La medición del impacto social en el ámbito empresarial

Silvia Ayuso

Documento de trabajo nº 26

Enero 2018

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI-UPF, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

http://mango.esci.upf.edu/

La medición del impacto social en el ámbito empresarial

Silvia Ayuso

ESCI-UPF School of International Studies
Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa
Documento de trabajo nº 26
Enero 2018

Índice

0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary 1
1. Introducción 2
2. La medición del impacto social 3
2.1. El contexto de la medición del impacto social 3
2.2. Elementos clave en la medición del impacto social 5
2.3. Presentación de metodologías relevantes para las empresas 7
2.3.1. Balance del Bien Común 8
2.3.2. B Impact Assessment 14
2.3.3. LBG Model 17
2.3.4. Measuring Impact Framework 22
2.3.5. Modelo IC 26
2.3.6. Monetización del valor social 29
2.3.7. SROI - Social Return On Investment 33
2.4. Análisis comparativo de las metodologías presentadas 36
2.5. Recomendaciones generales para la medición del impacto social 40
3. Conclusiones 42
Referencias 43
Información sobre la autora 47
Agradecimientos 47

Figuras

Figura 1: Los cinco pasos de la medición de impacto social 5

Figura 2: La cadena de valor del impacto social 7

Figura 3: Matriz del Bien Común 4.1 11

Figura 4: Balance del Bien Común de Can Cet 13

Figura 5: B Impact Report 2016 de Alma Natura 16

Figura 6: Resumen del modelo LBG 19

Figura 7: Tipo, áreas y motivación de la contribución social de Suez Spain (2016) 21

Figura 8: Impacto social del programa de inserción laboral de la Fundación DKV Integralia (2011) 29

Figura 9: Modelo poliédrico de análisis del VSI aplicado a la Fundación Formació i Treball (2013) 33

Figura 10: Impacto social y económico de Laboratorio DAU derivado de su misión social (2013) 36

Figura 11: Modelo de progreso en la medición del impacto social 41

Tablas

Tabla 1: Beneficios de la medición del impacto social empresarial 3

Tabla 2: Programas e indicadores de impacto social de la central hidroeléctrica de Bujagali de Gas Natural Fenosa 25

Tabla 3: Nivel de aplicación de las metodologías analizadas 37

Tabla 4: Participación de grupos de interés *(stakeholders)* 38

Tabla 5: Métricas generadas (de cadena de impacto) 39

Tabla 6: Requerimientos de datos externos 40

0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary

RESUMEN EJECUTIVO:

El objetivo de este estudio es analizar diferentes metodologías de medición de impacto social existentes, para ayudar a las empresas a seleccionar el modelo que mejor se adapte a sus necesidades. Tras seleccionar siete metodologías aplicables al ámbito empresarial, se describen cada una de estas metodologías, se evalúan con respecto a diferentes dimensiones (nivel de aplicación, participación de grupos de interés, métricas generadas, requerimientos de datos y grado de esfuerzo), y se presentan las entidades que han desarrollado las metodologías y los usuarios que las han aplicado hasta la fecha, —incluyendo la ilustración mediante un ejemplo práctico de una organización empresarial—. Asimismo, se realiza un análisis comparativo de las metodologías revisadas y se ofrecen unas recomendaciones generales para la medición del impacto social en el ámbito empresarial.

RESUM EXECUTIU:

L'objectiu d'aquest estudi és analitzar diferents metodologies de mesurament d'impacte social existents, per ajudar les empreses a seleccionar el model que millor s'adapti a les seves necessitats. Després de seleccionar set metodologies aplicables a l'àmbit empresarial, es descriuen cadascuna d'aquestes metodologies, s'avaluen respecte a diferents dimensions (nivell d'aplicació, participació de grups d'interès, mètriques generades, requeriments de dades i grau d'esforç), i es presenten les entitats que han desenvolupat les metodologies i els usuaris que les han aplicat fins ara, —incloent-hi la il·lustració mitjançant un exemple pràctic d'una organització empresarial—. Així mateix, es realitza una anàlisi comparativa de les metodologies revisades i s'ofereixen unes recomanacions generals per al mesurament de l'impacte social en l'àmbit empresarial.

EXECUTIVE SUMMARY:

The aim of this study is to analyse different existing social impact measurement methodologies, to help companies select the model that best suits their needs. After selecting seven methodologies applicable to the business sector, each of these methodologies is described, they are evaluated with respect to different dimensions (application level, stakeholder participation, generated metrics, data requirements and level of effort), and methodology developers and users are presented —including illustration through a practical example of a business organization—. Likewise, a comparative analysis of the revised methodologies is carried out and general recommendations for the social impact measurement in the business world are offered.

1. Introducción

Según la estrategia renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas o responsabilidad social corporativa (RSC), ésta se define como "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad" (Comisión Europea, 2011). En la misma línea, la guía internacional ISO 26000 establece que la RSC es "la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente" (ISO 26000, 2010). Para asumir la responsabilidad sobre los impactos causados por la actividad empresarial en la sociedad y el medio ambiente, es imprescindible conocer estos impactos y determinar su magnitud. Sin embargo, a pesar de la creciente importancia de la RSC y de la multiplicación de herramientas para facilitar su implantación, persiste la dificultad de medir el comportamiento responsable de las empresas.

Con respecto a la medición del impacto ambiental ya existen varias metodologías estandarizadas para evaluar el impacto de un producto o de una organización, como por ejemplo la norma ISO 14040 de Análisis de Ciclo de Vida o el *GHG Protocol* para calcular las emisiones de gases de efecto invernadero. En cambio, en el ámbito de la medición del impacto social, el proceso es todavía muy incipiente. La mayoría de las empresas que quieren informar sobre su impacto social utilizan unos indicadores *ad hoc* o los indicadores propuestos por la *Global Reporting Initiative*, y reportan datos como el número de beneficiarios de sus programas sociales y la cantidad de euros invertida —indicadores que reflejan los recursos aportados, pero no el impacto social alcanzado—.

El objetivo de este estudio es analizar diferentes metodologías de medición de impacto social existentes para las empresas, y comparar sus características para poder evaluar su utilidad en diferentes contextos. El informe está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo 2 introduce primero el contexto de la medición del impacto social y destaca los elementos clave de este proceso. Posteriormente, se presentan y se describen en detalle las siete metodologías consideradas más interesantes para ayudar a las empresas a medir el impacto social de sus operaciones o sus proyectos. Se realiza un análisis comparativo de las metodologías presentadas y se ofrecen unas recomendaciones generales para la medición del impacto social. Finalmente, en el Capítulo 3 se resumen las principales conclusiones del estudio.

2. La medición del impacto social

2.1. El contexto de la medición del impacto social

El concepto “impacto social” es muy amplio y puede referirse a todo aquello que afecta a la calidad de vida de los individuos y las comunidades. La actividad de las empresas genera múltiples impactos sociales —tanto positivos como negativos—, a través del acceso a productos y servicios, la creación de empleos, la capacitación de los trabajadores, la construcción de infraestructuras, la compra de materias primas, la transferencia de tecnologías, el pago de impuestos etc.

Comprender, mejorar y comunicar el impacto social de sus proyectos y operaciones es interesante para las empresas. Al hacerlo satisfacen las expectativas de clientes, accionistas, inversores, comunidades locales afectadas, sociedad civil y otros grupos de interés, mejorando su reputación y su imagen de marca. Pero además puede ser una herramienta útil para acceder a fuentes de inversión responsable, atraer y retener talento, obtener “licencia social para operar”, descubrir potenciales riesgos y nuevas oportunidades de negocio, o acceder a información que ayude en la toma de decisiones. La Tabla 1 resume los beneficios que se derivan de la medición del impacto social de las empresas.

Tabla 1: Beneficios de la medición del impacto social empresarial

- Cumplimiento de exigencias de gobiernos
- Acceso a financiación
- Aumento de la transparencia
- Mejora de la relación con los grupos de interés
- Mejora de la reputación
- Atracción, motivación y retención de empleados
- “Licencia social para operar”
- Mejor identificación y gestión de riesgos
- Mejora en la toma de decisiones
- Nuevas oportunidades asociadas al negocio

Fuente: Adaptado de ONGAWA (2015)

Aunque para el sector privado empresarial la medición del impacto social es una práctica relativamente nueva, la medición de impactos en su concepto más amplio no le es ajena (ONGAWA, 2015). Las empresas, prácticamente desde sus orígenes, han medido el impacto económico de su actividad a través de su cuenta de resultados y sus informes financieros anuales en los que ofrecen información sobre su evolución económica a accionistas y acreedores. A principios de los

ochenta, algunas empresas comenzaron a publicar información sobre sus impactos ambientales. Unos diez años más tarde, respondiendo a las demandas de sus principales grupos de interés y de diversas organizaciones de la sociedad civil, las empresas comenzaron a publicar memorias de sostenibilidad, entendiendo sostenibilidad como un concepto multidimensional que engloba los resultados financieros, los impactos medioambientales y los efectos sociales tanto internos —sobre los trabajadores dentro de la propia organización—, como externos —sobre los colectivos con los que interactúa—.

La referencia principal para la elaboración de memorias de sostenibilidad a día de hoy es la guía desarrollada por la *Global Reporting Initiative* (GRI). GRI ha establecido un lenguaje uniforme y unos parámetros comunes a nivel mundial para las empresas que desean reportar su desempeño en sostenibilidad. Con respecto a cuestiones sociales, GRI propone indicadores relacionados con empleo, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, comunidades locales, etc. (GRI, 2017).

La importancia del reporte de información no financiera por parte de las empresas ha continuado cobrando relevancia, y ha evolucionado desde la voluntariedad a la obligatoriedad en algunos países como Dinamarca, Francia y Reino Unido. Asimismo, la nueva directiva europea sobre información no financiera obligará a las grandes compañías de la Unión Europea a informar sobre sus impactos en materia social, ambiental, políticas de diversidad, respeto de los derechos humanos y medidas contra la corrupción y el soborno (UE, 2014).

En paralelo han continuado las iniciativas voluntarias de informar sobre el valor creado por las empresas para la sociedad, más allá del valor generado para accionistas y acreedores. De manera progresiva, los informes de RSC o sostenibilidad tratan de medir la creación de valor compartido para la empresa y la sociedad[1], las externalidades generadas por las compañías[2] y/o la contribución a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por Naciones Unidas (GRI/UNGC/WBCSD, 2015). Recientemente se ha presentado el "Protocolo del Capital Social" (*Social Capital Protocol*) con el fin de proporcionar un

[1] El concepto de valor compartido (*shared value*) acuñado por Michael Porter y Mark Kramer resume la idea de que las prácticas empresariales que mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que se opera también aumentan la competitividad del negocio (Porter & Kramer, 2011).

[2] En la economía las externalidades son efectos indirectos de las actividades de consumo o producción que afectan a otros sin que estos paguen por ellas o sean compensados. Las externalidades causadas por las empresas son generalmente clasificadas en externalidades negativas (coste social, económico o ambiental que una compañía ocasiona en la sociedad y por el que no paga un precio directamente) y externalidades positivas (beneficio social, económico o ambiental que una compañía crea para la sociedad y por el que no es total o parcialmente retribuido en el precio de sus productos o servicios).

marco estandarizado para guiar la medición y valoración del impacto social de las empresas (WBCSD, 2017a).

2.2. Elementos clave en la medición del impacto social

Cualquier proceso de medición del impacto social puede caracterizarse a partir de una serie de etapas genéricas, en las que coinciden la mayoría de las metodologías existentes, y que comprenden cinco pasos o fases (AEF, 2015; CE, 2015) (véase la Figura 1). En primer lugar, es necesario establecer los objetivos y determinar el alcance del análisis de impacto. En segundo lugar, deben analizarse las distintas partes interesadas y su grado de implicación. A continuación, hay que medir los resultados e impactos relevantes mediante indicadores significativos. Seguidamente se trata de verificar los impactos que se están produciendo y su aportación de valor a los grupos de interés involucrados. Para finalizar, hay que realizar un seguimiento periódico de los datos y presentar la información interna o externamente.

Figura 1: Los cinco pasos de la medición de impacto social

Fuente: AEF (2015)

Cabe remarcar la importancia de la comunicación con los grupos de interés en el proceso de medición de impacto. Los grupos de interés o *stakeholders* son grupos de personas que son o pueden estar afectados por la actividad de una organización, como empleados, sindicatos, instituciones gubernamentales, ONG, comunidades locales, etc. Escuchar y entender las expectativas de estos grupos es fundamental, puesto que los propios afectados por la actividad son los que mejor conocen los

impactos de la misma. Su identificación e implicación puede facilitar tareas como la definición de asuntos relevantes, la propuesta de indicadores apropiados, la valoración de los mismos, el contraste de los resultados y la propuesta de actividades de mejora.

