. (2020). *Impact. Reshaping Capitalism to Drive Real Change*. Ebury Press, London.
- Comisión Europea (2017). Comunicación de 3 de octubre de 2017 de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. "Conseguir que la contratación pública funcione en Europa y para Europa." Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=COM%3A2017%3A572%3AFIN>
- Comisión Europea (2022). Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022PC0071&from=EN>
- Comisión Europea (2023). *A User Guide to Navigate the EU Taxonomy for Sustainable Activities*. Disponible en: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/assets/documents/Taxonomy%20User%20Guide.pdf>
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2023). Análisis del impacto socioeconómico de los valores y principios de la economía social en España. Disponible en: <https://www.cepes.es/files/publicaciones/118.pdf>
- Contreras Serrano, M. (2023) *Unseen and Unheard: The Cost of Ignoring Children in Human Rights Due Diligence*. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/los-derechos-de-la-infancia-y-juventud-en-el-foro-contreras-serrano-ejchf%3FtrackingId=JjA%252BKjvzuCfmZyCrKiK-3JA%253D%253D/?trackingId=JjA%2BKjvzuCfmZyCrKiK3JA%3D%3D>
- Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32022L2464#:~:text=DIRECTIVA%20%28UE%29%202022%2F2464%20DEL%20PARLAMENTO%20EUROPEO%20Y%20DEL,informaci%C3%B3n%20sobre%20sostenibilidad%20por%20parte%20de%20las%20empresas>
- Dueñas Viñuelas, G. (2023). La Conducta Empresarial Responsable, "do well and do good". Ex Post. Disponible en: <https://expost.comillas.edu/la-conducta-empresarial-responsable-do-well-and-do-good/>
- Eccles R. G., Johnstone-Louis. M., Mayer, C., & Strohle, J.C. (2020). The Board's Role in Sustainability. A new framework for getting directors behind ESG efforts. *Harvard Business Review. Sustainable Business Practices. From The Magazine* (September-October 2020). Disponible en: <https://hbr.org/2020/09/the-boards-role-in-sustainability?ab=seriesnav-spotlight>
- Ecoalf (2023). *De la Utopía a la acción. Memoria de sostenibilidad 2022*. Disponible en: https://cdn.shopify.com/s/files/1/0553/2804/7279/files/ECOALF_Memoria_sostenibilidad_2022_271123_74e090ae-a3e7-4db4-8937-a99858727dea.pdf?v=1701110292
- Efiko Academy (2023) *Sustainability Standards: 4 Keys to Understanding the Landscape*. Disponible en: <https://efiko.academy/four-keys-to-understanding-the-landscape-of-sustainability>

