



## Trabajo Fin de Máster

**Medición del Impacto Social en las Empresas Sociales**

Autora

Doris Prada Araque

Directora

Dra. Carmen Marcuello Servos

Facultad de Economía y Empresa

Año 2012

## **INDICE**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LAS EMPRESAS SOCIALES Y LA NECESIDAD DE MEDIR SUS RESULTADOS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Definición de Empresa Social .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. La necesidad de medición del resultado en las Empresas Sociales .....</b>	<b>14</b>
<b>3. IMPACTO SOCIAL .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Concepto de Impacto Social .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL .....</b>	<b>27</b>
3.2.1 Enfoque de Análisis Coste Efectividad – ACE .....	30
3.2.2 Enfoque Coste - Beneficio o Retorno Esperado .....	32
3.2.3 Modelos Lógicos.....	33
3.2.4 Enfoques de Estrategia.....	34
3.2.5 Enfoques integradores.....	35
3.2.6 Métodos Participativos y Basados en las Relaciones .....	36
3.2.7 Métodos Experimentales.....	37
3.2.8 Otros enfoques .....	38
<b>3.3 Una aproximación en las Empresas Sociales .....</b>	<b>41</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>45</b>

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Dimensiones que componen las empresas sociales.....	10
Tabla 2. Evolución Histórica de la información Social.....	15
Tabla 3. Modelo Lógico de Impacto Social .....	23
Tabla 4. Definiciones de impacto social .....	24
Tabla 5. Resumen de Metodologías de Medición del Impacto Social. ....	29
Tabla 6. Enfoque de Análisis Coste Efectividad – ACE.....	30
Tabla 7. Enfoque Coste - Beneficio o Retorno Esperado.....	32
Tabla 8. Modelos Lógicos.....	33
Tabla 9. Enfoques de Estrategia.....	34
Tabla 10. Enfoques Integradores.....	35
Tabla 11. Métodos participativos y basados en las relaciones .....	36
Tabla 12. Métodos Experimentales.....	37
Tabla 13. Otros enfoques .....	38

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo examinar las metodologías de análisis del impacto social y su aplicación a las empresas sociales. Para ello se realiza una revisión de los conceptos de impacto social y una comparación de las diferentes metodologías para su evaluación. Dentro de los resultados se encuentran 23 métodos de valoración del impacto social utilizados por diferentes ONG y la literatura académica. Por lo que podemos señalar que existe una gran diversidad de enfoques y metodologías. Por otra parte se propone una definición integrando las principales características del impacto social. Así mismo se elabora una propuesta de elementos destinados a ayudar en el diseño de un método de evaluación del impacto social en el ámbito de las Empresas Sociales.

**Palabra(s) clave (del autor):** Impacto social, medición del impacto social, empresas sociales.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas sociales forman parte del sector denominado Economía Social y son una forma de organización económica que presenta como características propias: 1) su arraigo en el entorno social y medioambiental; y 2) la transformación de las desigualdades crecientes derivadas del funcionamiento de los mercados (Díaz-Foncea, M.; Marcuello, C.; Marcuello, Ch., 2012). En este sentido, es preciso matizar que la Economía Social y Solidaria no se plantea como un nuevo modelo de desarrollo, sino como una herramienta al servicio de las personas en su búsqueda hacia el bienestar (Orellana, Maite, 2007).

Estas organizaciones sociales se describen como “organizaciones privadas no lucrativas que proporcionan bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad y que se basan en una dinámica colectiva de forma que implica a los diferentes *stakeholders* en sus órganos de gobierno, son entidades autónomas que soportan los riesgos relacionados con su actividad económica. Esta definición ha sido propuesta por EMES<sup>1</sup> y ha sido adoptada por la Comisión Europea (Defourny y Nyssens, 2008, p.5; Defourny, 2001, Social Business Initiative)<sup>2</sup>. Es así que las empresas sociales operan de acuerdo a dos grandes criterios el económico y el social, apreciándose una compleja dualidad para estas organizaciones. También podemos intuir el gran potencial e importancia de las empresas sociales, en la resolución de numerosos problemas sociales actuales.

No obstante son muchos los desafíos por los que tienen que pasar estas organizaciones para cumplir con sus objetivos y uno de ellos es el de cuantificar el impacto social generado por las empresas sociales. Como lo expresan Ebrahim, A., Rangan, V.K. (2010) existe mucha presión para demostrar los impactos del trabajo de las organizaciones no lucrativas y hacer frente a los apremiantes problemas sociales como la pobreza mundial.

En esta época de transformación económica y social es oportuno generar reflexiones acerca de la supervivencia de la empresa social, resaltando la participación de la sociedad civil y el rol de la cooperación. Resulta entonces pertinente evidenciar la manera en que estas organizaciones aportan valor a la sociedad, (tanto social como económico), es necesario hacer grandes esfuerzos en este sentido y desarrollar medidas útiles y

---

<sup>1</sup> European Research Network EMES <http://www.emes.net/>

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm)

significativas que reflejen el impacto de la iniciativa empresarial social y reflejar los objetivos que se persiguen, (Mair, J. and Martí I., 2004); dicho en otras palabras tangibilizar los resultados de sus objetivos sociales. Hacerlos visibles a los *stakeholders* que sirven. Y como afirma Tuan, (2008), en general la medición del impacto social no está bien claro en el campo social. El proceso de demostrar el cumplimiento de la misión social de las empresas sociales es necesario; sin embargo, es "notoriamente intangible y difícil de medir" (Kanter Moss y Summers, 1987, p. 154).

En Europa, el Parlamento Europeo destaca el papel favorable de la Economía Social, y en el Informe sobre “Economía Social” (2008)<sup>1</sup> también conocido como Informe Toia, recomienda la evaluación de los resultados los cuales deben ser acordes a las características de las entidades que la componen y no a través de mecanismos convencionales que no puedan reflejar la realidad de sus resultados.

En general las ONL (Organizaciones no Lucrativas), deben rendir cuentas de los recursos que emplean y de los resultados alcanzados en función de sus objetivos sociales; para el caso de las empresas sociales que tienen una doble faceta: la social y económica deben además contar con “informes económico- financieros y memorias sociales, que dan cuenta de los recursos económicos y de la valoración sobre impactos medioambientales y sociales” (Marcuello, et al., 2007).

La rendición de cuentas y transparencia se ha investigado ampliamente en las organizaciones no lucrativas (véase por ejemplo Raynard, and Zadek, (1997), Poole, et al., (2000), Spear, (2001); Cabra de luna (2001), Marcuello Ch., (2002), Bellostas, et al.

---

<sup>1</sup> Social Economy (2008/2250(INI)) European Parliament

(2002b), Ebrahim, A. (2003), Marcuello, et al., (2007) Llena, et al., (2007)). Este debate en el sector no lucrativo se ha dado tanto en lo académico como desde el propio sector quienes se han visto presionados por la sociedad para mostrar los resultados de sus actuaciones. A nivel internacional se destacan en esta labor *One World Trust, Independet Sector, International Transparency, Global Reporting Iniatiative* (Marcuello, et al., 2007). A todo esto se ha denominado en la literatura internacional como “*accountability*” (Cut y Murray, 2000).

La evaluación del impacto social forma parte de este proceso de *accountability*, compuesto por diferentes elementos que de acuerdo a Ebrahim, (2003, 2005), dicho proceso debe responder a preguntas como: ¿a quién rendir cuentas?, ¿quién lo hace?, y ¿cómo lo hacen? Así mismo este autor indica que es necesario determinar si se realiza de modo funcional o estratégico, es decir, a nivel funcional si se pretende evaluar donde se han utilizado los recursos disponibles, el cómo y los impactos inmediatos, y el nivel estratégico, la evaluación de los impactos que las actividades de la entidad han generado sobre las acciones de otras organizaciones y del contexto donde se desenvuelve.

Por otra parte, al entrar a estudiar específicamente la medición de impacto y resultados en las ONL, Ebrahim y Rangan, (2010); señalan que la cuestión se ha desarrollado en tres ámbitos principalmente; estas son las fundaciones privadas (filantropía estratégica), las organizaciones sin fines de lucro y, las organizaciones de desarrollo internacional, como agencias gubernamentales bilaterales y organizaciones no gubernamentales (ONG). No obstante las investigaciones en evaluación del impacto social específicamente en empresas sociales y emprendimiento social son un campo de investigación inmaduro y reciente (Nicholls, 2009), y requiere de mayor desarrollo (Tuan, 2008).

La relevancia de la medición del resultado social y económico en las empresas sociales, está dada por la exigencia de demostrar los resultados alcanzados para lograr mantenerse en el mercado, así como tener una mayor posibilidad para atraer a inversores sociales, acceder a créditos, lograr marcos jurídicos más propicios y a su vez proporcionarle un instrumento de gestión que permita la evaluación sistemática de la entidad y en general tener una influencia sobre los mercados y los actores sociales y políticos. Con el fin de crear a largo plazo un ambiente más favorable a estas entidades fortaleciendo la proyección de imagen como organización.

Una de las preocupaciones de las empresas sociales debería ser el de poder demostrar el efecto real en la solución de problemas sociales, y de esta manera tener argumentos para influir en las políticas públicas mostrando que las empresas sociales además de ser empresas son organizaciones de carácter esencialmente social. Por lo que esta investigación pretende contribuir en algo a esta amplia labor.

Por tanto el objetivo de este trabajo es examinar las metodologías de análisis del impacto social y su aplicación a las empresas sociales. Para ello se realiza una revisión de los conceptos de impacto social dentro de la economía social, así como una comparación de las diferentes metodologías para su evaluación.

La estructura del presente trabajo es la siguiente. En primer lugar se hace una revisión de la literatura sobre la definición de empresas sociales y la necesidad de medir sus resultados. Una segunda parte abarca lo relacionado a la delimitación de los elementos y características del impacto social. En la tercera sección se realiza una revisión y comparación de las metodologías para evaluación del impacto social. A continuación se hace una propuesta de

elementos para diseñar un modelo general de evaluación del impacto social en el ámbito de las Empresas Sociales y finalmente se plantean las conclusiones del trabajo.

