

# Análisis del Impacto Social en la Economía Social y la futura agenda de investigación

José Luis Retolaza, Leire San-Jose

**RESUMEN:** El impacto social es inherente a cualquier actividad económica. Sin embargo, solo en la economía social se consideraba intencional, mientras que en la economía capitalista se asumía como un efecto derivado del modelo ortodoxo. La crisis de 2008 cuestionó la alineación automática entre beneficios e impacto social positivo, y junto con la preocupación por la crisis medioambiental, impulsó el concepto de sostenibilidad en sus dimensiones económica, medioambiental y social. En este contexto, el análisis del impacto social de organizaciones y proyectos ha cobrado gran relevancia. La sostenibilidad, no obstante, se basa en una diversidad de marcos teóricos (externalidades, responsabilidad corporativa, análisis coste-beneficio) y modelos de evaluación que frecuentemente carecen de integración y coherencia. Este artículo propone un marco integrador que permita analizar los modelos de impacto existentes (Input-output, ACB, KPI, Contabilidad Social, Cuentas Satélite y Modelos Aleatorios) según los objetivos planteados, analizando sus principales dimensiones: ámbito, temporalidad, destinatario, utilidad, artífice, métrica, transacción y enfoque. Se contribuye, sin duda, al entendimiento no solamente teórico de los modelos, sino que puede ser un punto e inicio para las empresas, en concreto, las de economía social, cuando quieran seleccionar una métrica de impacto social, conociendo sus bondades y limitaciones, amplitud y consistencia.

**PALABRAS CLAVE:** Impacto, Contabilidad Social, Doble Materialidad, Métricas, Valor Social, Stakeholders, Economía Social.

**CLAVES ECONLIT:** A13; B55; E16; L31.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** RETOLAZA, José Luis & SAN-JOSE, Leire (2025): "Análisis del Impacto Social en la Economía Social y la futura agenda de investigación", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 114, 255-286.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.114.30325>

**Correspondencia:** José Luis Retolaza, Universidad de Deusto, joseluis.retolaza@deusto.es, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7089-4861> y Leire San-Jose, Universidad del País Vasco, leire.sanjose@ehu.eus, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2760-3285>

**ABSTRACT:** Social impact is inherent to any economic activity. However, only in the social economy was it considered intentional, while in the capitalist economy it was assumed to be a by-product of the orthodox model. The 2008 crisis questioned the automatic alignment between benefits and positive social impact, and together with the concern for the environmental crisis, it promoted the concept of sustainability in its economic, environmental and social dimensions. In this context, the analysis of the social impact of organizations and projects has become highly relevant. Sustainability, however, is based on a variety of theoretical frameworks (externalities, corporate responsibility, cost-benefit analysis) and evaluation models that frequently lack integration and coherence. This article proposes an integrative framework that allows the analysis of existing impact models (Input-Output, CBA, KPI, Social Accounting, Satellite Accounts and Random Models) according to the objectives set, analyzing their main dimensions: scope, temporality, recipient, utility, creator, metric, transaction and approach. It certainly contributes not only to the theoretical understanding of the models, but can also be a starting point for companies, specifically those in the social economy, when they want to select a social impact metric, knowing its benefits and limitations, breadth and consistency.

**KEYWORDS:** Impact, Social Accounting, Double Materiality, Metrics, Social Value, Stakeholders, Social Economy.

# Expanded abstract

## Social Impact Analysis in the Social Economy and the Future Research Agenda

### Objective

The primary objective of this article is to propose an integrative framework for the analysis of social impact measurement within the social economy. While social impact is inherently present in all economic activity, it is intentionally pursued only in the social economy, contrasting with its incidental nature in orthodox capitalist models. Recent economic and environmental crises have challenged the assumption that financial profitability automatically aligns with positive social impact, heightening the relevance of sustainability across economic, environmental, and social dimensions. However, existing approaches to social impact measurement often suffer from fragmentation and a lack of coherence, employing diverse theoretical frameworks and varied methodologies. This article aims to bridge these gaps by systematically examining key existing models—such as Input-Output tables, Cost-Benefit Analysis, Key Performance Indicators (KPIs), Social Accounting, Satellite Accounts, and Randomized Models—through multiple analytical dimensions including scope, temporality, stakeholders, utility, creator, metrics, transaction type, and conceptual approach. By doing so, it seeks to offer both a theoretical contribution to understanding these models and practical guidance to organizations, especially in the social economy, for selecting appropriate impact metrics. The ultimate goal is to enable more comprehensive, consistent, and effective social impact assessments aligned with the specific values and needs of social enterprises.

### Design

This study employs a comprehensive conceptual and analytical design aimed at synthesizing and structuring the diverse and complex landscape of social impact measurement (SIM) models. Through an extensive review of academic literature, institutional standards, and grey literature, the article critically examines a broad range of methodologies developed and applied in the assessment of social impact. The research identifies eight key dimensions—scope, temporality, recipient, utility, creator, metric, transaction, and approach—that serve as analytical lenses to systematically compare and categorize existing SIM models.

Building on this, the study classifies the methodologies into six representative frameworks: Input-Output tables, Cost-Benefit Analysis, Key Performance Indicators (KPIs), Social Accounting, Satellite Accounts, and Randomized Models. This structured classification enables a detailed analysis of the benefits, limitations, and practical applicability of each model, especially within the context of social economy organizations.

The analytical framework developed is both theoretically robust and practically relevant, providing practitioners and policymakers with guidance to make coherent, context-sensitive decisions when selecting appropriate social impact metrics. By integrating a systematic review with a clear categorization, the study offers a solid foundation for understanding the complex field of SIM and supports more informed and effective social impact assessments.

## Results

The analysis reveals that social impact measurement is a complex and multifaceted field characterized by a plurality of theoretical approaches and practical methodologies. The reviewed models differ significantly across eight key dimensions. For instance, the scope ranges from project-level assessments to aggregate sector-wide evaluations, while temporality involves ex-ante, on-going, and ex-post measurement phases. Recipients of impact information vary from internal stakeholders to external funders and policymakers. The utility of impact measurement spans accountability, strategic management, communication, and compliance, influencing the choice of models and indicators. Creators of impact assessments include internal evaluators, mixed teams, and independent external bodies, each impacting the rigor and credibility of results. Metrics vary from quantitative financial proxies to qualitative social indicators, with transaction types spanning market and non-market exchanges. Approaches include logical frameworks, causal inference, and probabilistic models.

The study groups existing methodologies into six predominant frameworks: Input-Output models primarily capture economic flows but inadequately reflect non-market social values; Cost-Benefit Analysis struggles with intangible and long-term social outcomes; KPIs provide standardized but often insufficiently tailored indicators for social enterprises; Social Accounting integrates economic and social dimensions but faces challenges in data availability and comparability; Satellite Accounts offer macro-level insights but lack granularity; Randomized Models provide robust causal attribution yet are limited by temporal and contextual constraints.

Importantly, the article identifies the “Frankenstein effect,” whereby hybrid models combine incompatible elements, risking methodological incoherence. The authors introduce the Uncertainty Principle of Social Impact (UPSI), highlighting a trade-off between causal precision and breadth of impact measurement. This principle underscores the inherent limits in achieving simultaneous depth and scope in impact evaluations, advocating for strategic compromises tailored to organizational goals.

## Conclusions

This study finds that measuring social impact in the social economy needs well-designed and coherent frameworks that reflect its unique values and realities. Unlike traditional economic actors, social economy organizations create value through non-market and emotional exchanges, requiring measurement methods beyond standard financial metrics. Impact models should balance breadth (covering various impact areas) and depth (detailed understanding

of specific outcomes), but achieving both fully is impossible, as explained by the Uncertainty Principle of Social Impact (UPSI). Practitioners must prioritize based on context and goals.

Satellite Accounts provide useful economic overviews but focus on markets, missing much social value created outside market systems. Social Accounting integrates social and economic factors but faces data and standardization challenges. Input-Output and Cost-Benefit models miss intangible and long-term impacts. KPIs risk oversimplifying diverse organizations unless adapted. Mixing incompatible methods (“Frankenstein effect”) harms credibility. A clear, theory-based framework is needed. Advances like artificial intelligence can improve measurement’s reach and accuracy.

Future research should deepen integration of theoretical paradigms underpinning different models, explore comparative analyses of multiple impact assessments, and operationalize fuzzy logic and probabilistic approaches to better capture the complexity of social impact. Ultimately, tailored, consistent, and transparent measurement systems are crucial for legitimizing, managing, and scaling social value creation within the social economy.

## Original Value

This study critically examines various social impact measurement models, analyzing their benefits, limitations, and applicability across diverse organizations. It provides a theoretically grounded and practical framework to guide the selection of appropriate impact metrics. Additionally, the article outlines a future research agenda focused on improving measurement coherence, integrating theoretical paradigms, and exploring advanced methods to better capture complex social impacts in varied contexts.

# 1. Introducción

Desde hace dos décadas, un número importante y variado de partes interesadas se encuentran implicadas en la difusión y mejora de la Métricas de Impacto Social (MIS) (Vanclay, 2002). Entre estas partes interesadas se incluyen profesionales de la MIS, las agencias reguladoras, los desarrolladores de políticas y programas, los financiadores y, sobre todo, las propias organizaciones sin fines de lucro y sus usuarios finales. Los modelos de medición se originan no sólo en la literatura académica, sino también en estándares de organizaciones intergubernamentales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU), numerosas convenciones y declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las directrices de la OCDE, los Principios de las Naciones Unidas para la Inversión Responsable (ONU). A éstos se suman los estándares de instituciones financieras multilaterales, estándares de iniciativas de múltiples partes interesadas, asociaciones industriales y códigos de prácticas de empresas individuales. Esta diversidad ha dado lugar a un amplio vademécum de metodologías, con enfoques variados, que se difunden, en algunos casos a través de artículos científicos y en muchos otros a través de lo que se denomina literatura gris<sup>1</sup>.

