Informe
de la Cátedra
de Impacto
Social

CÁTEDRA DE IMPACTO SOCIAL | COMILLAS ICADE | open value foundation | REPSOL Fundación | MS Management Solutions

PROPUESTAS PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

En búsqueda de un lenguaje común

PROPUESTAS PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

En búsqueda de un lenguaje común

CÁTEDRA DE IMPACTO SOCIAL
COMILLAS ICADE
open value foundation
REPSOL Fundación
MS ManagementSolutions

Equipo redactor:
Paula San Pedro, Carlos Ballesteros
Contribuciones:
Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions
© 2021 Universidad Pontificia Comillas
© 2021 De los autores
ISBN: 978-84-8468-900-3
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 de la Cátedra de Impacto Social de Comillas de Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions 6

Prólogo 8

Resumen de las principales propuestas del informe 11

1. Introducción 15

2. La nueva era del impacto social 17
- 2.1. Qué es la economía de impacto 17
  - 2.1.1. El surgir de nuevos enfoques 18
  - 2.1.2. Un punto sin retorno 19
  - 2.1.3. Qué nos ofrece la economía de impacto 20
- 2.2. Qué es el impacto social 22
  - 2.2.1. Ahondando en el concepto de impacto 22
  - 2.2.2. La dificultad de definir el impacto social 23
  - 2.2.3. Nuestra definición de impacto social 25
  - 2.2.4. Poniendo a los grupos de interés en el centro 27
  - 2.2.5. Factores que fomentan el impacto social 29
  - 2.2.6. Limitaciones al crecimiento del impacto social 32

3. La medición y gestión del impacto: un camino de largo recorrido 35
- 3.1. Dónde estamos en la medición y gestión del impacto 35
  - 3.1.1. Qué es la medición y gestión del impacto 35
  - 3.1.2. Nuestra definición de la medición y gestión del impacto 36
  - 3.1.3. Por qué hay que medir y gestionar el impacto 37
  - 3.1.4. Qué medir (y por tanto qué gestionar) 39
  - 3.1.5. Factores que impulsan el crecimiento de la MGI 40
  - 3.1.6. Un camino no exento de obstáculos 40
  - 3.1.7. Cómo superar los obstáculos 45
  - 3.1.8. Claves para un buen proceso de medición 54
  - 3.1.9. El rol de la Administración pública para fomentar la MGI 55
- 3.2. Navegando entre los instrumentos de MGI 57
  - 3.2.1. El enjambre de instrumentos de medición 57
  - 3.2.2. Las herramientas más utilizadas para medir y gestionar el impacto 58
  - 3.2.3. Nuestra definición de marcos, metodologías e indicadores 61
  - 3.2.4. Limitaciones y ventajas de varias herramientas 63
  - 3.2.5. Categorización de las herramientas de MGI 68

4. Los principios de la medición y gestión del impacto social 71
- 4.1. Los principios de la MGI del Think Tank 73
- 4.2. Cómo superar los obstáculos para implementar los principios 75

5. Conclusiones 80

Anexo 82

Bibliografía 88

Figuras

Definición de impacto social y medioambiental 11
Definición de medición y gestión del impacto 11
Definición de marcos, metodologías e indicadores 12
Principios para la MGI 12
Resumen de los principales obstáculos en la medición y gestión del impacto social y cómo superarlos 13
Categorización de las metodologías 14
Figura 1. Quién es quién en la economía de impacto 21
Figura 2. La cadena de valor del impacto 22
Figura 3. Definiciones más comunes de impacto social 24
Figura 4. Claves del impacto social 25
Figura 5. Definición de impacto social y medioambiental del Think Tank 26
Figura 6. Grupos de interés para la economía de impacto según nivel de maduración 28
Figura 7. Factores que favorecen el crecimiento del impacto social 29
Figura 8. El auge de la inversión de impacto 32
Figura 9. Limitaciones en el crecimiento del impacto social 33
Figura 10. Para qué medir y gestionar 35
Figura 11. Definición de la medición y gestión del impacto social y medioambiental del Think Tank 36
Figura 12: Factores que impulsan el crecimiento de la MGI 40
Figura 13. Los principales obstáculos para la MGI 41
Figura 14. Resumen de los obstáculos y soluciones en la MGI 54
Figura 15. Factores a favor y en contra de la Administración pública en la MGI 55
Figura16. Potencial impacto del Plan de Recuperación de la UE sobre la MGI 56
Figura 17. Grupo de expertos. Pregunta "¿Qué metodología utilizas de manera más frecuente?" 59
Figura 18. Grupo de consultivo. Pregunta "¿Con qué frecuencia utilizas las siguientes herramientas? (poco, bastante, mucho)" 59
Figura 19. El nuevo impulso para fomentar los ODS: SDG Impact Standard 61
Figura 20. Definición de marcos, metodologías e indicadores 62
Figura 21. Herramientas para la MGI 63
Figura 22. Clasificando las herramientas 68
Figura 23. Indicadores para la clasificación de las herramientas 69
Figura 24. Categorización de herramientas seleccionadas 70
Figura 25. Principios vinculados al impacto social 71
Figura 26. Principios para la MGI del Think Tank de impacto social 73
Figura 27. Uso de la MGI por grupos 85

Presentación de la Cátedra de Impacto Social de Comillas de Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions

Una de las funciones de la Universidad es la de crear y avanzar en el conocimiento de las cosas. El privilegio de tener tiempo suficiente y sosegado para leer, consultar, conversar, pensar y de ahí proponer nuevas soluciones a los problemas y retos sociales es algo que a veces no se valora en nuestra sociedad y que, sin embargo, cuando se ven los frutos se reconoce como imprescindible. Las Cátedras universitarias son un fabuloso instrumento para detectar algunos de esos retos y para responder a los mismos, pues se favorecen de financiación y apoyo privado para responder de manera rigurosa a algunas cuestiones que importan a los financiadores y por extensión a sus sectores de actividad y para los que estos no tienen la calma ni a veces la neutralidad para hacerlo. La Cátedra de Impacto Social Open Value Foundation, Fundación Repsol; Management Solutions nace financiada por tres entidades muy diferentes en tamaño, ritmo y objetivos, pero a las que les une una misma preocupación y prioridad. Nace precisamente para atender a una demanda clara, urgente y necesaria de unos tiempos volátiles, frágiles y complejos que necesitan de su concurso para desbrozar y aclarar un asunto complejo: Qué es el Impacto social y cómo medirlo. Si hasta hace unos años bastaba con demostrar un uso correcto y coherente de los recursos para obtener resultados, ahora ya no es suficiente. La sociedad demanda cada vez más explicaciones sobre el uso de los fondos públicos y privados no tanto en términos de eficacia o transparencia sino de contribución y de impacto en el bienestar común. El consumidor, que vota con su compra, quiere productos y servicios que contribuyan a un plante amas limpio y a una sociedad mas justa, a unas personas más felices; el contribuyente que paga sus impuestos pide que se gasten en construir sociedades donde impere el bienestar común; el inversor quiere ver como sus ahorros producen retornos ambientales y sociales además de los financieros. Y todo ello desde una rigurosidad en su medida para evitar lavados de imagen y opacidad. Tenemos pues el reto de establecer como sociedad qué huella, que impactos queremos generar y cómo demostrar que vamos por buen camino. Muchos pasos se están dado al respecto, incluidas las altas instituciones de la UE, pero no todos caminan a veces en la misma dirección.

El documento que aquí se presenta recoge el fruto de los trabajos de un amplio grupo de personas y organizaciones, reunidos por la Cátedra de Impacto Social para responder a este reto de la medición del impacto. Representando a todos los sectores que conforman el ecosistema del impacto social (inversores sociales, agentes del Tercer Sector, empresas sociales y tradicionales, grandes bancos, administraciones públicas estatales y locales, academia e incubadoras, etcétera) han estado trabajando durante diez meses para identificar limitaciones y escollos que se encuentran en el ejercicio de medir y gestionar el impacto y realizar propuestas concretas sobre cómo superarlos. En este informe se ahonda en conceptos y terminología básica para construir un lenguaje común con el que poder cimentar la base del ecosistema.

Este informe propone principios comunes y marcos de referencia consensuados. Y no ha sido fácil llegar a ello. Pero es un primer e importante paso para hacerlo y desde la Universidad sentíamos que era nuestra misión y nuestra responsabilidad favorecer el debate y lograr el acuerdo, avanzando así en el conocimiento. Además, como resultado no buscado pero si de alguna manera esperado se ha logrado generar una red de organizaciones en torno a la Medición y Gestión del Impacto Social donde impera la voluntad de aprender y avanzar conjuntamente. Esta red favorece una mayor alineación y comprensión del asunto entre todas las entidades, además de estimular a aquellas que están en un estadio menos avanzado en el mismo.

El trabajo no acaba aquí. Es tan sólo un primer hito en el camino. Devolvemos a la sociedad el trabajo que nos demandó para seguir avanzando. Los siguientes pasos del Think Tank de la Cátedra serán la identificación de buenas (que no mejores) prácticas en la MGI que nos permitan seguir aprendiendo, conformando una comunidad de práctica en torno al tema. Y también pretendemos ofertar, en un futuro no lejano, criterios que permitan identificar y seleccionar la mejor herramienta de medición para cada necesidad.

Este informe pretende pues ser una guía para todas las organizaciones que conforman el think tank y han trabajado en él, pero además quiere ser un manual para todas aquellas empresas y entidades que se quieran iniciar en el mundo del impacto. Creemos que el trabajo, la reflexión y los acuerdos alcanzados y reflejados en este documento pueden ser un importante estímulo para hacer crecer el ecosistema y, además, hacerlo con una narrativa compartida y ampliamente extendida.

Carlos Ballesteros
Director de la Cátedra de Impacto Social

Prólogo

Reimaginar el capitalismo: la oportunidad del impacto social

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Jacqueline Novogratz
Directora Ejecutiva de Acumen

Resumen de las principales propuestas del informe

A continuación, se recogen las principales propuestas desarrolladas en el informe, a modo de resumen.

Definición de impacto social y medioambiental

Impacto social y medioambiental

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

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

Definición de medición y gestión del impacto

Medición y gestión del impacto social y medioambiental

Es la identificación y cuantificación de métricas consesuadas 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.

Definición de marcos, metodologías e indicadores

MARCOS

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

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

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

METODOLOGÍAS

La metodología es un **proceso que incluye tanto un mix de herramientas como unos criterios de medición** para generar y evaluar datos que permitan medir y valorar (monetariamente o no) el impacto. Esto permite a las organizaciones comunicar sus impactos tanto interna como externamente (reforzar su estrategia) y tomar decisiones estratégicas (con ello).
Las organizaciones desarrollan sus propias metodologías o utilizan metodologías ampliamente aceptadas, que son la combinación de varios enfoques de valoración y conjuntos de datos.

INDICADORES

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

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

Principios para la MGI

Resumen de los principales obstáculos en la medición y gestión del impacto social y cómo superarlos

OBSTÁCULOS	SOLUCIONES o CLAVES
La identificación y participación de los grupos de interés	→ Como mínimo hay que identificar a los GI y justificar por qué se han incluido o excluido → Este proceso dependerá del alcance de la medición equilibrando entre coste y valor. → Hay que hacer un esfuerzo especial para identificar a los grupos de interés más vulnerables y que suelen quedar invisibilizados.
La medición de la atribución y contribución	→ Como mínimo medir la contribución a lo largo de toda la intervención. → Atribución y contribución son parte de un proceso de aprendizaje de la organización → Siguiendo con el principio de transparencia en la metodología se debe establecer que enfoque se está empleando y justificarlo.
La inexistencia de estándares comunes para la medición	→ Aunar esfuerzos para moverse hacia la estandarización. → En ese proceso no obviar que la MGI debe responder a los cambios producidos por múltiples GI y eso puede suponer tener que medir variables no estandarizadas (como los intangibles)
La falta de información o información no adecuada	→ Promover la transferencia de conocimiento ya que hay datos que ya existen, pero no se conocen → Comunicar de manera transparente los criterios para la selección de los datos y justificarlo.
La ausencia de cultura de la medición	→ Fomentar la relevancia de la MGI desde todas las instituciones (tanto públicas como privadas) y desde el liderazgo de las direcciones de las organizaciones → Promover estudios de casos que demuestren de manera transparente los aprendizajes que se extraen de la MGI → Incentivar la formación en MGI a todos los niveles.
La escasez de recursos (financieros y humanos)	→ Ayudas y subvenciones especificas a las organizaciones, especialmente las más pequeñas, desde la Administración Pública y otras entidades → Demostrar que la MGI puede ser un instrumento muy útil para utilizar los recursos de manera más eficiente como mecanismo para atraer más capital → Fomentar la formación y la creación de una red de profesionales.

Categorización de las metodologías

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

LEYENDA: Cumple el criterio — Cumple el criterio parcialmente — No cumple el criterio

1. Introducción

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

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

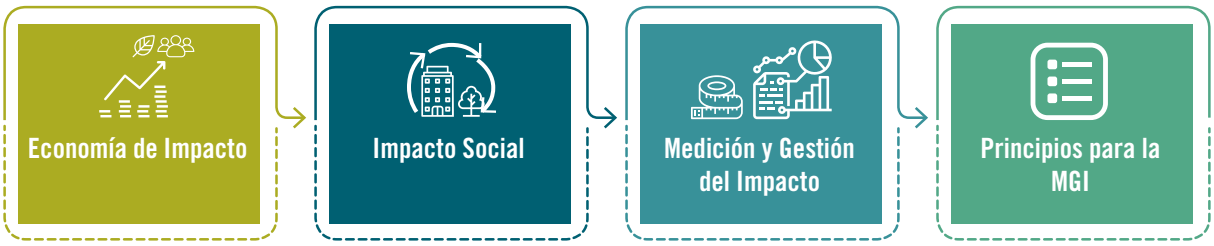
En este punto es donde el Think Tank (TT) de la Cátedra de Impacto Social ha querido contribuir, reuniendo a cerca de 50 organizaciones que están vinculadas en mayor o menor medida al impacto social. Estas entidades se han dividido en dos grupos (Grupo de Expertos y Grupo Consultivo) según su grado de especialización y la frecuencia con la utilizaban la medición y gestión del impacto (MGI). Se ha tratado de tener una alta representatividad de todos los sectores que conforman la industria incluyendo a inversores sociales, agentes del Tercer Sector, empresas sociales y tradicionales, Administración Pública (estatal y local), academia e incubadoras, entre otros (para más información sobre su composición véase el Anexo).

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

Esta amalgama es única en el ecosistema español, lo cual la hace especialmente rica y necesaria en una fase embrionaria donde es necesario construir conjuntamente para establecer unas bases sólidas. El Think Tank se ha convertido así en un pequeño microcosmo que inició su andadura con una visión muy individual, pasando a generar visiones conjuntas y llegando a acordar un lenguaje común. Este informe pretende ser una guía para todas las organizaciones que conforman el TT, pero además quiere ser un manual para todas aque-

llas que se quieren iniciar en el mundo del impacto. Creemos que el trabajo, la reflexión y los acuerdos alcanzados y reflejados en este documento pueden ser un importante estímulo para hacer crecer el ecosistema y, además, hacerlo con una narrativa compartida y ampliamente extendida.

El informe está dividido en cuatro capítulos construidos en forma de triángulo invertido, que van desde lo más genérico a lo más específico, siguiendo el proceso de reflexión con las organizaciones del Think Tank.



- El primer capítulo está dividido en dos apartados, de los cuáles el primero se centra en introducir el nuevo modelo de economía de impacto y el segundo se enfoca en definir el concepto de "impacto social".
- El segundo capítulo profundiza en el término de "medición y gestión del impacto", sus limitaciones en su puesta en práctica, las posibles soluciones y el rol de los diversos actores para mejorar el mercado de la medición y gestión del impacto. Además, se han analizado los principales instrumentos de la MGI y se han categorizado según una serie de indicadores, respondiendo a una necesidad reclamada por las organizaciones del TT.
- En el tercer capítulo se ha plasmado la propuesta de las entidades sobre los principios que deben regir la MGI y cómo asegurar su puesta en marcha.
- Por último, en el cuarto capítulo se hace un cierre del informe.

2. La nueva era del impacto social

2.1. Qué es la economía de impacto

El diagnóstico está más que elaborado y contrastado. El modelo económico actual debe modificarse para evitar y prevenir todos los efectos dañinos que ha generado como la aceleración del cambio climático o el incremento de la desigualdad (Piketty, 2013; Raworth, 2017; Sen, 2016; Stiglitz, 2020).

En torno a esta idea de cambio de enfoque se han ido haciendo propuestas alternativas y que se pueden reducir en una noción: equilibrar las fuerzas de poder. Para ello es fundamental incorporar las fallas del mercado[1] superando el tradicional sistema capitalista que situaba los retornos financieros en una posición hegemónica en detrimento de otros factores. Esta nueva forma de entender la economía permite poner a las variables medioambientales y sociales en el mismo nivel contrarrestando esa supremacía económica (J. Nicholls, 2019).

En su corazón, la economía de impacto está basada, por un lado, en la teoría del valor; cómo se crea, se intercambia y se distribuye (Mazzucato, 2018) y, por otro, en el concepto del capital (social, natural, humano, manufacturado y financiero). Es decir, cómo se interrelacionan entre sí valor y capital para la creación del bienestar y la riqueza[2]. La lógica subyacente es que una economía próspera y sostenible se basa en una sociedad mayoritariamente igualitaria y estable, que a su vez depende de recursos naturales renovables y ecosistemas saludables.

La economía de impacto es una economía de mercado. Se basa en la efectividad y la eficiencia del mercado, el emprendimiento y la competitividad. Además, permite a los individuos y a las organizaciones la libertad para perseguir sus propias ideas y proyectos. Pero su singularidad reside en que espera que sus participantes puedan, de manera simultánea, satisfacer sus deseos y tener un impacto positivo sobre la sociedad y el planeta. Siendo así, todas las empresas se convertirían en empresas sociales y todos los inversores en inversores sociales (Impact Economy Foundation, 2021).

1 Raworth en su caso explicita que no existen tales externalidades pues los daños que el modelo económico provoca son inherentes al propio modelo (Raworth, 2017).

2 Basado en la teoría The Five Capitals - a framework for sustainability. Forum for the Future. Véase https://www.forumforthefuture.org/the-five-capitals

Esta nueva propuesta supone una transformación del modelo actual pues implica que el sistema económico debe dirigirse hacia los impactos que permitirán que las personas y el planeta prosperen en el futuro.

2.1.1. El surgir de nuevos enfoques

La aceptación de que este modelo tradicional debe transformarse está permitiendo que se desarrollen nuevas teorías y que se revisen las existentes.

Desde hace algunas décadas se cuestiona la capacidad del PIB como el índice más adecuado para medir el bienestar ya que deja fuera variables que son claves para entender el progreso y desarrollo de un país. El PIB, y su crecimiento, no hablan sobre la evolución de la distribución del ingreso y la riqueza, ni tampoco sobre cuestiones como la salud, la educación, la movilidad social o el medio ambiente. En este sentido hay propuestas que tienen una mirada más amplia como el Índice del Capital Humano del Banco Mundial o el Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas. Incluso Stiglitz et al. (2018) han desarrollado un marco de indicadores para medir el bienestar presente y futuro, incluyendo factores como las condiciones materiales, la calidad de vida y la preservación de los recursos naturales. En esta línea, Hoekstra (2019) ha propuesto crear una comunidad multidisciplinar cuyo fin será reemplazar el PIB para 2030.

La Unión Europea, por su parte, incorporó al Tratado Consultivo en el artículo 3 párrafo 3 en 2004 el concepto de "economía social de mercado" con la idea de promover el crecimiento reduciendo la pobreza y la desigualdad[3]. Esta visión, que es única en su género, gira en torno a la idea de que los ciudadanos y las empresas sólo pueden prosperar si la economía funciona para ellos.

Por otra parte, las nuevas corrientes están reclamando que haya un mayor escrutinio de lo que se considera la actividad productiva. Mazzucato (2018) hace la distinción entre la actividad productiva y extractiva, y destaca la escalada de comportamientos que están dirigidos a la búsqueda de rentas (especialmente en el ámbito corporativo y financiero) y que se presentan bajo el pretexto de crear valor, pero que pueden llegar a destruirlo. Este enfoque pone el acento en la necesidad de sustituir la economía extractiva, tal y como ha sido concebida hasta la fecha, por un enfoque productivo donde se maximice el esfuerzo colectivo y donde el valor público y privado se refuercen en múltiples niveles.

De manera más reciente, pero con un gran impulso, se han empezado a desarrollar una importante variedad de ideas, estrategias y mecanismos que corren paralelamente al movimiento de la economía de impacto. El crecimiento inclusivo, las empresas con propósito, la triple cuenta de resultados, el comercio justo, el consumo ético, la empresa social, la economía circular, los presupuestos del bienestar, la economía del bien común y la economía del dónut, etcétera son todos enfoques que, desde diferentes perspectivas, tienen una intención clara de integrar la actividad económica con los resultados sociales y ambientales.

3 *"Obrará en pro del desarrollo sostenible de Europa basado en un crecimiento económico equilibrado y en la estabilidad de los precios, en una economía social de mercado altamente competitiva, tendente al pleno empleo y al progreso social, en un nivel elevado de protección y mejora de la calidad del medio ambiente."*

2.1.2. Un punto sin retorno

La economía global ha logrado ganancias inmensurables para la humanidad, pero también ha generado externalidades negativas, consecuencias no deseadas y riesgos sistémicos que están minando las perspectivas de futuro, la seguridad y el bienestar. El calentamiento global y la desigualdad son sólo dos de los indicadores que corroboran la imperante necesidad de una transformación del modelo en el que no hay vuelta atrás.

Hemos entrado en el Antropoceno[4], la primera época de la historia en la que los humanos estamos desafiando la integridad de la geología y los ecosistemas de la Tierra. Los científicos ya lo han alertado; las actividades humanas han generado un calentamiento global de un 1°C desde la época preindustrial y si el ritmo sigue igual prevén que se alcance un crecimiento de un 1.5°C (Allen et al., 2019). Las consecuencias, incluso en el umbral más bajo, seguirán causando nuevos cambios en los próximos siglos y milenios como, por ejemplo, en el aumento del nivel del mar (y los daños asociados) y en la pérdida de la biosfera. Pero también afectarán a la seguridad humana, a la seguridad alimentaria y al suministro del agua (Masson-Delmotte et al., 2019). Para mantener su actual nivel de consumo, la economía global necesita casi dos planetas, lo que hace inviable este modelo (Global Footprint Network, 2019).

Lamentablemente, el mundo no sólo agoniza por este motivo. Aunque la pobreza extrema y la pobreza global se han ido reduciendo en las últimas décadas, la desigualdad económica representa la otra cara de la moneda, lo que la ha convertido en la gran lacra del siglo XXI. Su germen se ha ido asentando en las últimas décadas, incluso a pesar del crecimiento de países como China (que representa el 18,5 por ciento de la población mundial). Ya en los albores de la pandemia de la COVID-19, se calculaba que el 1 por ciento de las personas con mayores ingresos acaparaba dos veces más que el 50 por ciento con menores ingresos (Alvaredo et al., 2019). La crisis sanitaria global ha azotado esta realidad y se espera que estas ratios se recrudezcan aún más. Según una encuesta realizada por la organización Oxfam en 2020 a 295 economistas de 79 países, el 87 por ciento consideraba que la desigualdad aumentará o aumentará mucho en sus economías (Morales et al., 2021).

Las ramificaciones de esta crisis están aún lejos de vislumbrarse en todas sus dimensiones, pero sí hay indicios que alertan que entramos en una nueva etapa con graves retrocesos en importantes indicadores. El Banco Mundial, por ejemplo, ha señalado que el nivel de pobreza mundial (menos de 5,50 dólares al día) podría aumentar en 501 millones de personas para 2030, cifra que estaría por encima de los datos antes de la pandemia (Banco Mundial, 2020). El número de personas que pasan hambre podría alcanzar 840 millones en 2030 si no se logra revertir la tendencia, precedida por varias décadas en descenso. 1.6 mil millones de niños y jóvenes no pudieron atender el colegio durante 2020 (Naciones Unidas, 2020). Aunque es difícil aún calcular cuántos han vuelto a las aulas se sabe que muchos, especialmente las niñas y las jóvenes, abandonaron definitivamente la escolarización (Azevedo et al., 2020). De confirmarse estos datos, será un importante retroceso en los avances de la educación de las niñas logrados en los últimos veinte años (UNESCO, 2020). Países ricos como España no se escapan de las fauces de la pandemia. Según Oxfam cerca de 800.000 personas podrían caer en el umbral de la pobreza severa a nivel nacional (Oxfam, 2021). Poblaciones vulnerables como los menores están sufriendo las peores

4 Véase https://es.unesco.org/courier/2018-2/antropoceno-problematica-vital-debate-cientifico

consecuencias y diezmarán sus vidas en el medio plazo. Concretamente, uno de cada tres niños crecerá en situación de pobreza(UNICEF, 2021).

Desigualdad social y desequilibrios medioambientales van de la mano y muestran el peor rostro de este modelo económico. Entre 1990 y 2015, el 10 por ciento de la población más rica (alrededor de 630 millones de personas) generó la mitad del total de emisiones de carbono a nivel mundial, mientras que la mitad de la población más pobre (cerca de 3.100 millones de personas) generó tan solo el 7 por ciento (Gore, 2020). Mientras unos pocos son los principales responsables de la contaminación, cada vez más gente debe migrar debido a sus efectos. De hecho, ya más personas se ven obligadas a huir de sus casas debido a los desastres naturales consecuencia del calentamiento que por violencia y conflicto[5]. La gran mayoría proceden de los países con menores rentas.

Todos estos datos reflejan como este sistema capitalista en su configuración actual tiende a repercutir en el beneficio de una minoría y en detrimento de la mayoría, y a su vez causando estragos al planeta. Y al mismo tiempo son el mejor indicativo de que este modelo necesita redefinirse.

2.1.3. Qué nos ofrece la economía de impacto

La economía de impacto puede ser efectiva en responder a los retos del siglo XXI. Puede aumentar la productividad, la justicia y la resiliencia incrementando la productividad del bienestar (aquella que se concibe como la culminación del bienestar, los derechos y la justicia) (Hannant & Burkett, 2019). Actualmente, mucho del capital financiero, humano y natural se destina a cuestiones que crean poco valor a la sociedad. En la economía de impacto, los recursos críticos tales como el talento y el dinero irán a esas áreas que actualmente generan valor para la sociedad, reducen la desigualdad y no dañan el planeta.

Al mismo tiempo, este nuevo modelo promoverá la resiliencia del sistema económico. En primer lugar, la mayor parte de las actividades que generan riesgo serán cada vez menos rentables frente a aquellas que previenen esos riesgos. En segundo lugar, al tener un objetivo en el largo plazo, las organizaciones tendrán una perspectiva de visión más amplia y podrán demostrar no sólo el valor financiero que han generado sino también el natural, social y humano. Además, podrán generar reservas que optimicen el valor en el largo plazo frente a maximizar los beneficios en el corto. Finalmente, al crear información, competencias y expectativas sobre el valor social generado por una organización, la economía de impacto permitirá encontrar soluciones e innovaciones para los problemas sociales con mayor rapidez. En resumen, la economía de impacto facilita que el poder de los mercados, el emprendimiento, la innovación y la tecnología trabajen para el bien común(Schoenmaker, 2020). Optimizar el bien común requiere conservar y aumentar todas las formas del capital: el humano (por ejemplo, la salud o la educación), el intelectual (como el conocimiento o los datos), el social (las normas o la confianza) y el natural (entre ellos el clima o la biodiversidad).

5 Según ACNUR (Informe Anual 2019), en 2019 8.3 millones de personas huyeron por violencia y conflicto, mientras que 24.9 millones lo hicieron por desastres vinculados a los efectos del calentamiento (Internal Displacement Monitorig Centre 2019)

La economía de impacto va a permitir, además, visibilizar una serie de costes al planeta y a las personas que hasta ahora estaban enmascarados. Son los daños a los ríos o la contaminación a una población causados por una actividad empresarial que hasta la fecha no se incorporaban como costes en la cuenta de resultados de las compañías (externalidades) y a los que no se les ponía un precio, y, por tanto, han sido ignorados por el mercado. Al equilibrar el peso de las tres dimensiones (económica, social y medioambiental), las organizaciones no podrán dejar de obviar esas externalidades e integrarlas en el valor final. Mostrar el coste verdadero que hay detrás de un producto o servicio reorganizará el modelo económico tal y como lo conocíamos y obligará a tomar decisiones teniendo en cuenta el impacto en todos los capitales y no priorizando unos en detrimento de otros.