- ity-standards/?utm_source=Efiko+Academy&utm_campaign=34601cb44d-IMM_INSIGHT_OCT23&utm_medium=email&utm_term=0_-34601cb44d-%5BLIST_EMAIL_ID%5D
- Escuela Superior de Música Reina Sofía (2023). *Informe de Impacto*. Escuela Superior de Música Reina Sofía. Curso 2021-2022. Disponible en: <https://www.escuelasuperiordemusicareinasofia.es/informes-de-impacto>
- Escuela Superior de Música Reina Sofía (2024). *Memoria de actividades 2022-2023*. Una nueva etapa de crecimiento. Disponible en: <https://www.escuelasuperiordemusicareinasofia.es/sites/default/files/2024-02/MEMORIA%20ESCUELA%202022-23%20%20esp%20DIGITAL.pdf>
- EVPA (2019). *Impact Management Principles*. Disponible en: https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/Impact_Management_Principles_2019.pdf
- EVPA (2022). *Accelerating Impact. Main takeaways from the first harmonised European impact investment market sizing exercise*. Disponible en: https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA_Accelerating_Impact_2022.pdf
- EY (2023). *VI Informe Comparativo de los Estados de Información No Financiera (EINF) del IBEX-35. Ejercicio 2022*. Disponible en: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/rethinking-sustainability/ey-vi-informe-einf-dic2023.pdf
- Felber, C. (2015). *La economía del bien común*. Ed. Deusto, Barcelona.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman, 46.
- Freeman, E., Retolaza, J. L., & San José, L. (2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 89-114. DOI: 10.7203 / CIRIEC-E.100.18962. Disponible en: <https://www.geaccounting.org/wp-content/uploads/2020/12/2020-Freeman-Retolaza-San-Jose-CIRIEC-Stakeholder-Accounting.pdf>
- Gates, E. F., Walton, M., Vidueira, P., & McNall, M. (2021). Introducing systems- and complexity-informed evaluation. In E. F. Gates, M. Walton, & P. Vidueira (Eds.), *Systems and Complexity-Informed Evaluation: Insights from Practice. New Directions for Evaluation* (2021, 13-25). Disponible en: <https://doi.org/10.1002/ev.20466>
- Gobierno de España (2023). *Adenda segunda fase del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Reino de España. Impulso a la industrialización estratégica*. Disponible en: https://planderecuperacion.gob.es/sites/default/files/2023-10/02102023_adenda_plan_recuperacion_documento_completo.pdf
- Gaggiotti, G., Gianoncelli, A., Picón Martínez, A. & Rojas, B. (2023). *Embedding the SDG in IMM*. EVPA. Disponible en: <https://www.evpa.ngo/insights/embedding-sdgs-imm>
- Gutiérrez del Arroyo, F. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS): los nuevos requerimientos de divulgación ESG para las empresas europeas*. EsadeEcPol Brief #42 Agosto 2023 Disponible en: <https://www.esade.edu/ecpol/es/publicaciones/european-sustainability-reporting-standards-esrs-los-nuevos-requerimientos-de-divulgacion-esg-para-las-empresas-europeas/>
- Global Impact Investing Network (2024, marzo). *Core Characteristics of Impact Investing*. Disponible en: <https://thegiin.org/characteristics/>
- Global Reporting Initiative. (2022). *The materiality madness: why definitions matter. The GRI Perspective*. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/media/r2oojx53/gri-perspective-the-materiality-madness.pdf>

- Hand, D., Sunderji, S., & Pardo, N. (2023). *GIINSight 2023: Impact Measurement & Management Practice*. The Global Impact Investing Network (GIIN). New York. Disponible en: <https://thegiin.org/assets/documents/pub/2023-GIINSight/2023%20GIINSight%20%E2%80%93%20Impact%20Measurement%20and%20Management%20Practice.pdf>
- Hehenberger, L. (2023). *Prioritizing Impact Measurement in the Funding of Social Innovation. Impact investors and grant makers can learn from each other*. Stanford Social Innovation Review. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/prioritizing_impact_measurement_in_the_funding_of_social_innovation#
- Hehenberger, L. & Buckland, L. (2023). How impact measurement fosters the social economy. Krlev, G., Wruk, D., Pasi, G., & Bernhard, M. (Ed.), *Social Economy Science*. Oxford University Press. DOI: 10.1093/oso/9780192868343.003.0007. Disponible en: <https://global.oup.com/academic/product/social-economy-science-9780192868343?cc=es&lang=en#>
- Hehenberger L., Harling A. M., & Scholten, P. (2015). *Guía Práctica para la Medición del Impacto*. Asociación Española de Fundaciones y European Venture Philanthropy Association. Disponible en: https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/IMM_Guide_2015_ES.pdf
- Honeyman, R. & Jana, T. (2022). *Movimiento B Corp. Cómo utilizar tu empresa para generar un impacto positivo en la sociedad y el planeta*. Ed. Gestión 2000.
- Ilunion (2023). *Informe de sostenibilidad 2022*. Disponible en: <https://www.ilunion.com/sites/default/files/publicaciones-archivos/iln-informe-sostenibilidad-2022.pdf>
- Impact Management Platform (2023). *The Imperative for Impact Management. Clarifying the relationship between impacts, system-wide risk and materiality*. Disponible en: <https://impactmanagementplatform.org/wp-content/uploads/2023/06/The-Imperative-for-Impact-Management.pdf>
- Lee, J. Y. (2021). *What is Sustainable Innovation?* Network for Business Sustainability. Disponible en: <https://nbs.net/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable/>
- Management Solutions (2022). *Desafíos y oportunidades en la medición del impacto social*. Disponible en: <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/minisite/static/1606b830-ceed-4f8c-876d-e81369fc19d2/impacto-social/pdf/medicion-impacto-social.pdf>
- Manz Perales, V. (2023) *Medir el impacto de la inversión en la comunidad: ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?* Ferrovial Blog. Disponible en: <https://blog.ferrovial.com/es/2023/11/medir-impacto-inversion-en-comunidad/>
- Marcet, X. (2021). *Cultura organizativa*. Podcast Management S.XXI. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/68tZsUjTI8oXIQdYI66YY>
- Marcos Rodríguez, L. A. (2024, marzo). *La Cultura Organizacional*. Blogs EOI. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Martínez Martín, M. I., Santero Sánchez R. & Castro Núñez, B. (2024). *Análisis del impacto socioeconómico de los valores y principios de la economía social en España 2023*. CEPES. Disponible en: <https://www.cepes.es/files/publicaciones/141.pdf>
- Microbank (2023). *Informe anual 2022*. Disponible en: <https://www.microbank.com/deployedfiles/mbk/Estaticos/PDF/informes-anuales/es/informe-anual.pdf>
- Naciones Unidas y Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2011). *Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos disponible. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/biblioteca/principios-rectores-sobre-empresas-y-derechos-humanos/>