Asimismo, la medición del impacto suele basarse en un modelo sobre el que existe un amplio consenso conocido como "teoría del cambio", "cadena de valor del impacto" o "modelo lógico" (véase la Figura 2). Se trata de una cadena de causalidad que plantea hipótesis sobre los resultados – deseados o no – que generan ciertas actividades, y sobre los impactos a los que dan lugar esos resultados. Durante la medición de impacto se plantean y valoran indicadores que validan – o, en ocasiones, invalidan – estas hipótesis. La terminología de uso común propone las siguientes definiciones (AEF, 2015; CE, 2015; WBCSD, 2013):[3]

- **Insumos *(inputs):*** todos los recursos, sean humanos o de capital, invertidos en las actividades de la organización
- **Actividades *(activities)*:** las acciones concretas, tareas y trabajos llevados a cabo por la organización para generar productos y resultados y alcanzar sus objetivos
- **Productos/servicios *(outputs):*** los bienes y servicios tangibles que resultan de las actividades de la organización
- **Resultados *(outcomes)*:** los cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) que resultan de las actividades de la organización
- **Impacto social *(impact):*** la parte de las actividades de una organización atribuible a los resultados más generales y a largo plazo

[3] Cabe destacar que las cadenas de impacto no necesariamente pueden ser mapeadas con estos cinco pasos (pueden requerir más eslabones) y ser lineales (las actividades pueden generar muchos productos, cada uno de los cuales puede derivar en múltiples resultados y así sucesivamente) (WBCSD, 2013).

Figura 2: La cadena de valor del impacto social

Fuente: AEF (2015)

Para calcular el impacto social con precisión y rigor (en términos académicos), los resultados deberían ser contrastados con los siguientes efectos de ajuste (AEF, 2015; CE, 2015): (a) qué hubiera sucedido de todas maneras ("peso muerto" o *deadweight*); (b) la acción de otros ("atribución" o *attribution*); (c) hasta qué punto y cómo el resultado de la intervención inicial se reducirá con el tiempo ("decrecimiento" o *drop off*); (d) hasta qué punto la situación original se ha desplazado hacia otro lugar o los resultados han desviado otros potenciales resultados positivos ("desplazamiento" o *displacement*); y (e) las consecuencias no intencionadas (que pueden ser positivas o negativas). Sin embargo, las técnicas empleadas para medir estos aspectos (por ejemplo, la creación de grupos de control) son muy costosas en términos de tiempo y especialización que suponen.

2.3. Presentación de metodologías relevantes para las empresas

Existe una variedad de modelos y herramientas de medición del impacto social a disposición de las empresas, de naturaleza muy diversa y enfoques distintos.[4] Algunas de las herramientas han sido recogidas por las guías que se han publicado recientemente en lengua española en este ámbito (CSR Innolabs, 2014; ONGAWA, 2015; WBCSD, 2013), otras se han desarrollado y consolidado en los últimos años. Sin ánimo de ser exhaustivos, en este apartado se presentan y analizan algunas

[4] El *Foundation Center* compila más de 150 herramientas, métodos y estándares de evaluación del impacto social en su base de datos TRASI (*Tools and Resources for Assessing Social Impact*): http://foundationcenter.org/gain-knowledge/foundation-ideas/trasi.

de las metodologías que se consideran interesantes para ayudar a las organizaciones a medir el impacto social de sus operaciones o proyectos.[5]

La selección de las siete metodologías se ha basado en los siguientes criterios: En primer lugar, debía tratarse de metodologías aplicables al ámbito empresarial, tanto de empresas sociales como empresas mercantiles. En segundo lugar, debían ser procesos de evaluación que las empresas (en teoría) pudieran implantar ellas mismas (*self-assessment*), aunque en la práctica fuera recomendable la colaboración de asesores externos. Finalmente, la información sobre las metodologías debía ser públicamente accesible, al menos de forma parcial, para poder analizar sus principales características.

Los siguientes apartados describen cada una de estas metodologías y las evalúan con respecto a diferentes dimensiones: nivel de aplicación, participación de grupos de interés, métricas generadas, requerimientos de datos y grado de esfuerzo. Asimismo se presentan las entidades que han desarrollado las metodologías y los usuarios que las han aplicado hasta la fecha. Finalmente, se ilustra la aplicación con un ejemplo práctico de una organización empresarial.

2.3.1. Balance del Bien Común

Descripción: El Balance del Bien Común es el proceso para medir la contribución de las empresas al bien común. La Economía del Bien Común (EBC), promovida por el escritor y activista austríaco Christian Felber, es un modelo socioeconómico que pretende reorientar el modelo económico actual, basado en la maximización del beneficio individual, y enfocarlo al servicio del bien común (Felber, 2012). La EBC es un enfoque holístico, que recoge los conceptos de varias propuestas económicas alternativas como la Economía Social, la Economía Circular, la Economía Participativa, etc., y que se fundamenta en cinco valores universales (la dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad ecológica, la justicia social, la transparencia y la participación democrática) (CESE, 2016). El Balance del Bien Común es la herramienta que utiliza la EBC para medir el éxito de las empresas que la aplican, y sus criterios se recogen en la llamada Matriz del Bien Común. Esta matriz fue propuesta en 2010 por un grupo de veinte empresas del movimiento antiglobalización ATTAC, y revisada posteriormente por un equipo de redacción voluntario. Las sucesivas versiones han ido incorporando el *feedback* de las empresas colaboradoras con el movimiento de la EBC que han realizado el Balance del Bien Común.

[5] En la selección de las metodologías analizadas se han considerado las que aparecen en las mencionadas publicaciones, además de aquellas propuestas por expertos en la materia consultados.

Características:

- **Nivel de aplicación:** El Balance del Bien Común analiza el nivel de alineamiento de las actividades empresariales con los criterios de la Matriz del Bien Común y puede ser realizado por cualquier tipo de empresa, independientemente de sus características, actividad, dimensión y forma jurídica. Aparte de las empresas, también pueden elaborar un Balance del Bien Común las instituciones educativas y las administraciones locales.

- **Participación de grupos de interés:** Aunque los criterios de evaluación consideran la perspectiva de los principales grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa, no necesariamente establecen la participación de éstos en el proceso de evaluación. Sin embargo, en determinados casos se recomienda implicar a los *stakeholders* para recoger evidencias que documenten el cumplimiento de los criterios de la Matriz del Bien Común, como por ejemplo, a los trabajadores en cuanto al criterio de "calidad del puesto de trabajo e igualdad".

- **Métricas generadas (de cadena de impacto):** La Matriz del Bien Común interacciona los valores fundamentales —dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social y democracia— con los principales *stakeholders* de la empresa: proveedores, financiadores, empleados, clientes y entorno social y natural. En su versión 4.1 da lugar a 17 criterios de intersección, mediante los cuales se analizan las actividades de la empresa en cuanto a su aportación al bien común (véase la Figura 3).[6] Cada criterio (indicador) es puntuado de acuerdo con las acciones que lleva a cabo la empresa y que van más allá del cumplimiento legal. En este sentido, las métricas utilizadas se refieren mayoritariamente a actividades. La valoración sigue una escala de puntuación en términos de porcentajes de 0 a 100% y está dividida en varios niveles de progreso. Cada uno de los 17 criterios tiene asignada una puntuación máxima (entre 30 y 90 puntos) y existen algunos criterios negativos para comportamientos perjudiciales para el bien común, que puntúan entre 100 y 200 puntos negativos. En total las empresas pueden obtener una puntuación máxima de 1000 puntos. Cabe la posibilidad de ponderar las puntuaciones de los diferentes criterios para reflejar características específicas de la empresa.[7]

[6] En la actualidad ya está disponible la versión 5.0 de la Matriz del Bien Común en la versión alemana (Economy for the Common Good, 2017).

[7] En la versión 5.0 de la Matriz del Bien Común los criterios se ponderan de manera diferente, dependiendo de los siguientes factores: tamaño de la empresa; flujos financieros hacia y desde proveedores, inversores y personal; riesgos sociales en los países de origen de las principales materias primas; sector y correspondientes riesgos ambientales y sociales (Economy for the Common Good, 2017).

- **Requerimientos de datos:** Para realizar el balance se requiere información interna sobre el grado de implantación de los criterios de la Matriz del Bien Común en forma de acciones, programas, procedimientos, sistemas de gestión, políticas escritas, etc.

- **Grado de esfuerzo:** Toda la documentación necesaria para realizar el balance (Matriz del Bien Común en versión actual, Manual, documentos de apoyo, herramienta Excel calculadora del balance) es de libre acceso *online*. La empresa tiene la opción de realizar el Balance del Bien Común de manera autónoma o buscar acompañamiento externo profesional por parte de consultores de la EBC. Si la empresa aspira a tener un reconocimiento de su balance, puede convertirse en una "empresa pionera" y apoyar económicamente el movimiento de la EBC.[8] Según el grado de elaboración del Balance del Bien Común se diferencian tres niveles en el proceso de verificación ("semillas"): las empresas que realizan el balance de forma interna y no lo publican (1 semilla), las que verifican el balance por medio de una evaluación de un grupo *peer* de organizaciones con características similares —siempre que exista— (2 semillas) y las que auditan el balance por un auditor externo formado y homologado (3 semillas).[9]

[8] La Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común establece una cuota anual para las empresas/organizaciones miembro entre 60 y 1.250 € en función del número de empleados (Economía del Bien Común, 2017b).

[9] La realización de la auditoría externa dura aproximadamente 3 meses y conlleva unos costes entre 150 y 1.440 €, según el tamaño de la organización (Economía del Bien Común, 2017a).

LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.1 (2014)

ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN
Un modelo de economía con futuro

Valor ▸ / Grupo de contacto ▾	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	A1: Gestión ética de la oferta/suministros 90				
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas 30				
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comporta-miento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comuni-dad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y par-ticipación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Figura 3: Matriz del Bien Común 4.1

Fuente: Economía del Bien Común (2017b)

ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN
Un modelo de economía con futuro

Entidad promotora: El movimiento de la EBC comenzó en octubre de 2010 bajo el impulso de Christian Felber y se ha ido extendiendo mediante asociaciones nacionales, regionales y locales en diversos países. En España existen la Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común, cinco asociaciones territoriales y 24 llamados campos de energía. Estas agrupaciones tienen como misión fomentar los valores y la cultura de la EBC y acompañar a las empresas y organizaciones en la realización del Balance del Bien Común.

Usuarios: Más de 2000 organizaciones apoyan el modelo de la EBC y alrededor de 400 empresas, entre ellas muchas PYMES, de diferentes países europeos y americanos están aplicando el Balance del Bien Común (Economy for the Common Good, 2017). En España, ya hay 20 PYMES que están elaborando su Balance del Bien Común (Economía del Bien Común, 2017b).

Ejemplo de aplicación: La empresa Can Cet de Badalona (Cataluña) es un centro especial de trabajo para personas con algún tipo de discapacidad, y una de las primeras organizaciones españolas que ha realizado su Balance del Bien Común correspondiente al ejercicio de 2013 (Can CET, 2016). La auditoría se realizó después de un extenso trabajo tanto interno como externo (con un equipo de consultores) y dio como resultado 624 puntos (de 1000). El Balance del Bien Común analiza la puntuación obtenida por la empresa en cada uno de los 17 criterios de la Matriz del Bien Común e identifica propuestas de mejora (véase la Figura 4). Can Cet obtiene una puntuación mínima del 25% en todos los criterios positivos y no cumple con ninguno de los criterios negativos. Los indicadores cumplidos de forma ejemplar (>80%) son la calidad del puesto de trabajo e igualdad, reparto justo del volumen del trabajo, aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales, aportación a la comunidad y minimización del reparto de ganancias a externos.