Figura 1. Quién es quién en la economía de impacto

Fuente: elaboración propia basado en la OCDE, 2015

2.2. Qué es el impacto social

2.2.1. Ahondando en el concepto de impacto

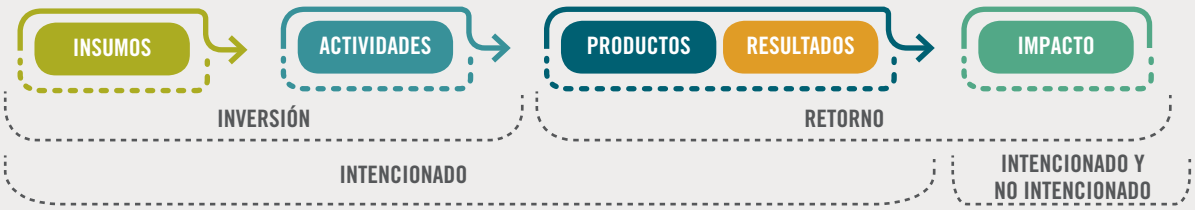
Si bien la economía de impacto es el modelo ajustado al que se aspira, su traducción práctica se contiene en el concepto de impacto social. Siguiendo con el espíritu de la susodicha economía del impacto, el término "impacto" pone el énfasis en la construcción o destrucción de valor. Sin embargo, este concepto ha estado rodeado de mucha confusión lo que llevó a Clark et al. (2004) a desarrollar de forma más elaborada la teoría de la Cadena de Valor inicialmente creada por Porter (Porter, 1985). Con ello se pretendía dar consistencia y una definición común a los conceptos que hay detrás del impacto. Véase la Figura 2 para más detalle de los términos.

Figura 2. La cadena de valor del impacto

La cadena de valor consta de una serie de insumos y actividades que se traducen en un número de productos (o servicios) que provocan resultados y finalmente generan un impacto sobre la sociedad y el medioambiente. Concretamente se definen de la siguiente manera:

- Insumos: son todos los recursos (financieros y no financieros) que se requieren para la intervención
- Actividades: las acciones específicas que debe hacer la organización para alcanzar los objetivos planteados
- Productos o servicios (outputs): lo que se obtiene de forma tangible de la suma de los insumos y las actividades
- Resultados (outcomes): las transformaciones sociales y/o medioambientales observables que se han logrado gracias a dichos bienes o servicios y que se pueden disfrutar en el corto y en el largo plazo.
- Impacto: los efectos que se logran en el largo plazo y de mayor alcance, pero atribuibles a la intervención de la organización. Es decir, aquellos cambios sociales que se pueden verificar que han sido consecuencia directa de las acciones del ente.

Para mayor claridad se han diferenciado las fases que implican una inversión (la de insumos y actividades) y las que reportan un retorno (productos, resultados e impacto), tal y como muestra la figura siguiente. Además, tomando las contribuciones de Mishra (2018) se ha hecho la distinción entre aquellas etapas donde hay una intencionalidad y un mayor control de los flujos entrantes y salientes con respecto a la fase del impacto, donde hay un mayor grado de incertidumbre y que puede acarrear efectos no siempre deseados.



Fuente: Clark at al., 2004; Mishra, 2018

En resumen, este simple diseño ha permitido redefinir de manera muy visual las distintas fases, superando así algunas de las trabas en torno a la terminología. Gracias a ello, este modelo ha sido ampliamente utilizado en múltiples metodologías para medir el impacto (véase por ejemplo el marco EVPA en el Capítulo 3).

Fuente: elaboración propia en base a los autores citados

Existe un amplio reconocimiento de que los resultados (*outcomes*) son claves para medir el cambio social, es decir, el valor que se ha generado (Parkinson, 2014). Pero es importante subrayar la distinción, y la progresión, entre los resultados y los impactos. En general, los resultados representan cambios específicos y medibles que resultan de las actividades. Por el contrario, los impactos son cambios de largo plazo que modifican ciertos parámetros donde se ha hecho la intervención. Esta visión de largo recorrido implica que un resultado particular puede significar un paso hacia el impacto deseado, pero no necesariamente ser el impacto como tal (Bolis et al., 2017; W K Kellogg Foundation, 2004).

Otra importante particularidad del término de impacto es el concepto de "contrafactual", es decir, qué hubiese pasado en caso de que la intervención no hubiese sucedido. Este requisito indica que cualquier acción tiene impacto sólo si produce resultados que, de otra manera no hubiesen ocurrido (Hehenberger et al., 2015; Impact Management Proyect, 2018).

2.2.2. La dificultad de definir el impacto social

La necesidad de conseguir una fórmula más fácil de demostrar el impacto ha supuesto que el término "impacto social" se utilice y se comprenda de maneras diferentes. En última instancia, esta ambigüedad ha llevado a que convivan múltiples definiciones que finalmente complican la comprensión y generan confusión.

Tal y como se mencionaba previamente, la economía de impacto y el impacto social son conceptos paraguas que han surgido junto a otros como la "creación de valor social"(Emerson et al., 2000; Gentile, 2000), el "retorno social" (Clark et al., 2004) o la "contabilidad social" (Gray et al., 2009). Teorías todas ellas que tienen muchas similitudes y solapamientos pero que no ayudan a clarificar y alcanzar una definición común.

La Figura 3 recoge las definiciones más comúnmente utilizadas y es una fiel representación de los variados enfoques de un mismo concepto. Fundamentalmente, las diferencias residen en cómo interpretan las palabras "impacto", "resultados", "efectos" y "productos".

La confusión en torno a estos conceptos sigue siendo evidente cuando se ponen en práctica. Para la mayoría, el impacto implica un cambio derivado de una serie de acciones previas, pero se obvia que algunas de dichas acciones pueden fallar en producir esos cambios debido a múltiples factores. Sin embargo, la ausencia del cambio no necesariamente denota una ineficiencia. Las acciones que previenen un cambio concreto, incluso si no alteran el estatus quo, pueden aun así producir un impacto. Mantener el estatus quo puede llegar a ser un impacto si el escenario alternativo es peor (por ejemplo, una nueva ley que fuese a eliminar los derechos de los ciudadanos) (Fine et al., 2018).

El impacto deseado es subjetivo ya que se define a través de la suma de personas que se ven afectadas por el mismo. Y, a su vez, depende de dónde estén esos individuos ubicados en la cadena de valor. Esto no es de por si negativo, pero es importante que se reconozcan estos dos elementos para tener en cuenta posibles sesgos. De ahí la relevancia de poner en común acuerdo a todas las partes para definir qué es impacto y que haya una visión única, consensuada por todos y que compartan el mismo lenguaje.

Figura 3. Definiciones más comunes de impacto social

CONCEPTO SEGÚN AUTOR U ORGANIZACIÓN	DEFINICIÓN
Impacto social (Freudenburg, 1986)	El impacto social se refiere a los impactos (o efectos o consecuencias) que es probable que experimenten un amplio número de grupos sociales como resultado de alguna acción.
Impacto social (Burdge & Vanclay 1996)	Por impactos sociales se refieren a las consecuencias para la población de cualquier acción pública o privada que altere la forma en que las personas viven, trabajan, juegan, se relacionan entre sí, se organizan para satisfacer sus necesidades y, en general, actúan como miembros de la sociedad.
Valor social (Emerson et al., 2000)	El valor social se crea cuando se combinan recursos, insumos, procesos o políticas para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto.
Impacto social (Gentile, 2000)	Los impactos sociales son las más amplias preocupaciones sociales que reflejan y respetan la compleja interdependencia entre la práctica empresarial y la sociedad.
Impacto social (Clark et al, 2004)	Por impacto se refieren a la parte del resultado total que ocurrió como resultado de la actividad de la empresa, más allá de lo que hubiera sucedido de todos modos.
Impacto social (Vanclay, 2003)	Los impactos sociales son consecuencias sociales intencionales y no intencionales, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planificadas (políticas, programas, planes, proyectos) y de cualquier proceso de cambio social provocado por esas intervenciones.
Impacto social (GECES, 2014)	El impacto social es el reflejo de los resultados sociales como medida, tanto a largo y corto plazo, ajustado por los efectos conseguidos por otros (atribución alternativa), los efectos que habría sucedido de todos modos (peso muerto), por consecuencias negativas (desplazamiento) y por efectos que disminuyen con el tiempo (disminución)
Impacto social (Clifford, 2014)	El impacto social se define en referencia a cuatro elementos clave: (1) el valor creado como consecuencia de la actividad de alguien; (2) el valor experimentado por los beneficiarios y todos los demás afectados: (3) un impacto que incluye efectos tanto positivos como negativos; (4) un impacto que se mide frente a un marco de referencia comparando lo que la situación habría sido sin la actividad propuesta.
Impacto social (Impact Management Project, 2018)	El impacto describe los efectos materiales (tanto positivos como los negativos) experimentados por las personas y el planeta. Los efectos son materiales cuando: (1) se relacionan con resultados positivos o negativos importantes (qué); (2) son profundos y/u ocurren para muchas personas y/o duran mucho tiempo (cuánto), y (3) se producen para el planeta o para personas que no están satisfechas en relación a los resultados (quién). Al decidir si gestionar los efectos materiales que se están generando y cuál es la mejor forma de hacerlo, también se tienen que considerar si se está mejorando o empeorando los efectos más de lo que el mercado terminaría haciendo de todos modos (contribución), así como la probabilidad de que dichos efectos difieran de las expectativas (riesgo).

Fuente: elaboración propia en base a los autores citados

Aunque hay ciertos intentos por buscar un denominador común para poder compartir un lenguaje consensuado y adoptado por todas las partes del ecosistema, aún no se ha conseguido. Esta falta de acuerdo en la definición del impacto social obstaculiza el debate académico, pero especialmente su puesta en práctica y su medición (tal y como se verá en el Capítulo 3) (Maas & Liket, 2010).

Con el objetivo de superar este evidente vacío se recogen a continuación tres elementos claves que debe contener el concepto de impacto social.

Figura 4. Claves del impacto social

Fuente: elaboración propia basado en GIIN, n.d.; Höchstädter & Scheck, 2015; Mackevičiūtė, 2020

2.2.3. Nuestra definición de impacto social

Mosaico de palabras resultado de las votaciones del Grupo de Expertos en el que se pedía que explicitasen las palabras que mejor se asocian a la definición de impacto social

La pluralidad de definiciones a nivel del ecosistema global es un reflejo de lo que sucede también a nivel nacional (Robin & Garcia, 2019). La ambigüedad, la falta de un lenguaje común y las inconsistencias entre las definiciones son los principales obstáculos que hemos identificado. Lo que ha generado confusión sobre qué se puede categorizar como impacto social y ha impedido una comunicación fluida entre los distintos grupos que conforman el ecosistema.

Por ello, la primera tarea ha sido generar un debate (y posterior acuerdo) sobre qué conceptos deben de ser parte de la definición de impacto social. Gracias a la pluralidad de organizaciones que conforman el Think Tank (TT), esta reflexión se ha concebido desde una mirada multidisciplinar que incluye el prisma de cada una de ellas. Como resultado se ha consensuado una definición que no sólo recoge esa multiplicidad de posiciones, sino que, además, permite tener una narrativa común y una comprensión compartida. El resultado se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Definición de impacto social y medioambiental del Think Tank[6]

Impacto social y medioambiental

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

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

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

- **El propio término.** Tras cierta discusión se convino incluir la palabra "medioambiental" en el término para destacar la doble dimensión del impacto, lo cual es una singularidad frente a las definiciones existentes (tal y como muestra el Cuadro 3). Detrás de esa decisión había una clara voluntad de vincular más estrechamente las dos dimensiones (la social y la medioambiental) teniendo en cuenta su intrínseca relación en la práctica. Por ejemplo, la contaminación en las aguas fluviales tiene efectos sobre la salud de quienes la consuman o la construcción de unas viviendas puede tener consecuencias para el hábitat de la zona.
- **El largo plazo.** El concepto de temporalidad se quiso incluir recogiendo la noción, que ya se ha mencionado, de que el impacto necesita cierta trayectoria en el tiempo para que se produzca. Importante tenerla en consideración pues los cambios sociales no siempre se generan al ritmo deseado y eso puede suponer perder aliados en el camino hacia la consecución del objetivo marcado. Reconocer que el objetivo final está en el largo plazo, no implica que se deban establecer metas en el medio plazo que permitan indicar que se va en el camino adecuado y con ello, además, responder problemáticas urgentes.
- **El cambio negativo**. A pesar de que la intervención persiga un impacto positivo puede generar efectos inesperados o indirectos que sean perjudiciales para algunos de los grupos. Sólo si de manera ex procesa se explicita se podrán poner las medidas adecuadas para prevenir y mitigar dichos efectos (Rehm, 2018). Incluir este concepto es bastante novedoso frente a otras definiciones ya que no muchas (como por ejemplo la de Impact Management Proyect) lo hacen.

6 A lo largo del informe se utiliza el término "impacto social" aunque con ello se incluye el concepto medioambiental de manera implícita.

2.2.4. Poniendo a los grupos de interés en el centro

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

De ser así, este nuevo modelo podría convertirse en un punto de inflexión revirtiendo los desequilibrios de poder que hasta ahora han sostenido el sistema capitalista tradicional ya que se basa en mejorar la rendición de cuentas y la transparencia dando un papel a todos los grupos de interés (Hiemstra et al., 2012). Esta idea fue también expuesta por Schawb, cofundador del Foro Económico de Davos, en dicha plataforma internacional en 2020 cuando abogó por el concepto de capitalismo de los grupos de interés[7]. El modelo del impacto social se construye bajo el imperativo de amplificar la voz de aquellos a los que normalmente no se les da espacio para ser escuchados. Se trata de un modelo que permite transferir suficiente poder para brindar a las personas la oportunidad de contar sus historias sobre cómo han cambiado sus vidas y qué es importante para ellos (J. Nicholls, 2014; Twersky et al., 2013) y con todo ello se configura el valor final de la intervención (J. Nicholls, 2007).

Tomando el modelo de McKiseny&Company, los distintos grupos de interés van a pasar por una evolución lógica en el cambio de un sistema tradicional hacia la economía de impacto. Esta transformación va a suponer importantes modificaciones en su forma de hacer, interactuar y hacer negocio tal y como se muestra en la Figura 6.

7 Véase Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution en https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution

Figura 6. Grupos de interés para la economía de impacto según nivel de maduración

Grupo de interés	Semilla	Creciendo	Madurando
Gestores de fondos	Una oferta limitada de productos de inversión dirigidos a pocos sectores	Se amplían los productos de inversión y mayor número de sectores	Una gran gama de productos institucionales y oferta minorista con modelos de financiación más sofisticados
Empresas tradicionales	Una línea concreta de impacto vinculada a sus propias fundaciones	Se amplía a más actividad económica de la empresa	El reporting de impacto impregna todas las actividades e intervenciones bajo el liderazgo de la dirección
Empresas sociales/ Empresas con propósito[8]	De pequeña escala y marginales en la totalidad de la economía	Crecen en tamaño, sectores y visibilidad	Grandes empresas avaladas por su reputación y reconocidas socialmente
Intermediarios	Su función muy limitada a acompañar a otras organizaciones, pequeñas y limitadas en escala y tamaño	Mayor rol siendo un facilitador entre las distintas organizaciones e intercambiando conocimiento	Crean normas establecidas que guían la economía del impacto a la vez que se crean certificadores independientes y empresas de rating
Gobiernos	Proyectos y programas muy limitados, experiencias aisladas	Se extiende el modelo de contrato social, mayor apoyo a la economía de impacto y empiezan a condicionar las licitaciones públicas a impactos	Se desarrollan políticas que incentivan la economía de impacto a todos los niveles
Beneficiarios	Casos piloto donde los beneficiarios de intervenciones públicas o privadas empiezan a tener más voz	Se extiende su participación activa en las intervenciones y se empieza a valorar no como un riesgo sino como un valor en sí mismo	Tienen voz propia, son escuchados, logran transformaciones y fomentan una economía más igualitaria
Consumidores/ Clientes	Rol más limitado a ciertas empresas sociales con las que están más alineadas	Mayor alineación entre las preferencias declaradas y el patrón de consumo. Mayor capacidad de presión sobre las empresas y sus modelos de intervención	La práctica de consumo habitual está ligada a productos con impacto. Consumidores y empresas alineados en las causas clave
Medios de comunicación	Información relativa a la economía del impacto y sus grupos de interés anecdótica	Empiezan a tener una voz más sólida y mantenida en el tiempo en estos asuntos ayudando a diseñar el modelo	El impacto social tiene un peso significativo en los medios y en la información que cubren
Academia	Campo de investigación aislado y anecdótico	La investigación con impacto empieza a ser una práctica más común. Se financian investigaciones en este campo	Toda investigación incluye un análisis de impacto. Se genera conocimiento de manera extendida que ayuda a diseñar un mejor ecosistema
Organizaciones sin ánimo de lucro	Líneas de intervención de impacto aún marginales, transición de procesos de monitoreo y evaluación a medición y gestión muy residual	Se extiende la inversión de impacto como una vía alternativa de financiación, se amplía el uso de la medición y gestión	La medición y gestión se convierte en el instrumento único para la toma de decisiones, un número significativo de organizaciones forman parte del ecosistema, los conocimientos y la experiencia que tienen son ampliamente compartidos en el ecosistema

Fuente: elaboración propia basado en Fine et al. (2018)

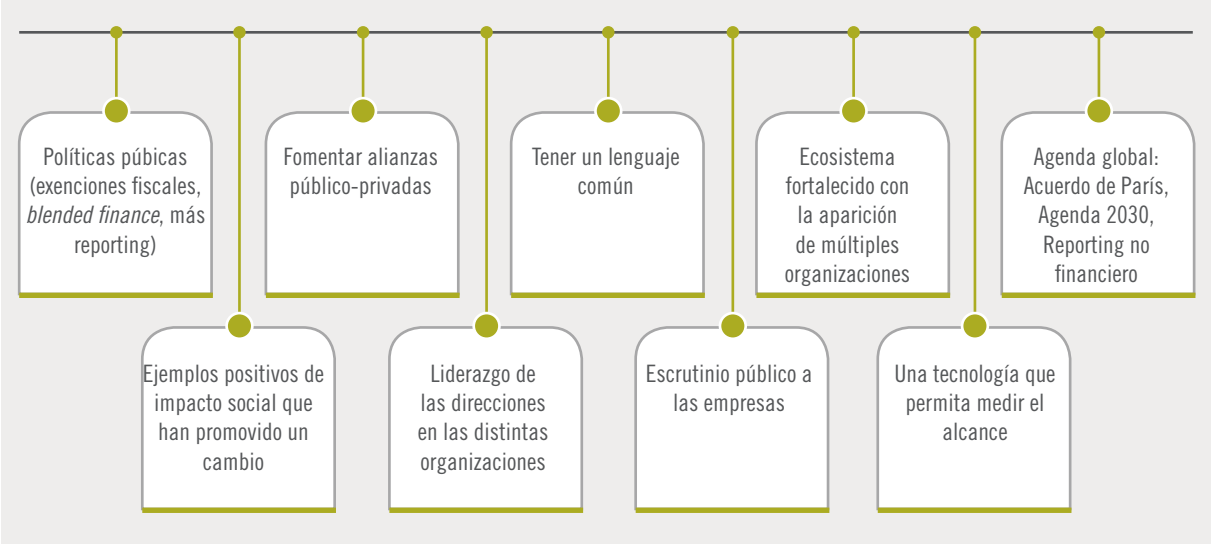
8 La economía social es otro importante agente en la economía de impacto (representa el 10% del PIB de la economía española según CEPES) e incluye varios grupos de interés tales como las cooperativas, las cofradías de pescadores, las mutualidades, las empresas de inserción laboral etc.

2.2.5. Factores que fomentan el impacto social

Una de las cuestiones que más hemos debatido en el seno del Think Tank ha sido los factores que van a fomentar el impulso del impacto social en el corto y medio plazo. Asuntos a los que la Cátedra de Impacto Social quiere contribuir. Por ejemplo, a través de la búsqueda de un lenguaje común que permita a las organizaciones compartir conceptos y nociones (concretado en este informe), en la promoción de la formación en un ecosistema nuevo pero creciente o en la generación de conocimiento y transferencias sobre casos prácticos en torno a la medición y gestión.

La Figura 7 muestra los principales elementos que han surgido en la mencionada reflexión acerca de las causas que hay detrás del fomento del impacto social.

Figura 7. Factores que favorecen el crecimiento del impacto social



Dentro de las organizaciones hay un claro consenso de que ha habido un crecimiento exponencial del impacto social, impulsado por la inversión de impacto (véase Figura 7), tanto a nivel global como nacional en los últimos años. Opinan que la evolución de este ecosistema está generando cambios estructurales en la forma de entender las relaciones socioeconómicas. Todo ello apunta a que este modelo ha venido para quedarse, aunque es necesario "poner orden" porque hay una gran confusión en la terminología y en la gran cantidad de herramientas de medición que han surgido (véase Apartado 3.1). A ello se añade la imprecisión en el lenguaje y en el uso de los conceptos, inconcreción que genera mucho ruido e impide una mayor eficacia del ecosistema.

A continuación, se van a exponer algunos de los elementos identificados que permitirían un mayor crecimiento del ecosistema según la Figura 7.[9]

- **Escrutinio público a las empresas:** el modelo del impacto es la última expresión de una serie de movimientos que han venido desarrollándose en las últimas décadas. Iniciativas

9 Otros de los factores de la Figura 7 se desarrollan en el Apartado 2.1 tales como el rol de la Administración pública, el uso de la tecnología, reporting no financiero

como la inversión socialmente responsable encuentra sus raíces en el Estados Unidos de la década de los 50 (Lydenberg, 2002), las microfinanzas modernas que nacieron en Bangladesh en los 70 atribuidas a Yunus o la Responsabilidad Social Corporativa que se extiende por los países de la OCDE a partir de la década de los 90 (Fundación Ecología y Desarrollo & Fundación Avina, 2005). Todas ellas nacieron del liderazgo personal y del activismo de los consumidores y de las organizaciones de la sociedad civil que reclamaban a las compañías un comportamiento alineado a los derechos humanos. Este tipo de campañas han tenido un enorme impacto en la reputación de las corporaciones, pero también han llegado a afectar sus resultados económicos. Por ejemplo, la llamada a boicot a la empresa BP por el vertido de crudo en el golfo de México en 2010 provocó una caída en sus ventas entre el 10 al 40 por ciento en sus gasolineras en Estados Unidos.[10] El poder (y las consecuencias) del escrutinio público no ha pasado inadvertido al sector privado que cada vez tiene más herramientas para gestionarlo. Al mismo tiempo, este escrutinio ha servido de acicate para que las empresas tengan una visión más holística de los grupos de interés y cómo pueden influir en su despegue o caída, cimentando así las bases de la economía de impacto.

- **Aparición de múltiples organizaciones:** históricamente muchas organizaciones nacieron ya con el objetivo de dar respuestas a los problemas sociales y medioambientales a nivel nacional e internacional. Tales son las cooperativas[11], las empresas sociales[12], las organizaciones de desarrollo[13] y las organizaciones de acción social[14]. Pero a pesar de décadas de crecimiento y madurez en el mercado no dejaban de ser entidades cuyo fin no se había extendido a otras partes de la economía que seguían centradas en el retorno financiero. El punto de inflexión se puede identificar cuando se acuñó el término de la inversión de impacto en 2007 (Mackevičiūtė, 2020). A partir de ese momento se ha convertido en el motor de este ecosistema que está encabezando e impulsando su crecimiento, y con ello ha permitido la aparición de otros actores asociados a esta inversión. Ejemplo de ello son las incubadoras[15], los company builders[16],

10 Véase por ejemplo esta noticia; https://www.bbc.com/mundo/economia/2010/06/100601_1842_derrame_petroleo_golfo_bp_acciones_perdidas_jg

11 Según la Alianza Cooperativa Internacional, "Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes"

12 Según la Comisión Europea, "Una empresa social es un operador de la economía social cuyo objetivo principal es tener un impacto social en lugar de obtener beneficios para sus propietarios o accionistas. Opera proporcionando bienes y servicios para el mercado de manera emprendedora e innovadora y utiliza sus ganancias principalmente para lograr objetivos sociales. Se gestiona de forma abierta y responsable y, en particular, involucra a los empleados, consumidores y grupos de interés afectados por sus actividades comerciales".

13 Según la Coordinadora de organizaciones no gubernamentales, "Una ONG es una Organización independiente, sin ánimo de lucro, que no pertenece al sector público ni al privado y su foco está en el desarrollo de países en desarrollo. Sus áreas de actuación son muy diversas: medioambiente, derechos humanos, género, sectores que sufren la exclusión ayuda humanitaria, educación o infancia, entre otras muchas."

14 Según la Plataforma de ONG de Acción Social, las organizaciones de acción social son aquellas "de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de nuestro país"

15 Según Social Enterprise "son organizaciones cuyo objetivo es facilitar el éxito de la empresa a la que incuban mediante formación y asesoría, acceso a financiación, networking y exposición en medios para mejorar su posicionamiento"

16 Según Ayuda en Acción, son entidades cuya "actividad se centra en detectar oportunidades y equipos con talento que pueden tener una idea de negocio e impulsar el desarrollo de esa colaboración".

las aceleradoras[17], los emprendedores sociales[18] entre otras (véase Figura1). La suma de todas estas entidades ha permitido la expansión del mercado de impacto y se esperaría que se uniesen otras organizaciones para amplificar su dimensión y su alcance.

- **Agenda 2030:** ya se ha mencionado que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han sido un importante acicate en el crecimiento de la inversión de impacto, y por extensión del propio ecosistema de impacto. Pero más allá de esta importante cuestión, la Agenda 2030 ha permitido generar un lenguaje común en torno a ámbitos sociales y medioambientales que han asumido de manera proactiva actores que hasta la fecha estaban al margen. Muestra de ello es que el 61 por ciento de las empresas consultadas por la Red Española del Pacto Mundial incorporan alguna medida para contribuir a los objetivos y el 78 por ciento de las corporaciones españolas mencionan a los ODS en sus memorias de sostenibilidad (Pacto Mundial, 2020). Este lenguaje también lo ha asumido la propia Administración Pública a todos los niveles donde incluso se ha creado un Ministerio específico (el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda, 2030) para impulsar, monitorear e implementar la Agenda. Además, tal y como se analizará más tarde, se han desarrollado metodologías para medir el avance en la consecución de los objetivos de las entidades. En resumen, esta agenda ha unido a la multiplicidad de organizaciones de la economía con un objetivo común contra el que medir sus resultados.

- **Las alianzas público privadas:** esta fórmula de acción combinada entre lo público y lo privado ha tenido diversas formulaciones a lo largo de la historia y ahora ha encontrado una nueva expresión con el Contrato de Impacto Social (CIS). Este instrumento ha empezado a utilizarse en España en 2020 con proyectos pioneros en algunas partes del país (Madrid, Generalitat de Catalunya, Euskadi entre otras). Sin embargo, otros países tienen una trayectoria más extensa. A nivel global existen actualmente 120 CIS en 24 países que en su conjunto suman una inversión de 348 millones de euros[19]. Este instrumento permitirá dar un nuevo impulso al impacto social. Bajo este modelo, la administración pública se convierte en pagador por resultados, es decir, condicionando el pago a la obtención del impacto social esperado de la intervención. Mientras, la contraparte privada anticipa los fondos a cambio de una rentabilidad limitada (COTEC & SpainNAB, 2020). Dado el estado embrionario de este instrumento en el caso español, cabe destacar la experiencia del Reino Unido que lleva desde 2010 utilizándolo. Según un informe realizado por la Universidad de Oxford, los CIS deben estar acompañados por una evaluación que mida en qué medida su puesta en marcha ha permitido impactos que de otra manera no se hubiesen conseguido. Para ello, las intervenciones deben estar sujetas a un proceso de medición y gestión del impacto, práctica no suficientemente extendida para este tipo de instrumento (Carter et al., 2018).

17 Según el BBVA, "son entidades que se dedican a brindar acompañamiento a los emprendedores y a potenciar su éxito a través de programas con los que les facilitan relacionarse con otras "startups". Un proceso en el que se les capacita y orienta en los conocimientos técnicos y de negocios necesarios para la expansión del proyecto, y se les brinda la oportunidad de exponer sus iniciativas con posibles inversionistas".

18 Según la Unión Europea "son aquellas organizaciones cuyo objetivo principal es tener un impacto social antes que generar beneficios para los propietarios y accionistas aprovechando sus superávits fundamentalmente para alcanzar esos objetivos sociales"

19 Véase https://www.socialfinance.org.uk/what-we-do/social-impact-bonds

Figura 8. El auge de la inversión de impacto[20]

El crecimiento de la inversión de impacto está sustentado en varios factores que se han producido de manera simultánea y que han permitido un avance sostenido de este mercado. En primer lugar, desde su nacimiento en 2015, la agenda de los ODS subrayó la necesidad de una cantidad ingente de financiación para su consecución que los fondos públicos y filantrópicos no iban a poder cubrir. Esta brecha puso de relieve el papel que podrían jugar nuevos actores para cubrir el déficit de financiación anual de dos mil millones de euros (Naciones Unidas, 2014). En segundo lugar, la Cumbre del G8 de 2013 se convirtió en una lanzadera para este tipo de fondos gracias a la creación del Grupo de Trabajo de Inversión de Impacto Social. El liderazgo político y los miembros que lo conformaban supusieron un arranque inigualable. En tercer lugar, la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión, debido al bajo tipo de interés, ha hecho más recientemente que los inversores miren fuera de su cartera habitual abriendo nuevas posibilidades en el campo social y medioambiental (Mackevičiūtė, 2020).