- Nicolls, J. (2022). *Bringing a Finance Mindset into Sustainability Reporting: what Lessons can we Learn from the Conceptual Framework for Financial Reporting (CFFR)?* Disponible en: <https://www.accountingsustainability.org/en/knowledge-hub/blogs/finance-mindset-sustainability-reporting-conceptual-framework-for-financial-reporting-cffr.html>
- OCDE (2011). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Revisión 2011. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>
- OECD (2022). *Measuring the Non-Financial Performance of Firms through the Lens of the OECD Well-Being Framework: A Common Measurement Framework for "Scope 1" Social Performance*. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/28850c7f-en.pdf?expires=1700175773&id=id&accname=guest&checksum=1244DE25518B672B9BF0D14291C1554D>
- OECD (2023a). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ed750b30-en.pdf?expires=1702209867&id=id&accname=guest&checksum=669FD884D0D49B4205808D80CF20419F>
- OECD (2023b). *Impact by Design. Effective Results Frameworks for Sustainable Development*. Disponible en: [https://one.oecd.org/document/DCD\(2023\)17/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2023)17/en/pdf)
- OECD y EU (2017). *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*. OECD Publishing. Disponible en: <https://www.oecd.org/publications/boosting-social-enterprise-development-9789264268500-en.htm>
- Orange (2023). *Memoria de Sostenibilidad 2022*. Orange España. Disponible en: <https://sostenibilidadorange.es/>
- Pacto Mundial (2023). *Diligencia debida empresarial: Cómo gestionar los riesgos en la cadena de valor y adaptarse a la nueva normativa*. White paper nº 6. Disponible en: <https://info.pactomundial.org/white-paper-diligencia-debida>
- Platform on Sustainable Finance (2023). *A Compendium of Market Practices. How the EU's Taxonomy and sustainable finance framework are helping financial and non-financial actors transition to net zero*. Disponible en: https://finance.ec.europa.eu/document/download/ff44591e-9d83-4027-a079-f3fe23bbaf41_en?filename=240129-sf-platform-report-market-practices-compendium-report_en.pdf
- Platform on Sustainable Finance (2022). *Final Report on Social Taxonomy. February 2022* Disponible en: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy_en.pdf
- PNUD & SDG Impact (2021). *Estándares de Impacto ODS Empresas. Integrando la gestión del impacto en la toma de decisiones de las empresas para optimizar su contribución al desarrollo sostenible y los ODS*. Disponible en: <https://sdgimpact.undp.org/assets/SDG-Impact-Standards-for-Enterprises-Version1-ES.pdf>
- Protiviti (2023). *2023 Global Finance Trends Survey*. Disponible en: <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2023-10/2023-global-finance-trends-survey-protiviti.pdf>
- Purpose (2022). *The Patagonia Structure in the Context of Steward-Ownership*. Medium. Disponible en: https://medium.com/@purpose_network/the-patagonia-structure-in-the-context-of-steward-ownership-e9db3d260dc6
- Raworth, K. (2018). *7 maneras de pensar la economía del siglo XXI*. Ed. Paidós Ibérica.
- Redeia (2023a). *Informe anual de medición y gestión de impacto 2022. Nuestro valor social*. Disponible en: https://www.redeia.com/sites/webgrupo/files/publication/2023/06/downloadable/Informe_Medicion_Gestion_Impacto_2022.pdf