## **2. LAS EMPRESAS SOCIALES Y LA NECESIDAD DE MEDIR SUS RESULTADOS**

### **2.1. Definición de Empresa Social**

A lo largo de la historia vemos como las iniciativas en el campo de la economía social eran, por un lado, las reacciones a la crisis del sistema de producción en masa y por otra parte, la respuesta a la sobrecarga de trabajo (Moulaert y Ailenei, 2005). Para el final del siglo XIX se marca la identificación y el reconocimiento legal de los tres pilares de la economía social: las empresas de apoyo mutuo, las cooperativas y las asociaciones quienes desde el siglo XIX, han constituido el núcleo de la economía social (Monzón Campos, 2003).

Las primeras formas de cooperación y de carácter mutualista surgieron como una respuesta a la incapacidad del Estado para proporcionar bienes y servicios a todos los ciudadanos en el siglo XIX, las nuevas formas de organización democrática han surgido recientemente para afrontar los retos de la globalización mediante el cual los Estados son impotentes para detener las desigualdades creadas por las fuerzas del mercado (Teasdale 2011).

También el fracaso del mercado es particularmente enfatizado por autores europeos para explicar el origen de la empresa social (Defourny, Nyssens, 2006; Lanza, 2001) y la evolución de las empresas comunitarias como respuesta de auto-ayuda a la falta de presencia del mercado en algunas áreas (Pearce, 2003; Williams, 2007). Por otro lado la teoría de los derechos de propiedad de Alchian y Demsetz, (1972) puede explicar el origen de estas organizaciones; pues en presencia de información asimétrica la prohibición o

restricción en el reparto de beneficios actúa como garantía contractual para todos los agentes del mercado y de esta manera evitar comportamientos oportunistas. Con lo que desaparecen intereses individualistas para dar paso a los intereses de los colectivos. Las empresas sociales se han caracterizado a lo largo del tiempo por ser iniciativas voluntarias de grupos de ciudadanos, que frente a una demanda insatisfecha como consecuencia de las externalidades negativas que genera una crisis económica o como consecuencia de las dificultades del estado del bienestar, crean una estructura no lucrativa e intentan desarrollar la actividad que les ha de permitir satisfacer esta demanda insatisfecha (Hansmann, 1987).

Podemos ver a la empresa social como un equilibrio del nexo entre lo económico y lo humano, en donde prevalecen valores como la reciprocidad, la sostenibilidad y la solidaridad, diferenciándose de los sistemas sociales usuales de protección social pública (asistencialismo), partiendo de una concepción del sujeto radicalmente distinta, pues concibe al hombre como un sujeto activo, protagonista, hacedor de su propio proyecto (Lara et al., 2010).

Las empresas sociales, como se mencionó anteriormente forman parte de la Economía Social junto a las cooperativas, mutuas, asociaciones, y fundaciones y son formalmente independientes del estado (Moulaert y Ailenei, 2005). Es necesario decir que la variedad de intereses y objetivos con los que los individuos crean estas organizaciones obligan a realizar una clasificación dentro de ellas. Esta última cuestión nos permite ubicar a las empresas sociales como organizaciones no lucrativas con actividad lucrativa. Este término “empresas sociales” agrupa, bajo una misma terminología, organizaciones privadas pero colectivas, como empresas comunitarias, cooperativas, mutuas, empresas de inserción que pretenden promover al mismo tiempo servicios y empleos seguros para sus integrantes

(Demoustier, 2005). Dichas organizaciones se perfilan como un nuevo actor que articula simultáneamente la creación de valor social y valor económico. El fin principal es el de lograr un impacto social, pero obteniendo rentabilidad con una estructura empresarial que le permita maximizar el beneficio a la comunidad.

En cuanto a la definición de empresa social propuesta por EMES, que se expuso en la introducción, se pueden entrever dos dimensiones que componen a las empresas sociales, relacionadas con el criterio social y el criterio económico (Defourny and Nyssens, 2008, p.5, and Defourny, 2001)

**Tabla 1. Dimensiones que componen las empresas sociales.**

Criterios dimensión económica:	Criterios dimensión social:
<p>a) Actividad continua de producción de bienes y / o venta de servicios</p> <p>b) Alto grado de autonomía</p> <p>c) Nivel significativo de riesgo económico</p> <p>d) Cantidad mínima de trabajo remunerado</p>	<p>e) Objetivo explícito de beneficiar a la comunidad</p> <p>f) Iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos</p> <p>g) Poder de decisión no está basado en la propiedad del capital</p> <p>h) Carácter participativo, que involucra distintas partes afectadas por la actividad</p> <p>i) Distribución de beneficios limitada.</p>

Fuente: Defourny and Nyssens, (2008, p.5), and Defourny, (2001)

Conjugar estas dos dimensiones hace aun más difícil la tarea de las empresas sociales y se ven obligadas a demostrar resultados por dos frentes, uno en el mercado, compitiendo y siendo viables en precios, costes y calidad (Marcuello et al., 2007) y por otro lado su dimensión social el impacto que causan a la comunidad.

Las empresas sociales se caracterizan por la limitación o prohibición en la distribución de utilidades. Esto se comporta como una garantía contractual para los diferentes *stakeholders*, garantizando que las decisiones se guiarán por criterios distintos a la maximización de beneficios. Del mismo modo, el modelo de gestión democrática involucra a las distintas partes interesadas a través de diferentes fórmulas, esto supone un mecanismo para garantizar el equilibrio en la toma de decisiones y en el reparto del poder. Con respecto a la participación de la empresa social en la comunidad a través de sus estructuras organizativas, se establece un marco de acción vinculado a las necesidades reales. Y, por último, la venta de bienes y servicios en el mercado tiene un doble efecto: primero, garantizar la estabilidad financiera, y segundo, transformar las decisiones del mercado respecto al tipo de servicios prestados garantizando la atención de las necesidades reales de las personas (Díaz-Foncea, M., y Marcuello, C., 2012).

No podemos ignorar que estas iniciativas empresariales han traído beneficios a grupos de personas en todo el mundo y a lo largo de muchos años, como es el caso de la primera cooperativa de crédito en Alemania en el siglo XIX, y muchos ejemplos de empresas sociales sostenibles como Mondragón Corporación Cooperativa en España, o la experiencia canadiense que ha servido para replicar en América Latina el cooperativismo de ahorro y crédito, sin dejar de mencionar al movimiento de los trabajadores rurales sin tierra en Brasil, (Lara, 2010). Tal vez las empresas sociales más conocidas son las del Grupo Grameen en Bangladesh, cuyo fundador y creador fue el premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus.

Otras empresas sociales que podríamos mencionar cuyos estudios de caso han sido premiados por EMES debido a buenas prácticas de empresas sociales innovadoras son:

Navajyoti del distrito de Rayagada en el estado indio de Odisha conformada por un grupo de agricultores pobres. Producen de manera tradicional diferentes tipos de productos agrícolas, propios de su región, buscando al mismo tiempo mantener el equilibrio de su delicado ecosistema. El objetivo es crear una institución donde los esfuerzos y los beneficios sean compartidos, en donde se fomenta la fraternidad, la sostenibilidad y la creación de valor está garantizada.<sup>1</sup>

La Asociación de Discapacitados para el Medio Ambiente EKON fundada en el año 2003, una de las primeras y principales empresas sociales en Polonia, su misión es la de la protección del medio ambiente (gestión de residuos, educación ecológica,) y la rehabilitación profesional de personas con discapacidad, especialmente con deficiencias mentales. Opera en 16 zonas de Polonia y ha creado más de 900 puestos de trabajo estables. Logró el Certificado de Gestión de Calidad ISO 9001:2001 Sistema de PNEN<sup>2</sup>.

*Graefe Industry Association - Connecting Cultures in Diversity* es una iniciativa de autoayuda, que estaba en el *Graefekiez Kreuzberg*, fundada por inmigrantes procedentes de nueve naciones y alemanes. El objetivo de la asociación es por un lado, crear puestos de trabajo sostenibles para los migrantes con sus propios negocios a través de actividades de intercambio entre culturas y religiones con el fin de contrarrestar los prejuicios y mejorar la vida de la comunidad en la *Graefekiez Kreuzberg*. La asociación incluye en su propósito un café de barrio intercultural y servicios de catering y un taller de costura.<sup>3</sup>

*SpektrPlus* empresa social de Ucrania fundada en 2009, en cuya misión se contempla generar puestos de trabajo para los habitantes de Novoazovsk (incluyendo personas con

---

<sup>1</sup> [www.navajyoti.org/about\\_us.html](http://www.navajyoti.org/about_us.html)

<sup>2</sup> [www.ekonomiaspoloczna.pl/files/ekonomiaspoloczna.pl/public/gk/01cluster/GKES\\_cluster\\_wise\\_Ekon.pdf](http://www.ekonomiaspoloczna.pl/files/ekonomiaspoloczna.pl/public/gk/01cluster/GKES_cluster_wise_Ekon.pdf)

<sup>3</sup> <http://www.berlinerratschlagfuerdemokratie.de/index.php/478.28/5>

discapacidad), ampliar la gama de servicios prestados a la población como la rehabilitación física, rehabilitación médica y rehabilitación social y psicológica; también realizar actividades de apoyo a grupos vulnerables de la población, y busca mejorar los recursos de vivienda y el entorno de la ciudad y la zona<sup>1</sup>.