Según los datos recogidos por el informe anual del Global Impact Investment Network (GIIN) de 2020, el 69 por ciento de los informantes consideran que el mercado de la inversión de impacto "crece constantemente" mientras que el 21 por ciento lo describen como en "sus fases iniciales". En cualquier caso, ninguno de los encuestados considera que esté en "descenso" y sólo el dos por ciento piensa que ha llegado a su punto de culminación (GIIN, 2020). Estos datos son el mejor indicio de que este mercado está en apogeo y que aún tiene mucho margen para seguir prosperando (Maduro et al., 2018).

Varios factores corroboran los datos de esta encuesta:

- El International Finance Corporation (IFC) ha estimado que el mercado de la inversión de impacto estaba valorado en dos billones de dólares en 2020 pero que podría llegar a aumentar a 26 billones de dólares con las condiciones adecuadas(Gregory & Volk, 2020).
- Entre 2016 y 2018 (años en los que los datos son comparables), la inversión de impacto creció en un 340 por ciento según la encuesta anual del GIIN (GIIN, 2019).
- El número de organizaciones firmantes de los principios del IFC ha alcanzado más de 130 adhesiones desde su lanzamiento en un año, cifra nada desdeñable cuya cartera conjunta asciende a cerca de 400 mil millones de dólares .
- En España se sigue la senda creciente con unos fondos que han aumentado en un 60 por ciento entre 2018 y 2019 alcanzando los 229 millones de euros. A lo largo de 2020 este crecimiento se ha reducido a un 26 por ciento pero se estima que estas cifras no dejen de aumentar en los próximos años (Casanovas et al., 2021)

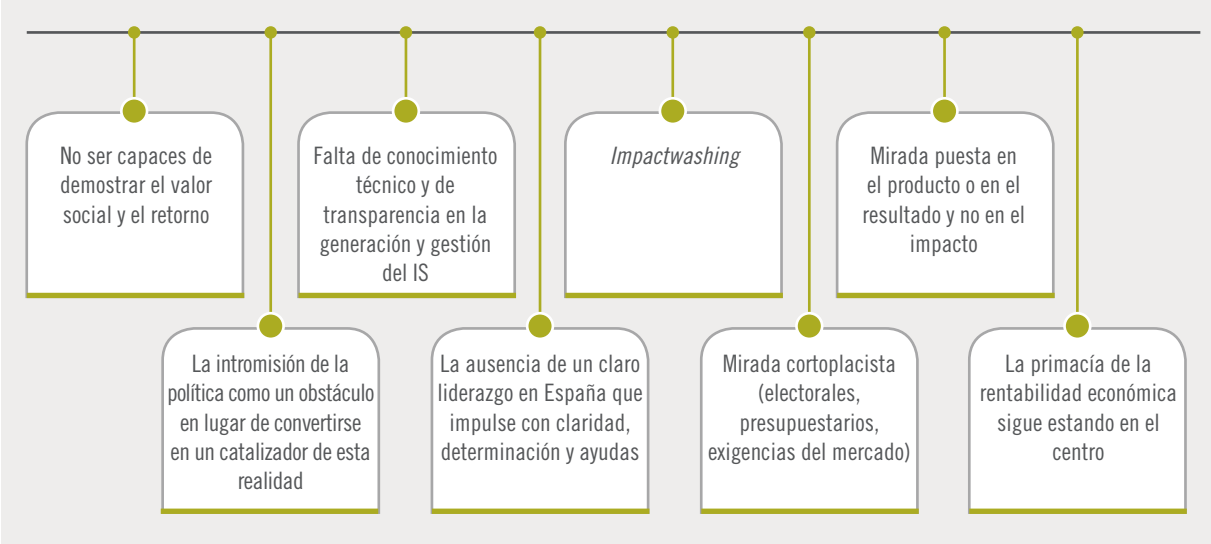
2.2.6. Limitaciones al crecimiento del impacto social

De la misma manera que se han identificado y analizado los elementos que promueven el impacto social, se constata que aún queda un amplio margen de mejora para alcanzar el potencial de este ecosistema. En este sentido se ha debatido sobre las cuestiones que condicionan negativamente a día de hoy su crecimiento. La Figura 9 recoge las reflexiones que hemos mantenido.

20 Para más información sobre la diferencia entre inversión de impacto, ASG e inversión socialmente responsable véase Anexo

21 Véase https://www.impactprinciples.org/signatories-reporting

Figura 9. Limitaciones en el crecimiento del impacto social



Entre todos los elementos que se han identificado se va a profundizar en aquellos que se consideran más relevantes y que no han sido (o van a ser) tratados en otros apartados:

- ***Impactwashing*:** aunque no hay una única definición sobre qué significa el término *impactwashing* (de Freitas Netto et al., 2020) hace referencia a la divulgación de información exclusivamente positiva sobre el desempeño social y medioambiental dejando las cuestiones negativas al margen. Aunque normalmente se vincula a las corporaciones, en verdad, esta práctica se puede extender a cualquier organización que asuma esta práctica. En sus inicios se hacía para mejorar la reputación de las entidades guiada por la demanda de los consumidores que exigían unos mínimos estándares[22]. Bajo esta premisa, algunas organizaciones han ido abusando del uso de la información relativa a su desempeño. Según un reciente estudio sólo el 23 por ciento de 700 multinacionales analizadas incluía indicadores clave y objetivos concretos relativos a su progreso, convirtiendo el informe de sostenibilidad en un mero ejercicio de relaciones públicas (Scott & McGill, 2018). Los daños resultantes de esta práctica tienen múltiples consecuencias, y la mayor es el efecto acumulativo (abusos, publicidad engañosa, fraudes y deshonestidad) que produce en la confianza de consumidores e inversores, entre otros. Con ello, el resto de los esfuerzos de la organización en el ámbito del impacto social caen por efecto dominó.
- **Mirada puesta en el producto y no en el impacto:** aunque en la teoría es clara la distinción de las distintas fases de la Cadena de Valor, tal y como se ha descrito en el Cuadro 2, en la práctica se ha comprobado que no es tan fácil centrarse en los impactos. Así lo corroboran los resultados de la encuesta realizada por EVPA donde se señala que el 86 por ciento de las mediciones realizadas por las organizaciones se centra en analizar los resultados (*outcomes*), el 84 por ciento mide los productos o servicios (*outputs*), mientras que el 70 por ciento se centra en los impactos (Hehenberger et al., 2015). Es-

22 En el Reino Unido se ha registrado en los últimos diez años un aumento del 73 por ciento de la presencia de productos "verdes" en el mercado de los cuales más del 95 por ciento caen en la categoría de greenwashing según TerraChoice (2010).

tos datos señalan la dificultad de focalizarse en el impacto dado que supone analizar la contribución de la organización al cambio[23], lo que no está exento de dificultades (tal y como se analizará posteriormente).

- **Supremacía del cortoplacismo:** en línea con el punto anterior, las empresas y los inversores siguen priorizando actividades que puedan plasmar rápidamente en sus cuentas de resultados. Según el *Global Initiative for Sustainability Reporting*, los productos sociales solo atrajeron al 14 por ciento de los inversores mientras que la gran mayoría se centraron en los productos medioambientales porque son más fácilmente predecibles. Los inversores y las empresas tienden a enfocarse en los riesgos en el medio plazo y los retornos financieros para decidir qué información es material para sus decisiones. Con esta aproximación, las cuestiones sociales solo se tienen en consideración cuando hay costes en el corto plazo que son fáciles de calcular. Esto es problemático porque los resultados de cambios sociales (tales como mejorar la alfabetización, recuperar la biodiversidad, entre otros) son más probables que ocurran en el largo plazo (Ernest &Young, 2014).
- **La falta de escalabilidad:** las iniciativas suelen de pequeña dimensión y atomizadas reduciendo inexorablemente su impacto en términos absolutos. Estas características están asociadas a las organizaciones que las ponen en marcha, a cómo se diseñan y a quienes las financian. La falta de escala se podría superar con nuevas formas e instrumentos de financiación que permitan nuevas colaboraciones entre actores diversos.
- **Capital impaciente:** si bien, tal y como se ha mencionado previamente, los inversores de impacto han sido quienes han impulsado el ecosistema también han dominado el discurso y la narrativa[24]. Esto ha generado que el mercado tenga una visión parcial marcada por la voz de los ofertantes del capital y sus necesidades. Dentro de esta corriente predominante se han dado por válidos los altos retornos financieros asociados a las inversiones de impacto(Cambridge Associate & GIIN, 2015). Sin embargo, la mayoría de las empresas que hacen contribuciones significativas a los cambios sociales carecen de la capacidad para alcanzar los resultados económicos de los inversores (Bolis et al., 2017). Estas corporaciones tardan entre siete y diez años para acercarse al punto de equilibrio financiero (West, C., Woodcraft, 2010) y aun así siguen siendo frágiles y susceptibles de cambios. Con estas características, estas empresas requieren capital paciente[25] (es decir, más de diez años) para poder cumplir con su cometido. Por el contrario, la mayoría de los inversores de impacto cuentan con fondos de capital fijo a diez años[26]. Independientemente de los objetivos de retorno financiero, las estructuras de estos fondos necesitan adaptarse mejor a la realidad de estas empresas si de verdad se quiere hacer crecer el ecosistema.

---

23 Este concepto se desarrolla en el apartado 3.1.

24 Un análisis bibliográfico de los principales buscadores científicos corrobora esta afirmación. Según Scopus se han encontrado 214 artículos referidos a "inversión responsable" en sus resúmenes, mientras que el concepto de "economía social" solo se trata en 39 documentos de investigación. Se ha optado por utilizar este término y no el de "impacto social" dado que es un concepto muy amplio utilizado para muchos ámbitos no necesariamente vinculados con el objeto del estudio.

25 El capital paciente define como "capital o deuda cuyos proveedores tienen como objetivo obtener beneficios específicos para inversiones a largo plazo y que mantienen su inversión incluso frente a condiciones adversas a corto plazo para la empresa". Véase Deeg &Hardie, (2016). La propuesta de Acumen liderada por Jacqueline Novogratz sigue esta línea de financiación que en 2019 había logrado invertir 100 millones de euros en 102 empresas de 13 países.

26 Según la base de datos Impact Data Base, el 65 por ciento de los fondos se clasifican como "Capital privado /Venture Capital". Según Bolis et al (2017) este tipo de capital suele tener una vida de 10 años + 1 + 1.

3. La medición y gestión del impacto: un camino de largo recorrido

3.1. Dónde estamos en la medición y gestión del impacto

3.1.1. Qué es la medición y gestión del impacto

De la misma manera que no hay una definición única para el concepto "impacto social", el ecosistema no ha acordado una para el término "medición y gestión del impacto (MGI)" (Comisión Europea & OCDE, 2015). Sin embargo, está extensamente reconocida la absoluta relevancia de este instrumento.

El impacto se queda en un término vacío sino va acompañado del concepto de medir. El impacto *per se* no significa nada si no hay manera de analizar, valorar y demostrar el cambio producido. Por ello, la medición es tan relevante en este campo. De la misma manera, medir sólo cobra sentido si todo lo aprendido se utiliza para actuar, mejorar y prevenir, es decir, gestionar el cambio. En resumidas cuentas, la medición y la gestión son los apellidos insustituibles e intrínsecos al concepto de impacto.

Esta ecuación y sus implicaciones han sido extensamente discutidas en el seno del TT en el que hay un amplio consenso con este enfoque y que se ilustra en la Figura 10.

Figura 10. Para qué medir y gestionar

A pesar de la ausencia de una definición estandarizada en la literatura ni de un entendimiento compartido sobre el objetivo final de la MGI, sí que se pueden identificar tres enfoques sobre los que se basa este concepto (A. Nicholls, 2009; Manett, 2014; Mook et al., 2003; SSIA 2014).

- Positivista: la medición construye un dibujo del mundo real a través de instrumentos de medición objetivos y racionales (Whittington, 1986).
- Crítico: la medición se basa en los principios de democracia y rendición de cuenta y juega un papel clave entre las organizaciones y la sociedad. Bajo esta perspectiva, las

organizaciones deben rendir cuentas a un amplio número de grupos de interés afectados por sus actividades (Gray et al., 1996).

- Interpretativo: la medición sirve como un instrumento que media entre varios grupos sociales y que permite el diálogo para alcanzar el cambio social deseado (Gray, 2002).

Estos tres enfoques corresponden a diferentes objetivos estratégicos, es decir, la organización utilizará la MGI con fines diversos tales (pero combinables) como: mejorar el desempeño operacional, fomentar la adquisición de recursos o construir y mantener la reputación de la organización.

3.1.2. Nuestra definición de la medición y gestión del impacto

Mosaico de palabras resultado de las votaciones del grupo de expertos en el que se pedía que explicitasen las palabras que mejor se asocian a la definición de MGI.

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

Figura 11. Definición de la medición y gestión del impacto social y medioambiental del Think Tank[27]

Medición y gestión del impacto social y medioambiental

Es la identificación y cuantificación de métricas consesuadas 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.

27 A lo largo del informe se utiliza el término "MGI" aunque con ello se incluye el concepto medioambiental de manera implícita.

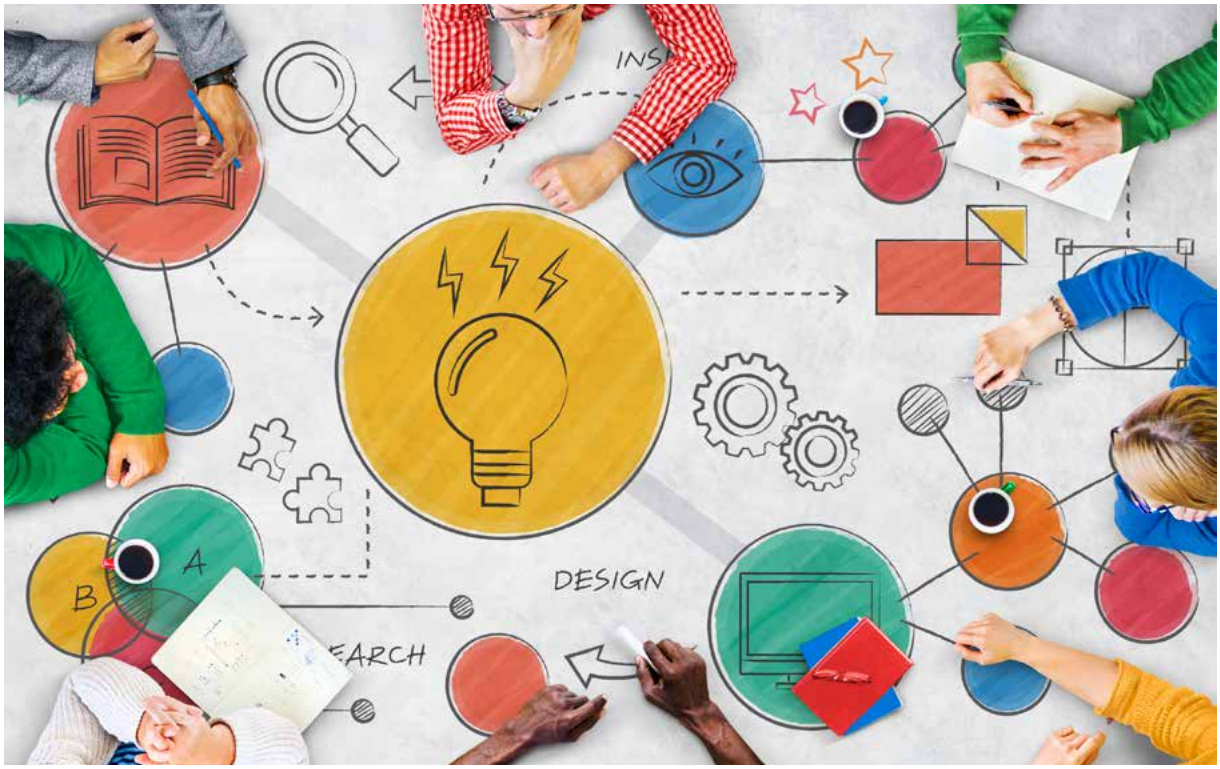
Los elementos que se destacan de esta definición son los siguientes:

- **Los grupos de interés en el centro:** tal y como se ha visto anteriormente, las interacciones entre los grupos de interés y el valor que den a los cambios derivados de las intervenciones son el eje sobre el que pivota el impacto social. Por extensión son fundamentales también en la selección y cuantificación de los indicadores. Al incorporarlos desde el inicio del proceso de medición se genera una construcción de validación y verificación bidireccional, además de favorecer la legitimidad de la organización. Este proceso debe hacerse a través de una comunicación fluida y transparente basada en la confianza (Comisión Europea & OCDE, 2015). En este ejercicio será necesario reconocer que no todos los grupos tendrán los mismos intereses y que eso supondrá contar con una multiplicidad de indicadores que reflejen esos objetivos diferenciados (Harlock, 2013). En resumen, la participación de las partes interesadas es una parte esencial del proceso de la MGI y la piedra angular de la toma de decisiones informada y la buena gobernanza de la organización.
- **En qué se contribuye:** en la propia definición de impacto social desarrollada por el Think Tank (véase Figura 5) como en la cadena de valor (véase Figura 2) se define el impacto en relación a lo generado por la intervención de la organización. Es decir, aquellos cambios sociales que han sido consecuencia directa de la acción de la entidad y que se pueden verificar. Como ninguna intervención se realiza en el vacío es importante que la medición y gestión del impacto se haga reconociendo cómo el resto de las variables que están afectando al objetivo deseado, progresan. Este ejercicio de pragmatismo es a la vez un ejercicio de transparencia frente a los grupos de interés para evitar así falsear resultados que no pueden ser atribuibles a la organización.
- **El objetivo es gestionar:** medir no es más que un medio para poder tomar decisiones que permitan mejorar el desempeño de una organización. Por ello, tal y como se ha mencionado, medir es un paso vacío si no se utiliza para gestionar. Aunque parece un concepto redundante se hace absolutamente necesario subrayarlo y de ahí que se haya incluido de manera expresa en la definición del Think Tank. Al recopilar datos de los grupos de interés, las organizaciones entienden el efecto que está teniendo la intervención y con ello pueden modificar sus prácticas para ajustarlas a las necesidades de dichas partes. Con ello, la medición no solo muestra el valor que una empresa ya ha creado, sino que también permite la integración del desempeño social y ambiental en cada etapa del ciclo de la intervención.

3.1.3. Por qué hay que medir y gestionar el impacto

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

- **Una mejora continua:** una organización que base su gestión en los resultados de su medición estará enfocada en evaluar sus esfuerzos pasados y orientarse a la consecución de sus objetivos. Esto supondrá una mejora continua de la entidad que le permitirá planificar de manera más estratégica y operar con mayor información. Además, el conocimiento generado le permitirá llegar a nuevos grupos de interés y fomentar la motivación del personal de la organización ya que sentirán más vinculados a la organización (GECES Sub-group, 2015)



- **Una mayor transparencia:** la información que arrojen los indicadores puede ayudar a comprender mejor la eficacia de la organización midiendo las ineficiencias que se identifiquen y potenciando las áreas de mejora. Esto permitirá que las decisiones que se tomen estén basadas en datos objetivos y cuantificables anteponiendo el pragmatismo al idealismo. En última instancia esta forma de gestión repercutirá positivamente sobre la propia credibilidad de la organización afianzándose en su sector (BID, 2017).
- **Eficiencia en el uso de los recursos**: una organización que se guía por unos objetivos, que los mide, los monitorea e incluso los verifica tendrá la información necesaria para saber cuán eficaz está siendo su gestión y como puede asignar recursos más eficientemente. Pero este mejor uso de los recursos también se evidenciará cuando la entidad tenga más capacidad para gestionar sus impactos y con ello mitigar los riesgos en los que pueda incurrir (Solomon, 2005) y reducir también su coste de capital (J. Nicholls, 2007).
- **En mejor disposición para recibir fondos:** el capital social irá allá donde el impacto esté demostrado. Una organización que pueda probar los cambios que está generando está mejor posicionada para recibir fondos externos que otra que no lo pueda hacer. Y esto es cierto tanto para fondos privados como públicos. Para los primeros, la lógica de la nueva filantropía trata de maximizar la efectividad del dinero gastado y de manera creciente conciben las donaciones como inversiones (Anheier & Leat, 2013). Para los fondos públicos, la emergencia de una nueva gestión pública ha llevado a un mayor monitoreo del capital desembolsado y una búsqueda de la optimización del gasto público (Hood & Margetts, 2007).
- **Un paso hacia el contrato social:** una organización que de manera sistemática mida su impacto, probablemente estará más vinculada a sus grupos de interés de la cadena de valor (Costa & Pesci, 2016). Medir es un ejercicio que implica integrar, en mayor o menor medida, la perspectiva de los grupos. Esto no solo implica un cambio cultural en la or-

ganización, sino que es un paso hacia el necesario contrato social entre la organización y los grupos de interés. Sólo cuando hay una implicación activa de dichos grupos en la actividad de la organización y sienten que sus opiniones y valoraciones son tenidas en cuenta se produce ese acuerdo tácito entre ambos (Clegg et al., 2016). Este contrato social es la otra cara de la moneda de la reducción de costes. Hay numerosos ejemplos en el mundo (México, República Democrática del Congo entre otros) que ilustran bien que la falta de implicación activa de las comunidades locales en las decisiones de una empresa puede acarrearle importantes costes financieros y de reputación (Carnero, 2016).

- **Una economía más robusta:** de manera colectiva, las organizaciones que incorporen la MGI en su ADN permitirán que se tenga una mejor comprensión de los impactos agregados que se están generando en una zona geográfica específica. Gracias a ello, la economía de dicha área se fortalecerá e incluso se podrán implementar medidas específicas para incentivar el impacto (Buckland & Hehenberger, 2021).

3.1.4. Qué medir (y por tanto qué gestionar)

A medida que la literatura en torno a la MGI crece, las nociones que subyacen de los términos "resultados" e "impactos" varían y se van ampliando. Así por ejemplo Ebrahim y Rangan distinguen entre resultados inmediatos (*output),* impacto en personas en el medio y largo plazo (*outcomes)* e impactos en poblaciones en el medio y largo plazo (*impacts)* (Ebrahim & Rangan, 2014). Por su parte, Mishra diferencia entre consecuencias intencionadas, que incluye todas las fases de la cadena de valor excepto el impacto, que puede acarrear efectos intencionados y no intencionados (véase Cuadro 2). Esta distinción es importante a tener en cuenta en la medición ya que habrá que prestar especial atención a las consecuencias que no estaban previstas con el objetivo de prevenir, paliar o incluso remediar (Mishra, 2018).

Al reconocer estas diferencias aumentan las dificultades de medir pero, aun así, hay cierto acuerdo de que las organizaciones deben al menos medir los recursos utilizados en sus actividades (*inputs*) y los productos (*outputs)* (Kocollari & Lugli, 2020). Y seguramente el consenso llega hasta aquí. Clark, por su lado, apunta la dificultad de medir los resultados (*outcome),* pero subraya la necesidad de definirlos para poder identificar los indicadores de output que mejor se correlacionan con dichos resultados (Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Sara, 2004). La corriente liderada por Ebrahim y Rangan considera que las organizaciones (especialmente las pequeñas) no tienen capacidad para medir los resultados y los impactos dado que están fuera de su control y que, por tanto, esta responsabilidad debería estar delegada a los gobiernos o inversores que tienen más capacidad para medir a nivel agregado (Ebrahim & Rangan, 2014). A todo ello se suma el cuestionamiento de qué se entiende por el concepto de resultado (*outcome);* hace referencia a lo que está cambiando, a lo que se pretende cambiar o al resultado final del cambio producido (conversaciones con J. Nicholls, 2021).

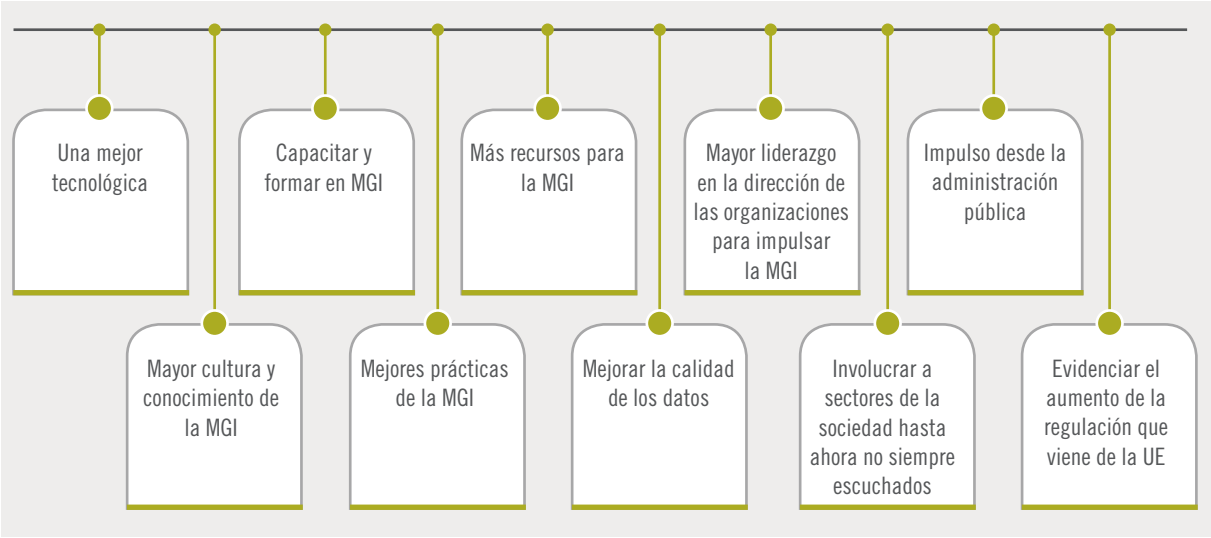
Teniendo en cuenta este panorama y siendo conscientes de que el número de metodologías y herramientas para la medición no va a dejar de aumentar (en gran medida favorecidas por la tecnología) es importante asumir que cualquier sistema de medición debe basarse en el reconocimiento de que los resultados obtenidos son relativos y que tendrán sentido en la medida que son compartidos por los diversos grupos de interés que intervienen (J. Nicholls, 2007). Los impactos, por tanto, deberán ser identificados por la organización y sus grupos de interés a través de procesos de decisión participativa (Clift, 2003). A ello se suma el hecho de que ninguna metodología por si sola puede capturar todo el impacto que

una organización genera para los distintos grupos de interés. Por ello, se requerirán una variedad de metodologías que satisfagan las demandas de dichos grupos (Harlock, 2013).

3.1.5. Factores que impulsan el crecimiento de la MGI

Uno de los temas que se ha tratado de manera extensa en el seno del Think Tank ha sido de qué manera se puede potenciar la MGI para que su uso se extienda entre las organizaciones que ya lo utilizan, pero también de qué forma se puede ampliar a otros actores que aún siguen alejados de la economía del impacto. La Figura 12 muestra un resumen de esas medidas.

Figura 12: Factores que impulsan el crecimiento de la MGI



Si bien algunas de estas medidas ya están en marcha y hay esfuerzos importantes para avanzar en ellas a nivel global (como por ejemplo la mejora de la tecnología o la calidad de los datos) hay otras que aún tienen un importante margen de mejora (entre ellas los recursos o la formación para la MGI), pero aun así se reconoce que son factores que potenciarían la MGI cuando logren avanzar.

Muchas de estas cuestiones son compartidas con las medidas necesarias para impulsar el impacto social (que se han analizado en el Capítulo 2) pues finalmente la MGI no deja de ser una extensión fundamental del ecosistema del impacto. Así pues, fomentando estas políticas se conseguirá un doble objetivo; mejorar la medición y gestión del impacto lo que repercutirá en un mercado del impacto más sostenible y robusto. Así lo reflejan cuestiones como mejorar la tecnología, incrementar los recursos invertidos, mayor liderazgo de las organizaciones, promover el conocimiento, así como un rol más activo de la Administración Pública, tal y como se señala en la Figura 15.

3.1.6. Un camino no exento de obstáculos

Uno de los temas que generó más debate y al que se dedicaron mayores esfuerzos dentro del Think Tank en este proceso de reflexión conjunta, fue justamente ahondar en los obstáculos que se encuentran las organizaciones para implementar la MGI. Tanto el Grupo de

Expertos y el Grupo Consultivo, a quienes se les preguntó de manera paralela, coincidieron al identificar sus principales escollos a la hora de medir las intervenciones. Se han agrupado en seis grandes bloques según se puede ver en el Figura 12.

Figura 13. Los principales obstáculos para la MGI

PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA MGI
La identificación y participación de los grupos de interés
La medición de la atribución y contribución
La inexistencia de estándares comunes para la medición
La falta de información o información no adecuada
La ausencia de cultura de la medición
La escasez de recursos (financieros y humanos)

A continuación, se van a analizar cada uno los bloques identificados en base a la definición que hemos dado a cada uno de los obstáculos.

➔ La identificación y participación de los grupos de interés

Definición del problema

- Definición de a qué grupos de interés dirigirse, a cuántos y por qué a ellos y no a otros.
- Dificultad para jerarquizar y operativizar la participación de los grupos de interés.
- Decisión de si deben participar de forma operativa en la medición, cuando a veces existen indicadores o métricas públicas, que no necesitan que el grupos de interés conteste directamente.