Para ampliar la información: https://www.ecogood.org; https://economiadelbiencomun.org

Balance del Bien Común-Tool - Versión 4.0

Matriz del Bien Común

Empresa: Can Cet; Año: 2013

Suma Balance: 624 de 1000 Puntos

ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN
Un modelo de economía con futuro

Grupos de contacto	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	A1: Gestión ética de los suministros				47 de 90 — 52%
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				13 de 30 — 44%
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad	C2: Reparto justo del volumen de trabajo	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas	C4: Reparto justo de la renta	C5: Democracia interna y transparencia
	72 de 90 — 80%	47 de 50 — 94%	8 de 30 — 25%	32 de 60 — 54%	27 de 90 — 31%
D) Clientes/ productos/ servicios/ co-empresas	D1: Venta ética	D2: Solidaridad con otras empresas	D3: Concepción ecológica de productos y servicios	D4: Concepción social de productos y servicios	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales
	24 de 50 — 48%	53 de 70 — 75%	54 de 90 — 60%	14 de 30 — 46%	24 de 30 — 80%
E) Ámbito social	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio	E2: Aportación a la comunidad	E3: Reducción de efectos ecológicos	E4: Minimización del reparto de ganancias a externos	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones
	65 de 90 — 73%	38 de 40 — 95%	28 de 70 — 40%	60 de 60 — 100%	17 de 30 — 56%
Criterios negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT /derechos humanos	Compra hostil	Gran impacto medioambiental a ecosistemas	Remuneración desigual a mujeres y hombres	No revelación de todas las participaciones y filiales
	0 de -200	0 de -200	0 de -200	0 de -200	0 de -100
	Productos sin dignidad humana/inhumanos, p.ej. armas, electricidad atómica, OGM (Organismos genéticamente modificados)	Patente defensiva	Incumplimiento grave de especificaciones medioambientales (p.ej. valores límite)	Reducción de los puestos de trabajo o desplazamiento de la ubicación pese a ganancias	Impedimento de comité de empresa
	0 de -200	0 de -100	0 de -150	0 de -150	0 de -150
	Suministro/ cooperación con empresas, que lastiman la dignidad humana	Precio dumping	Obsolescencia programada (vida del producto corta)	Filiales en paraísos fiscales	No publicación de los flujos de filiales a lobbies /entrada en el registro de lobbies de la UE
	0 de -150	0 de -200	0 de -100	0 de -200	0 de -200
	Leyenda: 0-10 %	11-30%	31-60%	61-100%	Interés de capital propio > 10%
					0 de -200

Figura 4: Balance del Bien Común de Can Cet

Fuente: Can Cet (2016)

2.3.2. B Impact Assessment

Descripción: La *B Impact Assessment* o Evaluación de Impacto B es una herramienta desarrollada por B Lab para evaluar el desempeño social y ambiental de una empresa. B Lab es una organización sin ánimo de lucro que ha impulsado el movimiento B Corp orientado a compañías que solucionan problemas sociales y ambientales a través de iniciativas empresariales. El movimiento B Corp nació en 2006 en Estados Unidos y se ha extendido a Canadá, América Latina —donde recibe el nombre de Sistema B—, Australia y Nueva Zelanda y, desde 2014, también a Europa. La evaluación puntúa de forma positiva las prácticas empresariales que van más allá de los estándares del sector y que contribuyen a un impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente (Honeyman et al., 2014). Los criterios de evaluación son actualizados cada dos años y supervisados por el Consejo Asesor de Estándares (*Standards Advisory Council*) de B Lab, un comité independiente de 20 a 22 expertos del mundo empresarial y académico.

Características:

- **Nivel de aplicación:** Se trata de un sistema de evaluación para empresas, ya que valora el desempeño social y ambiental de las prácticas en cuatro áreas operativas, además de la evaluación del impacto del modelo de negocio. En caso de que la empresa tenga filiales, éstas pueden incluirse en la evaluación o requerir una evaluación por separado, en función de la estructura de la empresa y de la relación de las filiales con la casa matriz (B Lab, 2017a).

- **Participación de grupos de interés:** Aunque la evaluación considera el impacto generado para los principales *stakeholders* de la empresa, no establece la participación de éstos en el proceso de evaluación.

- **Métricas generadas (de cadena de impacto):** La *B Impact Assessment* es una auto-evaluación que pretende medir de forma integral el impacto (del propósito) del modelo de negocio de una empresa, evaluando las siguientes cinco categorías de desempeño a través de aproximadamente 100 preguntas: 1. Buen gobierno y transparencia, 2. Trabajadores, 3. Comunidad (incluyendo proveedores, distribuidores, organizaciones sociales y clientes), 4. Medio Ambiente y 5. Modelo de Negocio. La evaluación utiliza las métricas de los *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS)[10], junto con criterios adicionales para llegar a una calificación global de la compañía, así como calificaciones específicas para las cinco categorías de desempeño. Las

[10] IRIS es una iniciativa del *Global Impact Investing Network* (GIIN) y representa el catálogo de métricas de referencia para los inversores de impacto. Las inversiones de impacto son inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos, con la intención de generar impacto social y ambiental junto con un retorno financiero.

métricas utilizadas se refieren mayoritariamente a insumos, actividades y productos/servicios. Las preguntas tienen una puntuación y ponderación específica que varía según el tamaño (número de trabajadores), el sector y la ubicación geográfica de la empresa (hay más de 50 variantes del cuestionario de evaluación); la puntuación máxima es de 200 puntos.

- **Requerimientos de datos:** Para realizar la evaluación se requieren datos internos de la empresa, como reportes financieros (contabilidad), gastos de compras con proveedores, listados de materiales, listados de clientes o proyectos de los últimos 12 meses.

- **Grado de esfuerzo:** La *B Impact Assessment* es un servicio gratuito y confidencial administrado por B Lab, y se basa en una plataforma *online*. El tiempo requerido para completar la auto-evaluación por primera vez es de 1 a 4 horas, dependiendo de la complejidad de la compañía. La realización de la evaluación es un paso necesario para poder optar a la certificación de *B Corporation*.[11] En caso de no obtener la puntuación mínima requerida para proseguir con el proceso de certificación (80 puntos), la herramienta de auto-evaluación ofrece a la empresa una guía de buenas prácticas que le ayudan a mejorar sus impactos sociales y ambientales (y, por tanto, a aumentar su calificación), y una comparativa de los resultados obtenidos en las cinco áreas de desempeño evaluadas respecto a empresas similares.

Entidad promotora: B Lab es una organización sin ánimo de lucro que promueve el movimiento B Corp, una comunidad en la que las empresas contribuyen a generar un beneficio global. B Lab ha establecido una red de organizaciones asociadas en todo el mundo para apoyar el desarrollo del movimiento B Corp, y en España, B Lab Europe ha elegido a la consultoría Roots for Sustainability como *country partner*.

Usuarios: La herramienta de evaluación de la *B Impact Assessment* ha sido utilizada por más de 40.000 empresas de todo el mundo, de las cuales más de 2.000 empresas de 130 sectores se han certificado como empresas B Corp (B Lab, 2017b). Aunque la gran mayoría de empresas que realizan la evaluación son pequeñas y medianas empresas, hay algunos ejemplos de grandes compañías que han optado por ser B Corp como Patagonia, Ben & Jerry's, Triodos Bank, Danone o la empresa brasileña de cosméticos Natura. En España, ya hay más de 30 empresas B Corp.

Ejemplo de aplicación: Alma Natura es una empresa social fundada en 1997 en Arroyomolinos de León (Huelva), preocupada por la alarmante pérdida de población

[11] El coste de la certificación anual varía entre 500 y 50.000 $ en función de la facturación de la empresa (B Lab, 2017a).

rural que sufre España. Con el propósito de fijar población al entorno rural impulsando oportunidades y empoderando a las personas que habitan estos espacios, la empresa trabaja principalmente en cuatro líneas de negocio: desarrollo rural, innovación social, formación y participación. En el año 2013 se convirtió en la primera empresa española certificada como B Corp. En el año 2016 fue reconocida por B Lab como una de las empresas "*Best for the World*", con una puntuación global de 128/200 (véase la Figura 5). Las empresas "*Best for the World*" son las empresas B Corp que han obtenido las mejores puntuaciones en la evaluación de impacto B (el mejor 10%), ya sea en la calificación global o por categoría (B the Change Media, 2017).

What makes us a better company?

B Impact Report

Certified since: December 2013

Summary:	Company Score	Median Score*
Environment	16	7
Workers	28	18
Customers	26	N/A
Community	47	17
Governance	11	6
Overall B Score	128	55

80 out of 200 is eligible for certification
*Of all businesses that have completed the B Impact Assessment
*Median scores will not add up to overall

Figura 5: B Impact Report 2016 de Alma Natura

Fuente: B Lab (2017a)

Para ampliar la información: http://bimpactassessment.net/es; http://bcorporation.eu

2.3.3. LBG Model

Descripción: El *LBG Model* o modelo LBG (*London Benchmarking Group*) fue desarrollado por un grupo de empresas de Reino Unido para gestionar y comunicar sus iniciativas en la comunidad. Constituido en 1994, el grupo LBG fue creciendo y desarrollando el modelo como un estándar para la medición de la acción social empresarial. Utilizando un marco conceptual basado en un modelo *input/output*, el modelo facilita la clasificación de las actividades sociales en favor de las personas y/o el medio ambiente —tanto los recursos aportados como los resultados obtenidos—, y permite la comparabilidad y el reconocimiento por parte de otras iniciativas de RSC como el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

Características:

- **Nivel de aplicación:** El modelo LBG es una metodología que permite medir las contribuciones, logros e impactos de la acción social empresarial (*corporate community investment*, en inglés), es decir, toda aquella actividad que una empresa lleve a cabo por su cuenta o con organizaciones del tercer sector y que cumpla dos requisitos: ser voluntaria y caritativa.

- **Participación de grupos de interés:** Para obtener datos fiables sobre los resultados obtenidos de las actuaciones sociales empresariales debe consultarse a las organizaciones sociales colaboradoras o directamente a los beneficiarios de las iniciativas.

- **Métricas generadas (de cadena de impacto):** El modelo LBG diferencia tres niveles de medición de las actividades sociales empresariales: las contribuciones o *inputs*, los logros o *outputs* y los impactos o *impacts* (véase la Figura 6).[12] En primer lugar, se clasifican las contribuciones, esto es, los recursos dedicados a la acción social, según el tipo de aportación, su motivación, la causa apoyada y el ámbito geográfico, y se calcula el coste total aportado por la empresa. En segundo lugar, se realiza una evaluación de los logros o resultados concretos conseguidos, tanto para la comunidad —de forma directa y a través del efecto multiplicador de las acciones— como para la empresa. Los indicadores propuestos con tal fin por LBG hacen referencia mayoritariamente al número de personas u organizaciones beneficiarias. Por último, la metodología intenta medir los impactos a corto y largo plazo que la acción realizada ha tenido en la comunidad y en la empresa. A tal efecto, LBG identifica varias "áreas de impacto" (personas, organizaciones, medio ambiente, empleados, compañía), para las que deben cuantificarse los beneficiarios que

[12] Desde una postura pragmática, el modelo LBG no distingue entre *outcome* e *impact*, ya que considera que para la gran mayoría de las actividades apoyadas por empresas no es realista poder evaluar el cambio social producido a largo plazo (Corporate Citizenship, 2014).

hayan experimentado diferentes tipos e intensidad de impacto, o realizarse una estimación del impacto percibido utilizando una simple escala de cuatro niveles (ninguna, pequeña, alguna o mucha diferencia). Finalmente, las empresas pueden agregar los datos de las contribuciones, logros e impactos correspondientes a las actividades o proyectos individuales para obtener una evaluación de su programa de acción social.

- **Requerimientos de datos:** La información necesaria para cuantificar y monetizar los *inputs* suele estar disponible en la propia empresa. Sin embargo, para medir los *outputs* y los impactos se requieren también datos de las organizaciones sociales colaboradoras o directamente de los beneficiarios de las iniciativas.

- **Grado de esfuerzo:** El modelo LBG es una metodología sencilla, pero de uso exclusivo para las empresas miembro del grupo LBG.[13] Además del uso del modelo**,** el coordinador de LBG España ofrece a sus miembros otros servicios como asistencia individual para la implementación del modelo (hasta 8 horas de consultoría individual), manual y guías para usuarios, *help desk* vía teléfono/correo electrónico, una herramienta *on-line* para la recopilación de datos y *benchmarking* anual nacional e internacional (ImpactOnline). El manual estándar de la metodología (en inglés) está accesible al público en general (Corporate Citizenship, 2014).

[13] La cuota anual para la participación en el grupo LBG España es de 5.500 € (LBG España, 2017).

Figura 6: Resumen del modelo LBG

Fuente: LBG España (2017)

Entidad promotora: El grupo LBG actualmente está liderado por la consultoría Corporate Citizenship y compuesto por diversos grupos distribuidos en diferentes países del mundo bajo el nombre de LBG International. El grupo LBG España se formó por iniciativa de la consultoría MAS Business en 2007 y actualmente cuenta con 20 empresas miembro (LBG España, 2017). En 2014, MAS Business promovió la adaptación de la metodología LBG al tercer sector —el modelo ONLBG— para medir los proyectos sociales de organizaciones no lucrativas y favorecer su transparencia.

Usuarios: Las empresas del grupo LBG España —la mayoría de ellas empresas grandes e internacionales— utilizan el modelo para la medición de su acción social. Las nueve empresas fundadoras (Abertis, Suez, Barclays, BBVA, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Repsol y Telefónica) llevan años informando sobre sus contribuciones.

Ejemplo de aplicación: Desde 2007 Suez Spain (antes Grupo Agbar) mide cuantitativamente su contribución a la comunidad mediante la metodología del modelo LBG, y trabaja año tras año para mejorar el proceso de la medición en todos los países y empresas. En este sentido cabe destacar el esfuerzo realizado por sistematizar la recogida de datos, mejorar los canales de información y capacitar a las personas responsables de los programas en el uso de la metodología LBG. La implantación de esta metodología en todas las empresas del Grupo proporciona a la compañía una herramienta útil para identificar, evaluar y comunicar la

contribución social, lo que permite una mejor gestión de la inversión realizada y una mejor planificación estratégica.

Según el modelo LBG, el valor estimado de las contribuciones de Suez Spain en 2016 ha sido de 10,2 millones de euros, a través de iniciativas muy diversas de las que se han beneficiado 1.400 entidades y organizaciones y más de 235.000 personas (Suez Spain, 2017). Los datos correspondientes al tipo, áreas y motivación de las contribuciones se muestran en la Figura 7.