*Il Piccolo Principe* empresa social Italiana nació del proyecto creado por la Fundación Oliver Twist en Milán. El *Piccolo Principe* está dirigido a personas que han abandonado la educación formal y su objetivo es darles una segunda oportunidad, con la ayuda de tutores y expertos, para desarrollar un futuro en el empleo. La mayoría de ellos ya no están en la obligación de asistir a la escuela y no poseen las habilidades pertinentes para entrar en el mundo laboral. A menudo, estos jóvenes tienen un nivel muy bajo de competencias básicas y su experiencia educativa anterior fue negativa y suficiente para convencerlos de que abandonen la educación formal. La mayoría de los beneficiarios son mujeres jóvenes en edades entre 18 – 35 años. A menudo estas mujeres han tenido que enfrentar dificultades, por lo general como resultado de sus familias o de delicadas situaciones sociales<sup>2</sup>

Lo anterior es solo una pequeña muestra de algunas empresas sociales exitosas, y todo esto para poder reflexionar y aceptar que las empresas sociales han traído bienestar a muchas personas; pero aun no son suficientes es necesario impulsar y motivar a la creación de estas organizaciones y al mismo tiempo estimular el emprendimiento social. No obstante como se mencionó en la introducción existe una imperiosa necesidad de medir el impacto social que provocan estas organizaciones, hacerlo más visible a todos los *stakeholders*, para

---

<sup>1</sup> [http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/Conferences/3EMES/EMES-Euricse\\_case\\_studies](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Conferences/3EMES/EMES-Euricse_case_studies)

<sup>2</sup> Case Studies of programmes from four EU Countries to help young people's social and professional inclusion, (2007). European Social Fund.

alcanzar un estado de credibilidad y legitimidad que permita ganar marcos jurídicos, justos y en sí, un apoyo a su crecimiento.

## **2.2. La necesidad de medición del resultado en las Empresas Sociales**

Dentro de este contexto se han realizado grandes esfuerzos desde el sector no lucrativo, lucrativo y académico para encontrar la mejor manera de determinar y garantizar que las empresas en general rindan cuentas de sus actuaciones en el campo social y medioambiental (Larrinaga et al., 2002) y al final actúen con transparencia. Tradicionalmente, rendición de cuentas se ha entendido como “el conjunto de medios a través de los cuales individuos y organizaciones informan a una autoridad reconocida, asumiendo su responsabilidad en el proceso, de sus acciones” (Ebrahim, 2003, p. 813).

El concepto *accountability*<sup>1</sup> que engloba todas estas iniciativas ha ido evolucionando junto a los cambios sociales y económicos, dando como resultado una gran variedad de mecanismos formales e informales que tienen por objeto atender demandas alternativas de sujetos diferentes, en intereses, a la autoridad reconocida (Moneva, et al., 2007). Dicho de otro modo atender a las necesidades de los *stakeholders*.

Para dar respuesta a estos requerimientos se han diseñado procedimientos e informes destinados a dar una apreciación sobre los recursos, su aplicación y el impacto a corto plazo de las actuaciones de las entidades.

Llena, et al., (2007) elaboran un resumen muy interesante de la evolución histórica de la información social desde los años 70 hasta el 2007, en el se aprecia su constante evolución y la preocupación de la sociedad, ONL y empresas tradicionales en general de hacer visibles sus resultados, poniendo gran énfasis en el criterio social y medioambiental.

---

<sup>1</sup> El término se define en español como Rendición de Cuentas.

Podemos afirmar que la rendición de cuentas -en busca de la transparencia- supone la realización de informes públicos sobre sus impactos, procesos, estructuras de gobierno y fuentes de financiación; por lo que podemos entender a la rendición de cuentas como una valoración y evaluación de la entidad, tanto de sus agentes internos y externos (Marcuello, 2007). No es de extrañar que encontremos un elevado número de informes sociales publicados a nivel mundial y además en contenidos y formatos muy diferentes.

**Tabla 2. Evolución Histórica de la información Social**

Periodo	Información	Características
Década 70	Auditoria Social	Informe financiero de impactos medioambientales y laborales
	Balance Social	Información sobre aspectos de interés para interlocutores de la organización
Década 80	Información social y/o medioambiental	Datos suministrados en los informes anuales de las organizaciones
Década 90	Informes medioambientales	Informes resultantes de la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental
	Información financiera medioambiental	Normas de contabilidad sobre aspectos medioambientales
1ª Década S. XXI	Informes de sostenibilidad	Informes que integran aspectos económicos, sociales y medioambientales de las organizaciones

Fuente: Llena, et al., (2007)

Como observamos en la tabla 2 dentro de este amplio abanico trataremos de definir cada tipo de información. Comenzando por la auditoría social *New Economics Foundation* la define como un “proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas por su actividad”<sup>1</sup>.

Por otra parte encontramos al balance social un instrumento de gestión útil para que las empresas de todo tipo lucrativas y no lucrativas rindan cuentas de su actuación en el área social, ha sido muy utilizada y estudiada (Freije, A., (1978); Garcia, S. (1982); Martínez, et al., (1984); Cabra de Luna, (2001); Ribas (2001); Elorriaga (2001); Spear (2001); Ruiz et al., (2008). Estos autores consideran que la contabilidad tradicional es insuficiente e inadecuada para reflejar la imagen fiel de la empresa y recoger los aspectos de naturaleza social que le atanen. También destacan la necesidad de evaluar las acciones de las empresas para asumir su responsabilidad social y como lo recoge Ribas (2001, p. 13) “la calidad, la eficacia y la efectividad de las decisiones tomadas o, por el contrario, las externalidades negativas que causa la empresa en su entorno, y más particularmente para las empresas de economía social medir la adecuación de sus prácticas a sus valores”. Muchas de estas entidades de economía social ven la necesidad de realizar esta responsabilidad social, pero no se atreven a coordinar y regular estos principios y su práctica.

La información social y/o medioambiental, son reportes de actuación en el ámbito social y medioambiental. Dichos documentos tuvieron un repunte cuando en 1998, el Grupo de Alto Nivel sobre las Consecuencias Económicas y Sociales del Cambio Industrial, creado a

---

<sup>1</sup> Citado en <http://www.auditoriasocial.net/>

petición del Consejo Europeo, invitó a las empresas con más de 1000 trabajadores a publicar por propia iniciativa un Informe sobre la gestión del cambio, es decir un informe anual sobre el empleo y las condiciones laborales. Además, tal como sugirió este Grupo de Alto Nivel, la Comisión propuso en su Agenda de Política Social que se creara un observatorio de los cambios industriales a fin de establecer un enfoque proactivo para prevenir y gestionar el cambio<sup>1</sup>.

Y por último los informes de sostenibilidad, documentos que comunican el desempeño financiero, ambiental y social de una compañía con sus grupos de interés. Al cumplir con este propósito se genera valor económico y social para la empresa. Es un instrumento estratégico en tanto mide y analiza el desempeño propio, analiza que el comportamiento y la agenda de RSE están en concordancia con las expectativas razonables de los grupos de interés. Es un medio que facilita la transparencia, credibilidad y consistencia entre la actividad y la imagen pública de la empresa.<sup>2</sup>

Existen estándares internacionales que las empresas utilizan para elaborar el reporte de sostenibilidad o también llamados memorias de sostenibilidad. Actualmente los estándares más utilizados por las empresas son: *Global Reporting Initiative* (GRI), el Modelo *Accountability 1000* (AA 1000), ISO 26000, Indicadores ETHOS, CFI: Principios de Ecuador y Directrices OCDE<sup>3</sup>.

Ante este panorama se hace evidente la búsqueda de la legitimación social y la preocupación por atender las necesidades de conocimiento de los *stakeholders*, y demostrar

---

<sup>1</sup>Fuente: Libro Verde en [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/)

<sup>2</sup> Plataforma de Responsabilidad Social en Colombia <http://www.colombiaincluyente.org>

<sup>3</sup> Plataforma de Responsabilidad Social en Colombia (<http://www.colombiaincluyente.org>)

al final el cumplimiento de los objetivos que declaran perseguir las organizaciones no lucrativas y de hecho también lucrativas en los ámbitos sociales y medioambientales.

Queda claro que existe una especial sensibilidad por los costes sociales, cuyas manifestaciones más claras se aprecian en “la creciente divergencia de niveles de renta entre los segmentos superiores e inferiores de la sociedad; la inseguridad en el empleo y la baja calidad de vida laboral; el que las decisiones empresariales descuiden las consecuencias para la comunidad” Spear (2001). También organizaciones internacionales como La Oficina del Tercer Sector (OTS) del Reino Unido y el Gobierno escocés reconocen que demostrar el valor añadido social, económico y ambiental es importante para las organizaciones del tercer sector, sus donantes, inversionistas y representantes, y se está convirtiendo cada vez más importante para los sectores público y privado (Sital-Singh, 2011).

Específicamente en las empresas sociales la medición del impacto social también se convierte en una actividad necesaria y pertinente. Al demostrar los resultados sociales estas organizaciones podrán aumentar sus posibilidades de mantenerse en el mercado, por: (1) mayor probabilidad de atraer inversores sociales, (2) acceso a financiamiento especial, (3) logro de marcos jurídicos más propicios, (4) disponer de un instrumento de gestión que contribuya en la evaluación sistemática de la entidad, (5) mejorar la reputación e imagen de la empresa ante sus clientes, (6) mejorar las relaciones con proveedores, (7) propiciar una influencia en los mercados, actores sociales y políticos con el fin de crear a largo plazo un ambiente más favorable para su estabilidad y crecimiento, (8) y finalmente tener un grado de certeza en cuanto a la contribución en la solución de problemas sociales.

Estas reflexiones ponen de manifiesto la relevancia de conocer cuál es el impacto social que generan las empresas sociales y en general cualquier tipo de empresa y si es necesario basados en estas evaluaciones de impacto llevar a cabo medidas de ajuste que permitan cumplir de mejor manera los objetivos sociales propuestos. Es importante puntualizar que todos los reportes de información social expuestos anteriormente han sido aplicados no solo por empresas sociales sino también por empresas en general.

### **3. IMPACTO SOCIAL**

#### **3.1. Concepto de Impacto Social**

El término –Impacto social – ha sido utilizado ampliamente no solo en la literatura académica, sino también en el ámbito empresarial y político, no obstante la definición en algunos casos parece tener algunas variaciones. La expresión impacto social empezó a presentar definiciones en la literatura referida a los problemas sociales, como por ejemplo el impacto ocasionado por los efectos que una intervención dada tiene sobre una comunidad. El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan (Libera, 2007).

Aunque el término impacto se ha vuelto parte del léxico cotidiano de las organizaciones no lucrativas y la filantropía en los últimos años, con frecuentes referencias al “alto impacto de las *nonprofits*” o el “impacto de la filantropía,” no se ha definido de forma consistente (Ebrahim y Rangan, 2010).

El impacto social implica una mejora significativa y, en algunos casos, perdurable o sostenible en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantean como esenciales en la definición del problema que dio origen a un programa. Un resultado final suele expresarse como un beneficio a medio y largo plazo obtenido por la población atendida (Guzmán, 2004).