Tal y como se ha visto, la definición del término MGI lleva intrínseca la participación activa de los grupos de interés para identificar y cuantificar las métricas que miden el cambio. La economía de impacto trasciende el concepto de capitalismo conocido hasta la fecha y pone en el centro a las personas. No sólo a los accionistas, tal y como venía pasando, sino a todos los grupos de interés equilibrando así las fuerzas de poder que antes residían en unos pocos (J. Nicholls, 2019). Siendo fieles a este enfoque, la MGI debe asegurar que incorpora las percepciones y cambios producidos en todos los grupos afectados por una intervención. Sin embargo, no es fácil ponerlo en práctica. De hecho, Ebrahim ya definió como "rendición de cuentas miope" el riesgo de sólo rendir cuentas a quienes tienen más poder económico (accionistas o inversores), ignorando el largo plazo y poniendo el foco en criterios de eficiencia en el corto plazo (Ebrahim, 2005). Además de este síndrome, el informe de ESImpact, que analiza el estado de la cuestión de la MGI en España, concluye que el ecosistema tiene aún una percepción muy limitada e incluso utilitarista de los grupos de interés (Robin & García, 2019). Mientras que son incluidos en las fases de recogida de datos, son excluidos en las etapas siguientes de la MGI, lo que va en contra de la propia definición del término acordado por el TT (véase Figura 11).

➔ La medición de la atribución y contribución

Definición del problema

- Medir la atribución sólo se puede hacer si se usan métodos contrafactuales y de comparación, lo cual no siempre es fácil y no todas las organizaciones están en condiciones de hacerlo.
- Riesgo de dedicar excesivos recursos y esfuerzos a la atribución.

La atribución hace referencia a los cambios que la organización ha causado directamente por su intervención. La contribución, por otro lado, son aquellos cambios que ha ayudado a que se produzcan.

El primer concepto supone aislar el cambio generado por una intervención del resto de los factores que confluyen en ese mismo contexto (análisis contrafactual)[28]. Esta no sólo es una tarea altamente compleja, sino que, además, requiere más recursos y más tiempo (Robin & García, 2019). La complejidad de medir aumenta a medida que nos vamos alejando del beneficiario de la intervención, es decir, para el intermediario y aún más para el inversor. La contribución, por su parte, no está exenta de problemas para cuantificarse ya que parte de reconocer que el impacto ocurre en un sistema dinámico basado en interrelaciones entre los diversos grupos de interés (OCDE, 2002). Medir la contribución parte de una secuencia lógica, donde se van validando o rechazando los supuestos, a partir del cual se podrá deducir el peso de la aportación. Además, habrá que distinguir entre la contribución directa e indirecta sabiendo que esta última es más difícil de cuantificar.

A pesar de las dificultades de medir ambos términos hay cierto consenso a nivel global (Vosmer & De Bruijn, 2017) y dentro del ecosistema español, en que la atribución no cuenta con una metodología viable, rentable y aceptada ampliamente, no hay una demanda evidente para presentar resultados atribuibles y no hay datos de fácil acceso.

➔ La inexistencia de estándares comunes para la medición

Definición del problema

- Falta de guía y pautas prácticas que faciliten la ejecución de la medición aterrizada en un ejercicio concreto, permitiendo la identificación y el mapeo entre los diferentes indicadores de impacto y los distintos tipos de proyecto, de acuerdo a los diferentes grupos de interés involucrados para los diferentes agentes (empresas, start-ups, inversores, etc.) pertenecientes a distintas industrias y sectores.
- Limitación de fuentes de información para generar impacto en diferentes políticas sociales y/o ambientales.

El debate sobre la estandarización de estándares y normas para la medición es una cuestión central en la agenda del Impacto Social tanto a nivel de España como a nivel global (el proceso liderado por el GIIN llamado *The Investors Council Leadership Initiative on Impact Measurement and Management* es una clara muestra de ello)[29]. Justamente, los inversores

28 Según la OCDE (2002) el término contrafactual hace referencia a una comparación entre dos situaciones; una la que ha ocurrido y otra la que hubiese sucedido si la intervención no hubiese ocurrido.

29 "Es un esfuerzo de varios años liderado por el GIIN, en asociación con el Consejo de Inversores, un grupo diverso de inversores de impacto experimentados, para liderar al mercado en la definición y puesta en práctica de estándares y normas

han sido los principales propulsores detrás de los esfuerzos para desarrollar unas métricas estandarizadas ya que les permitiría comparar de manera consistente y sistemática las diversas carteras y seleccionar aquellas capaces de generar el mayor impacto (Costa & Pesci, 2016)[30]. Frente a esta necesidad hay varios escollos que dificultan lograrlo y que giran en torno a la complejidad del ecosistema; gran variedad en la tipología de las organizaciones (empresas sociales, ONG, fundaciones, Administración Pública, empresas tradicionales), centradas en sectores diversos (agricultura, sanidad, tecnología o finanzas) y que miden por razones distintas (cuantificar el impacto, conocer el impacto generado a los grupos de interés, reportar a los financiadores). Ante esta multiplicidad de variables resulta difícil encontrar una guía única que sirva para todos.

La realidad es que, según la encuesta realizada por la Cátedra, el 60 por ciento de los miembros del Grupo Consultivo afirmaban utilizar metodologías propias que adaptaban a las necesidades específicas de los grupos de interés. Esta elevada ratio sorprende frente a la necesidad de estandarizar, pero es, al mismo tiempo, una clara ilustración del dilema al que se enfrentan las organizaciones (encuesta al Grupo Consultivo, 2021).

➔ La falta de datos o datos no adecuados

Definición del problema

- Inexistencia de modelos de información de datos de impacto que incluyan:
  - Diseño del dato específico (qué quieres conseguir)
  - Proceso de agregación del dato
  - Diseño y desarrollo de la infraestructura del dato
  - Definición de un gobierno para la gestión del dato
  - Falta de documentación
- Estructurar las bases de datos para tratar los indicadores existentes o no existentes.
- Cómo agregar y desagregar la información del dato para la toma de decisiones.
- Qué y cómo se mide.

Mientras que los datos vinculados al ámbito económico son ampliamente reconocidos, los indicadores aparejados al impacto social y su triple dimensión llevan asociados una serie de dificultades. Una de ellas es que tratan de capturar cuestiones intangibles que no son fácilmente evaluables ni cuantificables de manera objetiva, pero esto no resta que se puedan llegar a medir. Mientras que en los aspectos económicos e incluso medioambientales existen más cantidad y calidad de información, no es siempre así en el ámbito social. Por ejemplo, medir el empoderamiento social o la integración de los migrantes supone una concatenación de obstáculos. Dado que son ámbitos de más difícil acceso, puede ocurrir que no haya datos porque es muy complicado obtener información sobre ellos. Cuando los hay no son actuales, ni fiables, ni de calidad. Al no haber indicadores, los *proxies* no siempre son una aproximación suficientemente veraz al cambio que se quiere generar (Impact

comunes. La Iniciativa se complementa con otros esfuerzos clave de la industria, como el IMP, los Principios de Gestión de Impactos de la CFI, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Carta de Transparencia y Datos de la OCDE, y muchos otros".

30 Por ejemplo, el Grupo de Trabajo del G8 de Inversión de Impacto Social ha recomendado "Un sistema estandarizado de medición e informes de impacto que mejora la disponibilidad de datos de impacto materiales, fiables y comparables." Measuring Impact. Subject Paper of the Impact Measurement Working Group, 2014.

Management Project, 2019). Por último, al no tener datos referenciales y que no se puedan recoger en el tiempo, no se pueden comparar impidiendo que la métrica ofrezca la información necesaria para poder valorar el cambio (Consejo Europeo, 1997).

Debido a la idiosincrasia del impacto social, los indicadores deben ser un fiel reflejo de la cadena de valor (véase Figura 2) e identificarse con cada una de sus etapas. Así pues, es importante diferenciar entre aquellos que se vinculan a las actividades (*inputs),* a los productos (*outputs)*, a los resultados (*outcomes)* y a los impactos. Esta diferenciación no está exenta de una mayor dificultad a la hora de seleccionar los indicadores adecuados para que ofrezcan información fidedigna en cada una de las fases (Peersman, 2014). Ni que decir tiene que los escollos se van incrementando si se pretende seleccionar indicadores de impacto (frente a los de *outcomes*), a nivel grupal (comunidad o sociedad) y que midan elementos intangibles (Robin, 2012).

➔ La ausencia de cultura de la medición

Definición del problema

- Falta de cultura de medición de impacto, especialmente entre las pequeñas organizaciones (ya sean empresas sociales, PYMES, pequeñas ONG).
- Falta de formación y sensibilización.
- La rendición de cuentas, en términos comunicativos, se expresa mucho más en términos cuantitativos, por lo que se valora a las organizaciones por volumen más que por impacto.

El informe de ESImpact apuntaba ya en 2019 al estado embrionario en el que se encontraba el ecosistema de impacto a nivel nacional (Robin & Garcia, 2019). Dos años más tarde, el mercado sigue dando pasos para crecer y ampliar el número de organizaciones que lo conforman, pero aún persisten importantes lagunas. Tal y como se ha señalado previamente, la falta de un lenguaje y una comprensión común de los términos más básicos, la gran disparidad de organizaciones que forman parte del ecosistema (y que no necesariamente habían colaborado previamente), el ritmo trepidante con el que aparecen nuevos instrumentos para la medición a nivel internacional son algunas de las realidades a las que se enfrenta este joven mercado. Esto se traduce en que la cultura de la medición aún no ha permeado en este microcosmo, y todavía está muy lejos de extenderse a otros sectores más alejados de la economía del impacto.

➔ La escasez de recursos (financieros y humanos)

Definición del problema

- Falta de recursos, especialmente en las pequeñas organizaciones.
- Dificultad en definir mínimos en la medición de algunas dimensiones (ej. contribución).
- Falta de entendimiento de los beneficios de medir y gestionar el impacto.

El ecosistema de impacto en España no eclosionará hasta que no haya más recursos, tanto financieros como humanos, a disposición de la MGI en las organizaciones. Si bien hay un crecimiento lento pero estable, los resultados del informe de ESImpact indican que más del 30 por ciento de los entrevistados considera que los recursos dedicados a la MGI son bajos o muy bajos. En el 60 por ciento de las organizaciones hay como máximo dos per-

sonas dedicadas a tareas de medición (Robin & Garcia, 2019). La falta de recursos también condiciona utilizar metodologías para la medición que sean menos onerosas y consuman menos tiempo frente a otras que podrían ofrecer mejores resultados pero que son más caras. La validación por un agente externo también se considera algo improbable en el corto y medio plazo pues se incurren en gastos que no siempre pueden sufragar. La escasez de recursos si bien afecta a todas las organizaciones es especialmente visible para las más pequeñas ya sean del tercer o cuarto sector.

➔ A nivel europeo

Algunas de las trabas descritas a lo largo de este apartado no son exclusivas del ecosistema español, representado por los miembros del Think Tank, sino que son extensibles a la economía de impacto europea. Según el informe de KPMG que analiza las limitaciones de la medición en ocho países de la región se identifica la falta de financiación, la ausencia de una cultura fuerte o positiva en torno a la MGI, el poco conocimiento sobre las metodologías de medición y la escasez de profesionales entre los mayores escollos para medir (Rehm, 2018). Es importante destacar que los resultados del caso de España del informe de KPMG, recogidos en 2017, incluyen la mayor parte los escollos identificados por el Think Tank, lo que lleva a pensar que el estado embrionario del ecosistema sigue sin superar sus principales problemas años después[31].

3.1.7. Cómo superar los obstáculos

Desde el Think Tank de impacto social no nos hemos querido quedar simplemente en señalar los escollos para la MGI, sino que hemos querido ahondar en posibles soluciones identificando, además, qué organizaciones podrían facilitar esas respuestas, la urgencia con la que deberían de ponerse en marcha y quién podría financiarlas. Los cuadros presentados más abajo son un resumen de esas reflexiones.

➔ La identificación y participación de los grupos de interés

Posibles soluciones	Quiénes las deben implementar	Cuándo	Financiación
» Su inclusión depende del proyecto y alcance de la medición. Para ello hay que calibrar el valor vs el coste. » Como mínimo, debe realizarse un ejercicio de identificación y justificación de por qué sí o no se les incluye (ello evita sesgos, permite la comparabilidad y mejora la transparencia). » Es necesario cuestionarse si se está dando respuesta a alguna demanda y necesidad social. » La inclusión de los destinatarios del proyecto, ejecutores y decisores, permite que cada uno de ellos aporte diferentes indicadores de logros. » Inclusión de un mapa de grupos de interés del proyecto en el que de forma sencilla se pueda incorporar qué tipo de indicador se solicita para la medición, su periodicidad y si es clave o secundario.	» En principio el ejecutor del proyecto es quien decide a qué grupos incluir, de acuerdo a lo comentado en la columna anterior (justificar inclusión). » El ejecutor ofrece tipos y modelos de involucración a cada GI. » A partir de este diálogo, se genera el modelo de medición, una vez adaptado a todos los GI.	Desde el diseño del proyecto de debe preguntar a los GI "qué queremos cambiar" para luego medir si se consigue este objetivo y continuar la medición durante el monitoreo.	Paga el que mide, pero se puede contemplar en el proyecto pedir al financiador (más apropiado en academia, tercer sector).

31 El informe de KPMG se publicó en 2018, y cuatro años después (2021) los problemas identificados por los principales actores del ecosistema siguen manteniéndose.

Teniendo en cuenta las trabas para fomentar la integración de los grupos de interés y recogiendo las propuestas del TT, se plantea la teoría del grupo de interés múltiple desarrollada por Costa & Pesci (2016) como una propuesta viable para superar dichos obstáculos. Este enfoque se basa en la premisa de que sólo se alcanzan los resultados deseados si se tienen en cuenta las preferencias de los grupos de interés (Costa & Pesci, 2016). Para ello debe haber un canal abierto de comunicación entre la organización y los grupos que les permita proponer las métricas que consideran más apropiadas. Justamente, la teoría múltiple es una herramienta que permite desglosar las necesidades de los distintos grupos de interés en vez de equilibrar los intereses de todos ellos en un estándar universal.

El marco de Costa & Pesci se basa en un proceso de cinco pasos que permite recoger la información de los grupos participantes de manera robusta y sistemática.

1. Mapear a todos los grupos de interés que podrían verse afectados por la intervención de la organización sin olvidar a aquellos que normalmente no tienen tanta voz (comunidades locales, trabajadores en la cadena de suministro).
2. Categorizar dichos grupos en primarios y secundarios en base a criterios como su poder, su legitimidad, el grado de afectación por la actividad de la organización (Clarkson, 1995).
3. Comprender los intereses de los grupos para poder recoger la información sobre sus necesidades, pero también dotarles de la información necesaria para que entiendan su rol y puedan participar activamente en el proceso de MGI.
4. Seleccionar las métricas en base a la información recogida en el paso previo e incluso considerar si algunos de los grupos deben participar en la selección de dichos indicadores.
5. Retroalimentar el proceso con las contribuciones de los grupos de interés a lo largo de todas las etapas de la MGI, incluida la selección de la metodología utilizada para la medición, ya que puede ser distinta según el tipo de grupo (véase apartado 3.2.).

El marco de GECES (2004) y la propuesta del World Economic Forum (WEF) (2017) desarrollan un proceso para incluir a los grupos de interés que es muy complementario al de Costa & Pesci y que identifica otras consideraciones que son relevantes para mejorar la calidad de la MGI. Por ejemplo, el WEF incluye una fase destinada a entender las experiencias de los grupos de interés y saber hasta qué punto los avances conseguidos están alineados con sus expectativas.

➔ La medición de la atribución y de la contribución

Posibles soluciones	Quiénes las deben implementar	Cuándo	Financiación
» Utilizar la técnica de escenarios ¿qué ha pasado en el proyecto por la participación de cada actor/grupo/intermediario? ¿Qué hubiera pasado si no hubiesen participado? » Se deben asumir hipótesis transparentes y claras, especialmente cuando se trata de proyectos abiertos y con muchas externalidades. » Reconocer que medir la contribución y atribución es un proceso de aprendizaje de las organizaciones. » En la metodología de la medición se debe clarificar si se está haciendo a través de la contribución o de la atribución explicitando los parámetros e indicadores para ello. » Dadas las dificultades para medir la atribución, al menos se debe medir la contribución de los GI más relevantes según el análisis de materialidad.	» La organización que mide debe decidir qué enfoque utilizar, explicitarlo en la metodología de la medición, y justificar y razonar qué indicadores se van a emplear.	» Desde la planificación estratégica, la organización debe expresar cuál va a ser su rol: contribuir o atribuir. » Dependerá no sólo de la escala de rigor, sino del enfoque que se tenga, más o menos catalizador de cambios.	» La organización que realiza la medición debe recabar la información y los indicadores necesarios para medir la contribución o atribución. » Se deberán explorar posibles financiaciones externas, especialmente si se requiere una medición más precisa y más onerosa.

El principal reto de medir la atribución reside en estimar el valor contrafactual. Esto exige que se mida sobre una situación simulada a través de una serie de técnicas como las metodologías experimentales o cuasi experimentales. El ejercicio de atribuir un vínculo causal es especialmente complicado en contextos sociales, pero esto no es obstáculo para que se pueda considerar como un reto más de la medición. En este sentido las metodologías mencionadas, aunque no se puedan aplicar perfectamente, se pueden utilizar con un punto de referencia, que después se puede comparar con los resultados de otras metodologías (Mayne, 2012). Esta combinación está en línea con las soluciones que proponemos desde el Think Tank que señalan que la contribución y la medición no deben verse en oposición sino como un proceso de aprendizaje para las propias organizaciones.

El propio Mayne (2008) ahonda en el estudio de la causalidad y hace una propuesta para diseñar un análisis que explora la atribución a través de evaluar la contribución que una intervención está haciendo. Para ello, se basa en un modelo que incluye seis pasos reiterativos y en cada uno se van identificando y comprobando los vínculos de causalidad, además de abordar las debilidades identificadas en la etapa anterior.

Si bien el análisis de contribución puede ser una herramienta útil para superar los problemas vinculados a la contribución y atribución es imprescindible que la organización que está realizando la MGI, establezca en la propia metodología qué enfoque está empleando para cumplir así con el principio de la transparencia (véase capítulo 4).

➔ La inexistencia de estándares comunes para la medición

Posibles soluciones	Quiénes las deben implementar	Cuándo	Financiación
» Guía para los usuarios que facilite la estandarización y que establezca unos mínimos entre los indicadores necesarios para cada proyecto (de acuerdo a los grupos de interés involucrados). Debería de incluir; • Qué indicador • Qué herramientas • Qué plazos • Para qué tipo de inversión/proyecto. » Promulgar y presentar las referencias que ya existen sobre las diferencias entre los outputs y outcomes. » Cubrir ciertos sectores e industrias relevantes para el ecosistema español. » Listado de expertos que permitan acompañamiento en el ejercicio de implementación de la guía . » Normativa Europea como la Taxonomia y el Reporting no Financiero.	El desarrollo de estas guías debería venir impulsado por los organismos públicos y los legisladores y ejecutado por organizaciones que aúnan a los agentes más importantes del ecosistema con el soporte de estos mismos agentes que están familiarizados con la realidad concreta.	» De manera rápida pues el ecosistema lo está demandando. » -Se están produciendo muchas iniciativas a nivel global y regional para estandarizar el reporting.	Si los impulsores son organismos privados, la financiación debe venir de las fuentes económicas de las mismas y el soporte de las propias organizaciones.

La multiplicidad de normas, estándares y principios está llevando a un cuestionamiento del propio ecosistema global lo que ha dado pie a varias iniciativas para armonizar y facilitar así la labor de la MGI.

Dentro de estas propuestas destaca la liderada por el *Impact Management Project Structured Network*[32] que está tratando de ofrecer claridad al mercado analizando para que sirve cada uno de los instrumentos de la MGI (estándares, principios etc.) y cómo se complementan entre ellos. Esta necesaria labor se plasmará en una web que servirá a que empresas e inversores compartan una visión conjunta del valor, el rol y el uso de los estándares existentes. Por otro lado, ayudará a prevenir la duplicación o la fragmentación, al mismo tiempo que servirá para identificar vacíos en los que se necesiten nuevos estándares o normas.

De manera paralela, los principales organismos de sostenibilidad y *reporting* integrado (CDP, CDPS, GRI, IR y SASB) llevan trabajando en los últimos años con un objetivo muy similar; mapear cómo encajan los marcos y las métricas existentes para poder alinear y racionalizar mejor estos estándares. Esta iniciativa responde a una demanda del mercado que, como se ha señalado, necesita más transparencia y consistencia, pero su objetivo no es ofrecer una propuesta única de reporting. En 2020, publicaron una declaración de intenciones donde ya plantean una propuesta de armonización de los cinco estándares (IIRC et al., 2020).

La Unión Europea ha sido pionera en este sentido, acordando toda una serie de instrumentos para mejorar la transparencia en la sostenibilidad corporativa y de las inversiones. Entre estas medidas se encuentran la Directiva sobre Información no Financiera y la Normativa sobre la Taxonomía para las inversiones que ofrecen estándares comunes para las empresas y los fondos de la región. La Comisión Europea ha finalizado en abril de 2021 la reforma de la Directiva sobre Información no Financiera, conocida ahora como la Directiva

32 Para más información ver https://impactmanagementproject.com/impact-management/structured-network/

de Información de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)[33], y en otoño se espera que se negocie el texto final junto al Parlamento. Según lo planificado, en el primer trimestre de 2022 se finalizará el proceso legislativo y después se tendrá que trasponer a los Estados Miembros. Finalmente, esta Directiva se traducirá en unos estándares europeos de obligatorio cumplimiento para las empresas que cumplan una serie de criterios[34]. Esta estandarización simplificará la recolección de datos, homogenizará la información reportada y permitirá la comparabilidad (especialmente relevante para inversores y consumidores). Todo ello favorecerá al ecosistema del impacto y de la MGI que se verá, además, impulsado por la inclusión de una serie de estándares de manera obligatoria[35]. Pero para hacer frente a las limitaciones de la inicial Directiva de Información no Financiera de 2014 (Frank Bold et al, 2018), esta nueva CSRD debe establecer normas mínimas claras. De no ser así, se reforzará la competición entre entidades privadas y agencias de calificación que promueven sus propios estándares (GermanWatch, 2021) y se mantendrá el estatus quo impidiendo que se pueda medir el impacto real de la actividad económica (Sustentia, 2021).

Por su parte, el Reglamento sobre Taxonomía nace fruto del Pacto Verde Europeo para promover la inversión en proyectos sostenibles[36]. En este caso se establecerá un sistema de clasificación para las actividades económicas y los productos financieros que permitirá categorizar si son sostenibles. Esto se hará gracias a una serie de criterios que incluyen clasificaciones, umbrales e indicadores[37]. De esta manera se logrará crear la primera lista verde del mundo al permitir que los fondos reorienten sus carteras hacia empresas más sostenibles. Al mismo tiempo, servirá como criba para aquellas corporaciones que quieran optar a financiación europea.

Si bien es verdad que la armonización de métricas y normas facilita la comparabilidad, la transparencia y evita en último término el *greenwashing* (Arvidson et al., 2013; Social Impact Investor Taskforce, 2014), las particularidades específicas de algunas mediciones hacen que no se ajusten a los límites de un modelo estandarizado. En este sentido, hay otra línea de pensamiento que considera que el ejercicio de la medición conlleva seleccionar la metodología más apropiada para cada caso (Emerson, 2003; A. Nicholls, 2009). GECES, por ejemplo, defiende que "no hay ningún conjunto único de indicadores que se puedan diseñar de arriba hacia abajo para medir el impacto social en todos los casos" (GECES,

33 Proposal *Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014,* as regards corporate sustainability reporting. Brussels, 21.4.2021 COM(2021) 189 final https://eur-lex.europa.eu/legal content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN

34 Muy probablemente, el alcance de la nueva Directiva será ampliado para incluir a todas las grandes empresas (tanto aquellas con activos que cotizan en bolsa como privado) con más de 250 empleados. Además, cabe la posibilidad de que se incluyan a las pequeñas o medianas empresas que tienen un riesgo elevado, como los productores de energía o los importadores de productos básicos de alto riesgo. De ser así, los requisitos de información serán proporcionales a su tamaño e impacto.

35 Criterios cualitativos para la divulgación de información prospectiva sobre posibles riesgos, información necesaria para comprender los planes de transición climática de las corporaciones, requisitos de la debida diligencia en materia de derechos humanos y medio ambiente en la cadena de suministro e indicadores de desempeño (KPI) vinculados al cambio climático

36 Propuesta de *Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles*. Bruselas, 24.5.2018 COM (2018) 353 final. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018PC0353&from=es

37 En un primer paso se han establecido los criterios vinculados a la mitigación y la adaptación, y en julio de 2021 se estaba trabajando para hacer lo propio en el resto de los ámbitos; el agua y los recursos marinos, la biodiversidad, la contaminación y la economía circular. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/sustainable-finance-platform-report-taxonomy-extension-july2021_en.pdf

2014). Inspirados por las metodologías que ponen a los grupos de interés en el centro, esta corriente de pensamiento considera que debe escogerse la metodología que mejor responde a las necesidades de los diversos grupos (Harlock, 2013; Williams & Taylor, 2013). Desde el Think Tank consideramos que, teniendo en cuenta el estado embrionario del ecosistema, aún no se está en una fase propicia para tener un único estándar. Sin embargo, nos unimos a los esfuerzos globales para estandarizar (ejemplo de ello es este informe) ya que creemos que son fundamentales para hacer avanzar la economía de impacto.

➔ La falta de datos o datos no adecuados

Posibles soluciones	Quiénes las deben implementar	Cuándo	Financiación
» Diseño de un modelo de información del dato de impacto. » El paso previo a la identificación de qué queremos medir es saber qué dato se necesita. » Promover la transferencia cultural, ya que hay datos y sistemas que ya se manejan en las organizaciones, pero hay que extrapolar y adaptar a las necesidades para la medición del impacto. Los datos no son de las organizaciones, sino que son globales. » Se requiere una fuerte apuesta por la formación para el cambio de la cultura interna. » Tener en cuenta las iniciativas globales y europeas para homogeneizar el tratamiento del dato a la hora de establecer cómo medir y gestionar.	La propia dirección de la organización que implementa los modelos de medición de impacto.	» En el momento en el que se diseña un modelo y se establece un calendario para su implementación. » De acuerdo al concepto de la progresividad, se debe partir de la pequeña escala para ir evolucionando el modelo. » De acuerdo a cada caso, se debe considerar en la definición del modelo la necesidad de un dato puntual o recurrente en el tiempo. » Considerar la selección de una serie de indicadores (pocos) clave (predefinidos de acuerdo a ejercicios de materialidad) que permitan obtener resultados claros, y evitar tratar de escalar el alcance si consecuentemente no se van a obtener resultados.	» Los inversores de impacto pueden ser agentes responsables de promocionar la concesión de los recursos necesarios en el caso de organizaciones más pequeñas. » En entidades de mayor tamaño, deben ser los departamentos que asumen estos ejercicios quienes asuman el coste en sus presupuestos.

La calidad de un indicador radica en la capacidad que tiene para dar información relevante frente a los objetivos marcados (ya sean internos o externos). Esto le convierte en una pieza clave de la gestión de la organización dado que en última instancia permitirá que se tomen decisiones estratégicas y operacionales. Viendo la importancia de seleccionar los indicadores más apropiados, seguir una serie de criterios puede permitir (1) tener un lenguaje común con los grupos de interés sobre la selección de los indicadores, especialmente relevante en los procesos participativos, (2) asegurar la conexión entre los indicadores y los objetivos marcados y (3) diseñar la construcción de los datos para que estén alineados a los usos previstos (Macdonald, 2012).

Tomando como referencia el trabajo del Grupo de Trabajo de Impacto Social del G8 y los de la agencia de cooperación USAID, la selección de datos debe seguir los siguientes criterios(Impact Investment Working Group, 2014; USAID, 1996);

» Fiabilidad: los datos deben estar referenciados y validados para asegurar un alto nivel de integridad. La fiabilidad depende de los objetivos específicos de medición, así como del contexto interno y externo en el que se opera.

» Objetividad: los datos deben ser claros sobre qué se quiere medir evitando todo tipo de ambigüedad. Les debe caracterizar que sean universalmente reconocidos para eliminar cualquier interpretación. Para ello deben ser indicadores que midan solo un fenómeno en el momento.

» Proporcionalidad: el número de indicadores empleados depende de la complejidad de lo que se quiere medir, los recursos existentes para hacerlo y la cantidad de información que se requiere para tomar decisiones fiables. Eso se puede traducir en hacer uso de un único indicador o triangular varios para llegar a los resultados deseados.

» Desagregación: cuando sea apropiado y posible, desagregar los indicadores para poder obtener información sobre dimensiones específicas como el género, la raza, la edad, entre otras, que son muy relevantes para tomar decisiones sobre la gestión y la orientación de los programas. La información que arrojen estos datos puede contrastar con premisas iniciales y reenfocar las intervenciones.