Desde 1969, se identifican 924 artículos científicos relacionados con el tema; siendo el 71% de las publicaciones escritas en los últimos diez años, principalmente en Estados Unidos y Reino Unido (Alomoto et al., 2022). En relación con la evolución del análisis de impacto podemos tomar de referencia el reciente estudio de Hevenstone et al. (2023) quienes en un análisis que se extiende desde finales de la década de los 60 hasta el 2020 han identificado un amplio número de tópicos en la investigación sobre impacto, y lo que es más relevante una clara alternancia entre ellos a lo largo de los años. La metodología utilizada, de carácter cualitativo, consiste en el análisis comparativo de casos a través de entrevistas en profundidad que se transcribieron y codificaron mediante NVivo 12. Los principales tópicos identificados, por orden de aparición, fueron: 1) Análisis de diseños o políticas, 2) Compañías y Emprendedores, 3) Nuevos métodos de medida, 4) Evaluación crítica de los métodos de medida, 5) Framework teórico / conceptual, 6) Sectores de alto impacto, 7) Medición del impacto en un determinado periodo de tiempo, 8) Comparación de resultados, 9) Objetivos sociales.

Estos nueve tópicos surgen en los diez años que transcurren entre 1969 y 1978; hay que esperar casi 20 años para que emerjan nuevos tópicos de investigación, precedidos por la 10) revisión de la literatura; a partir de 1994 se inicia el 11) estudio de sectores específicos como son el turismo, la cultura y el deporte; en el 2000 emergen como tema de estudio 12) las entidades no lucrativas, en el 2002 aparecen los 13) casos de estudio; complementándose en 2003 con 14) Informes y herramientas para la medición, donde empieza a tomar especial relevancia el caso del 15) SROI (*Social Return on Investment*). Finalmente, en 2006 apareció el tema 16) la financiación e inversión. En los últimos años, los tópicos con mayor número de contribuciones

---

1. Conjunto de documentos de muy diversa tipología que se publican y distribuyen a través de canales alternativos (actas de congresos, informes de investigación, memorias, proyectos, patentes, normas, etc.); y por lo tanto de difícil contraste en relación con los métodos y datos utilizados.

académicas incluyen el emprendizaje, los nuevos métodos de medición, los sectores de alto impacto, los objetivos sociales, el análisis de diseños y políticas, y el estudio de casos.

Este panorama muestra la consolidación y diversificación del campo, con un enfoque interdisciplinario y práctico. La variedad de publicaciones, autores, metodologías y objetivos ha convertido la medición de impacto social (MIS) en un tema relevante, aunque la proliferación de enfoques a veces poco coherentes recuerda la parábola del elefante de Mintzberg et al. (1998). En ella, personas ciegas describen un elefante tocando distintas partes, cada una con conclusiones parciales y distintas, lo que ilustra cómo las perspectivas limitadas pueden llevar a visiones incompletas del impacto social.

La lección de esta parábola aplicada al análisis de impacto social es que se están desarrollando múltiples aproximaciones metodológicas, sin estar acompañadas de reflexiones sistemáticas sobre los diversos modelos y, mucho menos, sobre las teorías que las soportan. No es la discusión sobre las bondades, limitaciones o posibilidades de las diversas metodologías lo que permite avanzar, sino el establecimiento de un marco de referencia (*framework*) que integre los modelos subyacentes, sus condiciones de aplicabilidad y las teorías que los correlacionan. El presente artículo tiene como propósito fundamental proponer dicho *framework*, buscando ofrecer una base sólida y sistemática para el análisis y la evaluación de las métricas de impacto social, en la economía en general, pero en particular en la economía social.

Tras esta introducción, las siguientes secciones abordan diferentes aspectos. En la segunda sección, se abordan las métricas de medición del impacto social y sus principales retos; en la tercera, la coherencia de los enfoques, incluyendo paradigmas, teorías, modelos y marcos, así como un análisis de la temporalidad y otras dimensiones clave (ámbito, destinatario, utilidad, artificio, métrica, transacción y enfoque). La cuarta sección ilustra los modelos Input-output, ACB, KPI, Contabilidad Social, Cuentas Satélite y Modelos Aleatorios aplicados a dichas dimensiones, y la quinta reflexiona sobre la incertidumbre que nos puede llevar a la paradoja en el que los costes de medir superan al beneficio medido. Finalmente, se analizan las limitaciones y potencialidades de estos modelos en la economía social, seguidas de las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Marco Teórico de la medición del impacto social en la Economía Social

La contabilidad económico-financiera como métrica fundamental del impacto social, tal y como propone la teoría económica ortodoxa, se encuentra muy cuestionada. En concreto, parece difícil de defender la alineación entre maximización del beneficio y óptimo social (Grieco et al., 2015), lo que ha impulsado el interés por medir el impacto social de una forma directa. La clásica distinción entre organizaciones lucrativas y no lucrativas (Cornforth, 2002; Drucker, 2012) resulta insuficiente ante las híbridas que combinan ambos enfoques y la importancia del sector público en áreas como salud y asistencia (Zappalà & Lyons, 2009). En este contexto,

medir el impacto social es clave tanto para entidades de economía social como para organizaciones mercantiles, cuestionadas por su contribución al bienestar general (Holmstrom & Tirole, 1989; Porter y Kramer, 2011; Retolaza et al., 2016). En este sentido, la propuesta de valor combinada que la UE (Directiva CSRD) ha reformulado como doble materialidad (Emerson, 2003), no hace sino recoger un principio fundacional de la economía social, por el cual el valor económico y el valor social no son sino dos caras de la misma moneda.

La medición del impacto social se ha convertido en una herramienta central para entender y optimizar los efectos de las actividades económicas en la sociedad. A nivel general, la importancia de esta práctica radica en su capacidad para articular la relación entre las organizaciones y sus comunidades, ayudando a identificar tanto los beneficios tangibles como los intangibles generados. En concreto, desde la crisis financiera de 2008, ha habido un cambio notable en las expectativas sociales hacia las empresas y organizaciones, que ahora enfrentan demandas crecientes para justificar su contribución al bienestar colectivo. Este giro ha sido especialmente relevante en el ámbito de la economía social, donde “las evaluaciones de impacto no solo legitiman la acción organizacional, sino que también refuerzan el modelo de negocio en términos de su utilidad social” (Michaud, 2023:79). Así, en la economía social, esta medición adquiere un valor particular, dado que estas entidades operan bajo principios de cooperación y equidad, priorizando los objetivos sociales sobre los meramente económicos (OECD, 2021). Por todo ello, en este apartado se presenta un análisis sobre las MIS; el concepto, las principales métricas existentes y los retos y desafíos.

En primer lugar, el impacto social se define como un concepto contemporáneo que sustituye al desempeño y la productividad tradicionales, destacándose en la economía social como una medida clave para evaluar resultados efectivos. Este protagonismo ha surgido debido a cambios en las políticas públicas y a la creciente necesidad de demostrar resultados concretos. Como señala Jany-Catrice (2022) “la evaluación ha dejado de ser una herramienta meramente interna y se ha convertido en un dispositivo estándar y globalizado” (p. 269), reflejando la importancia de alinear las actividades organizativas con metas sociales más amplias. En esta misma línea Bassi (2022) propone la noción de “valor social” como un marco conceptual que incorpora las contribuciones estructurales y contextuales de las organizaciones de la economía social, argumentando que “el valor de estas entidades trasciende sus actividades inmediatas” (p. 4). En esta línea, Feor et al. (2023) subrayan la importancia de combinar datos cualitativos y cuantitativos para mejorar la comparabilidad y la eficacia de las herramientas.

En segundo lugar, existen diversas métricas para medir el impacto social, como el SROI (Retorno Social de la Inversión) y los indicadores clave de desempeño (KPIs), que permiten a las organizaciones adaptar los análisis a sus necesidades específicas. Sin embargo, esta variedad metodológica puede dificultar la comparabilidad de los resultados, como señala Ayuso (2018). En la economía social, donde los objetivos trascienden los parámetros financieros tradicionales para abarcar dimensiones como la inclusión y el desarrollo comunitario, la elección de herramientas adecuadas es clave para lograr evaluaciones más significativas y alineadas con sus objetivos. La medición del impacto social en la economía social ha seguido al menos dos enfoques predominantes. Por un lado, el enfoque “gerencial” que busca cuantificar los resultados mediante indicadores financieros y económicos, como el SROI. Por otro lado, el enfoque

“deliberativo” que promueve evaluaciones participativas que incluyen a las partes interesadas en el proceso (Studer, 2022:294). Además, Bouchard y Rousselière (2022) destacan que el crecimiento de estas prácticas ha sido impulsado por la adopción de normas internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que requieren un alineamiento entre las estrategias de desarrollo sostenible y las prácticas de medición de impacto social (p. 255).

En tercer lugar, existen retos y desafíos en la MIS. De hecho, un primer reto es la integración de estas métricas dentro de una cultura organizacional participativa, característica de muchas entidades de la economía social. Según la OECD (2021), “medir el impacto puede ser costoso y desafiante, pero resulta esencial para fomentar una cultura de gobernanza participativa y maximizar los beneficios sociales” (p. 50). Este enfoque no solo responde a las demandas de transparencia y responsabilidad, sino que también permite a las organizaciones mejorar su eficiencia y planificarse de manera más efectiva. Sin embargo, esta estandarización de las métricas, puede ser contraproducente para pequeñas organizaciones de la economía social. Según Michaud (2023) “la adopción de estándares derivados del sector privado puede desvirtuar las misiones de estas organizaciones y generar expectativas irreales” (p. 78). Esto es particularmente evidente en el uso de proxis financieros en modelos como el SROI, que son subjetivos y carecen de rigor en la medición de resultados intangibles (Gibbon & Dey, 2011:65). A nivel global, la OCDE (2021) señala avances en la integración de indicadores sociales y ambientales, aunque persisten obstáculos como la falta de estandarización. En esta línea, McLoughlin et al. (2009) proponen la metodología SIMPLE, que estructura la medición del impacto en cinco pasos, fortaleciendo tanto la toma de decisiones como la legitimidad organizacional.