Para ampliar la información: http://www.lbg.es; http://www.lbg-online.net

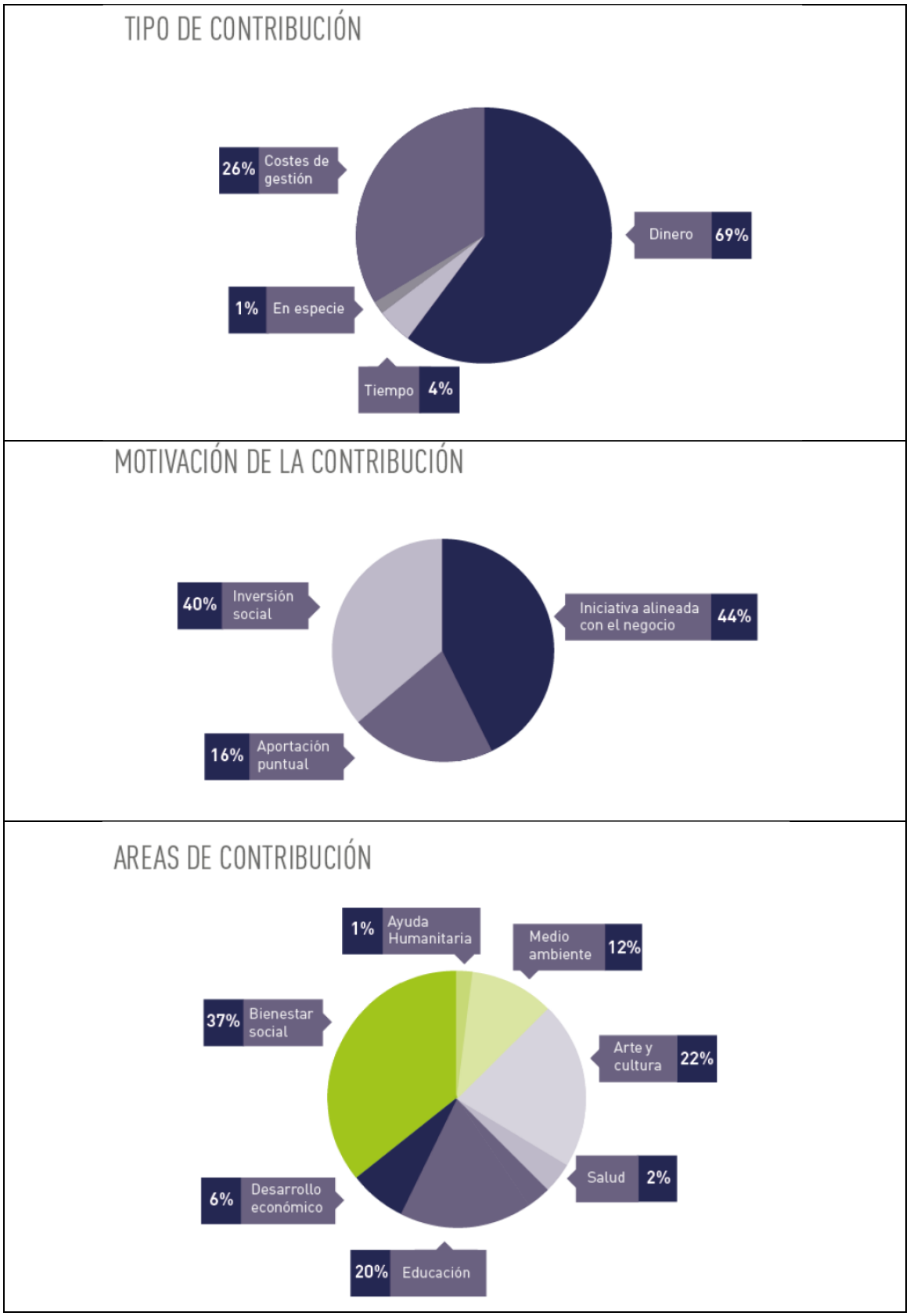

Figura 7: Tipo, áreas y motivación de la contribución social de Suez Spain (2016)

Fuente: Suez Spain (2017)

2.3.4. Measuring Impact Framework

Descripción: El *Measuring Impact Framework* o Marco para la Medición de Impacto es una metodología desarrollada por la asociación empresarial *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) en 2008. La metodología, diseñada en colaboración con más de 20 empresas miembro del WBCSD, tiene como fin ayudar a las compañías a comprender mejor los impactos generados por su actividad y evaluar su contribución al desarrollo socioeconómico en las comunidades donde operan. La metodología busca armonizar la perspectiva de la organización con respecto a su contribución al desarrollo con la perspectiva de la sociedad que interactúa con la organización. La información que resulta de aplicar este Marco sirve a las empresas para la toma de decisiones operativas y de inversión a largo plazo, identificar riesgos y oportunidades y construir un diálogo más informado con sus *stakeholders*.

Características:

- **Nivel de aplicación:** El Marco para la Medición de Impacto está diseñado para cualquier empresa y/o sector de cualquier país y en cualquier etapa de su ciclo operativo. Su enfoque se centra en la medición de los impactos de las operaciones empresariales, clasificándolas en cuatro áreas de actividad: gobernanza y sostenibilidad, activos, personas y flujos económicos. La metodología recomienda fijar unos límites para la evaluación, definiendo el área geográfica (local, regional y/o nacional) y priorizando las actividades empresariales en términos de importancia e impacto percibido.

- **Participación de grupos de interés:** Aunque el Marco establece la participación activa de los *stakeholders* como opcional, hace hincapié en la importancia de tal participación para evaluar de qué manera contribuyen los impactos producidos por la empresa a las necesidades de la comunidad.

- **Métricas generadas (de cadena de impacto):** La metodología recomienda mapear la cadena de resultados, es decir, la secuencia de impactos e interacciones que resultan de las operaciones de la empresa, con el fin de identificar y medir los impactos mediante indicadores cuantitativos y cualitativos pertinentes. Los impactos que contempla la metodología son tanto directos, que se encuentran en gran medida bajo el control de la compañía (*inputs* y/o *outputs*), como indirectos, que están en la esfera de influencia de la compañía ("efectos secundarios" de los impactos directos). Para ayudar a las compañías a desarrollar los indicadores adecuados para medir los impactos directos e indirectos, la metodología propone desglosar las actividades empresariales en "fuentes de impacto" (FDI), es decir, en aspectos específicos que influyen en las problemáticas de desarrollo. A tal efecto, se proponen ejemplos de FDI para las cuatro áreas de actividad, y se sugieren una serie de indicadores, por ejemplo, de la *Global Reporting Initiative* (GRI) y de las Normas de Desempeño de la

Corporación Financiera Internacional (CFI), que pueden servir como punto de partida para medir los impactos directos e indirectos. Los indicadores deben reflejar los impactos tanto positivos como negativos de las operaciones de la empresa.

En base a la medición de los impactos, la empresa debe valorar en qué medida sus operaciones contribuyen al desarrollo socioeconómico del área a evaluar. Para ello es necesario priorizar las problemáticas en materia de desarrollo, si es posible con la participación activa de los *stakeholders* – el WBCSD propone diez problemáticas de desarrollo, como por ejemplo los derechos humanos, el alivio de la pobreza o la salud pública. Después, la empresa formula una hipótesis sobre su contribución a las prioridades de desarrollo identificadas, determinando la conexión (fuerte o débil) entre los impactos medidos y estas prioridades, la aportación positiva o negativa y, eventualmente, su magnitud (alta o baja). El Marco recomienda poner a prueba dicha hipótesis mediante un proceso de diálogo con los *stakeholders*, con el objetivo de confirmar o corregir la evaluación de la contribución de la compañía.

- **Requerimientos de datos:** Mientras que los datos para medir los impactos directos seguramente están disponibles en la compañía, la medición de los impactos indirectos puede requerir un trabajo de campo mediante encuestas u otras técnicas de recogida de datos en la comunidad. Además, la metodología insta a recabar información sobre el contexto socioeconómico del área a evaluar, incluyendo datos, tendencias y problemáticas clave.

- **Grado de esfuerzo:** El WBCSD ha publicado una guía que describe la metodología del Marco para la Medición de Impacto (WBCSD/IFC, 2008). El proceso de evaluación se articula en cuatro pasos: 1. Definición de los objetivos, prioridades y alcance de la medición, 2. Medición de impactos directos e indirectos, 3. Evaluación de la contribución al desarrollo de los impactos medidos, y 4. Decisión sobre la respuesta de la empresa. En la guía se desglosan las actividades empresariales en diferentes fuentes de impacto y se sugieren una serie de indicadores correspondientes, además de orientar sobre otras fuentes de información para ajustar y/o desarrollar indicadores propios. Además, el WBCSD pone a servicio de sus asociados una sencilla herramienta excel para aplicar la metodología y adaptarla al contexto operativo y a los objetivos de la evaluación.[14] Los costes y el tiempo del proyecto de medición variarán según el alcance, las métricas elegidas, el grado de participación de

[14] Las empresas miembro del WBCSD tienen que cumplir algunos requisitos con respecto a su compromiso con la sostenibilidad, además de pagar la cuota anual de 75.000 CHF (WBCSD, 2017b).

stakeholders que la empresa decida tener y la asistencia de profesionales externos que requiera.

Entidad promotora: El WBCSD es una asociación a nivel mundial de más de 200 empresas que trabaja en la búsqueda de soluciones sostenibles para el conjunto empresa, sociedad y medio ambiente. Forética es el representante del WBCSD en España y equivale por tanto al Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible.

Usuarios: El Marco para la Medición de Impacto ha sido aplicado —de manera flexible— por varias compañías grandes de diferentes sectores, como por ejemplo Nestlé, Eskom y ArcelorMittal. La metodología sirve de base para la nueva apuesta del WBCSD en esta temática que es el *Social Capital Protocol* (véase apartado 2.1).

Ejemplo de aplicación: En el marco de su Política de Derechos Humanos, Gas Natural Fenosa ha adquirido un firme compromiso con el respeto de las comunidades locales. Con el fin de dar cumplimiento a este compromiso, la compañía ha desarrollado una metodología para la evaluación del impacto social que sus actividades puedan tener sobre las comunidades afectadas y la contribución a la mejora de las condiciones de vida de éstas. La metodología está basada en el *Measuring Impact Framework* del WBCSD e incorpora una sistemática de comunicación y relación con las comunidades. Se prioriza la realización de evaluaciones de impacto social en aquellas ubicaciones donde la compañía quiera abordar nuevos proyectos de inversión. En estas evaluaciones se miden numerosos impactos, entre ellos, el impacto sobre los derechos humanos.

La metodología ha sido probada y adaptada a la realidad de Gas Natural Fenosa a través de un proyecto desarrollado durante 2012 en la central hidroeléctrica de Bujagali (Uganda), donde la compañía, a través de su filial Gas Natural Fenosa Operations & Maintenance, es adjudicataria de la operación de la central (Gas Natural Fenosa, 2013). Tras realizar un análisis preliminar de las condiciones de vida de las comunidades que viven en el entorno de la central, se detectó que las claves para el desarrollo socioeconómico local eran la erradicación de la pobreza y el fomento de la educación. A través de la aplicación de la metodología se determinó que los aspectos relacionados con proveedores, empleo, habilidades y formación, gobierno y productos y servicios eran los que mayor impacto tenían en las palancas de desarrollo local identificadas. Tras la definición de indicadores y priorizando en función de la importancia para la actividad de la compañía y del impacto real sobre la comunidad local, se establecieron una serie de planes de acción para maximizar el impacto sobre la erradicación de la pobreza y el fomento de la educación. La Tabla 2 muestra los programas derivados de la evaluación del impacto social de la central hidroeléctrica Bujagali que se han venido desarrollando desde el año 2013 y que contemplan diferentes aspectos. Este proyecto de

medición de impacto ha servido a Gas Natural Fenosa como punto de partida para el desarrollo de proyectos de naturaleza similar en otras instalaciones.