» Comparabilidad: los datos que se obtienen siguiendo estándares universales y reconocidos permiten comparar los resultados de diferentes inversiones. La comparabilidad es clave para la toma de decisiones de manera objetiva y con mínimos costes. Permite, además, comparar el desempeño del resultado o del impacto frente a otras inversiones de la cartera o frente a parámetros geográficos o sectoriales, además de analizarlo temporalmente. En cualquier caso, dado que se están midiendo, en muchas ocasiones, intangibles se pueden esconder variables que distorsionan la comparabilidad, por ello, es importante ser cauto cuando se hace este ejercicio de comparación.

» Adicionalidad: los datos permiten evaluar en qué punto una intervención han generado resultados que de otra manera no se hubiesen podido alcanzar. Tal y como se ha visto previamente, tener más información sobre la efectividad de las intervenciones frente a los objetivos marcados es crucial para mejorar la calidad y la cantidad del mercado de impacto. Pero el análisis de la adicionalidad presenta las mismas dificultades que el de la comparabilidad y por ello habrá que tratar los datos que permiten analizar la adicionalidad con cautela.

➔ La ausencia de cultura de la medición

Posibles soluciones	Quiénes las deben implementar	Cuándo	Financiación
» Visibilizar casos de estudio para demostrar el valor creado gracias a la medición y gestión del impacto (MGI) » Implantar cambios organizativos, de productos y servicios, etc. » Crear un ranking de impacto a nivel nacional, basado en información existente, para motivar a las organizaciones y con ello fomentar la cultura del impacto. Incluir en el ranking a empresas, aunque no lo soliciten. » Plasmar dicho ranking en una web de transparencia que sirva para monitorear el progreso de la MGI Crear una taxonomía de obligado cumplimiento. » Promover la formación en todas las organizaciones y a todos los niveles. » Promover la obligatoriedad de la MGI, excepto para las pequeñas organizaciones. Para dichas organizaciones se debe fomentar la MGI con incentivos, por ejemplo, explorando la vía fiscal y fomentando sistemas para mejorar su calidad. » Fomentar el uso de cláusulas sociales en la contratación pública. » Fomentar la formación también a nivel de la Administración Pública para promover las iniciativas existentes en torno a "Orientación al resultado".	» Debe ser promovido por fondos o intermediarios que tienen interés en crear mercado y publicado y divulgado por Universidades, centros de investigación y fundaciones. » Las consultoras especializadas en impacto pueden contribuir mediante la realización de diagnósticos.	Se debe fomentar en el corto plazo, pero con una visión y estrategia de largo plazo porque las necesidades de formación, comunicación y sensibilización van a ser permanentes.	Se trata de un objetivo compartido donde todas las organizaciones del ecosistema tienen un rol para fomentar la cultura del impacto. Tanto en la promoción de la MGI (asociaciones del mercado financiando) como en la formación (academia y Administración Pública).

Las propuestas que planteamos abarcan líneas de acción muy diversas que apuntan al rol de la Administración Pública para incluir cláusulas de MGI en la contratación pública, al rol de la Universidad para fomentar la formación y el conocimiento en este ámbito y al papel del propio ecosistema para fomentar la MGI a través de la creación de un ranking de impacto. Sin duda, estas son medidas fundamentales para impulsar la cultura de la MGI, y la Cátedra de Impacto Social estará liderando algunas de ellas. Pero dado que, tal y como se ha mencionado, el ecosistema nacional está en un estado muy embrionario hay mucho margen para aprender de otras iniciativas en mercados más avanzados.

A continuación, se presentan una serie de iniciativas consolidadas en otros mercados que pueden ser de interés para el objetivo del estudio.

» *Wellbeing Valuation* se creó con el objetivo de medir el éxito de las intervenciones sociales en relación a la mejora del bienestar de las personas (Fujiwara, 2014). Esta herramienta se creó en 2014 y desde entonces ha contado con el apoyo del Gobierno del Reino Unido. Concretamente forma parte del Libro Verde del Ministerio de Hacienda que es la guía principal de evaluar las políticas públicas[38]. Además, *Wellbeing Valuation* es empleado por un amplio número de autoridades y departamentos gubernamentales tanto a nivel estatal como local. Así mismo, es parte de las recomendaciones de la OCDE en el análisis del bienestar hacia otros gobiernos. El impulso que le ha otorgado el apoyo público ha permitido que esta herramienta sea el método principal para establecer valores en intangibles que no tenían valor de mercado.

» En 2013, Reino Unido aprobó la Ley sobre Valor Social[39] por la que incluye las dimensiones sociales y medioambientales en las contrataciones públicas. Con ella se promueve que las administraciones locales y estatales consulten con los grupos de interés pertinentes para diseñar mejores servicios a través de soluciones innovadores y nuevas. La Ley ha sido mejorada con una revisión de la misma en 2018 e incluye una evaluación del valor social como uno de los criterios para adjudicar los contratos públicos. Para facilitar el trabajo, mejorar la comparabilidad de los proyectos y tener un enfoque coherente y estandarizado en toda la administración pública se ha desarrollado el Modelo de Valor Social[40].

» Por su parte, el Ministerio de Hacienda de Nueva Zelanda fomenta el uso de la medición del impacto, principalmente a través del análisis del coste-beneficio, siempre que los distintos departamentos gubernamentales vayan a tomar decisiones financieras y políticas relevantes (Moretti & Spoehr, 2017). El objetivo es poder tomar estas decisiones basadas en la evidencia y poder así asignar recursos de la manera más eficiente y efectiva posible. También en este caso, el gobierno de Nueva Zelanda ha publicado una Guía del análisis coste-beneficio en 2015 para facilitar y homogenizar la toma de decisión[41].

38 Se puede encontrar más información aquí: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/938046/The_Green_Book_2020.pdf

39 Se puede consultar aquí: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/enacted

40 Se puede consultar aquí https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/921437/PPN-06_20-Taking-Account-of-Social-Value-in-the-Award-of-Central-Government-Contracts.pdf

41 Se puede consultar aquí: https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2015-07/cba-guide-jul15.pdf

➔ La escasez de recursos

Posibles soluciones	Quiénes las deben implementar	Cuándo	Financiación
» Definir mínimos que puedan cumplir todas las organizaciones. » Establecer subvenciones que sean accesibles y conocidas para las organizaciones, especialmente para aquellas más pequeñas. » Desarrollar una herramienta digital que reduzca los costes de la MGI y facilite el trabajo. » Crear posibles alianzas con algún grupo de interés implicado en el proyecto que pueda poner en valor su participación a través de la medición del impacto.	» Las consultoras que faciliten el acceso a subvenciones. » La Universidad para que fomente la formación. » La Administración Pública junto con el sector privado para los cubrir costes.	Estas medidas se deben poner en marcha en el corto y medio plazo para aprovechar el impulso de la MGI y asegurar que ninguna organización se quede atrás por falta de recursos.	» Subvenciones a distintos niveles (Estado, CCAA y entidades locales). » Fondos filantrópicos. » Capital privado.

Para tener un mejor pulso de la realidad, se ha preguntado a las organizaciones cuánto se gastan en la MGI anualmente. Para la grandísima mayoría esta no es una cifra que se conozca porque no tiene una línea presupuestaria como tal y, por tanto, se suma a otras quedando, de alguna manera, invisibilizada.

Por otro lado, no se tiene constancia de que ninguna de las políticas de financiación estatal o europea destine fondos específicos para la MGI, por lo que en las convocatorias públicas no habría ayudas específicas para que las organizaciones puedan poner en marcha la medición, especialmente preocupante para las entidades de menor tamaño. Esto abre una importante brecha porque, por un lado, ciertas intervenciones financiadas por algunos de estos fondos estén orientadas al cumplimiento de objetivos y a la generación de impacto, pero, por otro, no se destinan ayudas específicas para que las organizaciones midan ese impacto (conversaciones con miembros del Think Tank).

Así pues, las organizaciones deben mejorar su transparencia y dar información sobre el volumen de gasto destinado a la MGI tanto por las entidades que lo financian como las que miden. Además, cuando sea posible y apropiado las ayudas públicas podrían incluir financiación para la MGI promoviendo así la cultura de la medición y extendiendo su uso.

A modo de resumen

Como resumen se presenta la Figura 14 donde se incluyen los escollos en la MGI y las soluciones propuestas. Pretende ser la hoja de ruta que deben seguir las organizaciones (de dentro y fuera del Think Tank) con el fin último de mejorar los procesos de medición y gestión del impacto y con ello hacer avanzar la economía de impacto.

Figura 14. Resumen de los obstáculos y soluciones en la MGI

OBSTÁCULOS	SOLUCIONES o CLAVES
La identificación y participación de los grupos de interés	➔ Como mínimo hay que identificar a los GI y justificar por qué se han incluido o excluido. ➔ Este proceso dependerá del alcance de la medición equilibrando entre coste y valor. ➔ Hay que hacer un esfuerzo especial para identificar a los grupos de interés más vulnerables y que suelen quedar invisibilizados.
La medición de la atribución y contribución	➔ Como mínimo medir la contribución a lo largo de toda la intervención. ➔ Atribución y contribución son parte de un proceso de aprendizaje de la organización. ➔ Siguiendo con el principio de Transparencia en la metodología se debe establecer que enfoque se está empleando y justificarlo.
La inexistencia de estándares comunes para la medición	➔ Aunar esfuerzos para moverse hacia la estandarización. ➔ En ese proceso no obviar que la MGI debe responder a los cambios producidos por múltiples GI y eso puede suponer tener que medir variables no estandarizadas (como los intangibles).
La falta de información o información no adecuada	➔ Promover la transferencia de conocimiento ya que hay datos que ya existen, pero no se conocen. ➔ Comunicar de manera transparente los criterios para la selección de los datos y justificarlo.
La ausencia de cultura de la medición	➔ Fomentar la relevancia de la MGI desde todas las instituciones (tanto públicas como privadas) y desde el liderazgo de las direcciones de las organizaciones. ➔ Promover estudios de casos que demuestren de manera transparente los aprendizajes que se extraen de la MGI. ➔ Incentivar la formación en MGI a todos los niveles.
La escasez de recursos (financieros y humanos)	➔ Ayudas y subvenciones especificas a las organizaciones, especialmente las más pequeñas, desde la Administración Pública y otras entidades. ➔ Demostrar que la MGI puede ser un instrumento muy útil para utilizar los recursos de manera más eficiente como mecanismo para atraer más capital. ➔ Fomentar la formación y la creación de una red de profesionales.

3.1.8. Claves para un buen proceso de medición

Con el objetivo de facilitar la labor de MGI se enumeran aquí algunas de las cuestiones a tener en consideración para hacer una medición que permita la toma de decisiones estratégica y la generación de un impacto positivo. Para lograrlo hay que iniciar el ejercicio de la medición teniendo claridad en los siguientes parámetros:

- **Claridad en el objetivo:** la medición puede perseguir objetivos dispares, por ello, es imprescindible tener claridad sobre las siguientes cuestiones: qué se quiere resolver, quiénes deben involucrarse, qué valor se quiere crear y qué se va a hacer con los resultados (Eckerd & Moulton, 2011).
- **Claridad en los términos:** para ello hay que reconocer y definir las distintas fases de la cadena de valor, prestando especial atención a la diferencia entre resultados (*outcome*) e impactos y, en base a ello, decidir lo que se va a medir (Ebrahim & Rangan, 2010).

- **Claridad en el alcance:** tal y como se ha visto, la atribución no siempre es fácil de medir por lo que se puede optar por analizar la contribución. En cualquier caso, se deberá de establecer el alcance desde el inicio (White, 2010).
- **Claridad en el para quién:** muy vinculado al primer parámetro (claridad en el objetivo), pero en este caso destacar que es fundamental reconocer por qué se hace la medición y a qué responde. La literatura señala que en muchas ocasiones las organizaciones miden para responder a las demandas de los financiadores o inversores, sin embargo, los resultados no les son útiles para la gestión y toma de decisión internas (Maas & Liket, 2011; Carman & Fredericks, 2010).
- **Claridad en el proceso:** medir es un proceso y eso significa que debe prolongarse en todas las fases. Sin embargo, los datos de la consultora de verificación BlueMark muestran una realidad distinta (BlueMark, 2021). Los 30 inversores analizados cumplen en su totalidad con el establecimiento de objetivos estratégicos de impacto y en el análisis del impacto a nivel de cartera, pero muy pocos analizan el impacto de sus invertidas, el impacto de la salida (de su inversión) ni gestionan en función de las lecciones aprendidas.

3.1.9. El rol de la Administración pública para fomentar la MGI

Dentro del análisis de las medidas que pueden favorecer o impedir el despegue de la MGI, desde el Think Tank nos planteamos cuál podría ser el rol de la Administración pública para incentivar la medición y gestión. En la Figura 15 se puede ver un resumen que recoge las propuestas debatidas por sus miembros.

Figura 15. Factores a favor y en contra de la Administración pública en la MGI

A FAVOR	EN CONTRA
Estandarizar una metodología que favorezca el alineamiento, la comparabilidad y el crecimiento de la MGI	… pero una metodología única podría no ser adecuada para los diversos actores del ecosistema, no adaptarse y no captar todos los intangibles. Eso implicaría que esta estandarización no traería un cambio real sino impuesto
Fomentar múltiples políticas de incentivos (fiscales entre otros) focalizados y adaptados a las características de las organizaciones, que extienda el uso de la MGI en el territorio.	Aunque existen iniciativas para el fomento del impacto social y su medición, es necesario avanzar en su aplicación y extensión tanto en el territorio, como entre los agentes relevantes. Entre otros aspectos, es importante avanzar en la aplicación de las cláusulas sociales y medioambientales en los contratos del sector público.
Motor para el impulso de la MGI mediante la inclusión de criterios de impacto en la compra pública	Es necesario avanzar en la reducción de cargas administrativas y en la flexibilización de los procedimientos, con el fin dotar a las administraciones públicas de las herramientas necesarias para su adaptación permanente a un entorno muy cambiante.
Promover el Bono Social como instrumento con impacto	Aunque hay algunas iniciativas en España para el uso del Bono Social (se están desarrollando proyectos a nivel autonómico y local) la experiencia en este instrumento es todavía limitada. Convendría, además, tener en cuenta la experiencia acumulada de otros países de nuestro entorno con más tradición en su utilización.

La Administración General del Estado puede jugar un papel fundamental para fomentar la medición, lo que podría hacer mucho por aumentar la cantidad, pero, además, podría con ello incentivar la calidad ya que existe una correlación positiva entre la frecuencia y la rigurosidad. Es decir, cuántas más mediciones se hacen más rigurosas[42] son (Rehm, 2018).

Por otra parte, además del impulso que puede ejercer la Administración General del Estado hay evidencia de que a nivel regional quien ha extendido el uso de la medición inicialmente ha sido la propia Unión Europea (Lázaro, 2015). Condicionado el desembolso de los Fondos Estructurales al cumplimiento de objetivos, muchos países (entre ellos España) tuvieron que incorporar la evaluación del impacto de sus políticas en la década de los 90. Se espera de la misma manera que los Fondos de *Next Generation* sirvan también de acicate para dar un nuevo impulso a la MGI. Para más información del potencial de estos fondos véase la Figura 16.

Figura16. Potencial impacto del Plan de Recuperación de la UE sobre la MGI

OPORTUNIDADES	RIESGOS
El Plan puede ser un estímulo para incentivar la MGI con la obligación de reportar por resultados	Limitar el IS a un sistema de indicadores que no recojan el cambio real
El impacto social se va a relanzar en el discurso	… pero existe el riesgo de que se relegue en la realidad como objetivo y como estrategia
Impulsa a la Administración Pública a avanzar en la homogenización de los criterios que permitan comparar proyectos	Que se corrompa el término de "impacto social" porque se acepten acciones/programas que lleven el sello de MGI pero que no haya una medición de calidad

El Reglamento por el que se establece el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia acordado por el Parlamento Europeo y el Consejo en febrero de 2021 establece que los fondos se otorgarán basados *"en el logro de resultados medidos por referencia a los hitos y objetivos indicados en los planes de recuperación y resiliencia aprobados"* (Unión Europea, 2021). Por su parte el Plan de Recuperación presentado por el gobierno de España señala que serán los órganos ejecutores quienes informarán del grado de cumplimiento en base a una serie de indicadores. Estos indicadores irán escalando desde los de nivel inferior al nivel superior a partir de fórmulas y algoritmos (Gobierno de España, 2021).

Si bien estos son indicios positivos para incorporar la evaluación de las intervenciones, concretamente el Plan para España no aporta suficiente información de cómo van a ser recabados dichos indicadores, si se contará con los grupos de interés para hacerlo o qué parte de la cadena de valor se medirá (véase Cuadro 1). Siendo así, los riesgos identificados por los miembros del Think Tank podrían materializarse si los indicadores se limitan a medir el output (los productos o servicios generados) y se publicitan como el impacto generado. De la misma manera, se corrompería el término de "impacto social" si no hay una implicación activa de los principales grupos de interés en la recogida de información desde la situación de partida hasta el cambio generado por la actividad.

En línea con estos posibles riesgos, Mackevičiūtė alerta de que el presupuesto de estos fondos está destinado a la población más afectada por la pandemia en forma de ayuda financiera directa sin que esté condicionada a reportar sobre el impacto generado. La ayuda directa a los pensionistas en el caso de Lituania o a jóvenes en el de Italia son ejemplo de ello, lo que se podría utilizar como una medida electoralista, dejando a un lado el potencial transformador de los fondos (Mackevičiūtė, 2020).

42 Rigurosidad definida como la habilidad de investigar críticamente la causalidad.

Uno de los principales retos para fomentar la economía de impacto (y con ello la MGI) es la falta de una política consistente y sistemática para fomentar la inversión de impacto. Son marginales los gobiernos que cuentan con una estrategia nacional de inversión de impacto, tal y como Reino Unido o Australia entre otros. Más bien lo que abundan son iniciativas nacionales inconexas y esporádicas que no logran generar resultados. La ausencia de un abordaje integral de la economía de impacto a nivel estatal ha derivado en un vacío de conocimiento, en la inexistencia de un lenguaje común y en oportunidades perdidas (Mackevičiūtė, 2020).

La ausencia de un enfoque coherente que permita estandarizar la medición es, tal y como apuntaban los miembros del Think Tank, una laguna que la Administración pública podría ayudar a resolver (OCDE, 2019). Quizás no tanto en proponer una única metodología, pero sí invertir en formación tanto hacia lo interno como para otros actores o dar asesoramiento a las organizaciones. Por ejemplo, Torino Social Impact es una alianza público-privada que ayuda a las empresas sociales a medir su impacto (GSG, 2018). Además, pueden introducir medidas regulatorias para mejorar los procedimientos de MGI mediante la adopción de estándares en los informes de impacto. Portugal ha creado bases de datos con costes unitarios que permiten desglosar el coste de un determinado servicio o intervención de manera unificada (EVPA, 2018).

La cuestión de hasta qué punto se debe legislar sobre el *reporting* social y en qué medida puede ser beneficioso es aún algo en debate. Si bien, por un lado, podría incurrir en más gastos para las organizaciones (damnificando especialmente a las más pequeñas), podría ser un acicate para que aumentase el número de mediciones, lo que sería un beneficio para todo el mercado porque impulsaría la transparencia y la información (J. Nicholls, 2007).

En última instancia, la creación de una institución pública encargada de fomentar la economía de impacto podría ser el punto de inflexión. Tal y como ya se ha señalado, Reino Unido es un buen ejemplo de ello. Es un país que ha mostrado un compromiso político con el impacto que se ha traducido en varias medidas que se han consolidado con el tiempo, lo que le ha permitido convertirse en uno de los principales mercados de la inversión de impacto (Rehm, 2018).

3.2. Navegando entre los instrumentos de MGI

3.2.1. El enjambre de instrumentos de medición

Tal y como se ha señalado previamente, no sólo es difícil llegar a una definición común de qué es impacto social, sino que dicha dificultad se extiende también a cómo medirlo y las herramientas que se necesitan para hacerlo.

Los motivos que se esconden detrás de este enjambre de enfoques y modelos son múltiples y se explican en su gran mayoría por ser un sector incipiente y aún con poca madurez, pero con una trayectoria meteórica.

El exponencial crecimiento de la inversión de impacto, que se ha multiplicado por más de 15 en tan solo siete años a nivel global[43] (GIIN, 2021), ha motivado la creación de nuevas herramientas de orígenes muy diversos (académicos, consultoras, fundaciones entre otros)

43 Ha pasado de 46 mil millones en 2014 a 715 mil millones de dólares en 2020.

llegando a existir actualmente un sinfín de metodologías (Kocollari & Lugli, 2020). A ello se añade la multiplicidad de actores que muestra la gran heterogeneidad de este nuevo ecosistema donde confluyen todo tipo de organizaciones y entidades tanto públicas como privadas, grandes y pequeñas y trabajando en sectores muy diversos. Además, la medición sirve para objetivos muy variados y ello ha conllevado la creación de nuevas herramientas adaptadas para tales fines. Por ejemplo, puede servir para medir los inputs o los outputs, para monetizar el impacto o cribar entre diversas inversiones, para gestionar de manera interna o elaborar informes externos para los grupos de interés (véase Figura 22).

Todos estos factores sumados han dificultado sobremanera proponer un modelo de medición único que sirva para todos (Arena et al., 2015). Sin embargo, es importante puntualizar que a pesar de la disparidad de organizaciones y sistemas de medición hay ciertos puntos comunes. En primer lugar, y quizás la característica más destacada es que todos estos instrumentos reconocen el objetivo tridimensional de las organizaciones (económico, social y ambiental) (Grieco et al., 2015). Por otro lado, hay consenso también en el hecho de que el desempeño debe estar vinculado a los diversos tipos de resultados alcanzados (*outputs, outcomes* e *impacts*).

Más allá del actual debate que está tratando de defender unos instrumentos frente a otros, es importante no obviar que el último objetivo de la medición es expandir el impacto social y medioambiental positivo. Por ello, hay que tratar de evitar seleccionar aquellas herramientas o métricas que puedan camuflar prácticas insostenibles de una organización o que pueden arrojar resultados más positivos del impacto generado (Suchman, 1995). Hay literatura reciente que afirma que esta tendencia existe, lo que pone en riesgo la credibilidad de todo el ecosistema(Costa & Pesci, 2016; Mackevičiūtė, 2020).

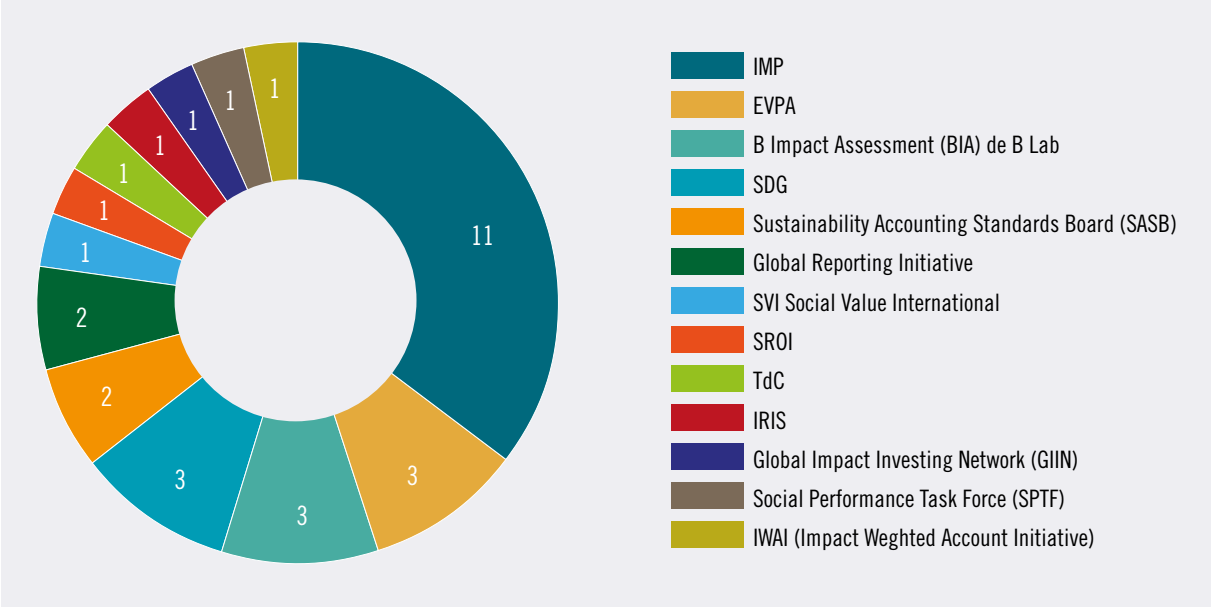
3.2.2. Las herramientas[44] más utilizadas para medir y gestionar el impacto

Para conocer mejor las herramientas que el ecosistema español maneja se preguntó a las organizaciones cuáles eran las metodologías que utilizaban con más frecuencia. En este punto se ha extraído una conclusión muy relevante y que vuelve a incidir en la necesidad de tener un lenguaje común. Se ha constatado que el término "metodologías para la medición" tiene acepciones muy diversas para los encuestados por lo que se ha decidido diferenciar entre metodologías, marcos e indicadores desarrollando conjuntamente definiciones propias para cada uno de estos términos (véase Figura 20).

Otra cuestión a subrayar ha sido la diferencia entre las respuestas presentadas por el Grupo de Expertos y el Grupo Consultivo. En el primer caso (véase Figura17), el 65 por ciento de los encuestados señalaron el *Impact Management Project* (IMP) como la metodología más destacada. Las razones que argumentaban eran (1) que es complementario al *European Venture Philanthropy Association* (EVPA), (2) que permite la estandarización del proceso mediante unas normas consensuadas a nivel global, (3) que asocia la medición a la gestión del impacto y (4) que permite suficiente flexibilidad para adaptarse a todo tipo de intervenciones. Muy por detrás de esta herramienta, el GE destacó el EVPA, el *B Impact Assessment (BIA)* de BLab y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (véase Figura 17).

44 Se utiliza término genérico de "herramienta" (o su sinónimo "instrumentos") de manera amplia en la que se incluyen los marcos, las metodologías, los estándares y los indicadores.

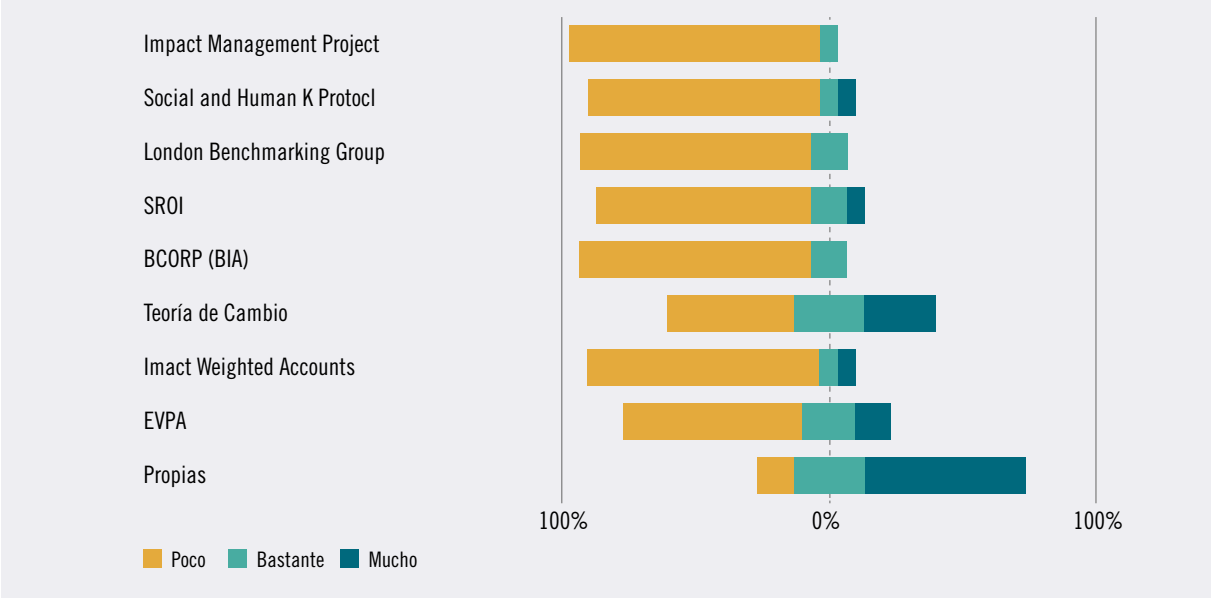
Figura 17. Grupo de expertos. Pregunta "¿Qué metodología utilizas de manera más frecuente?"



Fuente: encuesta al Grupo de Expertos, enero 2021

Mientras, el Grupo Consultivo (GC) afirmó en su gran mayoría (en un 64 por ciento) utilizar herramientas de creación propia, seguido por la Teoría del Cambio y el EVPA. Por el contrario, el IMP era una metodología poco empleada entre los miembros de este grupo donde la gran mayoría a penas la conocía (véase Figura 18).