Un segundo reto de la MIS consiste en la integración de la perspectiva de los grupos de interés, un elemento destacado por Iannaci (2020). Según este autor, “para que una herramienta de evaluación sea efectiva, debe satisfacer las necesidades de los grupos de interés, lo que incrementa la responsabilidad y el compromiso” (Iannaci, 2020:2). Este enfoque no solo refuerza la transparencia, sino que también permite que las organizaciones identifiquen áreas de mejora a partir de un diálogo constructivo con sus comunidades.

El tercer desafío de la MIS es el referente a la subjetividad de indicadores. Según Mook (2019), conceptos como “peso muerto” o “atribución” dificultan la comparabilidad entre organizaciones, aunque también fomentan el aprendizaje organizacional y el compromiso de los grupos de interés. Su modelo de contabilidad social integrada destaca la alineación de recursos, creación de valor y aprendizaje con los ODS, y evidencia según la autora una evaluación más completa. En este contexto también, Dufour (2017) resalta la necesidad de adaptar herramientas a contextos específicos, como las empresas de integración laboral (WISEs), mientras Liston-Heyes y Liu (2017) analizan cómo las demandas de financiadores pueden tensionar la misión organizativa, alineándose con lo observado por Arvidson y Lyon (2014).

En síntesis, la MIS requiere marcos integrados que combinen metodologías consistentes y enfoques específicos, asegurando su alineación con metas globales, deben ser claros y el hecho de conocer la lógica que hay detrás de cada una de estas métricas permitirá aplicarlas de forma eficiente. Es decir, es imprescindible entender qué modelos son los que soportan cada MIS y cuál es la coherencia lógica aplicada en cada medición de impacto social, que precisamente es lo que abordaremos en los siguientes apartados.

**Tabla 1.** Ilustración de las principales diferencias entre paradigma, teoría, modelo, marco y metodología

Aspecto	Paradigma	Teoría	Modelo	Marco	Metodología
Nivel de abstracción	Forma en la que se concibe la realidad en una disciplina [ONTOLOGÍA]	Fundamenta y da origen a modelos, marcos y metodologías.	Se deriva de una teoría para representar fenómenos específicos.	Se basa en una o más modelos para estructurar su aplicación.	Adopta principios teóricos, combinados con procedimientos prácticos.
Propósito	Orientar la investigación [EPISTEMOLOGÍA]	Explicar fenómenos y relaciones generales.	Representar y simplificar fenómenos o procesos.	Aplicar, organizar o interpretar modelos en un contexto.	Guía la ejecución de un análisis, experimento o proceso con pasos estructurados.
Alcance	Abarca el conjunto de la realidad.	Generalizable a múltiples contextos.	Limitado a un ámbito concreto de la realidad	Enfocado a un tipo específico de problema, fenómeno o caso	Procedimiento claro para lograr, en un determinado contexto, un objetivo concreto.
Estructura	Presenta axiomas, principios y creencias fundamentales.	Se estructura en leyes, pudiendo generar hipótesis de carácter general.	Interrelaciona, de forma causal, las variables intervinientes en un ámbito limitado	Relaciona todos sus elementos de forma holística, gráfica o matemática.	Genera herramientas secuenciadas de forma temporal, derivadas de los marcos aceptados
Flexibilidad	Extremadamente flexible, es capaz de incorporar cualquier contradicción.	Bastante flexible, hacen falta muchas evidencias para que se modifique	Relativamente flexible, puede ajustarse a nuevos datos, pero es posible sustituirlo	Moderadamente flexible, adaptable al contexto de análisis.	Alta flexibilidad en su diseño, ya que se adapta al problema o experimento que guía.
Verificabilidad	[INCONMENSURABLE] Los paradigmas no se pueden contrastar, ni verificar, ni falsear.	[CONTRASTABLE] Validable por su capacidad de explicar fenómenos generales.	[FALSABLE] Verificable mediante experimentación o contraste empírico.	[PRAGMÁTICA] Verificable a través de su utilidad para aplicar la teoría en un contexto.	[ROBUSTA] Verificable a través de la replicabilidad y la validez de sus resultados.
Ejemplos	Sostenibilidad Teoría económica ortodoxa	Teoría de sistemas Teoría del cambio	Modelo contable de doble entrada Decisiones basadas en Evidencias	Contabilidad Económico-Financiera Contabilidad Social Monetaria	Cuenta de Resultados Metodología Valor Social Integrado

**Fuente:** Elaboración propia.

## 3. Coherencia Lógica en los Enfoques de Impacto Social

### 3.1. Teorías, Modelos, Marcos y Metodologías

En el análisis de impacto, a menudo se entrelazan diferentes niveles enfoques, que pueden incluir métodos, modelos, marcos e incluso teorías (Zappalà & Lyons, 2009), además, por supuesto, del paradigma al que se refieren. Por ejemplo, aunque en epistemología las diferencias entre una teoría y un modelo son bastante claras (Retolaza, 2007), en la práctica económica, dada la dificultad de enunciar teorías de carácter general (Rodrik, 2015) en ocasiones, modelos que funcionan en un ámbito específico se les califica como teorías (por ejemplo, teoría de agencia o teoría del servidor). En la siguiente tabla (Véase Tabla 1) podemos apreciar las principales diferencias entre teorías, modelos, marcos y metodologías con objeto de, al menos, teóricamente, establecer los límites entre ellas, lo que será útil para el análisis de los modelos y medición de impacto social.

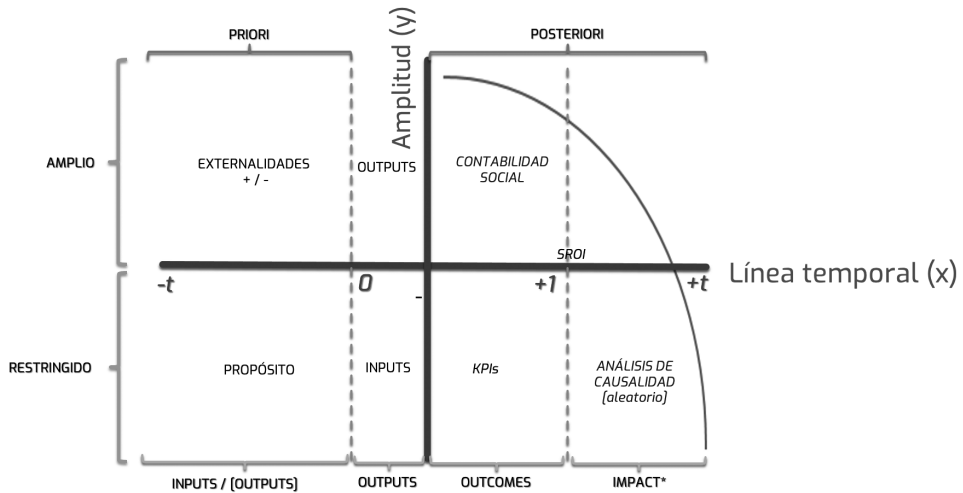
### 3.2. Importancia del factor temporal en la evaluación del impacto

Estudios recientes (Feor et al., 2023) identifican el SROI como el modelo de medición más común y la teoría del cambio aparece como un concepto central en la literatura sobre las MIS. Sin embargo, los mismos autores establecen una distinción con la evaluación del impacto social, concebida como una herramienta de planificación previa a la intervención que permite evaluar de manera proactiva el posible impacto de un proyecto en la comunidad y el medio ambiente; y las MIS, que son herramientas de medición aplicadas posteriormente a la intervención. Esto subraya la importancia de considerar la línea temporal como un elemento clave en la comprensión del análisis de impacto. A los señalados análisis previo (*ex ante*) y posteriores (*ex post*) habría que añadir los análisis simultáneos al proceso de ejecución (*on time*); coherente con el control de gestión (Berry et al., 2009), necesario para la optimización del impacto. En la figura 1 podemos visualizar cómo afecta la temporalidad a la adecuación de las diferentes métricas utilizables en un análisis.

En clara relación con la temporalidad, el trabajo clásico de Clark et al. (2004) diferencia entre *inputs*, *outputs* y *outcomes*, identificando el impacto con estos *outcomes*. Sin embargo, así como los *inputs*, las actividades y los *outputs* tienen un desarrollo previo importante y pueden ser fácilmente ubicados en el tiempo, los *outcomes* generan varios problemas de comprensión. Uno de los principales problemas es el que nos ocupa en este momento, y hace referencia al lapsus temporal de medida, ya que este puede acercarse o distanciarse en relación con los *outputs*; y en relación con esta temporalidad tanto los procedimientos de análisis como los

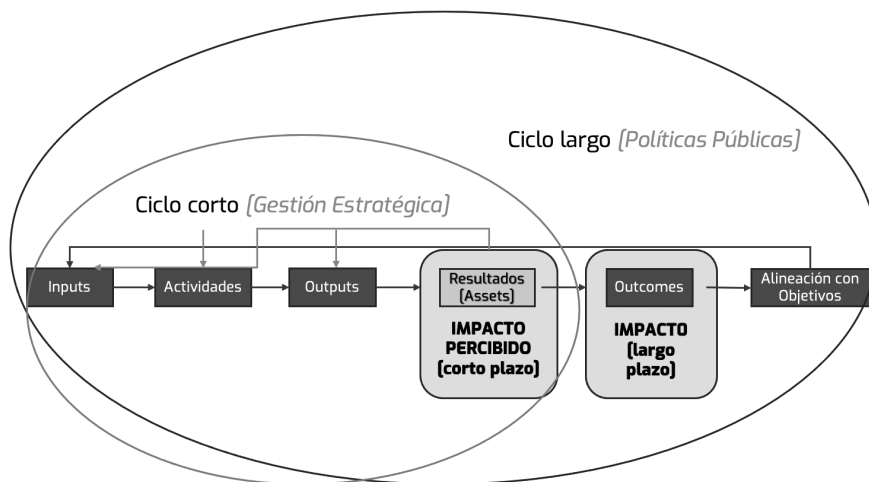
resultados serán muy diferentes. Este problema se incrementa si en lugar de un proyecto pasamos a analizar una organización con actividades continuadas en el tiempo. Esta cuestión resulta realmente significativa por cuanto que la temporalidad del impacto es muy diferente en función del agente o investigador que propone el tema. Otros problemas que introducen los autores como la atribución, la contra factualidad (*Deadweight*) o el desplazamiento (*displacement*) los analizaremos más adelante.