Respecto a un proyecto o programa social el impacto social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios), (Cohen, et al., 2002). Estos autores enfatizan solamente en la información cuantitativa, sin considerar los cambios cualitativos que también pueden indicar la existencia de impactos.

La definición de impacto social no se limita a criterios económicos. Para definir el concepto de impacto es preciso diferenciar entre efecto, resultado e impacto. “El impacto es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este efecto multiplicador” (Libera, 2007).

La OCDE<sup>1</sup> expresa que el término “impacto” continúa utilizándose de dos maneras en la literatura: (i) como la última etapa en una cadena de resultados, es decir, el objetivo último de la intervención; y (ii) la evaluación o análisis de la cadena completa de resultados.

De acuerdo al *National Council for Voluntary Organisations*<sup>2</sup> (NCVO) algunos utilizan el término como una manera de resumir todos los beneficios o cambios que una organización

---

<sup>1</sup> Tomado del documento preparado por la OCDE “Una guía práctica para el análisis ex ante del impacto en la pobreza”, (2007)

<sup>2</sup> <http://www.ncvo-vol.org.uk/>

trae para sus usuarios o su causa. Estos beneficios son conocidos también como los resultados.

Otros hacen una distinción entre el impacto y los resultados. Ven los beneficios inmediatos como los resultados y los más amplios, a más largo plazo, los efectos acumulativos de su trabajo como el impacto.

Impacto también puede ser entendido de una manera aún más amplia, como una combinación de todos los efectos que tiene una organización en todo el mundo y todo lo relacionado o influenciado por su trabajo. Esto incluye los efectos previstos, así como los efectos no intencionales, los cambios negativos y positivos, el impacto a largo plazo y los beneficios a corto plazo o provisional. La anterior es la definición de impacto propuesta por la NCVO.

Muchas definiciones de impacto se refieren a una cadena lógica de resultados en los que las entradas de la organización y actividades que conducen a una serie de productos, resultados y, finalmente, a una serie de impactos sociales. Más recientemente, el término también ha llegado a ser asociado con los resultados que se dirigen a la "raíz de las causas" de un problema social (Crutchfield y Grant, 2008, p. 24). Ebrahim y Rangan, (2010) proponen en un modelo lógico de base que podemos observar en la Tabla 3, aquí notamos un proceso que se compone de entradas, actividades, salidas, resultados para llegar finalmente a los impactos. Las entradas hacen referencia a materiales, maquinas, equipos, conocimiento, etc., requeridos para llevar a cabo la actividad de la organización. Las actividades son lo que ocurre, es decir que necesidades, servicios, acciones se han llevado a cabo para un determinado grupo objetivo. Las salidas hacen referencia a los resultados inmediatos de

estas actividades. Los resultados son aquellas consecuencias que se producen en el medio y largo plazo. Y los impactos son los cambios significativos en las condiciones de vida de la población atendida.

**Tabla 3. Modelo Lógico de Impacto Social**

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	RESULTADOS	IMPACTOS
Qué entra	Qué pasa	Qué resultados - Inmediatos	Qué resultados a medio y largo plazo	Qué resultados – Efectos sobre la raíz de las causas, cambio significativo sostenido.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos</li> <li>• Maquinaria y equipo</li> <li>• Conocimiento y experticia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades básicas cubiertas,</li> <li>• como alimento y refugio</li> <li>• Los servicios prestados, tales como:</li> <li>• Programas de formación</li> <li>• Fomento de la capacidad</li> <li>• Construcción de infraestructura</li> <li>• Diálogos y talleres sobre políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas alimentadas, tratadas o alojadas</li> <li>• Las personas capacitadas o educadas</li> <li>• Los caminos construidos</li> <li>• Los productos transportados a mercados y vendidos</li> <li>• Los documentos de política escritos</li> <li>• Las coaliciones y redes construidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores condiciones de vida, salud, etc.</li> <li>• Los mayores ingresos</li> <li>• Mejoramiento de la voz política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caída sostenida de la pobreza</li> <li>• Los cambios en la política pública y la regulación</li> <li>• Aumento de Derechos y de poder político</li> <li>• Los cambios fundamentales en las normas y actitudes sociales (en materia de derechos, libertades, la gobernanza, y los mercados)</li> </ul>

Fuente: Ebrahim y Rangan, (2010).

Intentando contextualizar el impacto social en la tabla 4 reunimos algunas ideas halladas en la literatura, resaltando los elementos clave de cada una, así como la dimensión temporal de los resultados.

**Tabla 4. Definiciones de impacto social**

Autor	Año	Definición	Elementos Clave	Dimensión temporal de los resultados
Cohen, et al.	2002	El impacto social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios).	Magnitud cuantitativa, cambio, problema, población, productos (bienes o servicios)	Corto y medio plazo.
Guzmán S.	2004	Implica un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantean como esenciales en la definición del problema que dio origen a un programa. Un resultado final suele expresarse como un beneficio a mediano y largo plazo obtenido por la población atendida	Mejoramiento significativo, sustentable, población objetivo, problema, resultado-beneficio.	Medio y Largo plazo
Libera, B.	2007	El impacto es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este efecto multiplicador.	Cambio inducido, proyecto, sostenible, factor multiplicador	Largo Plazo
Organización para la Cooperación y el Desarrollo - OCDE	2007	A pesar de que no se trata de una definición como tal, la OCDE expresa del impacto que: se da de dos maneras (i) como la última etapa en una cadena de resultados,	Intervención, Etapas, cadena de resultados, Objetivo final, Evaluación.	Corto, medio y Largo Plazo.

		es decir, el objetivo último de la intervención; y (ii) la evaluación o análisis de la cadena completa de resultados.		
Crutchfield y Grant.	2008	Estos autores asocian al impacto social con los resultados que se dirigen a la "raíz de las causas" de un problema social	Resultados, Raíz de las causas, problema social.	Largo Plazo
Melinda Tuan	2008	Es el cambio a largo plazo y sostenible, atribuido a una acción específica o a un conjunto de intervenciones.	Cambio, sostenible acción, intervención.	Largo Plazo
Ebrahim y Rangan	2010	Cadena lógica de resultados en los que las entradas de la organización y actividades conducen a una serie de productos, resultados y, finalmente, a una serie de impactos sociales.	Cadena lógica, resultados, entradas, actividades, productos.	Corto, medio y largo plazo
National Council for Voluntary Organisations (NCVO)	Al 2012	Una combinación de todos los efectos que tiene una organización en todo el mundo y todo lo relacionado o influenciado por su trabajo. Esto incluye los efectos previstos, así como los efectos no intencionales, los cambios negativos y positivos, el impacto a largo plazo y los beneficios a corto plazo o provisional	Efectos, influenciado por el trabajo, Efectos previstos, Efectos no intencionales, cambios negativos y positivos, impacto - Largo plazo, Beneficios – Corto plazo	Corto, medio y largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

Las definiciones anteriores se diferencian principalmente en la dimensión temporal de los resultados, dado que algunas consideran impacto solo aquellos efectos en el largo plazo y en el corto plazo se limitan a hablar de productos o resultados, mientras que otras consideran al impacto desde los resultados iniciales (corto plazo), hasta el largo plazo. No

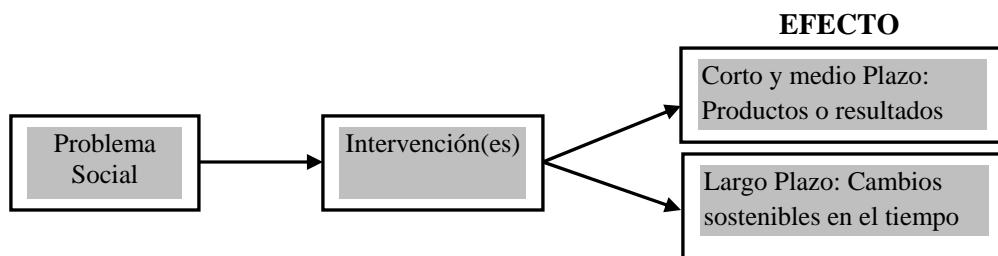
obstante como lo menciona Ebrahim y Rangan, (2010). Esto dependerá de la naturaleza de la organización.

Los puntos de encuentro de estas definiciones están dados en que todas parten explícita o implícitamente en un problema reconocido, al que se le aplican una o un conjunto de intervenciones que se espera que traigan consigo un mejoramiento – cambio de las condiciones iniciales a través de un producto, resultado o impacto. Puede decirse que el impacto social presenta dos dimensiones, una en el corto plazo y otra en el largo plazo.

Con el fin de unificar estos conceptos intentamos generar una definición que recoja las características necesarias y suficientes para entender al impacto social:

El impacto social es la consecuencia de una serie de intervenciones aplicadas a un problema social identificado claramente con anterioridad. El efecto de estas intervenciones se puede evidenciar tanto en el corto plazo a manera de productos o resultados y en el largo plazo con cambios significativos sostenibles en el tiempo.

Esta definición contempla las diferentes dimensiones temporales del impacto social que van desde el corto plazo hasta el largo plazo, así como los elementos de la cadena lógica que desencadena el impacto como son:



### **3.2. METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL**

Por otra parte la medición del impacto social se define como "el proceso por el cual una organización proporciona evidencia de que sus servicios están proporcionando beneficios reales y tangibles a las personas o el medio ambiente" (Arvidson, 2009). En el contexto de las organizaciones sin fines de lucro es el método por el cual estas demuestran que están creando los cambios sociales que declaran (Sital-Singh, 2011).

El objetivo de la valoración social y la medición del impacto en el tercer sector es de entender (en términos sociales, ambientales y económicos) lo que diferencia las actividades de una organización en el mundo y comunicar ese valor a la propia organización y sus grupos de interés (New Economics Foundation, 2009).

