

Cristina San Salvador

Deusto Business School, Universidad de Deusto

Importancia de la medición de impacto social

Cada vez se presta mayor importancia a la medición y gestión del impacto social generado por las organizaciones, sobre todo en aquéllas que en su misión prestan especial importancia al mismo. Entre las razones principales se encuentra la necesidad por parte de las organizaciones de comunicar y demostrar a sus partícipes sociales que efectivamente se está generando un impacto social en línea a su misión. Por otro lado, cada vez es más necesario avanzar en la evaluación del desempeño y en la mejora de la gestión y toma de decisiones relativas a las distintas actividades o programas que persiguen la generación de un impacto social (Pioneers Post, 2017).

De hecho, la cuestión de la medición de impacto social va más allá de las organizaciones tradicionales del Tercer Sector. La ampliación en el espectro de enfoques de inversión posibles ha introducido nuevos enfoques entre el enfoque de inversión tradicional, con su único foco en la rentabilidad y el riesgo, y la filantropía, únicamente con foco en lo social, a los cuales también les interesa enormemente avanzar en la medición de impacto social. Dichos enfoques van desde la inversión socialmente responsable, que busca retornos financieros competitivos, pero introduciendo ciertos parámetros ambientales, sociales y de gobierno corporativo (criterios ASG) con distintos enfoques, como la exclusión, la integración o la implicación; hasta la inversión de impacto, en la que se persigue un objetivo de impacto social concreto, además de un retorno financiero determinado (PRI, 2013). Como se señalaba, estos nuevos enfoques de inversión requieren avanzar en la medición de impacto social, sobre todo, en el caso de la inversión de impacto, en el que se persigue un objetivo de impacto social determinado.

Problemática respecto a la definición de impacto social y su proceso de medición

Existe una cierta controversia en la definición del término impacto social, no existiendo un consenso claro ni sobre su definición ni sobre, incluso, la denominación del término en sí, utilizándose muchas veces los términos impacto social, valor social o retorno social indistintamente. Las principales diferencias vienen fundamentalmente por el uso en su definición de distintas palabras como *output* (producto), *outcome* (resultado), *impact* (impacto) o *effect* (efecto).

A fin de tratar de homogeneizar el entendimiento del término Clark et al. (2004) propusieron la que se conoce como *impact value chain* (cadena de valor), que trata fundamentalmente de subrayar la diferencia entre producto y resultado. Dicha cadena supone determinar cómo, a partir de una serie de insumos (*inputs*) y actividades (*activities*), la organización es capaz de generar una serie de productos (*ouputs*), resultados (*outcomes*) e impactos (*impacts*) en la sociedad.

- Los recursos serían todos aquellos recursos, humanos y de capital, invertidos en las actividades de la organización.
- Las actividades serían las actuaciones concretas, las tareas y el trabajo llevado a cabo por la organización para generar productos y resultados y alcanzar sus objetivos.
- Los productos serían los bienes y servicios tangibles que surgen como resultado de las actividades de la organización.
- Los resultados serían las transformaciones, beneficios, aprendizajes y otros efectos (tanto a corto como largo plazo) que derivan de las actividades de la organización.
- Los impactos hacen referencia a los efectos más a largo plazo y de mayor alcance atribuibles a las actividades de la organización.

1. Las referencias bibliográficas completas de los documentos citados figuran en la sección de «Para saber más».

A partir de dicha cadena de valor Clark et al. (2004) definen impacto como la parte de los resultados que

son generados por parte de una organización y que pueden ser atribuibles a la misma. Esto quiere decir que dichos resultados habrían ocurrido en cualquier caso gracias a la actividad de la organización, independientemente del resto de circunstancias, o lo que es lo mismo, que dichos resultados son realmente atribuibles a la actividad de la organización y no a otras circunstancias.

En cuanto al proceso a seguir en la medición del impacto social, se puede afirmar que actualmente existe un cierto consenso a nivel internacional. Sin embargo, no ocurre lo mismo en cuanto a la metodología concreta a emplear en las distintas fases de dicho proceso.

El proceso propuesto por la European Venture Philanthropy Association (EVPA, 2013) representa un marco general para la medición y gestión de impacto social, que luego se puede apoyar en sus distintas fases en diversas metodologías. El proceso mencionado propone los siguientes pasos: determinación de los objetivos de la organización, análisis de sus grupos de interés, elaboración de la teoría del cambio, verificación y valoración del impacto social generado y, finalmente, comunicación de los resultados.

Los pasos mencionados son los propuestos por el Estándar Europeo de Medición de Impacto acordado por la Comisión Europea en el año 2014 (GECES, 2014), que, en la línea de la EVPA, recalca que no es posible diseñar una serie cerrada de indicadores con un enfoque de arriba abajo y válido para todos los casos. Las razones que sustentan dicha afirmación son las siguientes:

- El impacto social de las distintas iniciativas sociales existentes es difícil de captar de forma uniforme y objetiva.
- Los indicadores cuantitativos son incompletos a la hora de captar los aspectos más cualitativos.
- El nivel de detalle y exactitud a alcanzar está correlacionado con el esfuerzo y recursos a dedicar, lo que se denomina criterio de proporcionalidad. Esta decisión debe depender del tamaño y objetivos de cada organización.
- La generalización de indicadores, aunque ayuda en la comparabilidad de organizaciones distintas, dificulta la utilidad de los mismos a la hora de la toma de decisiones y gestión de una organización concreta.