**Figura 1.** Matriz Clasificatoria de la Información sobre Sostenibilidad



**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con la línea temporal, para organizaciones que mantienen actividad prolongada, parece necesario incluir un momento intermedio entre los outputs generados y los outcomes producidos. Los outputs están muy ligados a la organización, lo que contradice la perspectiva de impacto, mientras que los outcomes son muy distantes en el tiempo y difíciles de ajustar a la temporalidad anual con que trabajan las organizaciones. Por ello, resulta útil un nuevo concepto intermedio (propuestas incluyen asset, delivered u outcomelet) que se refiera a outputs valorados por los stakeholders. Véase la Figura 2 para entender estos términos en el ciclo de gestión e impacto.

**Figura 2.** Ciclos de impacto y evaluación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Clark et al. (2004): 7.

### 3.3. Dimensiones de los modelos de impacto social

En la subsección anterior se abordó la dimensión de temporalidad, destacando su importancia en la medición del impacto social al considerar el momento y la duración de los efectos generados; pero no es la única dimensión a considerar. En esta subsección, se ampliará el análisis a las principales dimensiones que engloban el entendimiento de un modelo de medición de impacto social, proporcionando un marco integral para su evaluación y aplicación.

Estas dimensiones incluyen: ámbito, que delimita el alcance del análisis; destinatario, que identifica a los beneficiarios directos o indirectos; utilidad, que define los propósitos y aplicaciones de la medición; artífice, que determina quién realiza el proceso de evaluación; métrica, que describe los indicadores empleados; transacción, que aborda el intercambio de valor involucrado; y enfoque, que contextualiza el modelo dentro de un marco teórico o metodológico.

A continuación, se expone una tabla que sintetiza estas dimensiones, las cuales serán detalladas y justificadas a continuación.

**Tabla 2. Dimensiones diferenciales de las MIS**

Ámbito	Temporalidad	Destinatario	Utilidad	Artifice	Métrica	Transacción	Enfoque
Proyecto	Ex ante	Inversores	Financiación	Interno	Cualitativo	Mercado	Histórico
Entidad	On time	Reguladores	Cumplimiento	Mixto	Cuantitativo	No mercado	Probabilístico
Agregado	Ex post	AAPP	Comunicación	Externo	Monetario	Emocional	Correlacional
Sectorial		Organización	Estrategia				Marco lógico
			Insight				Causalidad

**Fuente:** Elaboración propia.

El ámbito de aplicación es una de las primeras decisiones a tomar cuando se realizan las mediciones de impacto social, así queda reflejado en el trabajo realizado por Perrini et al. (2021) y así lo incluimos en este trabajo en el que se diferencia entre el análisis de proyectos, entidades, sectores e impactos agregados.

En relación con el momento temporal del análisis, Grieco et al. (2015), identifican tres enfoques específicos: prospectivo, ongoing y retrospectivo. Estos enfoques destacan el momento en que se realiza la evaluación, ya sea antes de la implementación (prospectivo), durante su ejecución (ongoing) o una vez completada (retrospectivo). En este trabajo, se ha adoptado una nomenclatura muy similar, adaptándola como Ex ante, On time y Ex post. El primero hace referencia a las mediciones previas al inicio de la intervención, orientadas a la previsión y planificación del impacto esperado. La segunda se refiere a la evaluación durante la ejecución, ofreciendo información en tiempo real para realizar ajustes y mejoras. Finalmente, Ex post se enfoca en analizar los resultados una vez concluida la intervención, permitiendo una evaluación del impacto logrado y del cumplimiento de los objetivos establecidos. No obstante, en el análisis de impacto, la distancia temporal entre la ejecución de las actuaciones y el análisis de los impactos pasa a ser un elemento de primer orden (Maas & Liket, 2011), que exige una decisión fundamentada.

Aunque la generación de valor social implica comprender el mapa de los beneficiarios a quienes se les genera ese valor (Costa y Pesci, 2016; Perrini et al., 2021), es fundamental revisar para quién se realiza el análisis al momento de seleccionar la herramienta de impacto social adecuada, es decir, identificar al destinatario final. La clasificación de destinatarios puede abordarse agrupándolos en stakeholders internos y externos, como proponen Beer y Michele (2018) o Ponce et al., (2024), o enfocándose exclusivamente en los destinatarios finales, que suelen ser principalmente externos. Entre estos se encuentran los financiadores, reguladores y otros agentes clave, como las administraciones públicas, quienes tienen interés en evaluar la legitimidad y transparencia de las actividades realizadas, garantizando que los resultados sean comunicados de manera efectiva y alineados con sus expectativas (Maier et al., 2015).

En la literatura podemos encontrar clasificados los sistemas de medición según su propósito (Maas & Likert, 2011; Grieco et al. 2015). En nuestro caso, esta categoría ha sido denominada "utilidad", ya que consideramos que el término "propósito" podría confundirse con el propósito organizativo, que posiblemente aparecerá en el proceso de evaluación. Respecto a las tipologías, se han identificado cinco tipos: financiación, cumplimiento, comunicación, estrategia e información, las cuales son coherentes con las propuestas previas de otros autores (Clark et al., 2004; Maas y Likert, 2011; Perrini et al., 2021; Grieco et al., 2015). Complementariamente parece que el ámbito de aplicación puede ser determinante en la utilidad. Así, mientras en los nuevos proyectos empresariales los emprendedores sociales financiados por la administración pública tienden a medir su impacto desde la rendición de cuentas, las entidades de la economía social lo hacen fundamentalmente con ánimo de mejorar el propio valor social (Van Rijn et al., 2024).

La relevancia del artífice del analista o evaluador se aborda en diversos trabajos (Grieco et al., 2015), identificándose un amplio abanico: la propia entidad, universidades, centros de in-

vestigación, red y agrupaciones de segundo nivel, organizaciones sociales, firmas de consultoría e instituciones públicas. En nuestro estudio, en línea con Feor et al. (2023) sintetizaremos estos posibles artífices en tres categorías relacionadas con la vinculación entre el analista y la entidad o entidades de análisis, a saber: interno, cuando lo realiza la propia entidad; mixto, cuando lo realiza personal de la entidad apoyado por expertos externos, ya sean en el proceso de elaboración o de verificación; y externa, cuando los analistas son independientes totalmente de las entidades, e incluso como en el caso de las tablas input-output o las cuentas satélites pueden no estar siquiera informadas del análisis que se realiza.

La distinción más evidente tiene lugar entre aproximaciones cualitativas y cuantitativas; sin embargo, en el caso del análisis de impacto casi todos los trabajos incorporan métricas cuantitativas (Nicholls, 2018; Maas y Likert (2011). Siendo en este caso la diferenciación clave la monetización o no monetización de los outputs, “assets” y outcomes generados (Clark et al., 2004).

Algunas de estas aproximaciones están únicamente centradas en las transacciones mercantiles; sin embargo, las empresas sociales demandarían mecanismos de evaluación más amplios, ya que los indicadores financieros tradicionales no reflejan adecuadamente su desempeño (Kanter y Summers, 1987). Por lo que, en este caso, la incorporación de las transacciones de no mercado, entendidas como aquellas en las que no hay una contraprestación de precio, serán imprescindibles para un análisis más completo del impacto (Costa & Pesci, 2016; Retolaza et al., 2015; Retolaza et al., 2016) integran aspectos económicos y sociales para medir su impacto de manera más completa. Asimismo, los análisis más completos, como la contabilidad social y los análisis aleatorios cuasiexperimentales, incorporan también aspectos socio emocionales (Vanclay, 2002; Retolaza et al., 2020).

La fundamentación del proceso de medición del impacto social, a la que denominamos enfoque, es relevante; aunque existen pocos estudios que lo analicen explícitamente. No obstante, de forma implícita se ve reflejado en muchos de los trabajos existentes; así en algunos casos se opta por marcos lógicos (Kabeer & Sulaiman, 2015; Retolaza et al., 2016; Ebrahim, 2020) mientras que otros se enfocan en las correlaciones entre indicadores (Bonny & Rajendran, 2013); este ha sido el enfoque dominante en la actual normativa de la UE sobre impacto relacionado con la sostenibilidad. Por su parte, otros autores más cercanos a los análisis aleatorios abordan argumentos de causalidad (Maas & Likert, 2011; Muñoz et al., 2022) en sus revisiones. Complementariamente, la fundamentación probabilística, se utiliza como una propuesta para comparar indicadores sociales y prever resultados futuros (Costa & Pesci, 2016).

## 4. Identificación de los diferentes Modelos de Análisis del Impacto Social

Tras haber revisado los diferentes enfoques y dimensiones que componen las métricas de impacto social, esta sección se centrará en el análisis de los modelos potenciales que surgen de

estas combinaciones. Aunque, en teoría, sería posible generar hasta 32.400 permutaciones combinando las opciones de cada una de las ocho dimensiones analizadas, la realidad es que las combinaciones efectivamente aplicadas son considerablemente menores. Esto permite identificar una serie de marcos básicos de análisis que sirven como referencia para estructurar los modelos de medición de impacto social.