En las últimas dos décadas, la búsqueda de métodos de evaluación correspondientes a los valores de las organizaciones ha llevado a una variedad de mecanismos alternativos que se están desarrollando y puesto a disposición de las organizaciones empresariales sociales. Esta diversidad puede ser bienvenida, pero esto ahora ha creado una situación en la que las mejores prácticas en los informes de la empresa social, y las subyacentes razones de dicha información, siguen siendo objeto de cierta controversia (Gibbon and Dey, 2011). Llegar a un acuerdo sobre un marco común de información que sea aceptable para las organizaciones, los inversores y financiadores ha sido el 'santo grail' de la economía social durante los últimos veinte años (Pearce y Kay, 2008). Esta búsqueda tiene un paralelismo con las dificultades que enfrentan en la búsqueda de un marco de información de triple línea que adecuadamente podría incluir el desarrollo social, ambiental y económico (Gray y Milne, 2004).

Tras toda medición del impacto social existen tres impulsores principales: la rendición de cuentas, la alineación y la atracción (Sital-Singh, 2011, p. 6).

Rendición de cuentas: es importante para las organizaciones sin fines de lucro pues estas deben ser responsables ante los patrocinadores y los donantes, y cuando es escasa la financiación ser capaz de justificar lo que se logró con los recursos recibidos es importante.

Alineación: Los problemas sociales y las desigualdades afectan la vida de las personas y los recursos para resolver estas cuestiones son finitos, limitados, por esta razón las organizaciones no lucrativas que reciben recursos deben informar con el fin de demostrar que se ha creado el mayor beneficio social posible. La medición del impacto social permite a una organización no lucrativa evaluar esta situación.

Atracción - En un entorno de reducción de fondos, las *nonprofits* necesitan hacerse más atractivas a las nuevas fuentes de financiación. Mediante el uso eficaz de las evidencias de la medición del impacto social, una organización no lucrativa que está divulgando su impacto en la sociedad tendrá más posibilidades para que los financiadores y donantes la apoyen.

A continuación se presenta un resumen de metodologías de medición del impacto social empleadas no solo en ONL, sino también por las organizaciones en general. Se clasifican de acuerdo a diversos criterios como el retorno esperado, modelos lógicos, métodos experimentales, enfoque de estrategia, entre otros. Estos métodos se han seleccionado a partir de una exploración en la literatura de medición del valor social, así como la

exploración de las herramientas que usan algunas fundaciones y organizaciones no gubernamentales reconocidas a nivel mundial.

**Tabla 5. Resumen de Metodologías de Medición del Impacto Social.**

No	MÉTODO
<b>Enfoque Basado en el Análisis Coste-Efectividad (ACE)</b>	
1	Acumen Fund - Mejor opción caritativa disponible (BACO)
2	William and Flora Hewlett Foundation (Hewlett) Expected Return (ER)
3	Center for High Impact Philanthropy (CHIP) Cost per Impact
4	Millennium Challenge Corporation – Economic rate of return (ERR)
<b>Enfoque Basado en el Análisis Costo-Beneficio (ACB).</b>	
5	Retorno Social sobre la Inversión - SROI
6	Robin Hood Foundation (Robin Hood) Relación costo-beneficio (BCR)
<b>Modelos Lógicos</b>	
7	Modelos lógicos o Gestión por Resultados
8	Outcome Management
<b>Enfoque de Estrategia</b>	
9	Balanced Scorecards (Cuadro de Mando Integral)
10	Mapas Estratégicos
<b>Enfoques Integradores</b>	
11	Sistemas de organización para la planificación del impacto, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (Contabilidad y auditoría social (SAA))
<b>Métodos participativos y basados en las relaciones</b>	
12	Mapa de alcances
13	Análisis de retroalimentación e informes de percepción
14	El Cambio más significativo - Evaluación basada en la Historia -
<b>Métodos experimentales</b>	
16	Randomized control trials
<b>Otros Enfoques</b>	
16	Preferencias Declaradas
17	Preferencias Reveladas
18	Foundation Investment Bubble Chart
19	Evaluación de Valor Público*
20	Evaluación de Valor Agregado*
21	Medición de la Satisfacción de Vida
22	Evaluación de los años de vida con buen balance.
23	Medidas de contabilidad del Gobierno

\* Son utilizados en sector público únicamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

Este despliegue de diversas metodologías de medición del impacto social nos lleva a descubrir una gran segmentación y ver diferentes tipos de métodos que podrían clasificarse

como los más utilizados, los más reconocidos, los menos fiables, y entender que algunos métodos son de uso exclusivo de parte de la fundación u organización que lo ha creado. No todos los métodos son de uso exclusivo de ONG y/o empresas sociales, algunos son también aplicados en las organizaciones en general como es el caso del Balance Score Card, Mapas estratégicos, Contabilidad y Auditoría Social, entre otros.

En el siguiente apartado se analiza cada uno de los métodos hallados y se agrupan por enfoques. Se especifica la definición, las posibles limitaciones y algunos comentarios adicionales.

### **3.2.1 Enfoque de Análisis Coste Efectividad – ACE**

El ACE consiste en el cálculo de una relación entre el coste de una prestación no monetaria o de los resultados (por ejemplo, el costo por graduado de escuela secundaria, el costo por niño curado de la malaria). Este enfoque pertenece a la familia de herramientas más ampliamente utilizadas. Presenta discrepancias sobre cifras reales y ponderaciones en el cálculo, la falta de estándares en la asignación de la tasa de descuento, y por ende en las conclusiones del análisis. No se reflejan plenamente los beneficios de un programa. No permite comparación entre programas no similares (Tuan, M., 2008). Los métodos más utilizados dentro de este enfoque son:

**Tabla 6. Enfoque de Análisis Coste Efectividad – ACE**

MÉTODO	DEFINICIÓN	LIMITACIONES	COMENTARIOS
Acumen Fund - Mejor opción caritativa disponible (BACO)	Mediante la comparación de cada inversión con una opción de caridad real o hipotética, Acumen Fund puede cuantificar el impacto social - cómo cada dólar invertido - se compara con la de otras opciones filantrópicas.	Uso de supuestos. Es esencialmente prospectivo. No captura Resultados sociales. Solo permite comparaciones con programas muy similares. En general	Acumen Fund es un fondo sin fines de lucro de riesgo global, fundada en 2001 en Nueva York.

		presenta las deficiencias de las metodologías coste - efectividad	
William and Flora Hewlett Foundation (Hewlett) Expected Return (ER)	Rendimiento esperado (ER) esta metodología diseñada para evaluar posibles inversiones benéficas a través de un proceso sistemático, coherente y cuantitativo con el fin de que cada dólar cuente.	Uso de supuestos, Es puramente prospectivo. El índice es complicado de explicar, (Tuan, 2008). Controversias de cifras reales vs cifras estimadas. Las conclusiones pueden ser subjetivas.	William and Flora Hewlett Foundation creada por William Redington Hewlett, en 1966 con su esposa, Flora Lamson Hewlett, y su hijo mayor, Walter B.
Center for High Impact Philanthropy (CHIP) Cost per Impact	La metodología de Costo por impacto, busca medir y maximizar el impacto de las donaciones a la caridad. Se analizan oportunidades para filántropos individuales con el fin de obtener un impacto y proporcionarle casos ejemplares que muestren los costos asociados por las estimaciones de impacto. El objetivo del coste por impacto es proporcionar a los filántropos una respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el costo del cambio?	Es subjetivo, se basa en casos de éxito, siendo positivo pero complejo de aplicar, pues se basan en resultados combinados de investigación rigurosa, la opinión informada, y la experiencia de campo. Es difícil encontrar diseños experimentales aleatorios para cada caso. No comparable con programas muy heterogéneos.	El Centro para la Filantropía de alto impacto fue fundado en 2006 por ex-alumnos de The Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. CHIP es un centro de recursos diseñado para guiar a los filántropos y sus asesores que decidir dónde colocar sus dólares filantrópicos.
Millennium Challenge Corporation – economic rate of return (ERR)	La metodología ERR compara los resultados esperados teniendo en cuenta si el proyecto se ejecuta y plantea otro escenario en donde no se ejecuta el proyecto y analiza esta comparación. También incluye el valor añadido y los ingresos que se dan el proyecto.	Uso de supuestos, cifras reales vs cifras estimadas. Las conclusiones pueden ser subjetivas.	Desarrollada por la Millennium Challenge Corporation que es una agencia estadounidense creada por el Congreso de los EE.UU.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

### **3.2.2 Enfoque Coste - Beneficio o Retorno Esperado**

Este enfoque monetiza los beneficios y costos asociados a una intervención y luego los compara para ver cuál es mayor. Presenta discrepancias sobre cifras reales y ponderaciones en el cálculo. Puede ser difícil distinguir cuales son los costes o beneficios de un programa. No todos los impactos y costes son siempre medibles. No todo se puede monetizar. También pertenece a la familia de herramientas más utilizadas (Tuan, M., 2008).

Los métodos son:

- Relación costo-beneficio
- Valor neto o valor presente neto
- Tasa Interna de Retorno.

**Tabla 7. Enfoque Coste - Beneficio o Retorno Esperado**

MÉTODO	DEFINICIÓN	LIMITACIONES	COMENTARIOS
Retorno Social sobre la Inversión - <b>SROI</b>	El Método se basa en el análisis Coste- Beneficio. El SROI mide el valor de los Beneficios con relación a los costes incurridos para obtener dichos beneficios o impactos. Es una ratio que se establece como un cociente entre el Valor Actual Neto de los Impactos entre el Valor Actual Neto de la Inversión.	La calidad y disponibilidad de los datos, la medición de cuestiones subyacentes, la causalidad y correlación y el plazo utilizados son factores que dan lugar a que los usuarios de SROI sean cauteloso al hacer comparaciones entre organizaciones (Gibbon And Dey, 2011)	Los involucrados en el desarrollo de SROI han reconocido que es mucho más fácil de lograr si se construye sobre los cimientos de un buen sistema de cuentas sociales (Nicholls et al., 2009, p. 95).  Tal vez es uno de los métodos que se ha estudiado más.
Robin Hood Foundation (Robin Hood) Relación costo-	Estos ratios de beneficio-costo capturan la mejor estimación de los beneficios logrados para los pobres por cada dólar invertido. Esta métrica permite al personal de Robin Hood	Imprecisión y gran exhaustividad de las estimaciones. Las decisiones finales de concesión de	Robin Hood es una organización no lucrativa fundada en 1988 para combatir la pobreza en la

beneficio (BCR)	F., evaluar el impacto de cada dólar que se ha distribuido a los beneficiarios. Las métricas están desarrolladas para cada tipo de programa.	subvenciones se basan en la experiencia detallada de oficiales del programa, así como cálculos numéricos. Ninguna estimación es definitiva.	ciudad de Nueva York (NYC)
--------------------	--	---	----------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

### 3.2.3 Modelos Lógicos

Un modelo lógico describe los elementos principales de una intervención y cómo estos elementos interactúan en conjunto para prevenir el problema a tratar en una población específica. Son bastante utilizados por organizaciones no gubernamentales reconocidas como USAID, la ONU, la Agencia Alemana para Cooperación Técnica –GTZ. El modelo lógico más reconocido es el “Marco Lógico” el primero de ellos se elaboró para la USAID a finales de los años 60 y, desde entonces, lo han utilizado muchas de las principales organizaciones donantes, tanto multilaterales como bilaterales<sup>1</sup>.