Tabla 2: Programas e indicadores de impacto social de la central hidroeléctrica de Bujagali de Gas Natural Fenosa

Compras locales	Tiene por objetivo fomentar la compra a proveedores locales, teniendo además en cuenta criterios de sostenibilidad en su selección y evaluación. Durante 2016, se continuó desarrollando una amplia base de proveedores de la zona, que suministran productos y servicios necesarios para el funcionamiento de la planta. En la actualidad, cerca del 14% de los proveedores con los que cuenta la planta son locales y el porcentaje de compra local es del 27,6%.	Porcentaje de compra local: 27,6%
Desarrollo de proveedores	Gas Natural Fenosa proporciona formación y asesoramiento (en aspectos fiscales, de seguridad y de contabilidad, entre otros) a proveedores de la zona para adecuar a las necesidades de la compañía. En 2016, se mantienen bajo este programa las mismas doce empresas que en 2015, que han recibido algún tipo de ayuda o formación para mejorar su calidad, nivel técnico y eficiencia. La iniciativa para mejorar la seguridad vial ha continuado desarrollándose, contando con la participación de casi 5.000 alumnos de escuelas vecinas en cursos de sensibilización sobre seguridad vial y primeros auxilios.	Empresas participantes: 12
Salud y prevención	Su objetivo es mejorar los medios disponibles para atender las necesidades sanitarias de los empleados de la planta y la comunidad, y, simultáneamente, reducir los días perdidos por motivos de salud, lo que incrementa la productividad. El programa está dirigido a la sensibilización en temas relacionados con la salud, la prevención y la detección precoz de enfermedades. En 2016, se celebraron dos campamentos médicos, lo que supone el cuarto campamento médico dirigido a la población local de la zona, donde se realizaron actividades formativas y de diagnóstico de enfermedades. Se beneficiaron de esta iniciativa más de 3.000 personas. El personal propio también contó con diversas acciones de sensibilización sobre temas relacionados con la salud.	Personas beneficiadas: 3.000
Formación	En colaboración con instituciones educativas locales, el objetivo es proporcionar el acceso a programas formativos a jóvenes de la zona, con el fin de mejorar su cualificación y, simultáneamente, disponer de personas en la zona de influencia de la planta con formación y habilidades acorde con las necesidades de Gas Natural Fenosa. En los últimos años, 113 estudiantes se han beneficiado de este programa.	Estudiantes beneficiados: 113
Lucha contra la pobreza energética	Se trata de un programa para atender una de las principales demandas de la comunidad. Dado que no es posible proporcionar directamente la electricidad producida en la zona a los habitantes de la misma, se han establecido acuerdos con determinadas organizaciones, con el fin de proporcionar fuentes de generación renovable como lámparas solares. A finales de 2016, se habían beneficiado de este programa 85 familias, de las cuales el 40% ya había devuelto el microcrédito que se les facilitó para su compra.	Familias beneficiadas: 85

Fuente: Gas Natural Fenosa (2017)

Para ampliar la información: http://www.wbcsd.org/Clusters/Social-Impact/Resources/WBCSD-Measuring-Impact

2.3.5. Modelo IC

Descripción: El modelo IC (Índice de Capacidades), desarrollado por Garriga (2014), se fundamenta en una definición de impacto social entendido como la generación y mejora en el desarrollo humano de acuerdo con el enfoque de capacidades de Amartya Sen (Sen, 1999; Sen, 2002).[15] Según Sen, premio Nobel de Economía en 1998, las capacidades son un indicador del bienestar y la calidad de vida de las personas. El concepto de capacidad es complejo y multidimensional, e incluye una serie de elementos interrelacionados como recursos y/o bienes, características de los bienes, factores de conversión (limitaciones individuales, sociales y ambientales) y funcionamientos (lo que puede hacer o ser la persona). El modelo IC pretende medir las capacidades generadas en los programas sociales, es decir, lo que puede alcanzar o ser el beneficiario gracias al programa (habilidades y aprendizajes). Con el grupo de capacidades encontradas (*capability set*) se forma un índice cuantitativo, el llamado índice de capacidades, similar al índice de desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Características:

- **Nivel de aplicación:** El modelo IC permite medir el impacto social de un programa social, siempre que éste reúna los siguientes criterios: que se trate de un proyecto con una cierta duración en el tiempo (más de un año) y que los beneficiarios del programa sean claramente identificables. Asimismo, es importante que se realice un análisis profundo del problema social y sus causas, y se establezcan objetivos substanciales para su solución mediante el programa en cuestión.

- **Participación de grupos de interés:** El impacto social se mide a través de los cambios que se producen en la calidad de vida y bienestar de las personas. Con el objetivo de obtener evidencias empíricas de que se han producido estos cambios, se recoge la información directamente de los beneficiarios directos e indirectos del programa social. Primero se realizan entrevistas semiestructuradas con una selección de beneficiarios, en las que se pregunta sobre la generación de capacidades a nivel personal, familiar, social y laboral, y los componentes principales de cada capacidad (funcionamientos y limitaciones individuales, sociales y ambientales). En base a esta información se elaboran

[15] Recientemente el modelo IC ha sido ampliado y renombrado a *Total Value Impact Measurement*.

cuestionarios para cada tipo de beneficiario (grupo de interés) con el fin de medir las capacidades.

- **Métricas generadas (de cadena de impacto):** El modelo IC está basado en el marco lógico de la cadena de valor del impacto. En este sentido, para todas las actividades se analizan los *inputs* y el resultado inmediato de dichas actividades, los *outputs*. Posteriormente se pasa a identificar los *outcomes*, el conjunto de capacidades generadas para los beneficiarios, las cuales se miden mediante encuestas distribuidas al inicio y al final del programa.[16] Con los resultados de las encuestas se calcula el índice global de capacidades, que resume todas las capacidades en un valor numérico entre 0 y 1. Finalmente, se calcula el impacto social como la diferencia del incremento de capacidades observado entre los beneficiarios y un grupo de control (método de dobles diferencias). Adicionalmente se puede calcular el ahorro social (lo que deja de pagar el gobierno y/u otros grupos de interés a los beneficiarios por las mejoras alcanzadas en las capacidades), que generalmente implica un proceso de monetización (búsqueda de indicadores y *proxies*). También es posible analizar la eficacia del programa social (mediante indicadores adecuados de contexto y de problemas), y su eficiencia en función de los *inputs* (mediante el cálculo del valor actual neto de la inversión que debería realizar otra institución para obtener el mismo resultado).

- **Requerimientos de datos:** Mientras la información necesaria para cuantificar los *inputs* y *outputs* corresponde a datos internos de la organización, los datos primarios para calcular los *outcomes* y el impacto social provienen de las entrevistas y encuestas realizadas a los beneficiarios del programa social. En caso de querer calcular el ahorro social, la eficacia y la eficiencia del programa, además se requerirán datos secundarios provenientes de fuentes externas (indicadores, *proxies* financieros, etc.).

- **Grado de esfuerzo:** El modelo IC consta de 12 fases de diferente complejidad (EADA/SERES, 2016). Una de las etapas que seguramente requiere más recursos es la investigación primaria. Por una parte, para asegurar un diseño adecuado de los cuestionarios, es necesario que éstos sean elaborados por una persona conocedora de la teoría de Amartya Sen y de técnicas de investigación cualitativa. Por otra parte, la gestión de la encuesta puede resultar intensiva en tiempo y dinero, ya que se requiere administrar la encuesta en dos momentos en el tiempo a una muestra representativa de los beneficiarios (aproximadamente el 10%). Además, es necesario pasar la encuesta a un grupo de control, un grupo de personas que no sean beneficiarios del programa social,

[16] Los cuestionarios constan de una batería de preguntas y utilizan una escala Likert para las respuestas, con el fin de medir las capacidades de manera cuantitativa.

pero que representen similitudes con respecto a edad, sexo y situación problemática. Las respuestas del grupo de control sirven para aislar los efectos del programa social de otras posibles causas (por ejemplo, políticas gubernamentales) en los beneficiarios.

Entidad promotora: El modelo es impulsado por la profesora Elisabet Garriga de la escuela de negocios EADA Business School y la Fundación SERES, fundación que promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad. Se está trabajando en el desarrollo de un programa de software para facilitar la aplicación del modelo.

Usuarios: El modelo ha sido aplicado de forma piloto a programas de RSC de algunas empresas y entidades como Grupo Norte, Fundación DKV Integralia, Citi, DKV Seguros, Ferrovial, Desigual, Mutua Madrileña, Fundación Banco Popular y Fundación "la Caixa". El software desarrollado tendrá diferentes versiones para empresas tradicionales, empresas sociales y fundaciones.

Ejemplo de aplicación: La Fundación DKV Integralia es una organización no lucrativa creada por DKV Seguros, con la misión de promover la inserción social y laboral de personas con discapacidad a través de la generación de empleo en empresas y centros especiales de trabajo. En el año 2013 se aplicó el modelo IC al programa de inserción laboral (EADA/SERES/Fundación Manpower Group, 2013). Con el objetivo de medir las capacidades generadas en los empleados insertados, se distribuyó una encuesta a los 213 empleados de la Fundación DKV Integralia. La encuesta fue cumplimentada por 68 empleados (31% de la muestra) en dos momentos temporales —momento 0 y momento 1— y mostró el incremento en diferentes capacidades como la autonomía, la iniciativa, el trabajo en equipo o la comunicación (véase la Figura 8). El cambio producido en el bienestar y en la calidad de vida de los beneficiarios se calculó a través del incremento del conjunto de las capacidades generadas gracias a la inserción laboral, es decir, la diferencia entre el Índice de Capacidades en el momento 0 (0,128) y el Índice de Capacidades en el momento 1 (0,758). El impacto social en las personas con discapacidad insertadas representa pues este incremento del 0,630 en su Índice de Capacidades, además del salario recibido (véase la Figura 8).

El programa de inserción laboral de las personas con discapacidad de la Fundación DKV Integralia también beneficia de manera indirecta a las familias de los discapacitados. Los padres de los beneficiarios destinan menos recursos (tiempo y dinero) a ayudarles, esto es un ahorro que puede ser destinado a otros miembros de la familia o a ellos mismos (hay pues un efecto global en la calidad de vida de los miembros de la familia). También son beneficiarios indirectos las instituciones y organismos de carácter público (Estado, Comunidades Autónomas, Diputaciones, Ayuntamientos) en cuanto al ahorro en prestaciones sociales y pensiones

contributivas, y otras ONG y fundaciones que dejan de atender a los beneficiarios, y por tanto generan el ahorro o coste de oportunidad correspondiente.

Figura 8: Impacto social del programa de inserción laboral de la Fundación DKV Integralia (2011)

Fuente: EADA/SERES/Fundación Manpower Group (2013)

Para ampliar la información: http://www.fundacionseres.org/Paginas/Campus/FichaHerramientas.aspx?IDH=14

2.3.6. Monetización del valor social

Descripción: La metodología de monetización del valor social integrado (VSI), desarrollada por Retolaza et al. (2014), se fundamenta en la perspectiva de la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*) (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010; Retolaza y San-Jose, 2011). La propuesta metodológica se basa en el llamado modelo poliédrico, que permite objetivar y visualizar el valor creado por una organización para el conjunto de sus grupos de interés. Partiendo de la premisa de que el resultado de una actividad sólo se transforma en valor cuando hay alguien

que lo valora, se adopta una aproximación fenomenológica en el análisis – se identifican las dimensiones de valor a partir de la percepción de los destinatarios de dicho valor, es decir, los diferentes *stakeholders* de la organización. Para integrar las diversas objetivaciones del valor generado, se aplica la lógica difusa o teoría de conjuntos borrosos – de esta manera es posible señalar el conjunto de valor social creado para los diferentes *stakeholders* sin pretender que exista un valor único y objetivo.

Características:

- **Nivel de aplicación:** Se trata de un sistema de contabilidad social aplicable a todo tipo de organizaciones y al conjunto de sus operaciones, ya sean éstas de carácter social o mercantil. Aunque teóricamente se pueden analizar operaciones de diferente ámbito geográfico, puede resultar muy complejo cuantificar el VSI generado por organizaciones internacionales.

- **Participación de grupos de interés:** El VSI no se define por la propia organización ni por expertos externos, sino a través de las dimensiones identificadas por los perceptores de valor, los *stakeholders* de la organización. Por esta razón, las entrevistas en profundidad (y/o encuestas) realizadas a representantes de los diferentes grupos de interés son indispensables.

- **Métricas generadas (de cadena de impacto):** Con respecto a la cadena de valor del impacto social, sólo se cuantifican aquellos *inputs* cuya utilización tenga un coste de oportunidad directo y que podrían utilizarse de forma alternativa para generar valor social alternativo (en general, subvenciones públicas). No se valoran las actividades, sino directamente los resultados (*outcomes*) considerados como dimensiones del valor percibido por los *stakeholders* y coincidentes con los impactos sociales (*impacts*), por cuanto que el análisis se centra exclusivamente en la actuación de la organización. Posteriormente se identifican los productos/servicios (*outputs*), ya que sólo resultan relevantes aquellos que se han transformado en *outcomes/impacts*.

  Se determinan indicadores para la cuantificación de los *inputs* y *outputs* generados. Asimismo se identifican los *proxies* (aproximaciones financieras) que permitan monetizar los *outputs* y eventualmente los *inputs,* mediante un proceso similar al que se utiliza en contabilidad para calcular el valor razonable. Por otra parte, se generan los algoritmos de cálculo que relacionan los *outputs* con los *proxies* a fin de cuantificar el valor monetario de cada *outcome* generado, y finalmente, se calcula el valor del conjunto de los *outcomes* identificados, diferenciando entre distintas tipologías de valor social.