Diversos estudios (Alomoto et al., 2022; Feor et al., 2023) han abordado la identificación de modelos de análisis de impacto. Corvo et al. (2022), mediante un meta-análisis, identificaron cuatro clústeres: (1) modelos de desempeño/gestión, que evalúan objetivos usando certificaciones; (2) modelos de auditoría/calidad, que valoran procesos y resultados desde la perspectiva de stakeholders; (3) modelos que monetizan resultados; y (4) un modelo emergente vinculado a la sostenibilidad e inversiones ESG. Nigri y Michelini (2019) también proponen cuatro clústeres: (1) cuantitativo social simple (14,5%), retrospectivo y con cuantificación básica; (2) holístico complejo (26,3%), que combina indicadores cuantitativos y cualitativos para informar y financiar; (3) selección cualitativa (40,8%), cualitativo y retrospectivo con baja complejidad; y (4) gestión (18%), enfocado en gestión o certificación durante la actividad.

En los análisis retrospectivos (Nigri & Michelini, 2019; Corvo et al., 2022; Alomoto et al., 2022; Feor et al., 2023) no se identifican los análisis de impacto clásicos, como tablas input-output y ACB, probablemente porque no están orientados a organizaciones específicas, ni los estudios aleatorios, dado que son más recientes. Sin embargo, los trabajos cuasi-experimentales, causales y contrafácticos han crecido exponencialmente (Heverstone et al., 2023), impulsados por el interés en evaluar políticas públicas (Gaffey, 2013; Banerjee et al., 2020; Duflo, 2020) y por el Nobel de Economía 2019 otorgado a Banerjee, Duflo y Kremer por estas técnicas. Esto ha convertido los experimentos de control aleatorios (ECA) en el modelo de análisis de impacto predominante en la ciencia. Desde una visión sistémica, los modelos de análisis de impacto se pueden reducir a seis: Input-Output, ACB, KPI, Contabilidad Social, Cuentas Satélite y Modelos Aleatorios (véase Tabla 3). No obstante, la realidad es borrosa (Gil Aluja, 2013) y puede existir modelos que amplíen estos límites.

Dentro de estas posibilidades, los investigadores que quieran proceder de forma rigurosa deberán seleccionar la tipología de modelo a utilizar y ser coherente con el mismo. La amalgama de modelos en un esfuerzo por conseguir un análisis más comprensivo de la realidad normalmente lleva a una especie de Collage Frankenstein que se aprecia en un número importante de escritos grises y en algunos pretendidamente científicos. Ya hace más de una década se pueden identificar más de 40 metodologías específicas (Stevens et al., 2015) que, en la actualidad, según la fuente, se acercan o sobrepasan las 100.

**Tabla 3.** Modelos de impacto social en sus principales dimensiones

	DECISIONES DE INVERSIÓN		GESTIÓN ESTRATÉGICA		POLÍTICAS PÚBLICAS	
	Inputs-Outputs	ACB	KPI	Contabilidad social	Cuentas satélite	Modelos aleatorios
Ámbito	Sectorial	Proyecto	Organización	Organización Agregado	Agregado Sectorial	Proyecto Sectorial
Temporalidad	Ex ante	Ex ante	On time	On time	Ex post	Ex post
Destinatario	Administraciones Públicas	Inversores AAPP	Regulador Organización	Stakeholders	Administraciones Públicas	Administraciones Públicas
Utilidad	Financiación	Financiación	Cumplimiento Comunicación	Estrategia Comunicación	Financiación Insight	Financiación Insight
Artífice	Externo	Externo	Interno Mixto	Externo	Externo	Externo
Métricas	Monetario	Monetario	Cuantitativo	Marco Lógico	Marco Lógico	Causalidad
Transacciones	Mercado	Mercado No mercado	No mercado	Mercado No mercado Emocional	Mercado	No mercado Emocional
Enfoque	Histórico	Probabilístico	Correlacional	Marco Lógico	Marco Lógico	Causalidad
Algunos ejemplos de metodologías	IOT (Tablas input Output) SAM (Social Accounting Matriz)	LBG (London Benchmarking Group) SROI (1)	EFFRAG Balance social Matriz bien común Social balanced scored card	VSI (valor Social Integrado) AECA (CSM) SROI (2)	RCT (Ensayo Controlado Aleatorizado) PSIA (Poverty & social Impact Analysis) SROI (3)	RCT (Ensayo Controlado Aleatorizado) PSIA (Poverty & social Impact Analysis) SROI (3)

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5. El “efecto Frankenstein” y el principio de incertidumbre en la medición de Impacto Social: cuando menos, es más

A lo largo del tiempo, los modelos de impacto social pueden evolucionar atravesando diferentes estadios y perspectivas, generando lo que podría llamarse un “efecto Frankenstein”, donde enfoques y dimensiones se mezclan sin diferenciación clara. A partir del ejemplo del SROI, en esta sección se reflexiona sobre cómo los modelos de impacto social, al evolucionar sin una diferenciación clara, pueden generar sistemas híbridos, destacando la necesidad de establecer límites y revisar sus bases teóricas y metodológicas, llegando a la paradoja de lo imposible, cuando el costo de implantación de la medición supera al beneficio detectado.

El desarrollo del SROI ha pasado de ser una herramienta ex ante, similar al ROI financiero y diseñada para decisiones de inversión, a usarse en organizaciones continuas, reemplazando “inversión” por “gasto”, a menudo público o mixto. Esto lo ha transformado en una ratio de contabilidad social monetaria, con el problema de que una reducción de financiación a corto plazo incrementa el SROI, operando en contra de su propósito. En organizaciones continuas, el coste de oportunidad difiere debido al elevado coste de cierre. Además, el SROI ha incorporado elementos del análisis contra factual, como el deadweight (lo que ocurriría sin intervención), el desplazamiento y la atribución. Sin embargo, este enfoque exige limitar variables y distanciarse temporalmente, lo que dificulta su uso en la gestión estratégica. Aunque se busca un instrumento omnicompreensivo, esta ambición es incompatible con el rigor científico, generando confusión y erosionando la credibilidad de los análisis de impacto.

Sobre el conocimiento completo de los análisis, principalmente en relación con la amplitud, la temporalidad y el tipo de relaciones establecidas es necesario enunciar un principio, precisamente el principio de incertidumbre (Uncertainty Principle of Social Impact o UPSI). Este principio se refiere a la imposibilidad de conocer con precisión ciertos pares de magnitudes complementarias en las acciones de una organización, específicamente la causalidad y la amplitud del impacto.

Cuanta mayor causalidad se busca en determinar el impacto de una actuación, menos se conoce la amplitud de dicho impacto; y en la medida en que se incrementa la amplitud del conocimiento de los outputs generados por una organización disminuye el conocimiento que tenemos sobre el impacto que generan (outcomes). Se genera una frontera de eficiencia donde es posible optimizar uno de los análisis, pero no ambos al mismo tiempo. Esto queda reflejado en la figura 3.

Fig. 3. Principio de Incertidumbre

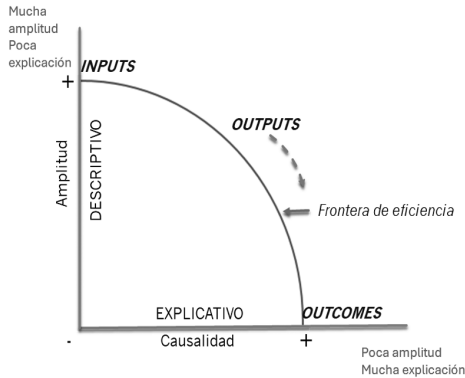
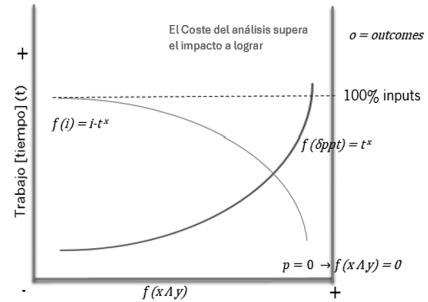


Fig. 4. Principio de incalculabilidad



Fuente: Elaboración propia.

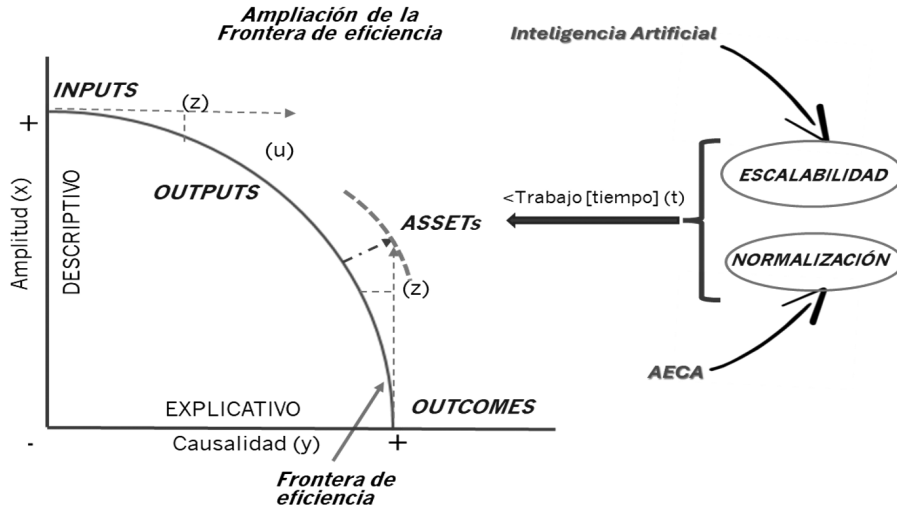
El resultado de esta incertidumbre se concreta en un Principio de incalculabilidad (Incalculability Principle of Social Impact o IPSI). Este principio establece que es imposible calcular con absoluta precisión y detalle el impacto de una organización, ya que, en algún punto, el aumento en los costos marginales del análisis consumiría todos los recursos disponibles, reduciendo el impacto a cero. Este principio de incalculabilidad queda reflejado en la Figura 4. Generando la paradoja de que se utilizarían la totalidad de los recursos disponibles en la evaluación de una intervención que no dispondría de recursos para su ejecución; pero como en este caso su impacto sería nulo, podríamos utilizar los recursos en cualquier utilización alternativa ya que siempre mejoraría el resultado.