**Tabla 8. Modelos Lógicos**

MÉTODO	DEFINICIÓN	LIMITACIONES	COMENTARIOS
Modelos lógicos o Gestión por Resultados	Este modelo suele presentarse en la forma de un diagrama de flujo, un mapa conceptual o una tabla para describir la secuencia de pasos que conducen a los resultados de una intervención.	Representa una intención, no es la realidad. Se enfoca en resultados esperados. Presentan un desafío de atribución causal. Hay muchos factores que influyen en el proceso y los resultados. No se responde a la pregunta: ¿Estamos haciendo lo correcto?	Utilizados por ejemplo por la USAID, W.K. Kellogg Foundation, Innovation Network.
Outcome	La Gestión de resultados es un	Puede existir	Empleados por

<sup>1</sup> <http://www.ucm.es/cont/descargas/documento31576.pdf>

Management - Gestión por Resultados	enfoque estratégico para asegurar que las iniciativas se han diseñado en torno a los resultados y que los resultados previstos se han logrado. Se trata de gestión de proyectos con los procesos necesarios para ofrecer una capacidad y / o producto dentro de un marco de tiempo pre-establecido y el presupuesto, La gestión de resultados se centra en los procesos necesarios para obtener los beneficios de cada iniciativa.	dificultad en el establecimiento de metas cuantificables. Puede presentar complejidad a la hora de establecer los procesos necesarios para cada iniciativa.	Urban Institute y United Way of América
-------------------------------------	--	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

### 3.2.4 Enfoques de Estrategia

Los enfoques de estrategias buscan crear sistemas de gestión del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo. Dicho enfoques son utilizados por todo tipo de organización y se adaptan para evaluar resultados tanto económicos, ambientales y sociales.

**Tabla 9. Enfoques de Estrategia**

MÉTODO	DEFINICIÓN	LIMITACIONES	COMENTARIOS
Balanced Scorecards (Cuadro de Mando Integral)	El BSC es una herramienta que permite guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos de los <i>stakeholders</i> .	Debe alimentarse de información de calidad, oportuna, real. Necesariamente debe tener apoyo de herramientas de nuevas tecnologías de información y comunicación, no todas las ES están en condiciones de acceder a ellas.	Utilizados por NewProfit Inc., Blue Avocado
Mapas	Los mapas estratégicos son una	Si los datos si no son	Utilizados por

Estratégicos	manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.	fiables, ni suficientes no habrá parámetros, ni resultados para una evaluación correcta.	NewProfit Inc., Blue Avocado
--------------	--	--	------------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

### 3.2.5 Enfoques integradores

Desde la teoría del cambio, se desarrolla un conjunto de indicadores para ayudar en la planificación, el seguimiento y reflexionar sobre el rendimiento de la organización. Los indicadores de éxito se derivan de los resultados plausibles que la organización espera influyan de manera significativa. A menudo se centran en cambios en las condiciones, actitudes, comportamientos, las relaciones y capacidades de los actores individuales, grupos o instituciones. Los indicadores son incrementales, en el sentido de que la consecución es a corto, mediano plazo y se puede demostrar que contribuyen a cambios a largo plazo sostenible. Hay dos tipos principales de indicadores:

- A corto plazo los indicadores de proceso para medir el progreso hacia los resultados intermedios.
- Los indicadores de resultados o de impacto para medir la contribución al largo plazo.

**Tabla 10. Enfoques Integradores**

MÉTODO	DEFINICIÓN	LIMITACIONES	COMENTARIOS
Sistemas de organización para la planificación del impacto, evaluación,	Sistemas de indicadores cuyo fin último es el de comunicar los efectos sociales y medio ambientales de la actividad económica de las organizaciones en general a sus grupos de interés y a la sociedad en su conjunto. Son también los	Dificultad para aquellas empresas que no tengan procesos de recolección de datos confiables.	Empleados por ActionAid International, Keystone Accountability, iScale, Grassroots

rendición de cuentas (Contabilidad y auditoría social (SAA))	llamados Balances Sociales		Business Fund
---	----------------------------	--	---------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

### 3.2.6 Métodos Participativos y Basados en las Relaciones

Estos métodos buscan hacer participar más activamente a las principales partes involucradas, en la reflexión sobre el avance de sus proyectos y en la evaluación de este avance y, más particularmente, en la obtención de resultados. Un efecto crucial es modificar las estrategias y las actividades a fin de que sea más fácil conseguir los resultados esperados. Al comprometer más directamente a las partes beneficiarias en la obtención de resultados se espera un desarrollo sostenible gracias a la participación activa en todas las dimensiones (Coupal, F., 2000).

**Tabla 11. Métodos participativos y basados en las relaciones**

MÉTODO	DEFINICIÓN	LIMITACIONES	COMENTARIOS
Mapa de Outcomes	El IDRC (International Development Research Centre) ha desarrollado un sistema de evaluación descentralizada que responde a las múltiples necesidades de su misión, la estructura y modelo de programación. La evaluación es una responsabilidad compartida y tiene lugar en todo el IDRC en el proyecto, programa, y los niveles de la empresa.	Son siempre evaluaciones Finales.	Desarrollado por International Development Research Centre, Canada (IDRC)
Análisis de retroalimentación e informes de percepción	Son herramientas que ayudan a los proveedores de fondos a medir su desempeño en relación con fundaciones pares en una serie de dimensiones cruciales, tales como: La calidad de las interacciones La claridad de la comunicación de	Los indicadores son base y sirven como guía útil para la gestión de la búsqueda para mejorar el rendimiento. Por	Empleadas por el Center for Effective Philanthropy, Keystone Accountability, • Youth Truth

	objetivos y estrategias Impacto en los campos, comunidades locales, y zonas geográficas	tanto la dificultad está en la calidad de la información	
El Cambio más significativo - Evaluación basada en la Historia -	La técnica es una forma de seguimiento y evaluación participativa. Muchos interesados en el proyecto están involucrados en la decisión de los períodos de cambio en el que deben registrarse y el análisis de los datos. Es una forma de monitoreo, debido a que ocurre en todo el ciclo de programación y ayuda a la gente pues proporciona información para gestionar el programa. Contribuye a la evaluación porque proporciona datos sobre el impacto, los resultados y que pueden ser utilizados para evaluar y ayudar a la ejecución del programa en su conjunto.	No funcionaría adecuadamente sin recolección de datos confiables.	Creado y utilizado por MyE News (Rick Davies) y Clear Horizon (Jess Dart)

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

### 3.2.7 Métodos Experimentales

Es un tipo de evaluación del impacto que usa un proceso aleatorio para asignar recursos, ejecutar programas, o para aplicar políticas como parte del diseño del estudio. El propósito principal de las evaluaciones aleatorias es el de determinar si un programa tiene impacto, y más específicamente, cuantificar la magnitud del impacto.

**Tabla 12. Métodos Experimentales**

MÉTODO	DEFINICIÓN	LIMITACIONES	COMENTARIOS
Randomized control trials	Las evaluaciones aleatorias son generalmente consideradas las más rigurosas y, con todo lo demás constante, producen los resultados más precisos (es decir, sin sesgo). Pero atienden sobre todo a las preocupaciones del financiador de	Alto costo, subjetividad a la hora de elegir a quienes participan en los experimentos. Es un estudio individualizado para cada caso, es decir no se puede	Esta metodología es creada y utilizada por Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, MIT e Innovations for

	la intervención dejando de lado los intereses y capacidades de los propios participantes.	generalizar. No da proyecciones.	Poverty Action
--	---	----------------------------------	----------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

### 3.2.8 Otros enfoques

Aquí se presentan una serie de métodos que no se ubican dentro de ninguna de las clasificaciones anteriores, también se encuentran los menos fiables y tal vez los menos utilizados. El método de preferencias reveladas y de preferencias establecidas son notoriamente poco fiables. Aunque intentan proporcionar números precisos, no son muy rigurosos en la forma de obtener estos datos. Así mismo se presentan dos métodos que solo se han empleado en el sector público Evaluación de valor público y Evaluación de valor agregado.

**Tabla 13. Otros enfoques**

MÉTODO	DEFINICIÓN	LIMITACIONES	COMENTARIOS
Preferencias Declaradas	Consiste en preguntar a la gente lo que debería pagarse o estaría dispuesta a pagar por un servicio o un resultado.	Baja confiabilidad. Las Preferencias declaradas a menudo no se correlacionan con las conductas reales.	Un ejemplo típico sería preguntar a la gente lo que pueden pagar para preservar una especie en peligro de extinción o para construir un parque.
Preferencias Reveladas	Examina las diversas opciones que se han hecho para inferir el valor relativo de las diferentes opciones.	Las variables que se comparan entre sí pueden ser muy heterogéneas en los casos que no se cuente con variables similares, lo cual puede ser frecuente.	Por ejemplo un investigador analiza los patrones de compra de casa y los precios de bienes raíces para inferir cuanto valoran las personas los parques públicos.