- **Requerimientos de datos:** La información necesaria para cuantificar los *inputs* y *outputs* debe buscarse en los datos internos de la organización. Sin embargo,

para determinar los *proxies* que permitan cuantificar monetariamente los *inputs* y *outputs* generalmente habrá que acudir a la consulta de fuentes externas.

- **Grado de esfuerzo:** De acuerdo con la metodología, la cuantificación del VSI sigue básicamente cuatro fases: 1. Identificación de los grupos de interés, 2. Identificación de las variables de valor, 3. Monetización de los indicadores y 4. Cálculo y visualización del valor generado. El coste del proyecto variará en función de si la organización lo aborda de manera autónoma o con apoyo externo. El tiempo medio de duración de un proyecto es de seis meses, aunque dependiendo de las circunstancias puede acortarse hasta tres, o alargarse a un año. Aun siendo posiblemente la fase más sencilla metodológicamente, las entrevistas en profundidad con representantes de los *stakeholders* suele ser lo que más se retrasa, y por ende, lo que más alarga el proceso.

Entidad promotora: Global Economic Accounting (GEAccounting) es una agrupación de interés económico sin ánimo de lucro, que tiene por misión promover el desarrollo y la utilización de sistemas y métodos de contabilidad social, como la monetización del VSI. Impulsada por varias universidades y algunas entidades sociales de referencia, esta comunidad de usuarios desarrolla investigación básica y aplicada en torno al tema, así como formación, eventos, publicaciones y otros tipos de actuaciones tendentes a la captación, difusión o interconexión de *know-how*. Complementariamente la asociación tiene previsto generar un sistema de registro y certificación de la implementación de la contabilidad social por parte de las organizaciones.[17]

Usuarios: En un inicio desarrollado para el caso de una entidad social, Lantegi Batuak (Retolaza et al., 2013), la metodología se ha aplicado a otras organizaciones del tercer sector y empresas públicas, hospitales y universidades. Recientemente, también han utilizado el modelo poliédrico de VSI compañías mercantiles, como el Grupo Euskaltel y Gamesa, y varias cooperativas del Grupo Clade.

Ejemplo de aplicación: La Fundación Formació i Treball (FiT), una de las mayores empresas de inserción de Cataluña, comenzó a calcular su VSI en el año 2013 (Retolaza et al., 2015). En ese año, FiT generó un VSI bruto consolidado de 16.680.609 €. De esta cifra 3.919.840 € se ingresaron o ahorraron a las Administraciones Públicas frente a las subvenciones públicas recibidas por valor de 1.202.518 €.

[17] La cuota de socio de GEAccounting varía entre 300 y 1.000 € anuales en función del número de trabajadores de la organización (GEAccounting, 2017).

Cabe destacar que la mayor parte del VSI generado, más de 9,8 millones de euros, proviene del valor social específico[18] y, en particular, de los más de 7,2 millones de euros orientados a los usuarios en el ámbito de la formación y la inserción laboral. Esta cifra confirma, por tanto, que la misión social específica de FiT —la formación y la inserción laboral para personas en riesgo de exclusión social— se traduce posteriormente en una generación de valor social significativa para este colectivo. También merece una especial atención el valor social generado para otras entidades sociales de prácticamente 5 millones de euros, lo que demuestra la capacidad innovadora de FiT y su tracción sobre el sector como uno de sus elementos diferenciadores.

En la Figura 9 se representa el valor social generado por FiT a los grupos de interés en las diferentes tipologías de valor según el formato poliédrico de análisis. Como se puede observar, el sumatorio del valor generado en las diferentes tipologías de valor excede a la cuantía del VSI. Esta diferencia representa precisamente el valor compartido generado por FiT entre los diversos grupos de interés. En los años posteriores a este primer análisis del VSI, la organización ha ido actualizando anualmente el cálculo del valor social generado.[19]

[18] El valor social específico corresponde al sumatorio del valor atribuido a los diversos grupos de interés (menos el valor atribuido por duplicado a distintos grupos de interés).

[19] Véase la página web de la empresa: https://www.formacioitreball.org/es/la-fundacion/.

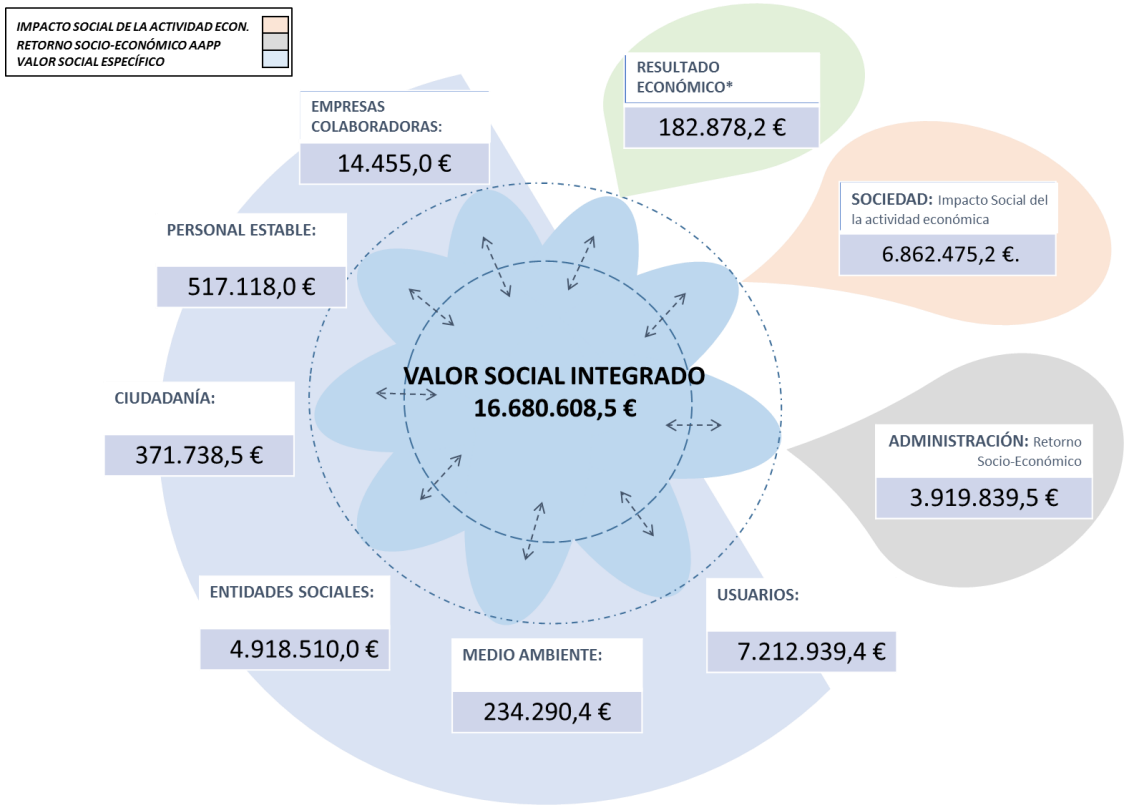

Figura 9: Modelo poliédrico de análisis del VSI aplicado a la Fundación Formació i Treball (2013)

Fuente: Retolaza et al. (2015)

Para ampliar la información: http://www.geaccounting.org

2.3.7. SROI - Social Return On Investment

Descripción: El retorno social de la inversión (SROI o *Social Return on Investment*, en inglés) es una metodología para la medición del impacto social de una inversión. El método SROI se creó a finales de los años 90 por el fondo filantrópico estadounidense REDF (*Roberts Enterprise Development Fund*) para calcular los beneficios para la sociedad de las empresas orientadas a la creación de empleo para personas en riesgo de exclusión social. En la actualidad se ha convertido en un método generalizado de cálculo del retorno de programas sociales, sobre todo en el ámbito anglosajón. Desarrollado a partir de un análisis tradicional de coste-beneficio y la contabilidad social, el análisis SROI pretende evidenciar cómo una actividad o proyecto crea valor, llegando a una expresión monetaria total del retorno que se crea por cada unidad invertida. El coeficiente de SROI por tanto es una comparación entre el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para lograr ese impacto. Hay dos tipos de análisis SROI: evaluativo, que se realiza retrospectivamente y basado en resultados reales que ya han tenido lugar, y prospectivo, que predice cuánto valor social será creado si las actividades alcanzan los resultados esperados.

Características:

- **Nivel de aplicación:** La metodología SROI es un proceso que permite comprender, medir y comunicar el valor extra-financiero (social y medioambiental) generado por una actividad o proyecto en relación a los recursos invertidos en éstas por una empresa, organización o entidad pública. Aunque teóricamente es aplicable al conjunto de una organización, la complejidad de la herramienta suele restringir su uso a programas o iniciativas específicas de carácter social.

- **Participación de grupos de interés:** Uno de los principios en los que se basa el método SROI es involucrar a los *stakeholders* durante el análisis, para que el valor y la forma en que se mide considere aquellos que afectan o que son afectados por la actividad. En este sentido, los *stakeholders* deben ser identificados y posteriormente consultados mediante diferentes técnicas, como por ejemplo entrevistas presenciales o telefónicas, encuentros, discusiones, *focus group*, encuestas etc.

- **Métricas generadas (de cadena de impacto):** Un paso fundamental en el análisis SROI es construir el mapa de impacto de acuerdo con la "teoría del cambio". Involucrando a los *stakeholders* se identifican y valoran monetariamente los *inputs*, se clarifican los *outputs* como resumen cuantitativo de las actividades y se describen los *outcomes*. Posteriormente se definen indicadores para poder medir los *outcomes*, se recoge la información disponible y se les asigna un valor monetario, si es necesario mediante un *proxy* financiero. Tras monetizar los *outcomes*, se consideran los aspectos de cambio que habrían sucedido de todos modos o que son consecuencia de otros factores —estimando el peso muerto, el desplazamiento y la atribución— para determinar el impacto. Finalmente, se calcula el valor financiero de los costes pagados y beneficios recibidos en diferentes períodos de tiempo —aplicando factores de decrecimiento de los impactos y tasas de descuento— y se compara con el valor financiero de la inversión.

- **Requerimientos de datos:** La información necesaria para cuantificar los *inputs* y *outputs* puede provenir de datos internos de la organización, además de la consulta de los *stakeholders*. Para determinar los *proxies* que permitan cuantificar monetariamente los *inputs* y *outcomes* generalmente habrá que acudir a la consulta de fuentes externas.

- **Grado de esfuerzo:** La metodología estandarizada de un análisis SROI prevé seis etapas: 1. Establecer el alcance e identificar a los *stakeholders* clave, 2. Hacer el mapa de *outcomes*, 3. Evidenciar los *outcomes* y darles un valor, 4. Establecer el impacto, 5. Calcular el SROI y 6. Reportar, usar y certificar. El coste del proyecto dependerá de muchos factores, entre ellos, el propósito y la audiencia del análisis SROI: generalmente un análisis SROI evaluativo

consumirá más tiempo que un análisis prospectivo, y un informe que se hará público necesitará ser más detallado que un análisis para la gestión interna. Sin embargo, la principal cuestión será el nivel de conocimientos y preparación del personal de la organización para realizar el análisis y la eventual necesidad de formación o de apoyo externo. Adicionalmente, el proceso de verificación independiente del informe (*assurance*) tiene un coste.[20]

Entidad promotora: En 2006 se formó una red internacional (*The SROI Network*) para promover y desarrollar el método SROI, organización recientemente transformada en *Social Value International*. Esta red ha ido estandarizando el método, formulando los siete principios del valor social, publicando una guía de uso en 2009 (actualizada en 2012) (The SROI Network, 2012) y diferente material de apoyo abierto al público (por ejemplo, plantillas y hojas de trabajo). Asimismo, la red ofrece el servicio de revisar los informes de SROI y garantizar su consistencia con los siete principios del valor social, formando y acreditando a analistas para que puedan realizar este proceso de *assurance*.

Usuarios: La metodología SROI ha sido aplicada principalmente en el sector público y social. En España, se han realizado análisis de actividades como Centros Especiales de Empleo (CEE), proyectos de viviendas tuteladas, servicios de atención domiciliaria, servicios y equipamientos culturales, gestión de viviendas protegidas en régimen de alquiler, etc.

Ejemplo de aplicación: El Laboratorio Fundación DAU, un centro especial de empleo para personas con trastorno mental grave de Barcelona, ha aplicado la metodología SROI para medir el impacto social de su actividad en relación a las ayudas y donaciones recibidas (Laboratorio DAU, 2014). En el año 2013, el valor monetario de los impactos sociales y económicos de la actividad de DAU alcanzó los 1.702.865 €, mientras que las aportaciones totales realizadas (públicas y privadas) ascendieron a 539.293 € (véase la Figura 10). La mayor parte (83%) del valor creado por las actividades de inserción sociolaboral de personas con enfermedad mental grave de DAU es de carácter indirecto, permitiendo importantes ahorros para el sistema sociosanitario público, posibilitando el arraigo laboral de las familias de los empleados y produciendo mejoras en el bienestar y calidad de las personas con trastorno mental grave y sus familias. Los principales beneficiarios de los impactos socioeconómicos del centro especial de empleo son los trabajadores y sus familias, con un valor monetario equivalente a 1.194.520 €. Considerando estos importes, el estudio concluye que la ratio SROI es 1 €:3,16 €, es decir, por cada euro en apoyo económico de la misión de Laboratorio DAU, el centro especial

[20] El proceso de verificación independiente del informe (*assurance*) puede costar entre 750 y 1.350£ (Social Value UK, 2017).

de empleo retorna a la sociedad 3,16 € de impactos sociales y económicos ligados a su misión social.