- El sector está desarrollándose en estos momentos y experimenta continuos cambios, dificultando el establecimiento de una norma única.

Finalmente, la EVPA mantiene una estrecha relación con Social Value International (SVI), otra red global europea que trata de potenciar la creación y medición del impacto social. En concreto dicha red, SVI, promueve la aplicación de siete principios en el proceso de medición de impacto social, que son (*The SROI Network*, 2012; SVI, 2015):

- La implicación de los partícipes sociales: se debe implicar a los partícipes sociales a la hora de determinar, medir y valorar el impacto social generado.
- El entendimiento de impacto como cambio: se debe entender y evaluar cómo se crean los cambios, tanto los positivos como los negativos y tanto los intencionados como los no intencionados.
- La importancia de la valoración de los distintos impactos: se debe tratar de valorar los resultados obtenidos, por ejemplo, mediante proxies financieros.
- La materialidad: se debe incluir únicamente la información material, que represente la imagen fiel del cambio creado y permita extraer conclusiones razonables para los distintos grupos de interés.
- La prudencia: no se debe sobreestimar el valor creado, sólo se debe reportar el valor generado por la organización, evitando incluir el que se hubiera generado en cualquier caso.
- La transparencia: todo el proceso debe ser explicado y documentado.
- La verificación externa o auditoría: es muy recomendable recurrir a una verificación externa o auditoría, dado el carácter subjetivo del proceso de medición de impacto social.

El marco de referencia en la medición de impacto social propuesto por la European Venture Philanthropy Association

Como ya se ha comentado, el proceso propuesto por la European Venture Philanthropy Association (EVPA, 2013) representa un marco general para la medición y gestión de impacto social, que luego se puede apoyar en sus distintas fases en diversas metodologías.

El proceso mencionado propone los siguientes pasos: determinación de los objetivos de la organización,



Fuente: EVPA.

análisis de sus grupos de interés, medición de resultados, impactos e indicadores, verificación y valoración del impacto social generado y finalmente, comunicación de los resultados.

La elaboración de la cadena de valor, que responde a los tres primeros pasos del proceso, supone determinar cómo, a partir de una serie de insumos (*inputs*) y actividades (*activities*), la organización es capaz de generar una serie de productos (*ouputs*), resultados (*outcomes*) e impactos (*impacts*) en la sociedad. Dichos productos, resultados e impactos se verifican y contrastan con los distintos grupos de interés, para finalmente pasar a tratar de valorarlos, ya sea vía monetización u otras metodologías.

Plan de trabajo del Proyecto Social		Resultados previstos del Proyecto Social		
1. Insumos	2. Actividades	3. Productos	4. Resultados	5. Impactos
Recursos humanos y de capital invertidos en la actividad	Actuaciones concretas del proyecto	Productos tangibles derivados de la actividad	Cambios fruto de la actividad	Resultados teniendo en cuenta lo que pudo haber sucedido sin la actividad, la acción de otros y resultados sobrevenidos
Recursos monetarios (€), número de personas, etc.	Desarrollo de proyectos, construcción de infraestructuras, etc.	Productos vendidos, número de personas que han recibido la información, etc.	Efectos sobre la población objetivo (p. ej. incremento en el acceso a la educación)	Grado en que los cambios pueden ser atribuidos a la actividad. Tener en cuenta otras alternativas (ej. aulas al aire libre)
50,000 € invertidos 5 personas trabajando en el proyecto	Terreno adquirido Escuela diseñada y construida	Construcción de una nueva escuela con 32 plazas	Número de niños que han mejorado su acceso a la educación: 3	Número de niños que han mejorado su acceso sin incluir aquellos que tenían alguna alternativa: 2

Fuente: desarrollado por EVPA basado en el *Double Bottom Line Project* de la Fundación Rockefeller.

A continuación se presentan con más detalle los distintos pasos del proceso:

Primer paso: determinación de los objetivos de la organización

En el primer paso, en relación a la determinación de objetivos, la guía de la EPVA propone diferenciar entre *Social Purpose Organization* (SPO), organización que tiene como fin un proyecto social propio, y *Venture Philanthropy Organization* (VPO), inversor en proyectos sociales.

Las recomendaciones de la EVPA para desarrollar este punto desde el punto de vista de una SPO son:

- Definir el problema social que ocupa a la SPO (datos sector, problemática...).
- Definir actividades llevadas a cabo por la SPO.
- Determinar los insumos (infraestructura, personal, socios, financiación...).
- Realizar una primera aproximación a productos y resultados.

Las recomendaciones de la EVPA para desarrollar este punto desde el punto de vista de una VPO son:

- Explicitar los problemas sociales por los que se quiere apostar.