Foundation Investment Bubble Chart	El gráfico de burbujas permite evaluar el rendimiento individual y relativo de los programas u organizaciones en comparación con el tamaño del programa o la inversión de la Fundación en un único punto en el tiempo	Solo representa una inversión individual. No representa el costo por participante. Solo captura resultados en un único punto en el tiempo.	Esta metodología hace hincapié en que hay no una única forma para medir el retorno social de la inversión con la observación de que "no existe una metodología perfecta.
Evaluación de Valor Publico*	Consiste en juzgar cual es el valor publico de un servicio.	No es suficientemente riguroso	Por ejemplo cuanto la British Broadcasting Corporation evaluó su valor público.
Evaluación de Valor Agregado*	Por ejemplo educación, se evalúa la contribución que una escuela añade a la calidad de sus alumnos.	A veces demasiado complejo para los padres o los medios de comunicación para comprender.	Usos recientes demuestran a menudo que las escuelas aparentemente exitosas son realmente buenas para atraer alumnos inteligentes.
Medición de la Satisfacción de Vida	Consiste en juzgar los proyectos y programas sociales por cuanto ingreso adicional necesita una persona para lograr una ganancia equivalente a la satisfacción de la vida.	Un nuevo enfoque que sigue siendo no probada, altamente sensible a los supuestos de entrada. Poca confiabilidad.	Por ejemplo un estudio de supuestos imaginativos en Gales demostró que inversiones modestas en seguridad en el hogar, que cuestan alrededor de 3% de reparaciones del hogar, generó cuatro veces más satisfacción de vida.
Evaluación de los años de vida con buen balance - calidad/evaluación de los	En las políticas de atención a la salud y la investigación, se da cuenta de la salud objetiva de los pacientes y de las experiencias subjetivas de los pacientes	Puede ser objeto de controversia cuando un tratamiento en particular no es rentable.	Conjunto de medidas ampliamente utilizado. Proporciona una forma común de

años de vida con buen balance - discapacidad			evaluar la eficacia relativa de los tratamientos clínicos y medidas de salud pública.
Medidas de contabilidad del Gobierno	Los gobiernos, explican el gasto del gobierno y sus efectos. La auditoría Social en Francia es un conjunto de 100 indicadores que muestran cómo las empresas afectan a la sociedad.	Mucha variabilidad entre las regiones; desacuerdos acerca de cuáles son los indicadores que se incluirán.	Italia tiene un conjunto de indicadores similares.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebrahim y Rangan, (2010); Tuan, M., (2008); Mulgan, G., (2010).

Es evidente el poco consenso entre los profesionales más importantes respecto a las metodologías para la medición del impacto social. Después de la observación de los métodos, se identifican una serie de limitaciones que atraviesan muchos de los enfoques. Estos temas incluyen el uso de: supuestos, obtención de datos de calidad y confiables, las asignación de tasas de descuento, plazos, interdependencias y juicios de valor, falta de generalización.

Tuan, M., (2008) recalca que existen limitaciones primarias: el uso inconsistente del lenguaje, la falta de medidas comunes en el sector social, la falta de datos de calidad sobre las repercusiones sociales, efectos, productos, y el costo, la falta de incentivos para la transparencia, consecuencias no deseadas, inadecuada utilización, y el coste de la medición.

Uno de los elementos comunes y coyunturales en todos los métodos es la obtención de información. Si la información es de calidad, los resultados serán confiables y viceversa. Por otra parte, la información cuantitativa, si bien suele existir en la mayoría de los diseños previos o formulaciones de las intervenciones, la realidad es que, con frecuencia, su calidad

deja mucho que desear. De ahí la necesidad de prestar importancia a la labor de recolección, verificación y sistematización de la información. Los indicadores pueden ser incompletos o inefficientes. A menudo sólo se diseñan sistemas de información limitados a recoger el cumplimiento de las actividades programadas, pero no los resultados, ni los impactos (Larrú Ramos y Lugrís, 2008).

De los instrumentos de medición de impacto social disponibles en la actualidad, los dos métodos que son generalmente más reconocidos y que han sido más ampliamente utilizados en la práctica durante la última década, son la contabilidad y auditoría social (SAA) (Pearce, 2001) y el retorno social de la inversión (SROI) (Nicholls et al., 2009). Mientras que SAA tiene una larga historia de innovación y el uso en países como el Reino Unido, ha sido en cierta medida eclipsado por el desarrollado en Norte América SROI enfoque, que ha sido apoyado por Reino Unido y recientes iniciativas del gobierno escocés (Nicholls et al., 2009).

### **3.3 Una aproximación en las Empresas Sociales**

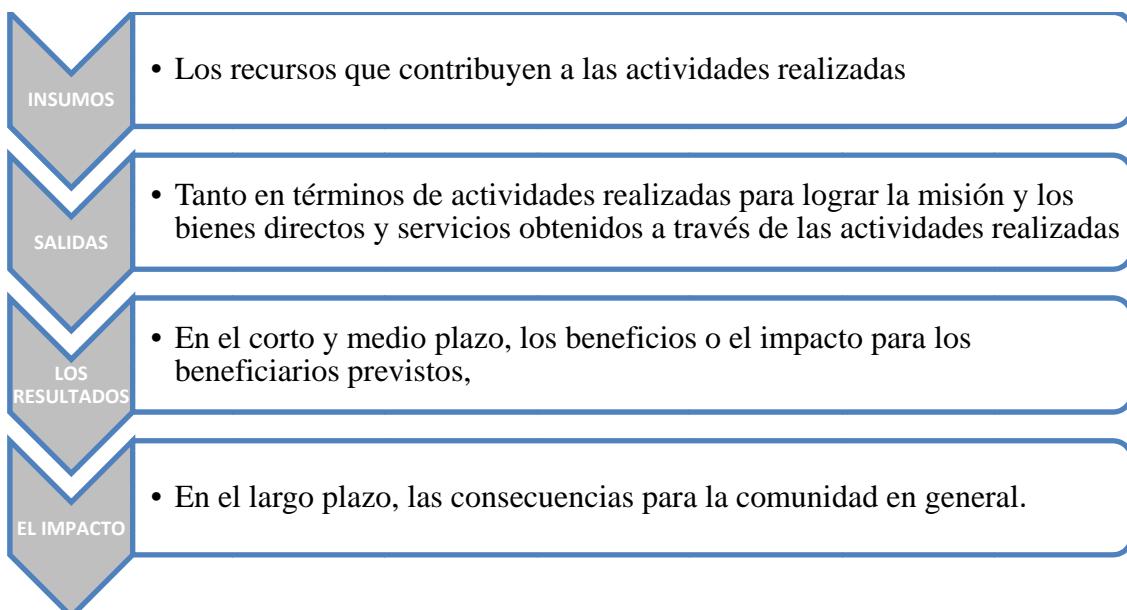
Después de analizar estos 23 métodos de medición del impacto social es necesario identificar cuales se adaptan mejor a las características de las empresas sociales, pues a diferencia de otras organizaciones sin fines de lucro o fundaciones, son primero y ante todo empresas, y por lo tanto sus objetivos sociales se van a realizar sólo respetando a la eficiencia económica y financiera (Bagnoli and Megali, 2010).

Consideramos que no es oportuno ni acertado recomendar un único método para que las empresas sociales apliquen, es necesario tomar aquello que cada método pueda ofrecer en función de la aplicabilidad en estas organizaciones. No obstante enfoques basados en Coste

-Efectividad y Coste- Beneficio no deben dejar de ser tomados en consideración a la hora de proponer un nuevo método, los enfoque integradores y de estrategia también pueden aportar interesantes componentes. No sobra decir que los métodos poco confiables o de difícil aplicación no serán de mucha ayuda.

Dentro del proceso de medición del impacto social y específicamente al evaluar las salidas de la empresa social se debe tratar de medir lo que se ha logrado concretamente como resultado de su actividad. También es necesario tener en cuenta en qué grado la actividad ha contribuido al bienestar de los beneficiarios y también como ha contribuido a los objetivos de toda la comunidad. El punto de vista social debe contemplar no sólo la producción sino también la sostenibilidad de todo el proceso (Darby y Jenkins, 2006). Es decir, se debe reconocer e incluir los elementos económicos, sociales y relacionados con el medio ambiente con respecto a la elección y utilización de recursos externos.

Una adecuada medición del impacto social en las empresas sociales debería incorporar muchos indicadores clave que tengan en cuenta lo siguiente (Kendall y Knapp, 2000):



Los resultados se pueden medir, ya sea internamente (el logro de la misión y los objetivos propuestos) externamente (cliente / satisfacción de los usuarios) (Bagnoli and Megali, 2010). Por ejemplo, el éxito de un programa de reinserción de las personas desfavorecidas, su integración en el mercado laboral abierto, y la mejora de sus perspectivas de vida.

En pocas palabras, el impacto de la actuación de la empresa social, debe darse en términos del logro de sus objetivos, y de acuerdo con la misión. También debe considerar la medición de los impactos a nivel más amplio en la comunidad, reconociendo los efectos secundarios que pueden acompañar el trabajo de la empresa social (impacto de largo plazo).

#### **4. CONCLUSIONES**

La medición del impacto social en las empresas sociales busca mostrar la diferencia de una organización en el mundo y comunicar ese valor a la propia organización y sus grupos de interés (New Economics Foundation , 2009). En otras palabras debe generar y mostrar un beneficio a la comunidad en una dinámica colectiva implicando activamente a sus *stakeholders*. La responsabilidad de evidenciar los impactos del trabajo es cada vez mayor debido a la presión de la sociedad y los evidentes fallos del sistema económico actual, que han generado altas tasas de desempleo, marginación del mercado laboral de grupos menos favorecidos, e inestabilidad económica.

Las empresas sociales sin lugar a dudas también deben soportar las difíciles condiciones actuales, los que apostamos por ellas, estamos en la obligación de contribuir a la generación de nuevas alternativas de crecimiento más estable y sostenido. Queda claro que si no conocemos, ni hacemos visibles los logros de una organización social, en materia social

esta no estará en capacidad de atraer inversores sociales, acceder a créditos, lograr marcos jurídicos propicios y en fin mantenerse en el mercado.