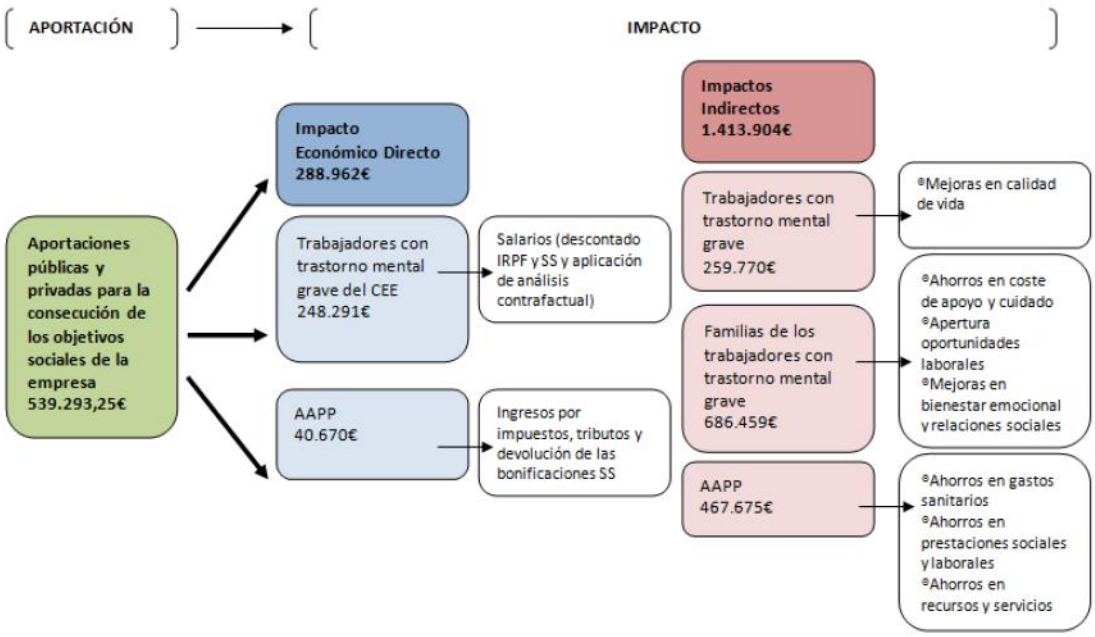

Figura 10: Impacto social y económico de Laboratorio DAU derivado de su misión social (2013)

Fuente: Laboratorio DAU (2014)

Además de los impactos económicos y sociales derivados de su objetivo misional, el centro especial de empleo Laboratorio DAU es un impulsor de la economía local y foco de generación de valor y riqueza económica. Estos impactos económicos, como los salarios pagados a los trabajadores sin discapacidad, impuestos ligados a la actividad productiva y comercial, la compra de materiales y servicios y el valor de los productos vendidos por la empresa, suman aproximadamente 2,7 millones de euros. Estos impactos se han excluido del análisis de impactos para el cálculo de la ratio SROI, al entender que no están directamente relacionados con el objeto social del centro especial de empleo, y como tal no son resultado directo de las aportaciones de las administraciones públicas y otras entidades privadas.

Para ampliar la información: http://socialvalueint.org/

2.4. Análisis comparativo de las metodologías presentadas

A pesar de que todas las metodologías revisadas pretenden medir el impacto social causado por las organizaciones, difieren considerablemente en los supuestos de partida, el alcance y el proceso de medición y valoración seguido.

Con respecto al **nivel de aplicación** de las metodologías, la Tabla 3 proporciona información sobre las actividades que pueden ser incluidas en el estudio realizado

– desde proyectos a nivel local hasta operaciones a nivel internacional.[21] Además muestra que algunas metodologías están diseñadas para medir los impactos de las iniciativas planteadas con un fin eminentemente social, mientras que otras también valoran los impactos que operaciones empresariales comunes – con un fin principalmente económico – tienen sobre el entorno y las personas.

Tabla 3: Nivel de aplicación de las metodologías analizadas

	Proyecto a nivel local	Operaciones a nivel nacional	Operaciones a nivel global
Balance del Bien Común		✓	✓
B Impact Assessment		✓	✓
LBG Model	✓	✓	✓
Measuring Impact Framework	✓	✓	(✓)
Modelo IC	✓		
Monetización del valor social	✓	✓	(✓)
SROI	✓	(✓)	

	Actividades sociales
	Actividades sociales y mercantiles

La mayoría de las metodologías de medición de impacto social reconocen la importancia de la **participación de los grupos de interés** y establecen o recomiendan su involucración a lo largo del proceso de medición de impacto (véase la Tabla 4). Algunas metodologías requieren explícitamente consultas o encuestas a los *stakeholders* para medir las variables de interés desde la perspectiva de los grupos afectados por las actividades empresariales.

[21] Otros posibles niveles de aplicación son un producto/servicio ofrecido por la empresa o (fases de) la cadena de valor (CSR Innolabs, 2014; WBCSD, 2017a).

Tabla 4: Participación de grupos de interés *(stakeholders)*

	Participación de grupos de interés (*stakeholders*)
Balance del Bien Común	-
B Impact Assessment	-
LBG Model	✓Para obtener datos fiables sobre los resultados de las actuaciones sociales hay que consultar a las organizaciones sociales colaboradoras y/o a los beneficiarios de las iniciativas
Measuring Impact Framework	(✓)Se recomienda la implicación activa de los *stakeholders* para evaluar la contribución de la empresa al desarrollo, pero es opcional
Modelo IC	✓Los beneficiarios de los programas sociales son los que dan la información para medir el impacto social a través de entrevistas y encuestas
Monetización del valor social	✓La participación de representantes de los principales *stakeholders* de la organización a través de entrevistas en profundidad (y/o encuestas) es un paso indispensable de la metodología
SROI	✓Es necesario identificar y consultar mediante diferentes técnicas a los *stakeholders* que hayan experimentado un cambio sustancial como resultado de la actividad analizada

Las metodologías de medición se centran en diferentes **métricas de la cadena de valor del impacto**. La Tabla 5 muestra las métricas generadas en relación a la cadena causal *inputs – activities – outputs – outcomes –impacts* y la utilización de los correspondientes indicadores cualitativos, cuantitativos y/o monetizados. Mientras algunas metodologías proporcionan un sistema de indicadores predeterminados —que posibilita la comparación entre proyectos y empresas (*benchmarking*)—, otros métodos se basan en indicadores y *proxies* más específicos y adaptados a la actividad empresarial concreta.

Los **requerimientos de datos** varían dependiendo de la métrica de que se trate. Las metodologías con foco en las métricas de *inputs* y *outputs* hacen más uso de los datos internos de la organización. Las metodologías que se focalizan en *outcomes* e *impacts* además exigen acceder a datos externos, ya sean datos primarios recogidos de los *stakeholders* o datos secundarios provenientes de fuentes externas como bases de datos públicas, informes sectoriales, publicaciones académicas etc. (véase la Tabla 6).

Tabla 5: Métricas generadas (de cadena de impacto)

	Insumos (*inputs*)	Actividades (*activities*)	Productos/servicios (*outputs*)	Resultados (*outcomes*)	Impacto social (*impact*)
Balance del Bien Común		✓Evidencias sobre actividades que cumplen criterios de la Matriz del Bien Común			
B Impact Assessment	✓Preguntas del cuestionario sobre *inputs*	✓Preguntas del cuestionario sobre actividades	✓Preguntas del cuestionario sobre *outputs*		
LBG Model	✓Contribuciones *(inputs)* financieras y no financieras de acuerdo con indicadores propuestos		✓Logros (*outputs*) de acuerdo con indicadores propuestos	✓Se consideran coincidentes con los impactos (*impacts*)	✓Impactos (*impacts*) de acuerdo con indicadores propuestos
Measuring Impact Framework	✓Impactos directos que son *inputs*	✓Fuentes de impacto de las actividades de la empresa	✓Impactos directos que son *outputs*	✓Impactos indirectos (efectos secundarios de los impactos directos)	✓Contribución a las prioridades de desarrollo
Modelo IC	✓Recursos invertidos en el programa social (*inputs)*	✓Actividades del programa social	✓Resultados inmediatos de actividades (*outputs*)	✓Medición de las capacidades generadas en los beneficiarios	✓Incremento en las capacidades debido al programa social*
Monetización del valor social	✓*Inputs* de financiación pública		✓*Outputs* vinculados a las dimensiones (variables) de valor percibidas por los *stakeholders*	✓Dimensiones (variables) de valor percibidas por los *stakeholders*	✓Se consideran coincidentes con los resultados (*outcomes*)
SROI	✓*Inputs* financieros y no financieros		✓*Outputs* se especifican a nivel descriptivo	✓*Outcomes* (cambios experimentados) significativos para los *stakeholders*	✓Se calculan a partir de los *outcomes* considerando diferentes efectos de ajuste

*requiere un estudio de base (inicio del programa)

	Indicadores cualitativos
	Indicadores cuantitativos
	Indicadores monetizados

Tabla 6: Requerimientos de datos externos

	Datos externos de la organización
Balance del Bien Común	-
B Impact Assessment	-
LBG Model	✓Datos primarios de las organizaciones sociales colaboradoras y/o a los beneficiarios de las iniciativas
Measuring Impact Framework	✓Datos primarios y/o secundarios referentes a los impactos indirectos causados en la comunidad y el contexto socioeconómico
Modelo IC	✓Datos primarios de los beneficiarios de los programas sociales (entrevistas y encuestas) y, en caso dado, datos secundarios como indicadores, *proxies* financieros, etc.
Monetización del valor social	✓Datos primarios de representantes de los *stakeholders* (entrevistas en profundidad y/o encuestas) y datos secundarios provenientes de fuentes externas (*proxies)*
SROI	✓Datos primarios de los *stakeholders* y datos secundarios provenientes de fuentes externas (*proxies)*

El **grado de esfuerzo** necesario para aplicar cada una de las metodologías puede variar según las tareas requeridas, el coste y el tiempo necesario. Las metodologías revisadas difieren en muchos factores como la complejidad del método, la disponibilidad de documentación de apoyo (manuales, guías, herramientas Excel etc.), la necesidad de realizar un trabajo de campo, la asistencia por parte de consultores externos o de la entidad promotora y el requerimiento de certificación y/o verificación, entre otros.

2.5. Recomendaciones generales para la medición del impacto social

Ante la diversidad de metodologías de medición del impacto social existentes, las empresas deberán elegir aquella que más se ajusta a sus necesidades. En este sentido, es recomendable plantearse en primer lugar la finalidad del ejercicio de medición y a qué público irá dirigida la información generada (directivos de la compañía, empleados, inversores, administración pública, grupos de la sociedad civil, etc.). El proceso de medición del impacto social puede tener dos objetivos principales: la comunicación de la contribución de la empresa a la sociedad y/o la ayuda a la toma de decisiones operativas, de gestión o estratégicas. En función del objetivo perseguido (y los recursos destinados) se podrá definir el nivel de aplicación y el alcance de la medición, y seleccionar la metodología más apropiada. La selección de la metodología determinará el grado de participación de los grupos de interés, las métricas generadas de la cadena de valor del impacto, los indicadores utilizados y las fuentes de los datos recogidos.

Iniciar un proceso de medición del impacto social no es fácil y requiere un esfuerzo considerable de recursos humanos, recursos económicos, y también

de tiempo. Para salvar esta dificultad, la implantación del proceso puede realizarse de modo progresivo, comenzando con la aplicación a un proyecto, programa o actividad concreta y ampliando el alcance con el tiempo. Es también recomendable la utilización de indicadores y métricas ya existentes en los sistemas de información de la empresa, y la paulatina definición y sistematización de recogida de nuevos indicadores. La Figura 11 muestra un modelo de progreso en la medición del impacto social con respecto a diferentes características, y visualiza cómo las empresas pueden avanzar de una aproximación sencilla a una valoración más completa. El recientemente publicado Protocolo del Capital Social puede ofrecer orientación sobre las mejores técnicas disponibles parar cada paso de la medición y valoración del impacto social (WBCSD, 2017a).