- Redeia (2023b). *Informe de Sostenibilidad 2022*. Disponible en: https://www.redeia.com/sites/webgrupo/files/publication/2023/03/downloadable/Informe_Sostenibilidad_2022.pdf
- Robin, S. & García, B. (2019). *Luces y sombras de la medición del impacto social en España. El estado de la medición y gestión del impacto social en España*. ESIMPACT. Disponible en: <https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2019/11/LIBRO-ESIMPACT-A4inter-20191028-vf.pdf>
- Rogers, P., & Macfarlan, A. (2020). *An overview of monitoring and evaluation for adaptive management. Monitoring and Evaluation for Adaptive Management Working Paper Series, Number 1, September*. Disponible en: https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/MandE_for_adaptive_management_WP1_Overview_202009.pdf
- San Pedro, P. & Ballesteros, C. (2021). *Propuestas para la medición y Gestión del Impacto Social: En búsqueda de un lenguaje común*. Informe de la Cátedra de Impacto Social. Universidad Pontificia Comillas. Disponible en: <https://files.griddo.comillas.edu/propuestas-para-la-medicion-y-gestion-del-impacto-social.pdf>
- Sanchez, C., Molero, J., Carricondo, R. & Rial, S. (2023). ODS, AÑO 8. *Rentabilidad económica y agenda 2030: la sostenibilidad como sinónimo de negocio para las empresas*. Red Española del Pacto Mundial. Disponible en: <https://info.pactomundial.org/publicacion/8-aniversario-ods/rentabilidad-economica-agenda-2030>
- Serafeim, G. (2020). Social-Impact Efforts that Create Real Value. *Harvard Business Review. Sustainable Business Practices. From The Magazine (September-October 2020)*. Disponible en: <https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value>
- Serafeim, G., & Trinh, K. (2020). *A Framework for Product Impact-Weighted Accounts. Harvard Business School Working Paper, No. 20-076, January 2020. (Revised October 2020)*. Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57580>
- Social & Human Capital Coalition (2019). *Social & Human Capital Protocol*. Disponible en: https://docs.wbcds.org/2019/02/Social_and_Human_Capital_Protocol.pdf#:~:text=The%20Social%20%26%20Human%20Capital%20Protocol%20is%20intended,to%20measure%20and%20value%20social%20and%20human%20capital
- Social Value International (2019). *Standard on applying Principle 1: Involve stakeholders*. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f058ba-baa9e46167496599/1626364102534/Standard-for-applying-Principle-1.pdf>
- Social Value International (2021). *The Principles of Social Value*. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/6127b55936e97e03e86297ea/1629992289441/Principles+of+Social+Value+.pdf>
- Social Value International (2022). *The Purpose of the Principles of Social Value and the SVI Standards*. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/623c98ac4b918944ef0b75db/1653296439434/The+Purpose+of+the+Principles+of+Social+Value+and+the+SVI+Standards+.pdf>
- Social Value International (2023). *SVI Glossary 2.0*. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/654143bc1b56704fdb41d657/1698776016879/SVI+-Glossary+2.0>
- Spainsif (2023). *La inversión sostenible y responsable en España - Estudio Spainsif 2023*. Spainsif - Foro español de inversión socialmente responsable. Disponible en: <https://www.spainsif.es/estudio-spainsif-2023/>