Si bien hay diferencias y similitudes entre los métodos, esta diversidad es bienvenida, pero esto ha creado cierta controversia (Gibbon and Dey, 2011) y falta de consenso. Llegar a un acuerdo sobre un marco común de información que sea aceptable para las organizaciones, los inversores y financiadores es decisivo en las empresas sociales. Muchas ONL han trabajado arduamente por tener un sistema que se adapte a sus necesidades particulares, sin embargo aún queda mucho camino por recorrer, lograr una herramienta que pueda ser utilizada por las empresas sociales en general es el reto, teniendo en cuenta sus particularidades y por supuesto las limitaciones que estas organizaciones adolecen.

Teniendo en cuenta lo hallado en este trabajo se propone continuar en la búsqueda de un método de medición del impacto social que se sea aplicable a empresas sociales, y posterior a ello aplicar este modelo a un grupo de empresas sociales y poder validar la capacidad y solvencia del modelo.

Por otra parte resultaría útil realizar un estudio comparativo de los resultados sociales creados a través de empresas sociales frente a los creados mediante el empleo en el mercado laboral abierto (Sital-Singh, 2011).

## BIBLIOGRAFÍA

Action Aid International. Consultado, 2012, en

[http://www.actionaid.org/assets/pdf/ALPSENGLISH2006FINAL\\_14FEB06.pdf](http://www.actionaid.org/assets/pdf/ALPSENGLISH2006FINAL_14FEB06.pdf)

Acumen Fund. Consultado, 2012, en <http://www.acumenfund.org/investments/investment-performance.html>

Bagnoli, L., and Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises.

*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165.

Bellostas Pérez-Grueso, A. J., Marcuello Servós, C., Marcuello Servós, C., y Moneva Abadía, J. M. (2002). Mimbres de un país: Sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón. *Prensas Universitarias de Zaragoza*, 1ra edición, 234 p.

Bellostas, A., Marcuello, C., Marcuello, C., y Moneva, J. M. (2001). Evaluación social y económica del sector no lucrativo aragonés. *Cuadernos Aragoneses De Economía*, 11(2), 299-316.

Ben-Ner, A. (1984). On the Stability of the Cooperative Type of Organization. *Journal of Comparative Economics*, 8(3), 247-260.

Blue Avocado. Consultado, 2012, en

<http://www.blueavocado.org/sites/default/files/Nonprofit%20Dashboard%20article%20en%20Blue%20Avocado.pdf>

Bonet, M. A. R. (2001). El balance social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (039), 115-147.

Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. In: Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, Ed. J. Richardson, Macmillan, New York.

Bryce, H. J. (2006). Nonprofits as social capital and agents in the public policy process: Toward a new paradigm. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 311-318.

Burlastegui, M. (2000). Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía. *I Seminario Internacional de la Red Motiva*, disponible en, <http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/BURLASTEGUI00.pdf>

Campos, J. L. M. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (044). 9-32.

Center for Effective Philanthropy. Consultado, 2012, en  
<http://www.effectivephilanthropy.org/index.php?page=assessment-tools>

Center for High Impact Philanthropy. Consultado, 2012, en <http://www.impact.upenn.edu/>  
Clear Horizon. Consultado, 2012, en [www.clearhorizon.com.au/category/publication/msc-publications/](http://www.clearhorizon.com.au/category/publication/msc-publications/)

Coupal, F. (2000). Seguimiento y evaluación participativos basados en resultados. *Mosaic.Net Internacional, Inc.*, 1-11

De Luna, M. A. C. (2001). Propuesta de balance social para fundaciones. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (039), 51-78.

Defourny, J., y Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.

Demoustier, D. (2005). Las empresas sociales: ¿Nuevas formas de economía social en la creación de servicios y empleos? *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (052), 219-236.

Díaz-Foncea, M., y Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: Models and new trends. *Service Business*, 6(1), 61-83.

Ebrahim, A. y Rangan V. K. (2010): The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance, Working Paper 10-53, Harvard Business School.

Elorriaga, A. M. (2001). Responsabilidad y balance social hoy en día: Un reto para las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (039), 25-50.

Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.

Gibbon, J., y Dey, C. (2011). Developments in social impact measurement in the third sector: Scaling up or dumbing down? *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63-72.

Grassroots Business Fund. Consultado, 2012, en

<http://www.gbfund.org/sites/default/files/iPAL%20Framework%20Factsheet.pdf>

Gray, R.H. y Milne, M.J., (2004) Towards Reporting On The Triple Bottom Line: Mirages, Methods and Myths, chapter 7 (pp. 70-80) in The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? A Henriques and J. Richardson (eds.), Earthscan: London.

Guillén, C. J. C., y Lorente, J. J. C. (2003). Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (046), 63-94.

Guzmán, M., (2004) Metodología De Evaluación De Impacto. *División de Control de Gestión Santiago de Chile*. 1-25.

Hansmann, H., (1987). Economic theories of nonprofit organization. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 1, 27-42

Innovation Network. Consultado, 2012, en

[http://www.innonet.org/client\\_docs/File/logic\\_model\\_workbook.pdf](http://www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf)

International Development Research Centre, Canada. Consultado, 2012, en

[http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html)

Kanter, R., y Summers, V., (1987). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple constituency approach. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook (1987)* Powell, Walter W. New Haven: Yale University Press, 154-166.

Kaul, I. (2001). Global public goods: What role for civil society? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 588-602.

Keystone Accountability. Consultado, 2012, en  
[http://www.keystoneaccountability.org/sites/default/files/1%20IPAL%20overview%20and%20service%20offering\\_0.pdf](http://www.keystoneaccountability.org/sites/default/files/1%20IPAL%20overview%20and%20service%20offering_0.pdf)

Larrinaga, C., Moneva, J. M., Llena, F., Carrasco, F., y Correa, C. (2002). Regulación contable de la información medioambiental. Normativa española e internacional.  
*Editado por AECA, Madrid.* 200 p.

Lozano, M. R., Valencia, P. T., y Gutiérrez, A. C. M. (2008). Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel Andaluz. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 253-274.

Most Significant Change Guide. Consultado, 2012, en  
<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Mair, J., y Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

Marcuello Servós, C. (2007). Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas.  
*Ekonomiaz: Revista Vasca De Economía*, (65), 208-227.

Marcuello, C., Bellostas, A., Marcuello, C., y Moneva, J. M. (2007). Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (059), 91-122.

Millennium Challenge Corporation. Consultado, 2012, en,  
<http://www.mcc.gov/documents/factsheet-042808-err.pdf>

Moneva, J. M., y Bellostas, A. J.“Accountability” en las entidades sin fines lucrativos Accountability in Non Profit Entities. *Centro de Investigación de Economía y Sociedad*, disponible en,

[http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloIII\\_Edic\\_49.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloIII_Edic_49.pdf)

Mook, L., Richmond, B. J., y Quarter, J. (2003). Integrated social accounting for nonprofits: A case en Canada. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(3), 283-297.

Moulaert, F., y Ailenei, O. (2005). Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis en history to present. *Urban Studies*, 42(11), 2037-2053.

Mulgan, G., (2010). Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43

National Council for Voluntary Organizations. Consultado, 2012, en,  
<http://www.ncvo-vol.org.uk/>

New Economics Foundation. (2009). *Proving and improving: A quality and impact toolkit for social enterprise*, disponible en: <Http://www.proveandimprove.org/new/>

NewProfit inc. Consultado, 2012, en [http://newprofitinc.net/learn\\_meas.asp](http://newprofitinc.net/learn_meas.asp)

Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’:‘Blended value Accounting’in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 755-769.

Orellana, G. M. (2007). La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global. *Universitat De Barcelona, Observatori Solidaritat UB*, en [http://www.observatori.org/documents/eco\\_solidaria\\_cas.pdf](http://www.observatori.org/documents/eco_solidaria_cas.pdf)

Pearce, J., Kay, A., y Network, S. A. (2008). Really telling accounts. *Social Audit Network*. 1-32, disponible en,  
<http://www.nr-foundation.org.uk/wp-content/uploads/2011/08/ReallyTellingAccounts.pdf>

Pencavel, J., Pistaferri, L., y Schivardi, F. (2006). Wages, employment, and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 60 (1), 23-44.

Polcuch, E. F. (2001). La medición del impacto social de la ciencia y tecnología. *Temas Actuales de Indicadores de Ciencia y Tecnología en América Latina y El Caribe*. Buenos Aires: Ricyt, disponible en,  
<http://www.redhucyt.oas.org/ricyt/interior/biblioteca/polcuch.pdf>

Robin Hood Foundation. Consultado, 2012, en <http://www.robinhood.org/approach/get-results/metrics.aspx>

Romero González, R. M., Lara Gómez, G., y Rico Hernández, A. (2011). La empresa social una forma de organización innovadora. *Otra Economía*, 4(6), 103-115.

Sanchís Palacio, J. R., y Campos Climent, V. (2008). La innovación social en la empresa: El caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España. *Economía Industrial*, (368), 187-196.

Sital-Singh, P., (2011). RNIB and action for blind people social firms: A social impact measurement. *RNIB and London South Bank University*, 1-58.

Spear, R. (2001). El balance social en la economía social. enfoques y problemática. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (039), 9-24.

Spear, R. (2011). Innovation and collective entrepreneurship. FIESS - International Forum on the social and solidarity economy, 17-20 October 2011, Montreal. Disponible en, <http://universitasforum.org/index.php/ojs/article/view/123>

Teasdale, S. (2012). What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. *Public Policy and Administration*, 27 ( 2), 99-119

Tuan, M. T. (2008). Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches. Preparado para Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement, 45 p.

USAID. Consultado, 2012, en [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNABI452.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABI452.pdf)

United Way of America. Consultado, 2012 en,  
<http://www.liveunited.org/Outcomes/Library/pgmomres.cfm>

Urban Institute. Consultado, 2012, en <http://www.urban.org/publications/310776.html>

Vidal, I., y Claver, N. (2003). Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (046), 39-62.

W.K. Kellogg Foundation. Consultado, 2012, en

[https://sites.aces.edu/group/commhort/vegetable/Vegetable/logic\\_model\\_kellogg.pdf](https://sites.aces.edu/group/commhort/vegetable/Vegetable/logic_model_kellogg.pdf)

Yunus, M. (2008). *UN MUNDO SIN POBREZA*, Paidos Ibérica Ediciones SA. 320p.