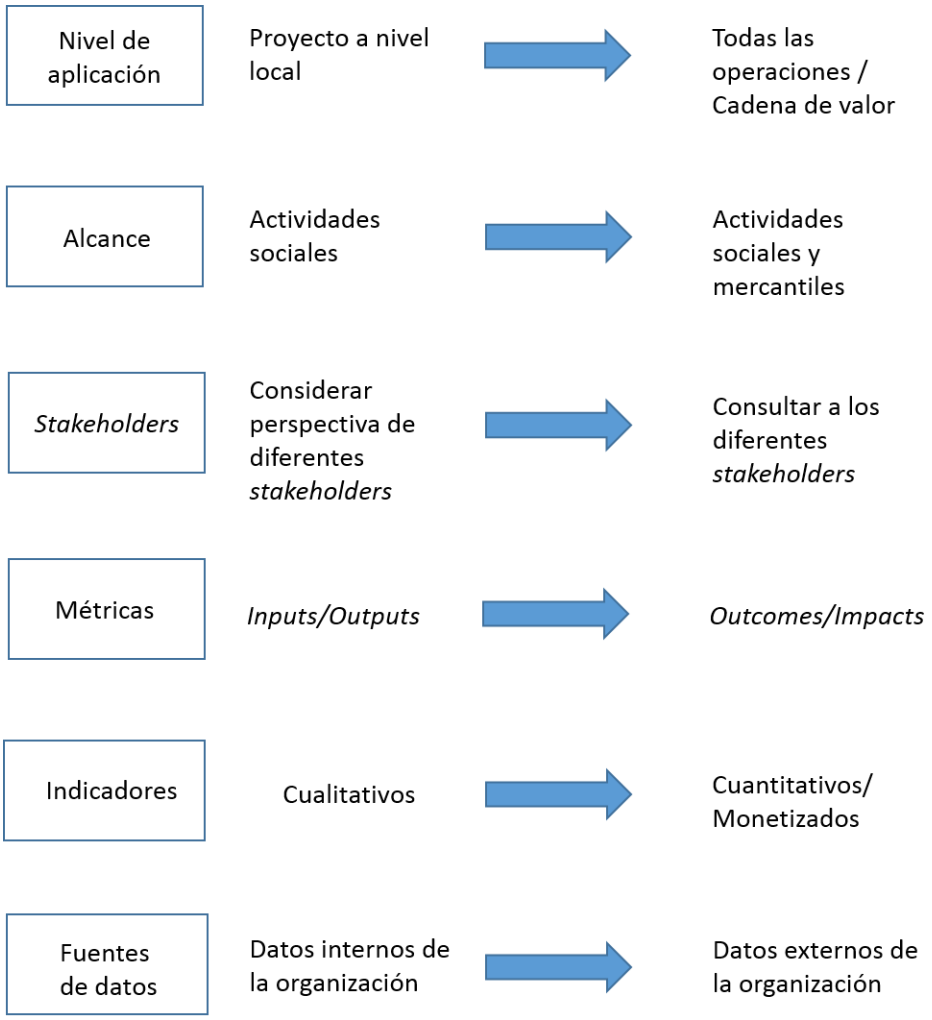

Figura 11: Modelo de progreso en la medición del impacto social

Fuente: Adaptado de Accounting for Sustainability (2014)

3. Conclusiones

Actualmente existen diferentes modelos y herramientas para medir el efecto que la actividad de la empresa genera sobre la sociedad y no se ha alcanzado todavía un consenso sobre una metodología estándar. En este sentido, la empresa interesada en medir su impacto social debe seleccionar, entre las metodologías existentes, aquella que mejor se adapte a sus necesidades dependiendo de su situación y del objetivo final, o bien desarrollar una metodología *ad hoc*. El objetivo de este informe es ayudar a las empresas en esta tarea, analizando siete metodologías relevantes y comparando sus principales características.

A pesar de las dificultades asociadas a emprender un proceso de medición del impacto social, muchas empresas ya han comenzado a evaluar sus impactos positivos y negativos, y en el informe se presentan algunos ejemplos de estas organizaciones pioneras. Se trata de una tendencia en aumento, debido al interés creciente de los distintos grupos de interés en conocer el valor social que crean o destruyen las organizaciones (inversores, empleados, clientes, sociedad civil, administración pública etc.). Así, la medición de impacto puede ser utilizada por las empresas tanto internamente para conocer las consecuencias de sus operaciones e implementar medidas de mejora, como externamente para comunicar su compromiso y su aportación al desarrollo social.

A medida que se vaya extendiendo la medición del impacto social por parte de las empresas, se irá avanzando en la estandarización de procesos, métricas e indicadores. La progresiva consolidación de los modelos y técnicas facilitará por una parte la aplicación en las organizaciones, y por otra parte permitirá la comparación efectiva entre empresas y proyectos. En última instancia, se trata de equiparar la contabilidad socia” a la información proporcionada por la contabilidad económica financiera, y evolucionar hacia una triple cuenta de resultados (económico, social y ambiental).

Referencias

Accounting for Sustainability (2014) *Natural and Social Capital Accounting: An Introduction for Finance Teams* (https://www.accountingforsustainability.org/content/dam/a4s/corporate/home/KnowledgeHub/Guide-pdf/A4S%20Natural%20and%20social%20capital%20accounting.pdf.downloadasset.pdf, consultado el 10701/2018).

AEF (2015) *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*, Asociación Española de Fundaciones, Madrid (http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/GuIa_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf, consultado el 22/01/2016).

B Lab (2017a) http://bcorporation.eu/, consultado el 11/07/2017.

B Lab (2017b) http://bimpactassessment.net/es, consultado el 11/07/2017.

B the Change Media (2017) http://bftw.bthechange.com, consultado el 11/07/2017.

Can Cet (2016) Balance del Bien Común (http://www.cancet.org, consultado el 06/11/2017).

CE (2015) *Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI*, Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, Luxemburgo (http://bookshop.europa.eu/es/m-todos-propuestos-para-la-medici-n-del-impacto-social-en-la-legislaci-n-de-la-comisi-n-europea-y-en-la-pr-ctica-relativa-a-fese-y-easi-pbKE0414665/, consultado el 22/01/2016).

Corporate Citizenship (2014) *From inputs to impact. Measuring corporate community contributions through the LBG framework – A Guidance Manual*. LBG (https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/LBG-Guidance-Manual-2016.pdf, consultado el 13/10/2017).

CSR Innolabs (2014) *Medición del impacto socio-económico de las empresas*, Dossiers Vinculando RSE y competitividad en América Latina nº IV, Forética (http://foretica.org/csrinnolabs/CSR_Innolabs_IV/, consultado el 19/01/2016).

CESE - Comité Económico y Social Europeo (2016) Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “La Economía del Bien Común: un modelo económico sostenible orientado a la cohesión social” (Dictamen de iniciativa) (2016/C013/06), Diario Oficial de la Unión Europea, 15.1.2016 (http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE2060&from=ES, consultado el 12/07/2017).

Comisión Europea (2011) Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico Social Europeo y al Comité de las Regiones: Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 25.10.2011, COM (2011) 681 final (http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES, consultado el el 10/01/2018).

EADA/SERES/Fundación Manpower Group (2013) *Impacto Social: Un modelo en base a capacidades* (http://www.fundacionseres.org/Lists/Herramientas/Attachments/6/Impacto%20Social.%20Un%20modelo%20en%20base%20a%20capacidades.pdf, consultado el 15/12/2017).

EADA/SERES (2016) *Modelo de Impacto Social IC EADA-SERES*, Fundación Seres, Madrid (http://www.fundacionseres.org/Lists/Herramientas/Attachments/14/IC%20EADA%20SERES%202016.pdf, consultado el 15/12/2017).

Economía del Bien Común (2017a) http://economia-del-bien-comun.org/es, consultado el 13/10/2017.

Economía del Bien Común (2017b) https://economiadelbiencomun.org, consultado el 19/12/2017.

Economy for the Common Good (2017) https://www.ecogood.org/en/, consultado el 13/10/2017.

Felber, C. (2012) *La economía del bien común*. Ediciones Deusto, Bilbao.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & de Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge.

Garriga, E. (2014) Beyond stakeholder utility function: stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, Vol. 120 Nº 4, pp. 489-507.

Gas Natural Fenosa (2013) *Informe de Responsabilidad Corporativa 2012* (http://www.gasnaturalfenosa.com, consultado el 07/11/2017).

Gas Natural Fenosa (2017) Informe de Responsabilidad Corporativa 2016 (http://www.gasnaturalfenosa.com, consultado el 07/11/2017).

GEAccounting (2017) http://www.geaccounting.org, consultado el 18/12/2017.

GRI (2017) http://www.globalreporting.org, consultado el 18/12/2017.

GRI/UNGC/WBCSD (2015) *SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS* (https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf, consultado el 18/12/2017).

Honeyman, R., J.C. Gilbert, B. Houlahan & A. Kassoy. (2014) *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. Berrett-Koehler Publishers.

ISO 26000 (2010) Guía sobre responsabilidad social, Organización Internacional de Estandarización.

Laboratorio DAU (2014) *Análisis del retorno social de la inversión en Laboratorio DAU mediante la aplicación de la metodología SROI (Retorno Social de las Inversiones)*, Informe de resultados, Diciembre 2014 (http://fundaciodau.barcelona.ppe.entitats.diba.cat/wp-content/uploads/sites/76/2015/09/Informe-SROI-LABORATORI-FUNDACIO-DAU-2014-.pdf, consultado el 13/10/2017).

LBG España (2017) http://www.lbg.es, consultado el 13/10/2017.

ONGAWA (2015) *Midiendo la huella social de las empresas*, Cuadernos Huella social y desarrollo humano nº 2, ONGAWA, Madrid (http://www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/01/HS2-OK.pdf, consultado el 19/01/2016).

Porter, M.E.& Kramer, M.R. (2011) Creating shared value, *Harvard Business Review*, Vol. 89, N. 1/2, pp. 62-77.

Retolaza, J.L., Ruiz-Roqueñi, M., San-Jose, L. & Barrutia, J. (2014) Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria (Revista de Servicios Sociales)*, Nº 55, pp. 17-33.

Retolaza, J.L., Sánchez, P., Tarifa, P., Ruiz-Roqueñi, M., San-José, L. & Ayuso, S. (2015) *Análisis del valor social de la Fundación Formació i Treball: Una aproximación monetaria al cálculo del valor social*, Documento de trabajo nº 22 Cátedra MANGO de RSC, ESCI-UPF, Junio 2015.

Retolaza, J.L. & San-Jose, L. (2011) Social economy and stakeholder theory, an integrative framework for socialization of the capitalism, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 73, pp. 193-213.

Retolaza, J.L., San José, L., Ruiz-Roqueñi, M., Barrutia, J. & Bernal, R. (2013) *Metodología para la cuantificación del valor social generado por una organización. El caso de Lantegi Batuak.* Universidad del País Vasco e Instituto de Economía Aplicada a la Empresa.

Sen, A. (1999) *Development as Freedom*. Oxford University Press, Oxford.

Sen, A. (2002) *Rationality and Freedom*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Social Value UK (2017) http://socialvalueuk.org, consultado el 13/10/2017.

Suez Spain (2017) *Informe Desarrollo Sostenible 2016* (http://desarrollosostenible.suezspain.es, consultado el 13/10/2017).

The SROI Network (2012) *Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI),* Traducción y adaptación al español por Grupo CIVIS de "A Guide to Social Return on Investment" publicado por 'The Cabinet Office' (http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2016/12/Guide-in-Spanish3.pdf, consultado el 19/01/2015).

UE (2014) Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Diario Oficial de la Unión Europea, 22 de octubre de 2014, núm. 327 (http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES, consultada el 10/01/2018).

WBCSD (2013) *Midiendo el impacto socioeconómico: Guía para empresas*. World Business Council for Sustainable Development, Ginebra (http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15357, consultado el 19/01/2016).

WBCSD (2017a) *Social Capital Protocol: Making companies that truly value people more successful* (http://www.social-capital.org, consultado el 19/12/2017).

WBCSD (2017b) http://www.wbcsdservers.org/web/wbcsdfiles/files/2016/02/WBCSD_Membership_Conditions_2016.pdf, consultado el 19/12/2017.

WBCSD/IFC (2008) *Medición de impacto - Marco metodológico: Metodología para entender el aporte del sector empresario a la sociedad*. World Business Council for Sustainable Development/International Finance Corporation, Ginebra (http://wbcsdpublications.org/project/measuring-impact-framework-methodology-understanding-the-business-contribution-to-society, consultado el 25/03/2017).

Información sobre la autora

Silvia Ayuso es Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la directora académica e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF). Antes de trabajar en ESCI-UPF ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la gestión internacional de la RSC, la gestión responsable de la cadena de suministro y las prácticas de sostenibilidad en PYMES. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".

Agradecimientos

Quiero mostrar mi agradecimiento a todas las personas que han contribuido al informe, aportando información, comentarios y sugerencias, y especialmente a las siguientes personas: Alicia Bové (Grupo DKV), José A. Lavado (Bidea Consultores), Lucía Melendo (Lavola), Nerea Plaza (Suez Spain), José Luis Retolaza (Universidad de Deusto y GEAccounting) y Pablo Sánchez (Roots for Sustainability).

ESCI-UPF International Business
Passeig Pujades, 1
08003 Barcelona
Tel.: 93 295 4710
Fax: 93 295 47 20
www.esci.upf.edu