No obstante, aunque sea imposible calcular la totalidad del impacto (amplitud x profundidad), lo que sí cabe es intentar ampliar la frontera de eficiencia para conseguir un mayor conocimiento del impacto generado. Para esto, en línea con la propuesta de la Figura 2, la incorporación de los *assets*<sup>2</sup>, entre los outputs, entendidos como actividades realizadas, y los outcomes entendidos como afección a las personas; dichos *assets* se entenderían como una medida relativa al valor percibido por los diferentes stakeholders en relación a los flujos de transferencia de valor. Como puede apreciarse en la Figura 5, la incorporación de los *assets* como elemento de análisis junto con la reducción de costes propiciada por el ciclo virtuoso

2. En finanzas y lenguaje anglosajón el término se utiliza normalmente para referirse a bienes y recursos valiosos; en el contexto al que nos referimos puede utilizarse para hacer referencia a transferencias de bienes o servicios considerados valiosos por la persona perceptora.

formado por la normalización<sup>3</sup> y la inteligencia artificial, mucho más potente en entornos normalizados<sup>4</sup>.

**Figura 5.** Ampliación de la frontera de eficiencia de la Evaluación de Impacto



Fuente: Elaboración propia.

## 6. Reflexión sobre los modelos de análisis de impacto social: desafíos y potencialidades

Este apartado analiza los principales modelos de impacto social, destacando sus desafíos y potencialidades, y haciendo hincapié en su aplicación a la economía social.

3. Dado que la propuesta de los "assets" encaja bien con el modelo de contabilidad social, se identifica a AECA como entidad para su normalización.

4. En el marco de la economía social ya se ha generado un documento de trabajo por parte de AECA sobre la normalización del informe de sostenibilidad en el marco de la contabilidad social (Retolaza & San-Jose, 2024); y en el ámbito de la aplicación de la inteligencia artificial, tanto GEAccounting como el Grupo catalán Clade llevan tiempo trabajando.

## 6.1. Tablas input-output

En España, las Tablas Input-Output (TIO) elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), sigue las directrices del Sistema Europeo de Cuentas (SEC), que proporciona un marco contable homogéneo para todos los países miembros de la Unión Europea, no distinguen entre entidades mercantiles y entidades de la economía social, como cooperativas, mutuas o fundaciones. Estas tablas muestran los flujos económicos entre los sectores productivos del país, agrupando las unidades de producción por actividad sin distinguir su naturaleza jurídica. Por ello, cualquier desglose de datos sobre la economía social solo refleja el volumen de interacciones, asumiendo que funcionan igual que las empresas mercantiles. Aspectos peculiares de las entidades de la economía social como la reinversión social, la redistribución equitativa y, en especial, las transferencias de valor al margen del mercado no tienen cabida en esta aproximación. Las tablas input-output están diseñadas principalmente para medir impactos económicos tradicionales, como producción o empleo, siendo incapaces de incorporar otros aspectos relacionados con valores sociales o comunitarios.

## 6.2. Análisis Coste-Beneficio (ACB)

Por su parte, los modelos de análisis coste-beneficio presentan importantes limitaciones en el análisis de impacto de la economía social; estando su foco en la maximización de la eficiencia financiera tradicional, entendida como una ratio entre *outputs* a corto y medio plazo y costes; tendiendo a descuidar los beneficios a largo plazo o aquellos de naturaleza compleja, como los sociales o éticos. A este problema se une la dificultad de valorar los impactos no monetarios, tanto por la dificultad de identificar valores intangibles, como la cohesión comunitaria, la inclusión social o la mejora en la calidad de vida; como por la dificultad de asignarles un valor monetario. Además, se suelen subestimar las externalidades negativas y los costes indirectos, así como el ahorro social y las externalidades positivas propias de la economía social. Además, el ACB tiende a simplificar la realidad compleja de las entidades de economía social al reducir todos los aspectos a cifras monetarias, lo que puede llevar a decisiones basadas en una visión parcial. Ignorar los principios éticos. Los valores como la democracia, la solidaridad o la justicia social son difíciles de integrar en un análisis basado en costos y beneficios monetarios.

## 6.3. Indicadores Clave de Resultados (KPI- Key Performance Indicator)

En relación con los KPIs, se pueden distinguir dos tipos de aproximaciones. Por un lado, están los indicadores diseñados para todo tipo de entidades, como los del como los del EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) relacionados con los informes de sostenibilidad (CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive), que suelen priorizar indicadores finan-

cieros o ambientales y no reflejan adecuadamente las particularidades de las organizaciones de economía social, como la solidaridad, la participación democrática o la reinversión de beneficios. Esto se debe, en parte, a la mínima participación histórica de estas organizaciones en el desarrollo de estos marcos, mientras que grandes empresas mercantiles, a través del GRI (*Global Reporting Initiative*), llevan décadas adaptándolos a sus intereses. Por otro lado, los KPIs genéricos y estandarizados presentan un riesgo de homogenización, al ignorar la diversidad y los objetivos específicos de las entidades de economía social. Este enfoque tiende a reducir su impacto a métricas genéricas, priorizando aspectos fácilmente medibles, como las emisiones de carbono, sobre dimensiones cualitativas como la cohesión social o la calidad de las relaciones laborales, amenazando así su especificidad. Además, las entidades más pequeñas, predominantes en la economía social, carecen a menudo de los recursos necesarios para desarrollar informes sofisticados, lo que incrementa la brecha entre sus necesidades y las herramientas disponibles.

Por su parte la utilización de KPIs específicos para entidades de la economía social como puede ser el balance social o, en menor medida, la matriz del bien común, pueden servir para destacar aspectos específicos de las entidades sociales, pero tiene el problema de desvincularlas del resto de las entidades de la economía; lo cual puede generar el efecto perverso de que se perciba que necesitan una mayor justificación de su actividad. A esto puede añadirse una cierta expectativa de sesgo organizativo, entendido como el riesgo de que las organizaciones adapten la medición de estos KPIs para resaltar logros positivos y minimizar aspectos menos favorables, potenciado por un reconocimiento más limitado del estándar y una falta de verificación.

## 6.4. Contabilidad Social (monetaria)

La contabilidad social (monetaria)<sup>5</sup> busca medir el impacto social generado por las organizaciones. En el marco de la *triple bottom line*, entendido como un modelo de comprensión de la empresa desde un triple objetivo en sus resultados: económicos, social y ambientales; en lugar de centrarse únicamente en el beneficio de la empresa; permite complementar, también en términos monetarios, la contabilidad económico-financiera y medioambiental. En el marco de la ASG (medio ambiente, social y gobernanza), aunque es posible incorporar un informe de gobernanza, no es posible hacerlo en los términos monetarios del resto de análisis. A pesar de su alto potencial para las entidades de la economía social, que se visualiza de forma destacada en algunos sectores: agroalimentario, educación, inclusión (CIRIEC 2020; San-Jose & Retolaza, 2025) presenta algunas limitaciones importantes. Entre las que habría que destacar: 1) confusión sobre el marco de referencia, realidades muy diferentes como el Valor Social Integrado, el SROI, el balance social, la matriz del bien común, o incluso listados de indicadores, monetiza-

*5. Aunque en muchas ocasiones se hace referencia a la contabilidad social de forma general, hay que diferenciar entre la que se expresa en términos monetarios (Accounting) y la que lo hace en formato de indicadores cuantitativos (Accountability); esta última acepción, propia, por ejemplo, del Balance Social o de la Matriz del Bien Común se incluiría en el marco lógico propio de los KPIs y no de la contabilidad social propiamente dicha.*

dos o incluso sin monetizar, se clasifican en este epígrafe, dando lugar a una importante confusión terminológica y conceptual. La reciente normalización realizada por AECA (Retolaza & San-Jose, 2024) puede suponer un paso importante en la clarificación del marco conceptual en relación con la información de sostenibilidad. 2) La dificultad de entender de forma intuitiva el valor razonable atribuido a una transferencia de valor y las dudas que puede generar en relación al carácter subjetivo del mismo son un elemento de inseguridad para las propias entidades de la economía social y de escepticismo para sus interlocutores. 3) Las ratios de impacto que se generan tienen una alta correlación con el sector de actividad de las entidades, aunque esto es similar a lo que ocurre en la contabilidad económica tradicional, en la contabilidad social dada la escasez de datos agregados, complica los análisis de benchmarking entre entidades; y su incorporación en la propia gestión estratégica (Echanove et al. 2025). 4) Al tratarse de procesos relativamente novedosos, sobre las que las entidades tienen un escaso conocimiento interno, debe buscarse apoyo externo, lo que complejiza, alarga y encarece los procesos de implementación de la contabilidad social en las organizaciones. 5) Dado el escaso número de entidades que publican sus resultados de contabilidad social resulta difícil realizar análisis agregados, por lo que su utilidad actual para análisis de este tipo es muy limitada. Hasta aquí, todos estos problemas pueden ser solucionables con una mayor normalización, un análisis más amplio de casos o procedimientos metodológicos más rápidos y menos onerosos. Sin embargo, existe otra limitación más importante conceptualmente: 6) la imposibilidad de la contabilidad social para desarrollar análisis de impacto en el largo plazo o en contextos más amplios que la transferencia inmediata de valor. Si, por ejemplo, se quisiera analizar el impacto que una cooperativa agroalimentaria importante (COVAP, DCOOP, Agrosevilla, etc.)<sup>6</sup> tiene sobre la fijación de la población al territorio, la contabilidad social puede analizar en términos relativos las transferencias de valor realizadas en el territorio (contabilidad social analítica) e incluso, en términos relativos, compararlas con el conjunto de transferencias de la economía del entorno, pero no puede realizar conexiones causales entre la transferencia de ese valor y la fijación de la población; siendo necesario recurrir a análisis aleatorios para tal objetivo. Lo mismo ocurre si se quieren analizar aspectos importantes de los principios de la economía social como el equilibrio salarial o la solidaridad entre entidades.