Figura 18. Grupo de consultivo. Pregunta "¿Con qué frecuencia utilizas las siguientes herramientas? (poco, bastante, mucho)"



Fuente: encuesta al Grupo Consultivo, febrero 2021

Los resultados de estas dos encuestas arrojan importantes conclusiones. Por un lado, el ecosistema español está lejos de la estandarización ya que sólo el GE identificó el uso de 13 instrumentos de medición distintos. Por otro lado, es subrayable el hecho de que dos tercios del GC prefiriese elaborar instrumentos propios que se adapten a sus necesidades en vez de utilizar aquellos que ya existen en el mercado, mientras que el GE no ha hecho mención al diseño propio. En resumen, estos resultados apuntan dos cuestiones: la (todavía) inmadurez del sector y, muy ligado a ello, la brecha de conocimiento y formación entre aquellas organizaciones que llevan cierta trayectoria en la MGI y aquellas que se acaban de incorporar.

Por último, resaltar como la encuesta de ESImpact (realizada en 2018) muestra el viraje que está dando el ecosistema en el uso de ciertas metodologías (Robin & Garcia, 2019). En los últimos tres años, el IMP ha pasado de ser una herramienta muy marginal a ser una de las principales, al menos entre las organizaciones con más experiencia en la MGI. Si bien es cierto que la muestra de ESImpact y el Think Tank no es la misma, los datos son suficientemente contundentes para poder concluir que hay una clara tendencia hacia un uso cada vez más extensivo del IMP en el mercado nacional.

Cuando se comparan los resultados nacionales con los globales[45], según la última encuesta del *Global Investment Impact Network* (GIIN), tres cuartas partes de los entrevistados utilizaban los ODS como instrumento de medición, seguido por IRIS+ y por IMP (GIIN, 2020). Este ranking ha variado notablemente consolidando claramente a los ODS como la herramienta más empleada entre los inversores ya que en apenas dos años (2017-2019) se ha duplicado su uso, ascenso que también han vivido los principios de inversión Responsable de Naciones Unidas (Rachel Bass et al., 2020). Además, hay otra importante cuestión a destacar del panorama internacional que quizás responde al hecho de ser un mercado mucho más consolidado y que, por tanto, pudiese ser extrapolable al caso español en los próximos años cuando madure el sector. Se refiere a cómo los inversores son cada vez menos propensos a utilizar metodologías propias y con el paso de los años el peso de estos instrumentos cae a favor de las metodologías externas. Concretamente, según el informe de GIIN 2016, el primero de la serie que contiene este tipo de análisis, cerca del cien por cien de los entrevistados utilizaba metodologías propias porcentaje que ha caído al 63 en 2019 (Mudaliar et al., 2016, 2019). Si bien es difícil predecir cómo evolucionará el ecosistema español, estas ratios reflejan bien la tendencia hacia una mayor estandarización de las metodologías de MGI. De ser así, sería coherente con la conclusión de que hay una tendencia hacia un mayor uso del IMP a nivel nacional.

Esta afirmación se corrobora con la última encuesta realizada por EVPA a los inversores europeos en 2020. En ella se hace una clasificación entre marcos, herramientas e indicadores. Según la misma, el marco más utilizado es el IMP, la herramienta los ODS y los indicadores IRIS (EVPA, 2020).

45 Hay que señalar que los datos globales hacen referencia exclusivamente a los inversores, mientras que los datos recabados por el Think Tank incluyen una muestra más amplia donde, además de inversores, hay empresas sociales, intermediarios y tercer Sector.

Figura 19. El nuevo impulso para fomentar los ODS: SDG Impact Standard

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (más conocido por sus siglas en inglés, UNDP) se ha querido unir a la economía del impacto con el objetivo de lograr la financiación necesaria para la consecución de los ODS, darles más visibilidad y evitar que se conviertan en un mero escaparate para las organizaciones (SDG Impact, 2020). Para ello, UNDP ha creado el SDG Impact Standard que se basa en tres pilares de uso público dirigidos, entre otros, a inversores, gobiernos y empresas para gestionar, evaluar y validar el avance hacia los ODS;

» **Gestión del impacto:** este estándar pretende cubrir un vacío ya que hasta la fecha no hay manera de evaluar en qué medida una intervención está facilitando la consecución de los ODS. Para ello, se está trabajando en la elaboración de un sello que evaluadores independientes puedan otorgar a aquellas organizaciones que demuestren el cumplimiento de ciertos indicadores. Esta información será clave para lograr la consistencia, la comparabilidad y la transparencia que tanto necesita este ecosistema.

» **Impacto inteligente:** se ha desarrollado una herramienta que permite dar información sobre el mercado a nivel de país a través de tres dimensiones; las necesidades de desarrollo, las prioridades políticas y los intereses de los inversores. Este mapa pretende ayudar a identificar, filtrar y seleccionar áreas donde haya oportunidades de inversión, junto a una serie de datos (región, tipos de beneficiarios, factores económicos, riesgos) y la contribución a los ODS.

» **Facilitación del impacto:** se pretende que sea un foro que conecte a los inversores para fomentar alianzas entre ellos y promover el diálogo público privado con el objetivo de lograr la consecución de los ODS.

3.2.3. Nuestra definición de marcos, metodologías e indicadores

Esta multiplicidad de instrumentos de medición no ha hecho si no generar mucha confusión y ruido a las organizaciones. Por ello, se ha creído conveniente trabajar en una definición consensuada y específica de las diversas herramientas que se emplean en la MGI. En ese sentido, se ha diferenciado entre marcos, metodologías e indicadores tal y como se ve en el Figura 20. El objetivo de nuevo es consensuar un lenguaje común entre todas las organizaciones que favorezca la comunicación y el entendimiento, y en última instancia permita crear las bases para consolidar el ecosistema.

Figura 20. Definición de marcos[46], metodologías e indicadores

MARCOS

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

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

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

METODOLOGÍAS

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

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

INDICADORES

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

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

Además de estos tres instrumentos se ha considerado importante tener una definición propia del concepto "estándar" completando con ello la totalidad de instrumentos de medición que existen.

Entendemos por estándar[47] 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.

Los estándares son el resultado del trabajo colectivo de expertos en un campo y proporcionan un consenso en el momento en que se desarrollan. Dado que la medición suele ser un ámbito de dimensión internacional, las normas acordadas se establecen a ese nivel. Esto puede significar que un estándar puede no responder a las necesidades específicas de todos los grupos de interés.

46 La Fundación Microfinanzas BBVA tiene una visión variada de la acordada. Define el marco como una herramienta para encuadrar el impacto que genera su actividad, i.e. los objetivos, su capacidad de actuación sobre ellos y los límites. Por tanto, la estrategia para conseguir maximizar este impacto varía, el marco es fijo.

47 Definición basada en IRENA, European Committee for Standarization, ISO

Para facilitar la comprensión del uso de todos los diferentes instrumentos y como se interrelacionan entre sí se ha elaborado el siguiente diagrama.

Figura 21. Herramientas para la MGI

3.2.4. Limitaciones y ventajas de varias herramientas

No existe la "buena" herramienta. El instrumento que se utilice para medir dependerá de una serie de criterios y de condicionantes que permitirá a la organización escoger la más apropiada según la intervención. Habrá, pues, que valorar cuestiones como el objetivo de la medición, el grado de implicación de los grupos de interés, los recursos disponibles, el acceso a los datos o el tipo de valoración se quiera obtener (monetaria o no monetaria).

Teniendo en cuenta esta premisa se van a evaluar las principales herramientas del mercado exponiendo sus limitaciones y ventajas. Este análisis permitirá a las organizaciones tener más claridad sobre cuál utilizar según la intervención que quieran medir. Las herramientas que se recogen más abajo se han seleccionado entre las identificadas por el GE y el GC como las más utilizadas a sabiendas de que entre ellas hay una variedad de instrumentos (marcos, estándares, metodologías, reporting, indicadores).

➔ **B Impact Assessment (BIA):** es una herramienta de autoevaluación basada en un cuestionario que se centra en analizar el sistema de gestión de la sostenibilidad de las empresas. Está estructurada en torno a cuatro áreas temáticas; gobernanza, trabajadores, comunidad y medioambiente. Esta herramienta está pensada en tres fases donde además de evaluar, se comparan los resultados con empresas de similares características y en última instancia se busca mejorar el desempeño. Esto permite obtener una nota que puede ir de 0 a 200 puntos. Aquellas que reciban más de 80 puntos pueden calificarse

como empresas "B". La evaluación permite el uso de otros métodos de medición (como el GRI o IRIS) para la recogida de datos, favoreciendo así la comparabilidad (Temmes & Farsang, 2017). Se trata de un instrumento de acceso abierto y gratuito y cuya elaboración no es costosa ni en tiempo ni en recursos financieros (Impact Management Project, 2019). Una multinacional que quiera conocer su puntuación global no podrá utilizar esta herramienta ya que no permite agregar valoraciones (Temmes & Farsang, 2017). Por último, la evaluación se queda a nivel de resultados (*outputs*) por lo que no es útil si se quiere conocer el impacto de las intervenciones.

- **European Venture Philanthropy Association (EVPA):** marco creado en 2013 y revisado en 2015 se basa en un proceso de análisis continuo de cinco fases. Pone especial énfasis en los cambios que se van produciendo a lo largo de toda la cadena de valor y con ello gestionar el impacto (Hehenberger et al., 2015). Parte de establecer los objetivos perseguidos, continúa con la identificación y participación de los grupos de interés en toda la cadena, prosigue con la medición de los resultados diferenciando entre *outputs*, *outcomes* e impacto y termina con la verificación y valoración del impacto. Frente a otros instrumentos hace especial hincapié en las múltiples complicaciones asociadas a la medición (como crear un grupo de control para medir el desplazamiento, medir la atribución y el peso muerto). Propone medir el impacto a través del resultado (*outcome)* reconociendo e identificando los factores que impiden que estas dos fases (*outcome* e impacto) sean equiparables. Se concibió para ser una guía para las organizaciones dedicadas a la filantropía estratégica (más conocida como *venture philanthropy)*, los inversores sociales, los inversores de impacto y otros financiadores con triple objetivo. Y ser aplicada a las empresas sociales. Teniendo en cuenta estos dos niveles, EVPA busca medir y gestionar el impacto de las empresas sociales y en qué medida el inversor contribuye a dicho impacto. Si bien es cierto que ha sido respaldada por la Comisión Europea, no ha logrado que sea extensamente utilizada por las organizaciones ni a nivel europeo ni nacional (tal y como muestra la propia encuesta de EVPA (EVPA, 2020) y los resultados de las encuestas a los miembros del Think Tank (Figura10 y 11).

- **Global Reporting Initiative (GRI):** nació con el objetivo de presentar un marco estandarizado de reporte para la información sostenible. Cuando se creó en 1997 era pionera en su ámbito y desde entonces ha tomado una posición de liderazgo. Actualmente es el sistema de reporting no financiero más empleado en el mundo (KPMG, 2020). El marco conceptual de GRI está diseñado sobre la base de las percepciones de múltiples partes interesadas, una de las razones por las que se considera apropiado para una amplia audiencia, pero la realidad es que sólo la utilizan compañías de gran tamaño. El objetivo del GRI es servir como plataforma que ayuda a entender y comunicar el impacto de las organizaciones en cuestiones críticas como el cambio climático, la corrupción o los derechos humanos. Para hacerlo se basa en un amplio conjunto de normas y marcos internacionales tales como los Principios Rectores de Naciones Unidas de Empresas y Derechos Humanos[48], las Convenciones de OIT, el Pacto Mundial de Naciones Unidas y las Líneas Directrices de la OCDE. Además, incluye una serie de principios universales para elaborar los informes, incluida una guía para incluir datos de contexto de la organización, sus prácticas de sostenibilidad y cómo gestionar los temas materiales. Es importante subrayar que el GRI no monitorea cómo está avanzando una organización frente a las guías establecidas de la misma manera que no provee certificados ni ratings.

48 Para más información véase: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

En último lugar es importante señalar que, aún a pesar de todos los avances que ha logrado, actualmente su futuro está cuestionado dado todas las voces que demandan un único sistema de reporting (tal y como se ha señalado en el apartado 2.1) y la iniciativa europea del Reporting No Financiero.

- **IRIS+:** es un catálogo abierto y gratuito de métricas de desempeño comúnmente aceptadas que las organizaciones pueden utilizar para medir, gestionar y optimizar el impacto. Una de las características clave de IRIS+ es que es una taxonomía temática que identifica objetivos comunes y conjuntos de métricas por tema, proporcionando así un lenguaje compartido para describir, evaluar, comunicar y, en última instancia, comparar el desempeño del impacto. Además de estas características, esta herramienta puede ser utilizada por todas las organizaciones independientemente de su tamaño y misión lo que hace que su uso esté más extendido. Es importante subrayar que no es una metodología, aunque a veces se confunde, ya que no proporciona orientación sobre cómo se debe medir cada indicador esto se verá influenciado por el diseño del programa y el contexto en el que se va a implementar (Loveridge, 2016). Aunque algunos consideran que IRIS+ es un estándar, porque permite y facilita la comparación y la estandarización, lo hace gracias a sus métricas ampliamente difundidas. Por ello, desde el Think Tank se cataloga dentro de la categoría de indicadores (véase Cuadro 11).

- **Impact Management Proyect (IMP):** esta iniciativa que arrancó en 2016 ha conseguido reunir a más de 2.000 profesionales para compartir las mejores prácticas, profundizar en cuestiones técnicas e identificar áreas en las que se requiere un mayor consenso en la MGI. Está labor de facilitador y de liderazgo le ha permitido ser un actor central en muchas de las iniciativas de estandarización que se están debatiendo actualmente (por ejemplo, en el Estándar de Impacto ODS, en el reporting integrado y el *Impact Management Project Structured Network*). El conglomerado de actores que hay detrás de esta iniciativa ha dado como resultado una herramienta muy versátil que puede ser utilizada por organizaciones de muy distinta índole y para medir programas en etapas distintas (desde revisar una Teoría de Cambio a clasificar una cartera) (StoneSoup, 2020). Si se tuviese que clasificar se acerca más a un marco que a un estándar dado que las cinco dimensiones y los 15 indicadores que conforman esta herramienta ofrecen una guía de preguntas que permiten ir mejorando el desempeño de la organización, pero no se han establecido con el objetivo de ser necesariamente cumplidas. Destaca, frente al resto de las herramientas, que ha sido capaz de poner la gestión (de ahí el propio nombre de la herramienta) y a los grupos de interés en el centro del método. A través de profundizar en las preguntas de a quién, qué, cuánto y la contribución logra conectar lo que se necesita con lo que se ofrece según el punto de vista de los grupos de interés (Mishra, 2018). Otra de las cuestiones novedosas que presenta es que parte de la premisa de que el impacto puede ser también negativo (Gutterman, 2021), idea que también ha sido recogida en la definición del Impacto Social del Think Tank (véase Capítulo 2). En último lugar señalar que, si bien incluye la (quinta) dimensión del riesgo, y desarrolla nueve categorías para poderlo clasificar, no ofrece una metodología para manejarlo. Teniendo en cuenta el énfasis de este método en la gestión, este vacío podría considerarse una limitación.

- **Impact Weighted Accounts:** se trata de una metodología creada por la Escuela de Negocios de Harvard (junto al IMP y el *Global Steering Group for Impact Investment*) cuyo objetivo es monetizar el impacto a través de métricas estandarizadas que permitan la comparabilidad y la transparencia. Gracias a ello empresas e inversores podrán tomar decisiones teniendo en cuenta que se integrará el impacto social y el desempeño finan-

ciero en las mismas cuentas. Para ello se ha diseñado un modelo secuenciado en tres fases (Barby et al., 2021). El primero se centra en definir los motivos de la organización (misión, visión etc.) que será la lente por la que se define la materialidad y se miden las métricas. En el segundo se identifican las métricas según las cuatro etapas de la cadena de valor (*inputs, outputs, outcomes* e impactos). En la última etapa se monetizan las métricas seleccionadas a través de dos enfoques. El primero pone un valor monetario a los costes externos (sociales y medioambientales) que normalmente quedan fuera de los balances de la empresa. El segundo reúne toda la información posible (costos, proyección, análisis estadísticos) para convertir las métricas en valoraciones monetarias desde la perspectiva social. Esta metodología parte del trabajo previo realizado por otras entidades como SASB, GRI o GIIN utilizando sus métricas y monetizándolas. Para ello, han agrupado estos indicadores en tres ámbitos; medioambiente, productos y empleo. Con ello han dado un valor financiero a centenares de métricas en estos campos, lo cual cumple el objetivo marcado de estandarizar y comparar. Reconociendo la dificultad de este ejercicio, aún se necesita ampliar a otras cuestiones que son claves para valorar el impacto de una organización y que están fuera de estos tres ámbitos (tales como valores intangibles). Por otro lado, este método no integra a los diferentes grupos de interés en la identificación y recogida de los datos, lo que puede sesgar los resultados. Por último, mencionar que la metodología está planteada para inversores y empresas mercantiles de un tamaño significativo que puedan costear los gastos derivados de la medición.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible Compass:** reconociendo, tal y como se ha señalado, que los "SDG Impact Standards" están en pleno desarrollo (véase Cuadro 10), la herramienta más empleada actualmente para medir el avance de los ODS es el Compass (GRI; UN Global Initiative & WBCSD, 2016). Esta herramienta proporciona orientación a las empresas sobre cómo pueden alinear sus estrategias, así como medir y gestionar su contribución a la realización de los ODS. Está diseñado como una guía dividida en cinco fases, fundamentalmente para empresas grandes, pero puede adaptarse para otras de menor tamaño. Gracias a todos los pasos que se deben dar y el valioso análisis que deriva de cada uno de ellos, Compass no sólo ofrece una herramienta para alinearse a un lenguaje común, los ODS, sino que además permite avanzar en cuestiones claves (como la definición de un modelo lógico o la participación de los grupos de interés a lo largo de la cadena de valor) que acercan a la empresa a mejorar su impacto. Por otro lado, ha desarrollado un inventario de indicadores y normas que son de una gran utilidad para el usuario y que en última instancia favorece la comparabilidad y la transparencia. La empresa que integre esta guía de manera sistemática en su gestión evitará que se caiga en el *greenwashing* de los ODS, una cuestión fundamental dada la relevancia y urgencia de esta agenda. Dicho esto, dado que Compass es una autoevaluación, cabe el riesgo de que sea utilizado sin la precisión y la fiabilidad que debe otorgar una medición del impacto (OCDE, 2018). El sello que se desarrollará en el Estándar de Impacto salvará justamente esta potencial falta de credibilidad.

- **Social Return on Investment (SROI).** Esta metodología fue elaborada por el *Roberts Enterprise Development Fund* (REDF) en la década de los 90 utilizando el análisis coste beneficio tradicional. Se diseñó específicamente para empresas sociales de triple impacto con el objetivo de comprender y gestionar los impactos de cualquier tipo de intervención reconociendo el variado número de grupos de interés. Justamente, SROI pretende incluir el valor de las personas excluidas del mercado tradicional de valoración con el fin de darles voz en cualquier decisión de asignación de recursos (Gibbon & Dey, 2011). Para lograr-

lo, la metodología va acompañada de siete principios[49] guía que pretenden construir un puente entre los inversores u organizaciones implementadoras y los últimos beneficiarios con el propósito de acercar opiniones y voluntades. En definitiva, este instrumento pone un valor monetario en los beneficios sociales generados y compara los beneficios públicos y privados con los costes. Se puede utilizar de manera retrospectiva, es decir, en base a los resultados ya alcanzados o de manera prospectiva prediciendo el valor social que se podría generar si las actividades cumpliesen los resultados planificados. Además, esta metodología ofrece un lenguaje estandarizado que se comprende fácilmente por todos los actores del ecosistema dado que el resultado se expresa cuantitativamente. Esto, a su vez, facilita la toma de decisiones tanto para inversores como para las organizaciones que deben optar por distintas inversiones (So & Staskevicius, 2015). Sin embargo, la comparabilidad puede penalizar ciertas intervenciones cuyos valores monetarios no son tan atractivos (como por ejemplo la lucha contra los problemas sociales en contextos complicados). Así mismo, esta metodología no es aplicable cuando se quieran medir valores intangibles como la autoestima o el empoderamiento (Mishra, 2018). Por otro lado, la robustez de estos cálculos depende en gran manera de los datos y la literatura existente, lo cual puede poner en duda la calidad de resultados. En relación a los indicadores es importante reconocer que una misma métrica puede ser interpretada de maneras distintas por los diversos grupos de interés y SROI puede llegar a encubrir estas diferencias. Es importante destacar que SROI no se utiliza para comparar varios proyectos si no que se centra en una única actividad a través de la perspectiva de las partes interesadas.

- **Teoría de Cambio (TdC):** esta herramienta se creó en 1995 con el objetivo de poder entender cómo se logra el cambio social en un mundo dinámico e incierto (Weiss, 1995). Utilizada en sus orígenes por organizaciones sociales, se buscaba sistematizar la relación entre determinadas suposiciones y sus consecuencias a través de una figura donde visualmente se pudiese plasmar esas interrelaciones. La fuerza de este método reside en su capacidad de extraer aprendizajes pues se plantea como un proceso que se está cuestionando de manera reiterativa si la relación causa- *efecto* planteadas se están produciendo para lograr los objetivos marcados. Teniendo en cuenta este enfoque, la TdC puede emplearse en el diseño de una intervención, en el monitoreo o/y en la evaluación. Cuando este método se utiliza en el impacto se convierte en un marco muy útil para establecer objetivos de impacto y vincularlos con las hipótesis que se pueden fácilmente revisar y modificar (So & Staskevicius, 2015). Su versatilidad permite utilizarse para distintos propósitos incluido mostrar gráficamente el impacto deseado. Además, la TdC considera que la implicación de los distintos grupos de interés es clave para lograr un resultado más enriquecedor (Retolaza, 2010). Eso pasa por diseñar el modelo de manera participativa cumpliendo así con una de las lógicas del impacto social. Donde se encuentran las principales limitaciones es justamente en poder verificar con datos los vínculos causales que se establecen, lo que hace que este instrumento no sea adecuado para medir el impacto y que se necesiten otras metodologías para hacerlo (Clark et al., 2004).

- **Sustainability Accounting Standards Board (SASB):** se creó en 2011 con el objetivo de divulgar información material de ámbitos ambientales, sociales y de gobernanza de las empresas que cotizan en la bolsa de Estados Unidos para inversores. Los estándares SASB no incluyen un sistema de puntuación, sino que proporcionan a las compañías una metodología estandarizada en forma de guía donde se informa sobre el desempeño.

49 Se pueden consultar aquí: https://socialvalueint.org/principles-of-social-value/

La guía ayuda a las empresas a seleccionar temas de sostenibilidad; evaluar el estado actual de la divulgación; integrar los estándares SASB en los procesos de gestión e informes financieros; apoyar la divulgación y la gestión con control interno; y presentar información para su publicación. Gracias a este procedimiento, se puede comparar a empresas del mismo sector en su desempeño en los ámbitos sostenibles, gestionar el riesgo, ofrecer una visión completa de los resultados financieros y no financieros a los inversores y buscar la eficiencia porque identifica desde el inicio los ámbitos materiales donde la entidad puede tener un mayor impacto (Gutterman, 2021). Sin embargo, este estándar no permite medir el impacto como tal, ya qué no analiza que hubiese pasado en caso de que la actividad no se hubiese desarrollado, y la visión que tiene de la participación activa de los grupos de interés es bastante limitada.

Figura 22. Clasificando las herramientas

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

Con el objetivo de dar cierta claridad sobre este asunto y basándonos en las definiciones del TT (véase Figura 11), se hace una propuesta de clasificación de las herramientas más empleadas por el GE y GC según las Figuras 17 y 18. En cualquier caso, es importante subrayar que no hay unanimidad en la clasificación y que distintas fuentes sitúan a una misma herramienta en categorías distintas. Teniendo en cuenta estas divergencias, la propuesta que se hace a continuación es la que más consenso recibe en la literatura (Gutterman, 2021; Maas, 2009; Mishra, 2018).

MARCOS
EVPA
IMP
ODS COMPASS
TEORÍA DEL CAMBIO

METODOLOGÍAS
IMPACT WEIGHTED ACCOUNTS
B IMPACT ASSESSMENT (BIA)
SROI

INDICADORES
IRIS+
ODS INDICADORES

ESTÁNDARES
GRI
SASB

3.2.5. Categorización de las herramientas de MGI

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

Este trabajo se realizó de manera participativa tomando como punto de partida una propuesta del Think Tank a la que sus miembros hicieron sus aportaciones. A continuación, se presenta el resultado de dicho proceso que aspira a ser una guía útil para facilitar a las organizaciones (de dentro y fuera del TT) identificar la herramienta más adecuada según el tipo de medición que necesiten (véase Figura 24).

En primer lugar, se seleccionaron los indicadores para clasificar las herramientas tomándolos de la literatura existente (Clark et al., 2004; Gibbon & Dey, 2011; J. Nicholls & Zochowski, 2020; Kocollari & Lugli, 2020; J. Nicholls, 2019; Mishra, 2018). A continuación, se identificaron las herramientas a analizar tomando como base a una serie de criterios entre los cuales están: estar entre las más empleadas por los miembros del Grupo de Expertos según los resultados de la encuesta realizada (véase Figura 17 y 18), una revisión de literatura y una búsqueda por internet. Todo ello ha dado como resultado una lista de diez herramientas que no pretende ser exhaustiva pero que permite ofrecer una visión amplia de los instrumentos que miden el impacto e ilustran su diversidad. Para realizar la categorización se han cruzado los indicadores de la Figura 23 para cada una de los diez instrumentos propuestos. El objetivo de este ejercicio es facilitar la labor de selección del instrumento de medición más adecuado tomando en consideración una serie de parámetros (la entidad que va a realizar la medición, el objetivo de la misma y los recursos disponibles, entre otros).

Figura 23. Indicadores para la clasificación de las herramientas

Indicadores
▶ **Usuarios**: hace referencia a la organización a la que está sujeta la MGI distinguiéndola entre los diversos grupos que forman parte del ecosistema: inversores, administración pública, fundaciones, empresa social, start up y empresa tradicional.
▶ **Propósito**: la metodología seleccionada se puede utilizar para distintos propósitos vinculados a la gestión del impacto; cribar, monitorear, reportar o evaluar. Los métodos adecuados para cribar permiten evaluar las oportunidades de inversión y su desempeño frente a los objetivos sociales y financieros de los inversores. Los métodos para monitorear ayudan a la gestión con la toma de decisiones operativas en curso y proporcionan datos para la supervisión de los inversores. Este tipo de herramientas para la medición pueden también ayudar a los emprendedores a identificar modificaciones que deben hacer en el modelo de negocio o identificar oportunidades en el mercado. Los métodos de *reporting* son particularmente útiles para informar a las partes interesadas de manera periódica. Por último, los métodos de evaluación pueden servir para analizar el impacto de manera retrospectiva para medir logros, identificar y gestionar los fallos, y para aprendizaje organizacional (Maas, 2009; Mishra 2018).
▶ **Orientación**: según la metodología de medición empleada se puede enfocar en los insumos (*inputs*), en los productos o servicios (*outputs*), en los resultados (*outcomes*) y los impactos. Los primeros son metodologías que permiten comparar los insumos empleados para lograr un resultado. Los segundos, en cambio, son útiles para evaluar las diferencias entre lo que deriva de una actividad, el tercero sirve para medir los resultados producidos y el último los impactos. (Gutterman, 2021).
▶ **Momento en el tiempo**: la metodología puede estar enfocada para medir los cambios en el corto o en el largo plazo. Es importante destacar que muchos de los resultados sociales y ambientales esperados solo se producen en el largo plazo.
▶ **Periodo de tiempo**: algunas metodologías son aplicadas para evaluar los impactos de manera prospectiva para analizar qué se puede esperar de una actividad o de un programa específico. Estas herramientas identifican varias opciones, apoyan el diseño de medidas de mitigación y permiten elegir las opciones que mejor se adapten a las necesidades de los inversores (IPC, 2008). Si el objetivo de la medición es analizar con objetivos retrospectivos se emplearán herramientas que evalúen actividades pasadas. Si por el contrario se quiere medir una actividad que se está produciendo en el momento se deberá utilizar una metodología que recoja indicadores que ofrecen información presente.
▶ **Perspectiva**: se puede necesitar medir a nivel de actividad individual (micro), actividad empresarial (meso) o sociedad (macro). Dependiendo de la perspectiva, se deberán emplear distintos indicadores y con ello se medirán diferentes impactos.
▶ **Enfoque**: según el enfoque empleado se puede medir el proceso, el impacto o monetizar el impacto (Clark et al., 2004). Las metodologías que hacen referencia al proceso monitorean la eficiencia y la rentabilidad de los procesos operativos en curso. Por tanto, no miden el impacto social como tal, pero sus outputs pueden evaluar en qué medida se correlacionan entre sí o generan el resultado social deseado. Las metodologías de impacto miden tanto los resultados operativos como el impacto generado, es decir, lo que habría sucedido si la actividad no se hubiese implementado. Por último, las metodologías que monetizan los resultados son aquellas que cuantifican los indicadores sociales y ambientales y lo traducen a un valor monetario que permite ser comparable con los datos financieros. (Lamberton, 2005; Pearce et al., 2006).