- Teigland, J. L., & Hobbs, A. (2022). *How can boards strengthen governance to accelerate their ESG journeys?* Disponible en: https://www.ey.com/en_gl/attractiveness/22/how-can-boards-strengthen-governance-to-accelerate-their-esg-journeys
- Telefónica (2023). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2022*. Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/accionistas-inversores/informacion-financiera/informe-anual-integrado-de-gestion/>
- UNDP & SDG Impact (2021). *About the SDG Impact Standards*. Disponible en: <https://sdgimpact.undp.org/assets/About-the-SDG-Impact-Standards.pdf>
- UNDP & SDG Impact (2023). *SDG Impact Standards Glossary. Glossary of terms to support the SDG Impact Standards for Enterprises, Private Equity Funds and Bond Issuers*. Disponible en: <https://sdgimpact.undp.org/assets/SDG-Impact-Standards-Glossary.pdf>
- UNEP FI & UN Global Compact (s.f.). *Principios para la Inversión responsable. Una iniciativa de inversores en asociación con la iniciativa financiera del PNUMA y el Pacto Mundial de la ONU*. Disponible en: <https://www.unpri.org/download?ac=10970>
- United Nations Global Compact (2020). *Introducing CFO Principles on Integrated SDG Investments and Finance. CFO Taskforce for the SDGs*. Disponible en: <https://info.unglobalcompact.org/CFOPrinciples>
- United Nations Global Compact & Accenture (2023). *Unlocking the Global Pathways to Resilience, Growth, and Sustainability for 2030*. Disponible en: https://info.unglobalcompact.org/l/591891/2023-01-11/56jd3c/591891/1673456884Llkj5fEe/12th_United_Nations_Global_Compact_Accenture_CEO_Study.pdf
- Value Balancing Alliance (2021). *Methodology Impact Statement General Paper Version 0.1*. Disponible en: https://www.value-balancing.com/_Resources/Persistent/2/6/e/6/26e6d344f3bfa26825244ccfa4a9743f8299e7cf/20210210_VBA%20Impact%20Statement_GeneralPaper.pdf
- Value Balancing Alliance, Capitals Coalition & World Business Council for Sustainable Development (2023). *Standardized Natural Capital Management Accounting. A Methodology promoting the Integration of Nature in Business Decision making*. Disponible en: [Transparent-NCMA-Methodology-Final.pdf \(capitalscoalition.org\)](https://www.capitalscoalition.org/Transparent-NCMA-Methodology-Final.pdf)
- Viñes Fiestas, H. (2023). *The EU Taxonomy: Financing The Transition Through Sustainable Investing. Información Comercial Española, ICE. Revista de economía. Hacia una economía descarbonizada: transición energética en la Unión Europea*. Julio-Agosto-Septiembre 2023. N° 932 pp. 63-80. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9107870>
- World Economic Forum (2023). *The Global Risks Report 2023. 18th Edition Insight Report*. Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