## 6.5. Cuentas Satélite

Por su parte, las cuentas satélites (Monzón, 2006; Chaves & Monzón, 2018) son fundamentales para la comprensión agregada de la importancia de la economía social, pero cuentan con tres importantes limitaciones; la primera y no menos importante es que 1) se centran exclusivamente en lo mercantil, cuando el propósito fundamental de las entidades de la economía social es, precisamente, social. Esto lleva a que 2) las transferencias de no mercado no se visualicen, aun cuando estas, de forma exploratoria, se pueden estimar entre un 40 y un 60% del valor total transferido (Aguado et al., 2021). Aunque, sin duda, son útiles para visualizar la impor-

---

6. *Son casos reales en los que se ha planteado el análisis de dicho impacto.*

tancia económica de las entidades de economía social, esta aparece en un claro 3) segundo plano en relación a la mercantil y 4) pierde sentido si se intenta aplicar a una entidad singular, por lo que 5) su utilidad en el ámbito de la gestión estratégica es escasa.

## 6.6. Modelos Aleatorios

Por su parte, los modelos aleatorios tienen la virtualidad de permitir una aproximación a la conexión causal entre los recursos utilizados (inputs) y los impactos finales generados, sin embargo entre sus limitaciones destacan la 1) necesidad de seleccionar una o unas pocas variables dependientes, por lo que sus resultados tendrán una escasa amplitud en relación a los outputs generados y la 2) necesidad de que transcurra un plazo de tiempo amplio entre la actividad de la organización y el análisis de los resultados; esto que puede encajar bien en un proyecto o programa de intervención, es 3) muy difícil de aplicar a entidades con una actividad continua a lo largo del tiempo. Por último, pero no menos importante, señalar que es difícilmente aplicable a entidades particulares y que, por los plazos exigidos, no puede utilizarse en los procesos de mejora de la gestión estratégica; ya que salvo en entornos extremadamente estables, lo que a su vez se contradeciría con la teoría del cambio, la realidad, y por tanto la estrategia, en el momento de obtención del feedback será sustancialmente diferente de la realidad analizada (Pérez López, 1991).

## 7. Conclusiones y limitaciones

La principal conclusión que deja el estudio se refiere a la complejidad del análisis del impacto, pero no en relación con los aspectos técnicos, sino a la claridad y coherencia del modelo elegido. Diversos modelos tienen utilidades diferentes que deben ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar el proceso de análisis. En el caso de la economía social, el impacto no puede aceptarse como una exigencia justificativa con parámetros de análisis similares a las mercantiles, sino que debe plantearse desde su especificidad diferencial; donde la transferencia de valor de no mercado y emocional está ligada a su propósito, debiendo estar en el núcleo de la rendición de cuentas. Así mismo la evaluación, en función de sus intereses debe optar por un compromiso entre la amplitud, entendida como el análisis del mayor número de ítems, y la profundidad, entendida como el análisis en profundidad de la afección causada por cada uno de los ítems. La maximización de ambas dimensiones en un mismo análisis resulta imposible.

A nivel agregado, las cuentas satélites son necesarias para valorar el impacto económico, pero sólo reflejan el valor de mercado, generando un efecto “ghost” que oculta gran parte del valor transferido por las entidades sociales (San-Jose & Retolaza, 2022). Por ello, es interesante complementarlas con contabilidad social, aunque esta última enfrenta dificultades por falta de datos y difusión

El análisis individualizado y su integración en la gestión estratégica es fundamental. La economía social debe mantener un perfil propio para evitar perder su especificidad y capacidad de gestión diferenciada frente a estándares mercantiles o públicos.

Entre las limitaciones, el estudio no cubre toda la complejidad ni conecta plenamente los modelos con sus paradigmas subyacentes. Futuras investigaciones podrían abordar evaluaciones múltiples y la aplicación de lógica borrosa en la práctica.

## 8. Futuras Líneas de Investigación

A partir de la situación actual se abre un gran potencial respecto a futuras líneas de investigación que, conforme a su naturaleza, podemos agrupar en tres grandes categorías: 1) aquellas destinadas a decidir sobre potenciales inversiones, ya sean previas a las mismas como en el caso del SROI, o a posteriori, como en los análisis aleatorios; si bien es cierto que en el primer caso el ámbito de investigación se circunscribe en mayor medida con la normalización del valor razonable de los impactos esperados, mientras en el segundo se focaliza en la medición de los propios impactos. En ambos casos la investigación sobre coste de oportunidad y grupos de control sintéticos, pueden ser dos interesantes sublíneas de desarrollo, todavía con gran potencial. 2) aquellas vinculadas con la transparencia y, por tanto, con la comunicación a los diferentes stakeholders, fundamentalmente destinadas a que estos modifiquen sus comportamientos, bien de consumo (clientes), de financiación (Administración pública o inversores de impacto), implicación (trabajadores o proveedores). En este ámbito la profundización en la alineación con los informes no financieros/de sostenibilidad es una importante línea de investigación, y en concreto, todo lo referido al análisis de doble materialidad y, consecuentemente, a los IROs -Impactos, Riesgos y Oportunidades-. Y, por último, 3) aquellas vinculadas al uso de la información de impacto en la gestión estratégica de las propias entidades; se trata de un ámbito novedoso y poco desarrollado, sobre el la financiación de la UE va a traccionar a través de la financiación de nuevos proyectos.

Complementariamente, pero no menos potente, podemos identificar toda una línea de desarrollo focalizada en la propia metodología. Entre los principales retos, incorporar el potencial de la IA -Inteligencia Artificial- a la escalabilidad en el uso de los análisis de impacto; lo que puede abrir una nueva dimensión entrada en análisis macroeconómicos, de carácter sectorial o territorial. Otros aspectos metodológicamente interesantes son el cálculo en la transferencia de valor emocional o el análisis de impacto/contabilidad social analítica, bien en relación con los aspectos de igualdad o inclusión, con la equidad, con el impacto territorial o con los propios ODS.

## Bibliografía

AGUADO, Ricardo, RETOLAZA, Jose Luis & ALCANIZ, Leire (2021): "Social accounting in organizations of the Social Economy: The ARTE program applied to the CLADE Group", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, (138), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.5209/reve.73865>

ALOMOTO, William, NIÑEROLA, Angels & PIÉ, Laia (2022): "Social impact assessment: a systematic review of literature", *Social Indicators Research*, 161(1), 225-250. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02809-1>

ARVIDSON, Malin & LYON, Fergus (2014): "Social impact measurement and non-profit organizations: Compliance, resistance, and promotion", *VOLUNTAS, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 869-886.

AYUSO, Silvia (2018): *Medición del impacto social: Desafíos y oportunidades*, (Documento de Trabajo N° 26). Barcelona: Cátedra Mango, ESCI, Universidad Pompeu Fabra. Disponible en: <https://www.esci.upf.edu/uploads/imgen/7066-26-medicion-del-impacto-social.pdf?1674728955>

BANERJEE, Anup, CARLSSON-WALL, Martin & NORDQVIST, Mattias (2024): "Hybrid board governance: Exploring the challenges in implementing social impact measurements", *The British Accounting Review*, 56(5), 101359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101359>

BASSI, Andrea (2022): *From 'Social Impact' to 'Social Value': A Holistic Approach to the SSE Worth' Measurement* (Working Paper No. 2023-15). Liège (Belgium): CIRIEC International, Université de Liège. DOI: <https://doi.org/10.25518/ciriec.wp202206>

BEER, Haley Allison & MICHELI, Pietro (2018): "Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value", *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 755-771. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12175>

BERRY, Anthony J., COAD, Alan F., HARRIS, Elaine P., OTLEY, David T. & STRINGER, Carolyn (2009). "Emerging themes in management control: A review of recent literature", *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>

BONNY, Bino P. & RAJENDRAN, P. (2013): "Evaluation of Self Help Groups (SHG) as a social enterprise for women empowerment", *Journal of Tropical Agriculture*, 51(1), 60-65. DOI: <https://jtropag.kau.in/index.php/ojs2/article/view/28>

BOUCHARD, Marie & ROUSSELIÈRE, Damien (2022): "Recent advances on impact measurement for the social and solidarity economy: Empirical and methodological challenges", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 253-266. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12380>

CHAVES, Rafael & MONZÓN, José Luis (2018): “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>

CIRIEC-España (2020): “Contabilidad social: Monetizando el Impacto de la Economía Social”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (100), Número especial. Disponible en: [https://ciriec-revistaeconomia.es/es/?s=&post\\_type=documento&combo-campo=0&comboagno=4307%2C4266%2C4210&combonumero=](https://ciriec-revistaeconomia.es/es/?s=&post_type=documento&combo-campo=0&comboagno=4307%2C4266%2C4210&combonumero=)

CLARK, Catherine, ROSENZWEIG, William, LONG, David & OLSEN, Sara (2004): *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures*. UC Berkeley Working Paper Series. Disponible en: <https://repositories.cdlib.org/crb/wps/13>

CORNFORTH, Chris (2002): *The governance of public and non-profit organizations* (Vol. 6). London: Routledge.