Indicadores

- **Recursos invertidos:** hace referencia al tiempo y capital que requiere la implementación de cada una de las herramientas. Se distingue entre más y menos sabiendo que el primero indica que el instrumento analizado exige mayor cantidad de recursos y el segundo señala que requiere menos recursos invertidos. Se muestra con rojo el indicador cuando hay una fuerte inversión detrás y verde cuando no la hay (lo mismo que con el indicador menos).
- **Grupos de interés**: indica si la metodología explicita la inclusión de los grupos de interés (independientemente de quiénes y cuántos sean) para hacer la medición. Por ello se establece como indicador binario; sí o no a la inclusión de los grupos de interés. Si bien es cierto que toda MGI debe incluir a los GI, con este indicador se quiere subrayar si la herramienta hace especial hincapié (o no) en este factor. (Kocollari & Lugli, 2020).

Figura 24. Categorización de herramientas seleccionadas

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

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

Cualquier sistema que mida el valor social, medioambiental y económico tendrá que asentarse en el reconocimiento de que los resultados son relativos y se alcanzan gracias a la negociación con los diversos grupos de interés ejerciendo su poder. Medir el cambio social, por tanto, tiene un importante componente subjetivo y se compone de la suma de visiones (que no necesariamente son compartidas). Es, además, un proceso por el cual lo invisible e intangible se visibiliza y se le da un valor (Social Value International, 2018). Por todo ello, la clave está en tener un proceso que sea compartido por todos los usuarios evitando que el dominante perciba la mayoría de los beneficios. Esto requiere que aquellos que forman parte de la medición tengan la voluntad de comprometerse con una serie de principios. Estos principios son la base que debe guiar toda medición independientemente de las herramientas que se empleen.

La relevancia de esta cuestión ha motivado que hayan surgido en los últimos años un nutrido número de principios creados para ser utilizados por grupos de diversa índole (empresas, sector financiero). A continuación, en la Figura 24, se muestra un listado no exhaustivo de los principios más extensamente utilizados en el ecosistema a nivel global.

Figura 25. Principios vinculados al impacto social

Nombre del principio	Organización creadora	Destinatarios	Principios	Observaciones
Los siete principios de Social Value[50]	Social Value International (SVI)	Todos, sin distinción.	1. Incorporar a los grupos de interés 2. Comprender los cambios 3. Valorar los resultados que importan 4. Incluir sólo lo material 5. No reivindicar por encima de lo que se ha generado 6. Transparencia 7. Verificar el resultado	Conjunto de principios que se ha extendido más ampliamente en múltiples países gracias a la creación de la entidad de Social Value que tiene sede en varios países y que se ha asociado con otras agrupaciones en otros más (como es el caso de ESImpact en España).
Los principios operativos para la gestión de impacto[51]	International Finance Corporation (IFC)	Inversores	1. Definir objetivos de impacto 2. Gestionar el impacto estratégico 3. Establecer la contribución 4. Valorar impacto esperable 5. Valorar y gestionar potencial impacto negativo 6. Monitorear progreso 7. Gestionar la salida de la inversión 8. Aprender y gestionar 9. Publicar alineamiento con los principios	Nacieron en 2019 en el seno de las reuniones del FMI y del Banco Mundial. A septiembre de 2021 hay ya 135 entidades multilaterales[52] y nacionales firmantes pero que cubren principalmente a los países de la OCDE. Entre ellos están COFIDES, Arcano Partners, Impact Bridge y Zubi Capital como inversores españoles.

Nombre del principio	Organización creadora	Destinatarios	Principios	Observaciones
Los principios para la inversión responsable[53]	PRI es una iniciativa de Naciones Unidas en la que participan UNEP Finance Initiative y UN Global Compact	Inversores	1. Incorporar ASG en los procesos de decisión de la inversión 2. Incorporar ASG en prácticas y políticas 3. Pedir a las invertidas que aporten información ASG 4. Promover los Principios en la industria 5. Mejorar la eficiencia en la implementación de los Principios 6. Reportar el avance en la implementación de los Principios	Elaborados por inversores en 2006 está enfocado en ASG (y no impacto)[54]. Han elaborado una estrategia a 10 años con el fin de extender el concepto de inversiones responsables y fomentar la sostenibilidad del mercado financiero.
CFO Principles on Integrated SDG Investments and Finance[55]	Chief Financial Officer (CFO) Taskforce. United Nations Global Compact (UNGC)	Empresas	1. Elaborar una TdC sobre su contribución y medición hacia los ODS 2. Integrar los ODS en la estrategia y las inversiones 3. Desarrollar una estrategia de financiación ODS 4. Integrar los ODS en la comunicación y en reporting	En 2020, los 23 miembros del Task Force de directores financieros de multinacionales publicaron los principios ideados como un complemento a los diez principios de UN Global Compact. Entre estas corporaciones se encuentra las españolas FCC y el Grupo Nueva Pescanova. Por su lado, IMP es un socio de esta iniciativa. Entre sus objetivos está definir métricas más consistentes y robustas para fomentar la medición del impacto de los ODS.
Principles for Responsible Banking[56]	Programa de Medioambiente de Naciones Unidad (UNEP en sus siglas en inglés)	Bancos	1. Alineación con los ODS 2. Identificar los objetivos para generar impacto 3. Fomentar la sostenibilidad entre consumidores y clientes 4. Fomentar la participación de los grupos de interés 5. Fomentar los Principios en la cultura y gobernanza de los bancos 6. Reportar públicamente sobre el impacto generado	230 bancos son signatarios, lo que representan un tercio de todo el sistema bancario mundial. Siguiendo el protocolo establecido los bancos firmantes deben someterse a un grupo asesor de organizaciones sociales.

Fuente: elaboración propia

50 Para más información véase: https://www.impactprinciples.org/

51 Para más información véase: https://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2018/05/Principles-of-Social-Value_Pages.pdf

52 A fecha de septiembre de 2021.

53 Para más información véase: https://www.unpri.org/

54 La diferencia entre ASG (ambiente, social y gobernanza) e impacto es que éste último concepto hace referencia a aquellas intervenciones que nacen con un propósito de cambio para dar respuesta a un problema social y/o ambiental poniendo al mismo nivel la necesidad de generar un retorno financiero además del impacto social y medioambiental. Por otro lado, ASG es un proceso de análisis por el cual se incluyen las cuestiones de ambiente, social y gobernanza en las inversiones. A pesar de la diferencia conceptual y práctica entre ambos términos se ha optado por incluir los Principios de Inversión Responsable en la tabla porque están ampliamente extendidos en el ecosistema del impacto y por ejemplo entidades como SDG Impact Standards los incluye entre sus referencias.

55 Para más información véase: https://www.cfotaskforce.org/#about

56 Para más información véase: https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/

4.1. Los principios de la MGI del Think Tank

Como parte del proceso de reflexión del Think Tank se ha visto necesario acordar un conjunto de principios para la MGI que puedan servir de guía para las organizaciones del ecosistema. Esta necesidad ha estado forzada por la dificultad de estandarizar una metodología (teniendo en cuenta todos los problemas detallados en el capítulo previo), pero ante la demanda de las entidades de poder seguir ahondando en ese lenguaje común. Se trata de unos principios "aspiracionales" ya que aún las entidades están en un estado embrionario que les impide cumplir cada uno de ellos en todas sus dimensiones, pero aun así es importante subrayar que deben ser la hoja de ruta a seguir si queremos construir un mercado del impacto robusto y estable.

La selección de los principios se ha realizado mediante un proceso participativo por el cual los miembros del Grupo de expertos[57] cribaron entre un total de 24 principios, propuestos tanto por el Think Tank[58] en su conjunto como por otros planteados por las propias organizaciones a título individual[59]. Como resultado quedaron finalistas cuatro principios bajo los que se incluyeron algunos de los conceptos recogidos en los principios descartados. Se señalan en el siguiente cuadro los principios definitivos y a continuación las definiciones de cada uno de ellos elaboradas de manera conjunta

Figura 26. Principios para la MGI del Think Tank de impacto social

PRININCIPIO 1: TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

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

- Los objetivos de impacto de la intervención con el fin de enfocarse en lo importante tanto en la medición como en la gestión del impacto.
- Los objetivos de la medición, los plazos, el proceso a seguir y los grupos de interés implicados.

57 Al GE se sumaron algunas personas del GC que quisieron participar de manera más activa en el proceso de elaboración de los Principios y formaron parte de los cuatro grupos de discusión que se crearon.

58 Los once principios propuestos por el Think Tank fueron: transparencia, inclusivo, contribución, medir lo material, monitorear, no obviar el impacto negativo, aprendizaje para la gestión, rendición de cuentas y adaptada.

59 Entre los planteados por las organizaciones estaban cuestiones como homogeneidad, proporcionalidad, objetividad, simplicidad, medir lo intangible, transformación entre otros.

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

PRINCIPIO 2: APRENDIZAJE PARA LA GESTIÓN

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

PRINCIPIO 3: MEDIR LO MATERIAL

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

PRINCIPIO 4: FIABILIDAD

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

La particularidad de estos principios es que están creados, definidos y acordados por la gran pluralidad de organizaciones que forman parte del ecosistema de impacto. Esto los convierte en un valor único que no existe en otros países. Además, permiten mejorar la transparencia y la comparabilidad pues significa que, independientemente de la herramienta que las organizaciones utilicen para medir el impacto, todas se guiarán por los mismos principios. Por último, facilitan que demandantes, ofertantes e intermediarios compartan un mismo lenguaje aunando visiones, mejorando la eficiencia y reduciendo los costes de transacción.

4.2. Cómo superar los obstáculos para implementar los principios

Más allá de acordar y definir los principios del Think Tank hemos querido dar un paso más y ahondar en los obstáculos que impiden que estos principios se puedan cumplir en la práctica. Con el objetivo de ser lo más prácticos posible gran parte de las discusiones se han centrado en ofrecer soluciones a dichos escollos y en identificar quién podría facilitar esas respuestas. Los cuadros siguientes son resultado de esas reflexiones.

PRINCIPIO 1: TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Ante la falta de estandarización y la multiplicidad de herramientas y normas para medir y gestionar el impacto, el principio de transparencia y rendición de cuentas puede, de alguna manera, paliar algunas de las limitaciones derivadas de ese enjambre.

Por ello, es fundamental que las organizaciones expliciten todos y cada uno de los criterios que se han incluido en la definición de este principio ya que de ser así permitirá dar consistencia y robustez a los resultados de la medición. Aun siendo así, las organizaciones son conscientes de que queda cierto recorrido hasta que se puedan superar ciertas dificultades operativas y metodológicas que alejan el cumplimiento de este principio.

OBSTÁCULOS PARA SU CUMPLIMIENTO	CÓMO SUPERARLOS	QUIÉN DEBE APOYAR
Falta de estandarización - que se puede traducir en una metodología no rigurosa y una atribución excesiva- además de desconocimiento sobre metodologías y su aplicación.	1. Normativas europeas (Reporte no Financiero, Taxonomías) y otras iniciativas que están favoreciendo la estandarización. 2. Formación.	1. UE, Estados Miembros y organizaciones del ecosistema. 2. Academia, centros de formación e investigación y aceleradoras.
Falta de cultura de medición y gestión del impacto social. Resistencias a evolucionar el modelo de gestión y toma de decisiones desde un enfoque basado en la actividad a otro centrado en el impacto.	1. Visibilizar casos de estudio para demostrar el valor creado gracias a la MGI. 2. Promover foros de intercambio de buenas prácticas o comunidades de práctica por sectores. 3. Promover plataformas de transparencia incluyendo también a la Administración Pública. 4. Fomentar el cambio organizativo en las organizaciones y la gobernanza de la medición.	1. La propia dirección y órganos de gobierno de la organización que implementa los modelos de MGI. 2 y 4. Todos los actores del ecosistema. 3. Academia y centros de investigación.

OBSTÁCULOS PARA SU CUMPLIMIENTO	CÓMO SUPERARLOS	QUIÉN DEBE APOYAR
Reticencia a tener que hacerse cargo de difundir la información de impacto y de sus consecuencias para diferentes grupos de interés. Temor ante posibles reclamaciones y los impactos negativos.	1. Gestionar las expectativas de los grupos de interés y asegurar su participación e implicación a lo largo de todo el proceso de MGI. 2. Generar un ambiente de confianza entre todas las partes y evitar un trato extractivo o de superioridad.	La organización que hace la MGI debe liderar el proceso buscando las sinergias con el resto.
Dificultad en la medición especialmente para demostrar la contribución y dirigir la medición a indicadores de outcome e impacto (frente a los de input y output).	1. En relación a la contribución - Un sistema adaptativo que pueda ir recogiendo datos en el medio y largo plazo para analizar la contribución. - Monitorear el contexto de intervención a través de un indicador que dé indicios de la contribución en el medio y largo plazo, lo que permitirá modificar las intervenciones. - Identificar si hay adicionalidad para saber en qué medida hay contribución de la organización. - Es importante reconocer que el problema a solventar está sujeto a muchas otras intervenciones por diversas organizaciones y que son necesarias monitorearlas. 2. En relación a los indicadores de outcome e impacto - Incorporar el seguimiento de la medición de impacto en el corto plazo y largo plazo de la empresa.	1. En la adicionalidad: otras organizaciones del ecosistema que contribuyan a la solución del problema. 1. Recursos de fondos y administración para medir bien la contribución. 1. Se necesita formación para probar bien la contribución. 2. La dirección de las organizaciones, pero creando un grupo de trabajo transversal implicando a distintos grupos de interés.

PRINCIPIO 2: APRENDIZAJE PARA LA GESTIÓN

Ya se ha indicado previamente que la medición es un medio para aprender y gestionar, pero no es un fin en sí mismo (véase apartado 3.1.). Sin embargo, no siempre es así. La literatura ya alerta de que la MGI se puede utilizar para satisfacer exclusivamente las demandas de los financiadores (inversores, administración entre otros) (Costa, Ramus, & Andreus, 2011; A. Nicholls, 2009)). De ser así, la medición se convierte en un instrumento para satisfacer las necesidades del grupo de interés dominante que además exige valorar indicadores que no necesariamente son los más indicados para aprender de procesos internos ni del impacto sobre otros grupos (O'Dwyer & Unerman, 2008). Justamente una MGI que pone en el centro a los grupos de interés con un criterio de igualdad permite tener información muy valiosa de aspectos internos y externos que bien aplicados serán elementos claves para el aprendizaje de la organización (Bouchard, 2004).

La medición puede emplearse también como una herramienta para la rendición de cuentas a los diversos grupos de interés (Daher-Larsen, 2011). Si la rendición de cuentas se concibe, a su vez, como un proceso bidireccional a través del cual se incorporan las respuestas de los GI a la gestión de la organización podrá ser una forma muy evidente de aprendizaje.

Sin embargo, la práctica demuestra que queda un amplio margen de mejora para lograr que la búsqueda de la eficiencia de una organización se base en los aprendizajes iterativos derivados de la participación activa de los GI.

OBSTÁCULOS PARA SU CUMPLIMIENTO	CÓMO SUPERARLOS	QUIÉN DEBE APOYAR
Enfoque en comunicación de resultados y no tanto en la gestión y aprendizaje. El motivo es que no es exigible demostrar el impacto.	1. Casos de éxito. 2. El financiador debe exigir al financiado las lecciones aprendidas y cómo se están incorporando (tipo SDG Standards).	1. Academia. 2. Aceleradoras. 2. Inversores.
No involucrar a los beneficiarios en el análisis de los resultados por falta de tiempo o engagement.	1. Entrevistas cualitativas y con ello alinear los impactos identificados por inversor y beneficiario y que ello sirva para nuevas intervenciones y para la gestión del impacto. 2. Se debe monitorear con nuevos colectivos para asegurar que se mide lo pertinente. 3. Políticas y prácticas internas para que la MGI no se quede circunscrita al departamento de sostenibilidad o evaluación.	1, 2 y 3. Todas las organizaciones del ecosistema.
No hay un sistema iterativo de aprendizaje de resultados .	1. Los financiadores deben exigir que se incluyan las lecciones aprendidas. 2. Sistematizar los aprendizajes en todo el proceso desde la identificación hasta la implementación.	1. Los financiadores. 2. Todas las organizaciones del ecosistema.
Falta de cultura de la MGI dentro de las propias organizaciones que impide que sea valorada y por el contrario sea considerada un problema.	1. Mostrar las ventajas y beneficios de la MGI a través de casos piloto. 2. Formar y sensibilizar al personal de las organizaciones. Políticas y prácticas internas para que la MGI no se quede circunscrita al departamento de sostenibilidad o evaluación.	1 y 2.La propia dirección y órgano de gobierno de la organización que implementa los modelos de medición y gestión del impacto.
El proceso de medir e incorporar los aprendizajes en la gestión puede suponer un alto coste.	1. Crear modelos ágiles. 2. Mostrar las ventajas y beneficios de la MGI a través de casos piloto para demostrar que no es sólo un coste.	1 y 2.La propia dirección y órgano de gobierno de la organización que implementa los modelos de medición y gestión del impacto.

PRINCIPIO 3: MEDIR LO MATERIAL

El concepto de materialidad se ha expandido desde el sector financiero y hace referencia a la información que es relevante para la toma de decisiones de una organización. La singularidad de este término es que dicha información se extrae del conjunto de grupos de interés lo que implica un equilibrio entre una mirada externa e interna y obliga a identificar los impactos de la organización en la economía, el medioambiente y la sociedad. Este es un giro significativo dado que hasta la fecha el acento se ponía exclusivamente en los impactos para la entidad (Eccles et al., 2012).

Instrumentos como el Global Reporting Initiative (GRI) o el Reporting Integrado (RI) han desarrollado el principio de materialidad y los pasos para identificar los elementos materiales. En el caso del RI establece tres etapas. El primero identifica las cuestiones más relevantes, el segundo determina la importancia de esas cuestiones y la tercera las prioriza (Fasan & Mio, 2017). Gracias a este proceso, las entidades recogen mucha información de los GI que pueden pasar de meras demandas a convertirse en objetivos para la compañía.

Uno de los principales escollos para las organizaciones es justamente identificar y llegar a los grupos de interés más alejados. En este sentido cabe resaltar la propuesta meto-

dológica desarrollada por Business for Social Responsability (BSR) llamada El Enfoque de los *Cinco Pasos para la Participación de los Grupos de Interés*. Se trata de un proceso estructurado en varias etapas para lograr identificar, priorizar y establecer mecanismos de participación con los GI (Taylor & Bancilhon, 2019). BSR ha dado un paso más desarrollando una herramienta para dar respuestas específicas a los grupos más vulnerables a los que son más difícil de acceder y que suelen estar en los márgenes de la sociedad (BSR, 2020).

OBSTÁCULOS PARA SU CUMPLIMIENTO	CÓMO SUPERARLOS	QUIÉN DEBE APOYAR
Dificultad para tener una visión conjunta de qué es lo material ya que es un término abstracto. Las matrices de materialidad no siempre son conocidas por toda la organización.	Crear grupos de trabajo dentro de las organizaciones liderados por quien mide y gestiona el impacto para formar al resto del personal y conseguir así que el concepto de materialidad sea extensamente conocido.	La propia dirección y órgano de gobierno de la organización que implementa los modelos de medición y gestión del impacto.
Indicadores difíciles de medir, no hay datos suficientes que capturen realidades diversas. Especialmente si se trata de aspectos cualitativos o intangibles. Dificultad en definir líneas de base.	1. Difusión de base de datos de indicadores. 2. Poder registrar esa información, aunque no haya indicadores para que quede ahí y sirva para futuras intervenciones. 3. Crear *benchmarks* y trabajar por sectores para desarrollar métricas que se puedan utilizar de manera extensa.	Todas las organizaciones del ecosistema.
Cómo incorporar las voces de los grupos de interés, especialmente a los más marginados.	1. Nuevas tecnologías que ponen a los grupos de interés en el centro de las decisiones de las organizaciones. 2. Incorporarlos desde el inicio del proceso de medición y de forma iterativa. 3. Cuestionarse si se está dando respuesta a alguna demanda/necesidad social. 4. Ampliar la visión de los consejos asesores incorporando el impacto. Establecer mecanismos transversales con los grupos de interés más marginados para incorporar su visión en la organización.	1. Empresas tecnológicas 2. Todas las organizaciones del ecosistema. 3 y 4. La propia dirección y órgano de gobierno de la organización que implementa los modelos de medición y gestión del impacto.

PRINCIPIO 4: FIABILIDAD

Ya se ha hablado extensamente de los problemas en torno a la falta de estandarización de instrumentos para la medición del impacto, la ausencia de datos especialmente en relación a intangibles y la escasez de recursos para la validación externa. Si bien todas estas cuestiones son resultado de ser un ecosistema joven, es cierto que se están poniendo muchas medidas para resolverlas. Por ejemplo, el *SDG Impact Standards* tiene el potencial de convertirse en una herramienta ampliamente utilizada a nivel global, especialmente entre corporaciones e inversores, pero no sólo. De ser así, habrá mayor fiabilidad del avance real en la consecución de los ODS evitando el posible *greenwashing* que acompaña algunas supuestas prácticas de sostenibilidad (Ward & Wylie, 2014). Las normativas europeas (el Reporting no Financiero y la Taxonomía), tal y como se ha comentado, son iniciativas que determinarán la práctica de la medición a nivel regional y que podrán ser un importante

impulso para estandarizar las normas y las bases de datos facilitando la comparabilidad y la confianza en los resultados obtenidos.

A pesar de estas importantes iniciativas que son un paso adelante en el avance de la transparencia aún queda un amplio margen de mejora. Lograr cumplir con el Principio de la Fiabilidad pasa por superar algunos de los escollos que aún rodean a la economía del impacto. El punto de inflexión se dará cuando haya evidencia sustantiva de los beneficios que genera la MGI. Cuando sea así, habrá más disponibilidad de recursos para realizar verificaciones externas, se invertirá en más tecnología para desarrollar mejores bases de datos y se valorará en mayor medida contar con la participación activa de todos los GI, incluidos los más difíciles a los que acceder.

OBSTÁCULOS PARA SU CUMPLIMIENTO	CÓMO SUPERARLOS	QUIÉN DEBE APOYAR
Ausencia de organismo regulador y certificador de principios a tener en cuenta y de entidades y personas capacitadas y autorizadas para verificar mediciones y metodologías.	1. Fondos públicos y privados destinados a la verificación. 2. Formación y capacitación para aumentar el número de auditores.	1. Administración pública, fundaciones e inversores 2. Academia y centros de formación.
Falta de recursos para la realización de verificaciones independiente basadas en la evidencia (y científica si fuese el caso).	1. Fondos públicos o/y privados para asegurar la verificación. 2. Crear una certificadora/evaluadora externa- el sello del SDG Impact Standards podrá ser parte de la solución.	Fundaciones Aceleradoras Academia Empresas de rating/ certificadoras que se especialicen.
Falta de benchmarks aceptados de manera universal y falta de conocimiento de dónde encontrar los que existen.	1. Lista core de evidencia científica para medición frente a los ODS. 2. La tecnología también será clave en la autoverificación. 3. Mayor difusión de las métricas.	1. Naciones Unidas/ODS. 2. Empresas tecnológicas. 3. Academia y centros de formación.
Dificultad de acceso a una representación de los grupos de interés para contrastar las evidencias y conclusiones derivadas de la medición.	1. Fomentar la implicación de los grupos de interés desde el inicio del proceso hasta la verificación como proceso obligatorio para asegurar que sus aportaciones no se pierden. 2. Recursos específicos para hacer este proceso desde el inicio al fin.	1 y 2. Financiadores y dirección de la organización.

5. Conclusiones

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

La COVID- 19 ha sido el último síntoma de este modelo enfermo, aunque todo apunta a que servirá de acicate para impulsar la economía de impacto ya que ha permitido a las organizaciones tener una visión más completa de la sociedad (Mackevičiūtė, 2020). Las necesidades sociales y medioambientales que va arrastrar esta crisis requerirán respuestas que pongan a las personas y al planeta en el centro, demostrando la importancia de las dimensiones no económicas. La inversión social puede contribuir a maximizar el impacto de los fondos procedentes del Plan de Recuperación y contribuir al desarrollo de una economía más resiliente, sostenible e inclusiva. Además, se necesitará movilizar recursos financieros adicionales recurriendo a nuevos actores, como los inversores de impacto (OCDE, 2019).

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

Para que todo esto ocurra, es vital seguir construyendo el ecosistema con la mirada puesta en el futuro, pero también aprendiendo de la trayectoria de otros. En este sentido el Think Tank de la Cátedra de Impacto Social de Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions ha permitido conectar a organizaciones de orígenes, tamaños y sectores muy diversos, con un recorrido y un conocimiento del impacto social muy heterogéneo, pero unidos por impulsar esta nueva forma de entender la economía. Esta

amalgama es única en el ecosistema español, lo cual la hace especialmente rica y necesaria en una fase embrionaria donde es necesario construir conjuntamente para establecer unas bases sólidas. El Think Tank se ha convertido así en un pequeño microcosmo que inició su andadura con una visión muy individual, pasando a generar visiones conjuntas y llegando a acordar un lenguaje común. Este informe pretende ser una guía para todas las organizaciones que conforman el TT, pero además quiere ser un manual para todas aquellas que se quieren iniciar en el mundo del impacto. Creemos que el trabajo, la reflexión y los acuerdos alcanzados y reflejados en este documento pueden ser un importante estímulo para hacer crecer el ecosistema y, además, hacerlo con una narrativa compartida y ampliamente extendida.

Anexo

La sopa de letras de la inversión sostenible

Aunque muchas veces se utilizan indistintamente, generando con ello más confusión, bajo el paraguas de la inversión sostenible existen diversos conceptos que en la práctica están bien diferenciados. Nos referimos a los criterios ASG (ambiental, social y gobernanza), la inversión socialmente responsable (ISR) y la inversión de impacto social (IIS). En el siguiente Figura se pueden ver las diferencias más notables entre cada uno de estos instrumentos que se pueden concebir como una evolución.

ASG	INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE	INVERSIÓN IMPACTO SOCIAL
Analiza las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza de una empresa o inversión para valorar el riesgo.	Descarta o escoge las inversiones siguiendo una guía ética.	Apoya una intervención que tiene como fin un propósito positivo para la sociedad.
Su principal objetivo es el desempeño financiero.	Hay un objetivo económico pero debe equilibrarse con los principios.	Se priorizan los cambios sociales frente al retorno financiero.
Fundamentalmente en los mercados públicos aunque empieza a introducirse en los privados.	Se concentran en los mercados públicos.	Prominentemente en los mercados privados donde los pequeños inversores tienen un acceso limitado.

- **ISR:** tiene como objetivo incorporar las cuestiones sociales y éticas en la cartera de inversión que deben equilibrarse con la rentabilidad financiera. Se trata de un *screening* que evita que los fondos vayan a ámbitos como la industria del tabaco, la armamentística o la energía contaminante. Frente al carácter subjetivo de ASG, la exclusión binaria de la ISR es un sistema más fácil que evita las zonas grises (Brest & Born, 2013).
- **ASG**: se refiere a la inclusión explícita de riesgos y oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza en el análisis financiero tradicional. Se trata, por tanto, de un marco para evaluar a las compañías e inversiones y no una estrategia de inversión aislada. El problema en el uso de estos criterios es que no hay una estandarización por lo que el

rating que reciba dependerá de quien haga la evaluación. En la práctica supone que habrá organizaciones que sean más estrictos y no inviertan en un fondo mientras que para otros ese mismo fondo cumpla los criterios (Venter and Urban 2015).

- **IIS:** se caracteriza por estar guiado por la intencionalidad de responder a un problema social y/o medioambiental existente. Para ello necesita poder medir y gestionar cómo está promoviendo el cambio social deseado. Estos fondos tratan de cubrir huecos que no suelen estar satisfechos por el mercado financiero público, como el desarrollo comunitario o la reducción de la pobreza. Por otro lado, tienden a tener más influencia en la ejecución y gestión de las empresas de cartera que en otros vehículos de inversión.

Metodología de trabajo

El informe es el producto de una reflexión conjunta con los principales actores del ecosistema. Desde el inicio se consideró fundamental que este informe recogiese la pluralidad de las múltiples voces que empiezan a surgir en este sector embrionario, alinear los discursos y generar un lenguaje común. Además, se reconocía la necesidad de que el resultado de este proceso de debate fuese lo más aterrizado a la realidad práctica de la medición y gestión del impacto en España.

Teniendo en cuenta estos objetivos se optó por emplear la técnica Delphi que permite recopilar y añadir las valoraciones subjetivas y las opiniones de las personas consultadas para tratar un problema complejo y alcanzar una serie de conclusiones (Woudenberg, 1991). Se trata de un proceso iterativo y de realimentación, cuyos miembros forman un grupo heterogéneo en cuanto a su procedencia, pero con un nivel de conocimiento de la materia similar, y donde se prima un entorno seguro.

Con todas estas premisas se crearon dos grupos de trabajo que fueron haciendo sus contribuciones de manera consecutiva añadiendo y enriqueciendo el resultado.