- Definir los objetivos de la VPO y ver la coherencia con los de las SPOs donde se va a invertir.
- Plantear una primera aproximación a resultados esperados.

Segundo paso: análisis de los grupos de interés

Las recomendaciones de la EVPA para desarrollar este punto son:

- No olvidar los objetivos señalados en el punto anterior.
- Identificar los grupos de interés, separando entre contribuyentes y beneficiarios, directos e indirectos.
- Seleccionar los grupos de interés más relevantes, atendiendo al criterio de proporcionalidad. Se debe seleccionar los distintos grupos en función de su contribución a los objetivos y la materialidad.
- Identificar el nivel de profundización alcanzado en cuanto a grupos y resultados planteados.

Tercer paso: medición de resultados, impactos e indicadores

La elaboración de la cadena de valor supone determinar cómo, a partir de una serie de recursos (*inputs*) y actividades (*activities*), la organización es capaz de generar una serie de productos (*ouputs*), resultados (*outcomes*) e impactos (*impacts*) en la sociedad.

- Los recursos serían todos aquellos recursos, humanos y de capital, invertidos en las actividades de la organización.
- Las actividades serían las actuaciones concretas, las tareas y el trabajo llevado a cabo por la organización para generar productos y resultados y alcanzar sus objetivos.
- Los productos serían los bienes y servicios tangibles que surgen como resultado de las actividades de la organización.
- Los resultados serían las transformaciones, beneficios, aprendizajes y otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) que derivan de las actividades de la organización. El paso de productos a resultados puede ser directo si existe una teoría ya avalada

sobre dicha relación. En caso de que no sea así, el proceso suele ser más complejo.

- Los impactos hacen referencia a los efectos más a largo plazo y de mayor alcance atribuibles a las actividades de la organización.

El paso de resultados a impactos debe considerar cuatro efectos:

- Punto muerto: lo que habría pasado de todas formas.

- Atribución: lo que puede haber pasado por las actividades de otros agentes.

- Caída: la pérdida de importancia de los efectos de la intervención por el paso del tiempo.

- Desplazamiento: en qué medida los resultados han desplazado otras consecuencias igualmente positivas que hubieran podido suceder.

Dado que este último proceso no es sencillo en muchas ocasiones se suele abordar de forma cualitativa.

Cuarto paso: verificación y valoración

En este momento se debe implicar a los diferentes grupos de interés para verificar si se está produciendo o no un impacto positivo y en qué medida, viendo qué valor tiene. La verificación se puede realizar vía fuentes secundarias, análisis comparativo o entrevistas y grupos de discusión.

La valoración se puede realizar a nivel cualitativo, mediante historias de vida, encuestas de satisfacción, etc., o a nivel cuantitativo, mediante técnicas como la monetización, análisis coste-beneficio, etc.

Una de las metodologías más conocidas que se utiliza en la fase de valoración es la conocida como *Social Return on Investment* (Retorno Social de la Inversión). Dicha metodología destaca por su capacidad de asignar unos *proxies* financieros a los resultados sociales generados por una organización. De esta forma, se puede llegar a determinar el valor social de un proyecto en una moneda determinada, que se puede comparar respecto a los costes que dicho proyecto supone, permiti-

tiendo objetivar y comparar proyectos. En cualquier caso, debe hacerse notar que la moneda es únicamente la unidad de medida y lo realmente importante es el concepto de valor. Se suele decir que, igual que una valoración de una compañía es mucho más que la cifra de compra-venta de la misma, ya que detrás se encuentra el plan de negocio, la historia de la compañía, su equipo de trabajo, etc., en el caso del SROI, además del ratio, es importante conocer la teoría del cambio que hay detrás (The SROI Network, 2012).

Quinto paso: seguimiento y presentación de resultados

Finalmente, la organización, ya sea SPO o VPO, debe realizar un seguimiento y un proceso de mejora continuo de la medición y gestión de su impacto, además de poner en valor sus resultados vía presentación de los mismos.

Principales retos en el proceso de medición de impacto social

Como el lector habrá podido comprobar hasta el momento, el proceso de medición de impacto social es un proceso complejo, que presenta retos relevantes. A continuación se destacan dos de los más importantes.

En primer lugar, cabe destacar que se trata de un proceso complejo y subjetivo, que conlleva una serie de recursos en forma de tiempo y dinero.

Por otro lado, es cierto que los proyectos sociales cada vez prestan más importancia a la medición de su impacto social, muchas veces presionados por parte del inversor (Arvidson & Lyon, 2014). Sin embargo, la medición de impacto social para el inversor que invierte en proyectos sociales también presenta retos relevantes. En primer lugar, en muchas ocasiones los proyectos sociales no tienen recursos o procesos suficientes para determinar su impacto social. Por otro lado, cabe destacar un reto importante en el caso de que la inversión no provenga de un único inversor, sino de varios, que es la determinación de la atribución del impacto generado por el proyecto social para el inversor (Hornsby & Blumberg, 2013). ■