CORVO, Luigi, PASTORE, Lavinia, MASTRODASCIO, Marco & CEPIKU, Denita (2022): “The social return on investment model: a systematic literature review”, *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 49-86. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307>

COSTA, Ericka & PESCI, Caterina (2016): “Social impact measurement: why do stakeholders’ matter?”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99-124.

DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>

DRUCKER, Peter (2012): *Managing the non-profit organization*. Routledge.

DUFLO, Esther (2020): “Field experiments and the practice of policy”, *American Economic Review*, 110(7), 1952-1973. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.110.7.1952>

DUFOUR, Bryan (2017): “State of the art in social impact measurement: Methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context”, *EMES International Research Conference Proceedings*. Disponible en: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01458730>

EBRAHIM, Alnoor (2020): *Measuring social change*. Stanford University Press.

DOI: <https://doi.org/10.1515/9781503609211>

ECHANOVE, Alfonso, RETOLAZA, Jose Luis & SAN-JOSE, Leire (2025): *El Modelo SVS. Stakeholder Value Strategyer*. Profit editorial.

EMERSON, Jed (2003): “The blended value proposition: Integrating social and financial returns”, *California Management Review*, 45(4), 35-51. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166187>

FEOR, Leah, CLARKE, Amelia & DOUGHERTY, Ilona (2023): "Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions", *World*, 4(4), 816-837.

DOI: <https://doi.org/10.3390/world4040051>

GAFFEY, Veronica (2013): "A fresh look at the intervention logic of Structural Funds", *Evaluation*, 19(2), 195-203. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356389013485196>

GIBBON, Jane & DEY, Colin (2011): "Developments in social impact measurement", *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63-72.

DOI: <https://doi.org/10.1080/0969160X.2011.556399>

GIL-ALUJA, Jaime (2013): *Fuzzy sets in the management of uncertainty* (Vol. 145). Heidelberg (BE): Springer.

GRIECO, Cecilia, MICHELINI, Laura & IASEVOLI, Gennaro (2015): "Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173-1193. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764014555986>

HEVENSTONE, Debra, FRASER, Alec, HOBI, Lukas & GEUKE, Gemma (2023): "Why is Impact Measurement Abandoned in Practice?", *Ethics*, 42(6), 615-637. Disponible en: <https://arbor.bfh.ch/server/api/core/bitstreams/f5223461-2461-4a27-9237-771769101f66/content>

HOLMSTROM, Bengt R. & TIROLE, Jean (1989): "The theory of the firm", *Handbook of Industrial Organization*, 1, 61-133. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01005-8](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01005-8)

IANNACI, Daniel (2020): "Reporting tools for social enterprises: Between impact measurement and stakeholder needs", *European Journal of Social Impact and Circular Economy*, 1(1b), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.13135/2704-9906/4486>

JANY-CATRICE, Florence (2022): "A political economy of social impact measurement. Annals of Public and Cooperative Economics", 93(2), 267-291.

DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12351>

KABEER, Naila & SULAIMAN, Munshi (2015): "Assessing the impact of social mobilization: Nijera Kori and the construction of collective capabilities in rural Bangladesh", *Journal of Human Development and Capabilities*, 16(1), 47-68.

DOI: <https://doi.org/10.1080/19452829.2014.956707>

KANTER, Rosabeth Moos & SUMMERS, David V. (1987): Doing well by doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organisations and the need for a multiple constituency approach. En: Powell, Walter W. (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*.

LISTON-HEYES, Catherine & LIU, Gordon (2017): To measure or not to measure? An empirical investigation of social impact measurement in UK social enterprises. In: Powell, Madeleine & Berry, Frances Stokes (Eds.), *The Third Sector, Social Enterprise and Public Service Delivery* (cap. 4), London: Routledge. Disponible en: <https://oro.open.ac.uk/70259/3/70259.pdf>

MAAS, Karen & LIKET, Kellie (2011): Social Impact Measurement: Classification of Methods. In: Burritt, Roger, Schaltegger, Stefan, Bennett, Martin, Pohjola, Tuula, Csutora, Maria (Eds.), *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (Vol. 27). Dordrecht: Springer, 171-202. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8)

MAIER, Florentine, SCHOBER, Christian, SIMSA, Ruth & MILLNER, Reinhard (2015): "SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations", *VOLUNTAS, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 1805-1830. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>

McLOUGHLIN, Jim, KAMINSKI, Jaime, SODAGAR, Babak, KHAN, Sabina, HARRIS, Robin, ARNAUDO, Gustavo & Mc BREARTY, Sinéad (2009): "A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology", *Social Enterprise Journal*, 5(2), 154-178. DOI: <https://doi.org/10.1108/17508610910981734>

MICHAUD, ALEXANDRE (2023): Combiner l'impact et l'effet social, *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 14(2), 77-99. DOI: <https://doi.org/10.29173/cjnser600>

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Josef (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.

MONZÓN, José Luis (2006): "Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405602>

MOOK, Laurie (2019): "The sustainable development goals: A tipping point for impact measurement?", *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 10(2), 81-87. DOI: <https://doi.org/10.29173/cjnser.2019v10n2a343>

MUÑOZ, Pablo, GAMBLE, Edward N. & BEER, Haley (2022): "Impact measurement in an emerging social sector: Four novel approaches", *Academy of Management Discoveries*, 8(2), 298-330. DOI: <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0044>

NICHOLLS, Alex (2018): "A general theory of social impact accounting: Materiality, uncertainty and empowerment", *Journal of Social Entrepreneurship*, 9, 132-153. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1452785>

NIGRI, Giorgia & MICHELINI, Laura (2019): *A Systematic Literature Review on Social Impact Assessment: Outlining Main Dimensions and Future Research Lines*. In: Schmidpeter, René, Capaldi, Nicholas, Idowu, Samuel O. & Stürenberg Herrera, Anita (Eds.), *International Dimensions of Sustainable Management (CSR, Sustainability, Ethics & Governance)*, Cham: Springer, 53-67. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-04819-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-04819-8_4)

OECD (2021): "Social impact measurement for the social and solidarity economy", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*. Disponible en: [https://www.impactterms.org/wp-content/uploads/OECD21\\_SIM-for-the-SSE-1.pdf](https://www.impactterms.org/wp-content/uploads/OECD21_SIM-for-the-SSE-1.pdf)

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio (1991): *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp.

PERRINI, Francesco, COSTANZO, Laura A. & KARATAS-OZKAN, Mine (2021): "Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(2), 237-251. DOI: <https://dx.doi.org/10.1108/CG-02-2020-0062>

PONCE-LOZANO, Pedro José, SAN-JOSE, Leire & RETOLAZA, José Luis (2024): "Moncloa University HLA Hospital: The Health Cooperative Contributing to Generating Value for Stakeholders", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 148(1), 1-15, e97314. DOI: <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.97314>

PORTER, Michael & KRAMER, Mark (2011): "La creación de valor compartido", *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3658419>

RETOLAZA, Jose Luis (2007): "El problema de la causalidad en las ciencias económicas", *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 39-53. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320286003>

RETOLAZA, Jose Luis, SAN-JOSE, Leire & ROQUEÑI, Maite (2016): *Social accounting for sustainability: Monetizing the social value*. Cham: Springer.

RETOLAZA, Jose Luis & SAN-JOSE, Leire (2020): Stakeholder accounting for sustainability applied to nonfinancial information in banking. In: San-Jose, Leire, Retolaza, Jose Luis & Liedekerke, Luc van (Eds.), *Handbook on Ethics in Finance*, Cham: Springer, 1-22.

RETOLAZA, Jose Luis, AGUADO, Ricardo & SAN-JOSE, Leire (2020): "Social accounting as an enabling tool to develop collective organizational citizenship behavior in the Diocese of Bilbao", *Frontiers in Psychology*, 11, 77. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00077>

RETOLAZA, Jose Luis & SAN-JOSE, Leire (2022): "The cooperative difference in the management styles and objectives: Phantom effect of credit cooperative". In: *Contemporary Trends in European Cooperative Banking: Sustainability, Governance, Digital Transformation, and Health Crisis Response*, Cham: Springer International Publishing, 143-164.

RETOLAZA, José Luis & SAN-JOSE, Leire (2024): *Informe de sostenibilidad para entidades de Economía Social*, AECA. Disponible en: <https://www.geaccounting.org/descarga-aeca2024/>

RODRÍK, Dani (2015): *Economics Rules: The Rights and Wrongs of the Dismal Science*, New York: WW Norton & Company.

SAN-JOSE, Leire & RETOLAZA, José Luis (Coords.) (2025): *Análisis del impacto social de la universidad: Un modelo para su escalabilidad*, Editorial ESIC.

STEVENS, Robin, MORAY, Nathalie & BRUNEEL, Johan (2015): "The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051-1082. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12091>

STUDER, Marion (2022): "Social impact measurement: An interpretive framework based on the economics of conventions and two French case studies", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 293-312. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12366>

VAN RIJN, Michiel, RAAB, Jörg, ROOSMA, Femke & ACHTERBERG, Peter (2024): "To prove and improve: An empirical study on why social entrepreneurs measure their social impact", *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 494-516.

DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1975797>

VANCLAY, Frank (2002): "Conceptualising social impacts", *Environmental Impact Assessment Review*, 22(3), 183-211. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(01\)00105-6](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(01)00105-6)

ZAPPALÀ, Gianni & LYONS, Mark (2009): *Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview*. Centre for Social Impact. Disponible en: [https://eval.ru/book\\_files/Zappala\\_Recent%20approaches%20to%20measuring%20social%20impact%20in%20the%20Third%20sector\\_135.pdf](https://eval.ru/book_files/Zappala_Recent%20approaches%20to%20measuring%20social%20impact%20in%20the%20Third%20sector_135.pdf)