- **Grupo de expertos.** Conformado por miembros de 17 organizaciones incluyendo una amplia representatividad del ecosistema nacional. En él se incluyen inversores de impacto, academia, fundaciones, ONG, instituciones, sector financiero y asegurador, empresas, certificadoras y facilitadoras. El criterio para seleccionar a los integrantes era el resultado de la combinación de varios factores; relevancia de la organización en la economía de impacto y experiencia específica de los miembros en la medición y gestión del impacto.

- **Grupo consultivo.** Conformado por integrantes de 32 organizaciones de un amplio espectro que están vinculados con la medición y gestión del impacto. Siguiendo con la misma tipología que en el grupo de expertos (GE), en este caso se ha ampliado además a la Administración, empresa social, organismos multilaterales, además de otros referentes. Todos los miembros de este grupo están vinculados con la MGI y, si bien la utilizan de manera menos recurrente, ofrecen visiones complementarias a las del grupo de expertos.

El resultado de un proceso de consenso

El trabajo de consultas se inició con el grupo de expertos (GE) a través de un cuestionario inicial extenso cuyo objetivo era recabar información sobre diversas cuestiones relativas al impacto social, tales como los factores que impulsan su crecimiento o lo limitan, como así la propia definición detrás de este concepto. Se ahondó en el término de medición y gestión del impacto, además de las diversas herramientas empleadas para medir. Toda la información recabada a través de estas primeras preguntas dio pie a poder identificar las mayores brechas de conocimiento y disparidades entre los integrantes del GE, y con ello ahondar en ellas para consensuar respuestas que fuesen ampliamente aceptadas. Con este objetivo se presentaron los resultados iniciales al grupo consultivo con propuestas sobre definiciones para términos clave que permitían tener un lenguaje común (impacto social y medioambiental, medición y gestión del impacto, marcos, metodologías e indicadores). Tras las consultas necesarias y las aportaciones de los miembros de ambos grupos se logró tener dichas definiciones cerradas.

La segunda fase se centró en identificar los obstáculos para realizar la medición y gestión del impacto. Se recogió la información a través de una encuesta al GE que después se trabajó de manera más pormenorizada en reuniones por grupos. El objetivo no era quedarse en una mera identificación de limitaciones si no proponer de manera grupal soluciones para superar dichos escollos identificando quién podría resolverlos, cuándo y con qué recursos. El resultado de esta reflexión se compartió con el GC con el objetivo de que fuese completado y ampliado. Para ello los miembros trabajaron de manera individual y a través de grupos que se montaron para dicho fin.

Durante esta etapa intermedia se inició, además, la reflexión y el debate sobre los principios que deben regir cualquier tipo de MGI, independientemente de la metodología y el marco utilizado. Para iniciar este proceso, el Think Tank propuso nueve principios recogidos en otras fuentes ampliamente reconocidas. A través de otro cuestionario, los miembros del GE pudieron compartir definiciones propias de los principios propuestos, hacer nuevas propuestas de otros principios a considerar, los escollos para cumplirlos, además de votar cuáles consideraban más relevantes. Para seguir esta discusión y profundizar en el mismo, se crearon grupos de trabajo a los que se unieron los miembros del GC que así lo quisieron. Divididos en cuatro grupos, cada uno de ellos hizo su propuesta con los diez principios finalistas sus definiciones y jerarquizados para que pudiesen ser comparados con el resto de los grupos.

La cuarta etapa se centró en analizar la propuesta del Think Tank sobre categorización de los instrumentos de MGI. De manera individual miembros del GE y GC compartieron sus comentarios logrando con ello mejorar y enriquecer la propuesta final.

La singularidad del proceso

La metodología planteada ha permitido alcanzar resultados consensuados para las organizaciones que han participado, lo cual es un valor intrínseco dado el estado embrionario de este sector y la disparidad de conocimiento y *expertise* en relación a la MGI (Ver Figura 27). Según los propios miembros del GE, el 85 por ciento de ellos se dedicaba de manera habitual a tareas vinculadas a la MGI mientras que esta cifra caía al 48 por ciento entre los participantes del GC. En cambio, solo un 15 por ciento del GE medía de manera anecdótica a lo largo del año, mientras que esta ratio aumentaba entre las organizaciones del GC hasta más de la mitad.

Figura 27. Uso de la MGI por grupos

Con este proceso se ha podido reducir, hasta cierto punto, la brecha de conocimiento y unificar un lenguaje común clave para poderse entender entre los propios miembros del ecosistema. Además, se ha generado un valor intangible como es la creación de una red de organizaciones en torno a la MGI donde impera la voluntad de aprender y avanzar conjuntamente. Esta red también ha permitido estimular a organizaciones que están en un estadio menos avanzado en la medición.

De la misma manera ha permitido poner en común las dificultades y limitaciones a las que se enfrentan la heterogeneidad de los miembros creando con ello un mayor vínculo entre ellos y favoreciendo una mayor alineación y comprensión. Esto es especialmente importante dado que entre los participantes estaban todos los integrantes del ecosistema (ofertantes, intermediarios y demandantes de capital), cuyo rol en la economía del impacto es muy distinto y no necesariamente comprendido por las otras partes.

Grupo de Expertos

Tipo organización	Entidad	Persona	Cargo
Inversores de impacto	Gawa Capital	Agustín Vitórica	Cofundador y Co-CEO
	Creas	Lara Viada	Directora de Inversión
	Bolsa Social	Jose Moncada	Managing Director
	Ship2BVentures	Juliana Cadavid	Impact Manager
Sector financiero y asegurador	Mapfre	Alberto Matellan	Economista Jefe para Mafre Inversión
	Fundación Microfinanzas BBVA	Stephanie García Van Gool	Director Impact Assessment and Strategic Development
Lanzaderas/ Facilitadoras	Unltd	Thais Bueno	Directora de Operaciones
	Fundación Ship2B	Juliana Cadavid	Impact Manager
Certificadoras	B Corp	Daniel Truran	Embajador de B Corp para España
Representación institucional	SpainNAB	Laura Blanco	Responsable de conocimiento y divulgación
	ESImpact	Bernardo García Izquierdo	Vicepresidente

Tipo organización	Entidad	Persona	Cargo
Academia	Fundación San Juan de Dios	Elena Garcia	Directora de Postgrado e Investigación
	ESADE	Lisa Hehenberger	Profesora titular, Departamento de Dirección General y Estrategia
	Deusto	Jose Luis Retolaza	Profesor de Economía de Deusto Business School
Tercer sector	Codespa	Mónica Gil-Casares	Directora de Investigación, Innovación Social y Consultoría
	Open Value Foundation	María Cruz Conde	Co Directora
Empresas	Telefónica	José María Bolufer	Head Responsible Business and Sustainable Innovation
	Management Solutions	Soledad Díaz-Noriega	Socia responsable de la práctica de Sostenibilidad, Impacto y Riesgo Climático

Grupo Consultivo

Tipo organización	Entidad	Persona	Cargo
Inversores de impacto	GSI	Arturo García	Managing Director and Chief Investment Officer
	Repsol Impacto	Ane de Ariño	Senior Investment Manager en Repsol Impacto Social
	Inuit Fundación	Angélica Rodríguez	Vicepresidenta
Sector financiero y asegurador	Santander España	Alicia Muñoz Lombardía	Directora de Gobierno, Cambio Climático, Regulación y Privacidad. Vicesecretaria del Consejo de Santander España
	Bankia y Spainsif[60]	María José Gálvez	Directora de Sostenibilidad y Vicepresidenta de Spainsif
	Triodos	María de Pablo	Directora de estrategia de financiación
Empresa	Sacyr	Diego Zamorano	Manager de Sostenibilidad y RSC
	Orange	Patricia Acosta	Sustainability Manager
Empresa social	Ecoalf	Carol Blázquez	Head & Soul of Innovation & Sustainability
Empresa con impacto (B)	Central Lechera Asturiana	Manuel Reineiro	Responsable dpto. de Comunicación, Relaciones Institucionales y RSC
Academia	Instituto de Empresa	Leticia Álvarez	Consultora y profesora universitaria
Experto independiente		Mercedes Valcárcel	Consultora y profesora universitaria
		Miguel Lamola	Experto
		Delia Rodríguez	Social Impact Leader

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

Tipo organización	Entidad	Persona	Cargo
Administración pública	Subdirección Gral. de Políticas de Inclusión, Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	Esther María Pérez Quintana	Subdirectora
	Subdirección General de la Economía Social y de la RSE. Ministerio de Trabajo y Economía Social.	Juan Manuel Sánchez Terán Lledó	Subdirector
Consultoras especialistas en impacto social	Sustentia	Carlos Cordero	Director
	Felicidad Collective	Leo Gutson	Chief Impact Officer y Co-Founder
Consultoría de negocio	PwC	Marta Colomina	Directora General de la Fundación PwC. Directora de Marketing y RSC de PwC España.
Tercer sector	Educo	Ana Jiménez	Head of Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
	Ayuda en Acción	Jorge Cattaneo	Director Adjunto & CIO
	Cáritas España	Natalia Peiro	Secretaria General
	Nittúa	Raúl Contreras	Cofundador
	European Microfinance Platform	Gabriela Erice	Microfinance Officer
	Fundación Nantik Lum	Carmen Pérez	Directora
	Impact Hub	Antonio González	CEO

Bibliografía

Anheier, H. K., & Leat, D. (2006). Creative Philanthropy: Toward a New Philanthropy for the Twenty-First Century (1st ed.). *Routledge*. https://doi.org/10.4324/9780203030752

Taylor, A., & Bancilhon, C. (2019). BSR's Five-Step Approach to Stakeholder Engagement. *BSR*, *November*, 1–5.

Allen, M. R., Perez, R., Rogelj Austria, J., Seneviratne, S. I., Singh, C., & Taylor, M. (2019). *Preguntas frecuentes*.

Alvaredo, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2019). *Informe sobre la Desigualdad Global*. https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-spanish.pdf

Anheier, H., & Leat, D. (2013). Philanthropie Foundations: What Rationales? *Social Research*, *80*(2), 449–472.

Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas*, *26*(2), 649–672. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8

Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, *4*(1), 3–18. https://doi.org/10.1332/204080513x661554

Azevedo, J. P., Hasan, A., Goldemberg, D., Aroob, S., & Koen Geven, I. (2020). Simulating the Potential Impacts of COVID-19 School Closures on Schooling and Learning Outcomes A Set of Global Estimates. *Banco Mundial*, *9284*. http://www.worldbank.org/prwp.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Consulta significativa con las partes interesadas*. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Consulta-significativa-con-las-partes-interesadas.pdf

Banco Mundial. (2020). *La pobreza y la prosperidad compartida. Un cambio de suerte*. https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621149/bp-the-inequality-virus-summ-250121-es.pdf

Barby, C., & Al, E. (2021). *Measuring Purpose – An Integrated Framework*. 1–8.

Barometer, E. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020 Global Report*.

Bass, R., Dithrich, H., & Al., E. (2020). *The State of Impact Measurement and Management Practice*. *January*(Second edition), 63. www.thegiin.org.

BlueMark. (2021). *Making the Mark: The Benchmark for Impact Investing Practice*. bluemarktideline.com/making-the-mark-2021/

Bolis, M., West, C., Sahan, E., Nash, R., & Irani, I. (2017). *Impact Investing: Who are we serving? A case of mismatch between supply and demand*. www.oxfam.org

Bouchard, M. J. (2004). Revue internationale de l"économie sociale Recma Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l"économie sociale Towards a multi-dimensional and negotiated evaluation of the social economy. *RECMA: Revue Internationale de l' Economie Sociale*, *292*, 59–74. https://doi.org/10.7202/1022107ar

BSR. (2020). *Respecting the Rights of Vulnerable Groups during the COVID-19 Pandemic*. https://www.bsr.org/reports/Respecting_Rights_of_Vulnerable_Groups_in_COVID-19.pdf

Buckland, L., & Hehenberger, L. (2021). *Measuring Social Impact Can Help Foster a Stronger European Social Economy*. Stanford Social Innovation Review. https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_impact_can_help_foster_a_stronger_european_social_economy#

Cambridge Associate; GIIN. (2015). *Introducing the Impact Investing Benchmark*.

Carnero, E. D. (2016). *La electrificación y el territorio. Historia y futuro Energía Eólica Y Conflictos Socioterritoriales. El Caso Del Istmo De Tehuantepec, Oaxaca, México*. http://www.ub.edu/geocrit/iii-mexico/DiazCarnero.pdf

Carter, E., Fitzgerald, C., Dixon, R., Economy, C., Hameed, T., & Airoldi, M. (2018). *Building the tools for public services to secure better outcomes: Collaboration, Prevention, Innovation Government Outcomes*. https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/golab.prod/documents/BSG-GO-Lab-EvidenceReport.pdf

Casanovas, G., Hehenberger, L., & Jenkins, S. (2021). *La inversión de impacto en España : Oferta de capital , segmentación y características*.

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Sara, O. (2004). *Double Bottom Line Project Report:Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures*. http://repositories.cdlib.org/crb/wps/13

Clegg, N., Dawkes, B., & Mason, A. (2016). *The Social Lexicon: sorting out the muddle*.

Clift, R. (2003). Metrics for supply chain sustainability. *Clean Technologies and Environmental Policy*, *5*(3–4), 240–247. https://doi.org/10.1007/s10098-003-0220-0

Consejo Europeo. (1997). *Measurement and indicators of integration Community Relations* (1°). Affair, Directorate of Social and Economic. https://www.coe.int/t/dg3/migration/archives/documentation/Series_Community_Relations/Measurement_indicators_integration_en.pdf

Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *7*(1), 99–124. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092

COTEC, & SpainNAB. (2020). *Toolkit para el desarrollo de Contratos de Impacto Social, CIS*. https://spainnab.org/toolkitCIS/Toolkit_CIS.pdf

Ebrahim, A., Rangan, V. (2010). *Putting the brakes on impact: a contingency framework for measuring social performance*. https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2010.54500944

Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 34, Issue 1). https://doi.org/10.1177/0899764004269430

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A framewok for measuring the scale and scope of social performance. *California Mangement Review*, *56*(3), 118–141. https://doi.org/DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.118.

Eckerd, A., & Moulton, S. (2011). Heterogeneous Roles and Heterogeneous Practices: Understanding the Adoption and Uses of Nonprofit Performance Evaluations. *American Journal of Evaluation*, *32 (1): 98*. https://doi.org/10.1177/1098214010381780

Emerson, J. (2003). *California Management Review The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*.

European Commission, & OCDE. (2015). *Policy Brief on social impact measurement for social enterprises: Policies for social entrepreneurship*. European Commission. https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf

EVPA. (2018). *What are unitary costs and unit cost databases?* https://www.osii.

EVPA. (2020). *The Investing for Impact dynamic dashboards*. EVPA. https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/the-investing-for-impact-dynamic-dashboards

Fine, D., Hickson, H., Pandit, V., & Tuinenburg, P. (2018). *Private Equity & Principal Investors Practice. McKinsey&Company*.

Fine, D., Hickson, H., Pandit, V., & Tuinenburg, P. (2019). *Catalyzing the growth of the impact economy | McKinsey*. McKinsey&Company. https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/catalyzing-the-growth-of-the-impact-economy

Frank Bold et al. (2018). *Statement Legal Framework for Corporate Sustainability Reporting*.

Fujiwara, D. (2014). *Measuring the Social Impact of Community Investment: The Methodology Paper*. https://www.gov.uk/government/publications/valuation-techniques-for-social-cost-benefit-analysis

Fundación Ecología y Desarrollo, & Avina, F. (2005). *Las organizaciones de la sociedad civil y la RSC: algunos casos destacables*. https://ecodes.org/phocadownload/17.pdf

GECES Sub-group. (2015). Proposed Approaches to Social Impact Measurement. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_101396

GermanWatch. (2021). *Reform of the EU Non-financial Reporting Directive: A Push Towards Future-proof Reporting Obligations*. http://allianceforcorporatetransparency.org/news/landmark-research.html.

Gibbon, J., & Dey, C. (2011). Developments in social impact measurement in the third sector: Scaling up or dumbing down? *Social and Environmental Accountability Journal*, *31*(1), 63–72. https://doi.org/10.1080/0969160X.2011.556399

GIIN. (n.d.). *What You Need to Know about Impact Investing | The GIIN*. Retrieved June 16, 2021, from https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/

GIIN. (2020). *2020 Annual Impact Investor Survey*. *October*.

Gobierno de España. (2021). Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. In *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*.

Gore, T. (2020). *Combatir la desigualdad de las emisiones de carbono : Por qué la justicia climática debe estar en el centro de la recuperación tras la pandemia de COVID-19*. www.oxfam.org

Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (2009). Some theories for social accounting?: A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting. In *Advances in Environmental Accounting and Management* (Vol. 4, Issue November 2018). Elsevier. https://doi.org/10.1108/s1479-3598(2010)0000004005

Gregory, N., & Volk, A. (2020). *Growing Impact: New Insights into the Practice of Impact Investing*. www.ifc.org

Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). *Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models*. *44*(6), 1173–1193. https://doi.org/10.1177/0899764014555986

GSG. (2018). *Annual Impact Investor Survey*. http://www.thegiin.org/.

Gutterman, A. (2021). Impact Measurement and Reporting. *SSRN Electronic Journal*, *April*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3834003

Hannant, A., & Burkett, I. (2019). *Introducing the Impact Economy*. The Yunus Centre. https://www.griffith.edu.au/engage/professional-learning/content-centre/impact-economy-1

Harlock, J. (2013). *Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence*. *May*.

Hehenberger, L., Harling A-M., Scholten, P. (2015). *Guía práctica para la medición y gestión del impacto.* EVPA y Asociación Española de Asociaciones. www.o3com.com

Hehenberger, L., Harling, A., & Scholten, P. (2015). *A practical guide to measuring and managening impact European Venture Philanthropy* (E. V. P. Association (ed.)). www.fsc.orghttp://ec.europa.eu./social/easi

Hiemstra, W., Brouwer, H., & Vugt, S. van. (2012). *Power Dynamics in multi- stakeholder processes : A balancing act*. *January 2012*, 1–46.

IIRC, SASB, CDP, CDSB, & GRI. (2020). *Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting Summary of alignment discussions among leading sustainability and integrated reporting organisations CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB*.

Impact Economy Foundation. (2021). *Reconstructing the economy for the 21sr century*.

Impact Management Project. (2019). *A Simpler Way to Measure Impact It's All About Listening*. https://impactmanagementproject.com/wp-content/uploads/IMP_Using_Self-Reported-Data_150519vf.pdf

Impact Management Proyect. (2018). *Perspectiva general del Impact Management Project (el Proyecto de Gestión de Impacto)*.

Impact Management Proyect. (2019). *Signposting the shared fundamentals in existing infrastructure: The B Impact Assessment* (No. 2). www.impactmanagementproject.com

Kocollari, U., & Lugli, E. (2020). Social Accounting at Work: An Analysis of Social Impact Measurement Models. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, *16*(1), 31–43. https://doi.org/10.17265/1548-6583/2020.01.003

Lázaro, B. (2015). *Comparative study on the institutionalisation of evaluation in Europe and Latin America*.

Loveridge, D. (2016). *Results Measurement in Impact Investing: A Preliminary Review Results Measurement Working Group*.

Maas, K. (2009). Corporate Social Performance. From Output Measurement to Impact Measurement. In *ERIM PhD Series in Research in Management* (Vol. 182). https://doi.org/10.5840/iabs-proc19956113

Macdonald, G. (2012). Criteria for Selection of High-Performing Indicators A Checklist to Inform Monitoring and Evaluation. *Australasian Evaluation Society 2011 International Conference*. www.wmich.edu/evalctr/checklists

Mackevičiūtė, R. (2020). *Social Impact Investment: Best Practices and Recommendations for the Next Generation*. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/658185/IPOL_STU(2020)658185_EN.pdf

Maduro, M., Pasi, G., & Misuraca, G. (2018). *Social im pact investment in the EU. Financing strategies and outcome oriented approaches for social policy innovation: narratives, experiences, and recommendations*. https://doi.org/10.2760/159402

Masson-Delmotte, V., Zhai, P., Pörtner, H.-O., Roberts, D., Skea, J., Shukla, P. R., Pirani, A., Moufouma-Okia Jefe, W., Péan, C., De Operaciones, J., Pidcock, R., De Comunicaciones, J., Connors Funcionaria, S., Robin, J. B., Funcionario, M., Funcionario, Y. C., Zhou, X., Maycock Editor, T., Tignor, M., & Waterfield, T. (2019). *Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático*. www.ipcc.ch

Mayne, J. (2008). Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect. *Evaluation*, *January 2012*, 1–4.

Mayne, J. (2012). Contribution analysis: Coming of age? *Evaluation*, *18*(3), 270–280. https://doi.org/10.1177/1356389012451663

Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, *27*(5), 803–815. https://doi.org/10.1093/icc/dty034

Mishra, B. (2018). Social Impact Measurement and Investment: Methods , Limitations and Challenges. *Transcience*, *9*(1), 20–51.

Morales, R., Andrés, P., Pimentel, V., & Alejo, D. (2021). El Virus de la Desigualdad: Cómo recomponer un mundo devastado por el coronavirus a través de una economía equitativa, justa y sostenible. *Oxfam*. https://doi.org/10.21201/2020.6409

Moretti, C., & Spoehr, J. (2017). *Valuing Social Outcomes in South Australian Local Government Research Stage Final Report*. https://www.lgprofessionalssa.org.au/resources/LG Professionals/Networks/Community Managers Network/Valuing Social Outcomes/Valuing Social Outcomes - Research Stage Final Report - AITI.pdf

Mudaliar, A., Bass, R., Dithrich, H., Associate, S., & Nova, N. (2019). *2019 Annual Impact Investor Survey*. http://www.thegiin.org/.

Mudaliar, A., Schiff, H., & Bass, R. (2016). *Annual Impact Investor Survey*. www.thegiin.org.

Naciones Unidas. (2020). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. *Informe de Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019*, 64. https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-ES.pdf

Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?: Blended Value Accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, *34*, 755–769. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008

Nicholls, J. (2007). Why measuring and communicating social value can help social enterprise become more competitive. *Office*, *November*, 1–15.

Nicholls, J. (2014). *People, Power, and Accountability*. https://ssir.org/articles/entry/people_power_and_accountability#

Nicholls, J. (2019). Integrating financial, social and environmental accounting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *11*(4), 745–769. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2019-0030

Nicholls, J., & Zochowski, T. (2020). *Mutually Compatible, Yet Different: A Theoretical Framework for Reconciling Different Impact Monetization Methodologies and Frameworks*.

OCDE. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*.

OCDE. (2018). Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2019: Time to Face the Challenge. In O. Publishing (Ed.), *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2019*. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264307995-en

OCDE.(2019).*Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development*.https://read.oecd-ilibrary.org/development/social-impact-investment-2019_9789264311299-en#page1

Oxfam. (2021). *Superar la pandemia y reducir la desigualdad. Cómo hacer frente a la crisis sin repetir errores*. https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/oi-informes/superar-covid-reducir-desigualdad-oxfam-intermon.pdf

PactoMundial. (2020). *Informe de Progreso Empresarial en ODS 2030*. https://www.pactomundial.org/wp-

Parkinson, A. (2014). *Framing Social Impact Measurement*. www.conferenceboard.org

Peersman, G. (2014). *Overview: Data Collection and Analysis Methods in Impact Evaluation*. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_eng.pdf

Piketty, T. (2013). *Capital en el siglo XXI* (Seuil).

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Maxwell Macmillan.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics : seven ways to think like a 21st-century economist*. London : Random House. http://lib.ugent.be/catalog/rug01:002347883

Rehm, P. (2018). The Future of Welfare State Politics. *Political Science Research and Methods*, *8*(2), 386–390. https://doi.org/10.1017/psrm.2018.33

Retolaza, I. (2010). *Teoría de Cambio:Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. www.hivos.nlhttps://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5020/resource_files/Guia_Teoria_de_Cambio__Retolaza__2009_.pdf

Robin, S., & Garcia-Izquierdo, B. (2019). *Luces y sombras de la medición del impacto social en España* (ESImpact). ESImpact y BBK. http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas de medición del impacto social_Módulo1.pdf

Robin, S. (2012). *Herramientas de medición del impacto social*. http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas de medición del impacto social_Módulo1.pdf

Schoenmaker, D. (2020). *The impact economy. Balancing profit and impact*.

Scott, L., & McGill, A. (2018). *From promise to reality: Does business really care about the SDGs?* www.pwc.com/sdgreportingchallenge

SDGImpact. (2020). *SDG Impact: Investment Solutions for Global Impact*. https://sdgimpact.undp.org/assets/SDG-Impact-Brochure.pdf

Sen, A. (2016). *The Idea of Justice* (The Belkna). https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=L-_Lenq6TIsC&oi=fnd&pg=PR5&ots=qhvEqn6avc&sig=aSpErR4QzDAF8Te8bXI-98IwGyU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

So, I., & Staskevicius, A. (2015). Measuring the "impact" in impact investing. *Social Enterprise Initiative of Harvard Business School*, 1–31.

Social Impact Investor. (2014). *Measuring Impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group*.

Social Value International. (2018). *The Seven Principles of Social Value*. https://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2018/05/Principles-of-Social-Value_Pages.pdf

Solomon, J. (2005). *Does Social and Environmental Reporting Nurture Trust and Stakeholder Engagement and Reduce Risk?* www.cardiff.ac.uk/carbs

Stiglitz, J. (2020). *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent* (Norton).

StoneSoup. (2020). *5 things we learnt from our experience using the Impact Management Project (IMP) - Stone Soup*. Stone Soup Website. https://stone-soup.net/5-things-we-learnt-from-our-experience-using-the-impact-management-project-imp/

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches Author (s): Mark C . Suchman Source : The Academy of Management Review , Vol . 20 , No . 3 (Jul ., 1995), pp . 571-610 Published by : Academy of Management Stable URL: https://www.jstor.org. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 571–610.

Sustentia. (2021). *La pieza que faltaba: las normas de sostenibilidad de las empresas en la UE y cómo encajan con la normativa y la taxonomía de divulgación de los inversores*. https://www.sustentia.com/2021/05/2-la-pieza-que-faltaba-las-normas-de-sostenibilidad-de-las-empresas-en-la-ue-y-como-encajan-con-la-normativa-y-la-taxonomia-de-divulgacion-de-los-inversores/

Temmes, A., & Farsang, A. (2017). *The B Impact-Assessment - a GLOBAL VALUE tool showcase*. *April*, 0–11. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33105.22884

Twersky, F., Buchanan, P., & Threlfall, V. (2013). Listening to those who matter most, the beneficiaries. *Stanford Social Innovation Review*, *11*(2), 41–45.

UNESCO. (2020). *El cierre de escuelas debido a la Covid-19 en todo el mundo afectará más a las niñas*. UNESCO. https://es.unesco.org/news/cierre-escuelas-debido-covid-19-todo-mundo-afectara-mas-ninas

UNICEF. (2021). *Impacto de la crisis por Covid-19 sobre los niños y niñas más vulnerables*. https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/recursos/informe-infacia-covid/covid19-infancia_vulnerable_unicef.pdf

Unión Europea. (2021). *Reglamento (UE)2021/241 del Parlamento Europeo y del Consejo. Mecanismo de Recuperación y Resiliencia*.

USAID. (1996). Performance Monitoring and Evaluation Tips. *Center for Development Information and EvaluationEvaluation, 6*. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABY214.pdf

Vieira De Freitas Netto, S., Felipe, M., Sobral, F., Regina, A., Ribeiro, B., Robert, G., & Soares, L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, *32*(19), 12. https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3

Vosmer, W., & De Bruijn, M. (2017). *Attribution in Results Measurement: Rationale and Hurdles for Impact Investors About the Donor Committee for Enterprise Development (DCED)*.

W K Kellogg Foundation. (2004). Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action. In *Logic Model Development Guide*. http://www.wkkf.org/~/media/20B6036478FA46C580577970AFC3600C/LogicModel Edited to Remove Ordering Info.pdf

Ward, A., & Wylie, J. (2014). *Csr Reports G Oodness or G Reenwash ? December*, 12–15.

WBCSD, GRI, & UNGlobalCompact. (2016). *SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS*. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*, *7*, 65–92.

West, C., & Woodcraft, C. (2010). *Enterprise Solutions to Scale*. www.shellfoundation.org

White, H. (2010). A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation. *Invited Article Evaluation*, *16*(2), 153–164. https://doi.org/10.1177/1356389010361562

Williams, A. P., & Taylor, J. A. (2013). Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations. In *Voluntas* (Vol. 24, Issue 3). https://doi.org/10.1007/s11266-012-9266-0

World Economic Forum. (2017). *Engaging All Affected Stakeholders | Guidance for investors, funders, and organizations*. *November*, 39. https://sptf.info/images/SIWG-WEF-AG3-Engaging-all-affected-stakeholders-December-2017.pdf

Woudenberg, F. (1991). An Evaluation of Delphi. *Technology Forecast Social Change*, *40*(2), 131–150.

tv.comillas.edu

CÁTEDRA DE IMPACTO SOCIAL

COMILLAS ICADE

open value foundation

REPSOL Fundación

Management Solutions