9. Anexos

Organizaciones que integran el Think Tank¹⁸⁰

Tipo de Organización	Organización	Persona	Cargo
Academia	ESADE Center for Social Impact	Suzanne Jenkins	Manager
	Deusto Business School	José Luis Retolaza	Profesor de Economía
	Instituto de Empresa	Leticia Álvarez	Co-Director Sustainability: Your Competitive Advantage
	Universidad Pontificia Comillas	Beatriz Delfa	Investigadora de la Cátedra de Impacto Social
		Carmen Perez	Profesora en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
UNED	Ruth Arrechea	Técnica de Calidad de la Cátedra de Calidad “Ciudad de Tudela”	
Empresa consultora	MAS Business	Manuel Tejedor	Director de Estudios e Innovación
	Stonesoup Consulting	Bernardo García	Principal Consultant
	Sustentia	Carlos Cordero	Director
	The Social Consultancy Agency	Paricia Pólvara	Fundadora y consultora SROI
	inFocus	Cecilia Serravalle	Senior Evaluation and Learning Manager
	Conese	Begoña Morales	Fundadora y CEO
	RGN Impact	Leo Gutson	Fundador y socio director
	Management Solutions	Soledad Díaz-Noriega	Partner
		José María Elola	Business Consulting Manager
	Hands on Impact	Pedro Olazabal	Cofundador
	EY	María José Gálvez	Head of ESG
TRESDOSÚ	Sandra Huerto	Consultora y formadora en Medición de Impacto Social	

180 Cuando se ha producido un cambio de persona en el periodo de referencia (entre enero 2023 y marzo 2024) se ha optado por incluir a las dos en el listado para así reconocer su participación en las reflexiones y propuestas del informe.

Tipo de Organización	Organización	Persona	Cargo
Empresa y empresa social	Mapfre	Gregorio Holguín	Jefe de Alianzas
		Alberto Matellán	Chief Economist for Investments
	Repsol	Patricia del Val	Senior Sustainability Analyst
	Telefónica	José María Bolufer	Head of Responsible Business & Sustainable Innovation
		Diego Zamorano	Gerente de RSC e Impacto Social
	Sacyr	Esther Moral	RSC e Impacto Social
		Alba Pérez	Técnico de Responsabilidad Social Corporativa
	Redeia	Ana Abril Pérez	Jefa Dpto. Análisis e Información Estadística. D. Corporativa Sostenibilidad y Estudios
	Orange	Patricia Acosta	Sustainability and Digital Equality Manager
	Santander España	Alicia Muñoz	Head of Legal Retail & Commercial, Governance and Regulatory Affairs. Deputy Secretary of the Board.
	Central Lechera Asturiana / CAPSA FOOD	Manuel Reinerio	Responsable Departamento de Comunicación e Impacto
	Nittúa	Raúl Contreras	Cofundador
	DT Global	Tania Gómez-Carrión	Head of Governance
		María Garrón	Managing Director EMEA
AlmaNatura	Juanjo Manzano	Cofundador y CEO	
Harmon	Marta Barahona	Directora de Impacto y Sostenibilidad	
ECOALF	Carol Blazquez	Head of Innovation & Sustainability	
Empresa certificadora	EQA	Jorge Barbero	Responsable Unidad Negocio Finanzas Sostenibles y Responsabilidad Corporativa
		María Cristina Romero	Sustainable Finance Manager
		Ana Domínguez	Técnico Finanzas Sostenibles
Constructora del ecosistema de impacto	SpainNab	Jose Luis de Munain	Director General
		Marta González	Directora de Finanzas de Impacto y Sostenibles
	ESIMPACT	Bernardo García	Representante
	Impact Hub Madrid	Antonio González	CEO
	Spainsif	Andrea González	Directora General
		Marta Alonso	Responsable de la Secretaría Técnica
	Open Value Foundation	Álvaro Pérez-Pla	Director
	B Lab	Daniel Truran	B Corp Ambassador B Lab Europe
	Fundación Seres	Asun Cano	Project Manager Impacto Social
	Inuit Fundación	Angélica Rodríguez López	Socia fundadora
	Asociación Española de Fundaciones	Isabel Peñalosa	Directora de Relaciones Institucionales, Asesoría Jurídica y Comunicación
Fundación Lealtad	María Alvear	Directora de Análisis	
	Ana Benavides	Directora General	
Aceleradora de Startups	UnLimited Spain	Manuel Lencero	Fundador y CEO
	Fundación Ship2B	Beatriz Muñoz	Impact Innovation Director

Tipo de Organización	Organización	Persona	Cargo
Gestora de fondos de Impacto Social	GSII	Francisco Díaz	Analista Senior
		Ana Hauyón	Departamento de Medición y Gestión del Impacto
	Creas	Carmen López	Asociada
	Gawa Capital	Agustín Vitórica	Cofundador y Co CEO
Entidad bancaria	Kaya Impacto	Anne Rambaud	Socia y directora
		MicroBank	Elena Martín
	Triodos Bank	Ignacio Perea	Gestor Comunicación e Impacto Social
		María de Pablo	Directora de Estrategia de Financiación. Financiación con Impacto y Sostenible.
Santander España	Alicia Muñoz	Head of Legal Retail & Commercial, Governance and Regulatory Affairs. Deputy Secretary of the Board.	
Tercer sector	Save the Children	Nola Weerwag	Especialista en Evaluación de Impacto
	Médicos del Mundo	Miguel Pérez-Lozao	Coordinador de innovación
		Pablo Hernández	Director de Calidad técnica, Evaluación e Innovación
	Acción Contra el Hambre	Quentin Winisdoerffer	Head of Impact Engineering
	Fundación Ayuda en Acción	Clara Tena	Monitoring and Evaluation Specialist
		Carmen Ruiz-Mateos	Impact Investing Director
	Educo	Ana Jiménez	Head of Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (MEAL). Social Impact Measurement
	Fundación San Juan de Dios	Elena García	Directora Dpto. Investigación. SOUL HI Hub
	UNICEF España	Nuria Gil	Responsable Planificación, Evaluación e Impacto
	Fundación Codespa	María Ximena Peñuela	Responsable de Consultoría, Gestión del Conocimiento y Evaluación
	Fundación Anesvad	Gorka Goikoetxea	Director de Patrimonio Financiero ESG e Impacto Social y Medioambiental
	Fundación Secretariado Gitano	Rocio García	Directora Territorial de Madrid
	Cáritas Española	Daniel Rodríguez	Técnico Equipo de Estudios área de Comunicación
	Fundación Nantik Lum	Isabela Ramos	Head of Social Impact Measurement
	Fundación Lantegi Batuak	Ramón Bernal	Director General
	Amica	Tomás Castillo Arenal	Director Gerente
		Ana Muñoz	Directora General
	Fundación Integra	Ana Irlán	Responsable ESG y Sostenibilidad
		Carmen Gómez-Coronado	Responsable de Selección de Personal
		Concha Maza	Socia y Cofundadora
	La Cultora	Juliane Meirelles	Socia y Cofundadora
		Escuela Superior de Música Reina Sofía	Manuela Santiago
	Fundación Lukas Ayuda a la Discapacidad	José Redondo	Gerente

Tipo de Organización	Organización	Persona	Cargo
Fundación bancaria	Fundación Triodos	Elena Galerón	Responsable de Proyectos
Fundación corporativa	Fundación Repsol	Mar de Andrés	Directora de transformación Social
		Cristina Jiménez	Gestor Senior Área Transformación Social
Administración pública	Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	Esther María Pérez	Subdirectora General de Políticas de Inclusión, Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones
	Ministerio de Trabajo y Economía Social	Guzmán García	Técnico de Economía Social y RSE, Subdirección General de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas
	Comunidad de Madrid	Iván Molina	Subdirector General de Calidad e Innovación, Dirección General de Evaluación, Calidad e Innovación
		Luis Pérez	Jefe de Área de Innovación Subdirección General de Calidad e Innovación Dirección General de Evaluación, Calidad e Innovación Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales
	Seed Capital Bizkaia	Oscar Ugarte	Director General
	Instituto Cervantes	Felipe Basabe	Jefe de Presupuestos
Expertos		Mercedes Valcárcel	
		Miguel Ángel Urbano	



tv.comillas.edu

**CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL**

