

Evaluar sin medios: el caso del impacto de las organizaciones no lucrativas

GUILLAUME PLAISANCE
Université de Bordeaux, Francia

Fecha de recepción: 7-6-2020
Fecha de aceptación: 30-7-2020

RESUMEN

En Francia, las asociaciones disfrutan de una confianza generalizada, que va acompañada de obligaciones en materia de evaluación. Sin embargo, la mayoría no tiene los recursos necesarios para hacerlo. Este artículo propone un marco teórico para medir el impacto a partir de las relaciones con las partes interesadas. La calidad de la relación, definida a partir de la confianza, el compromiso, la satisfacción y la influencia, se convierte en un filtro pertinente de análisis.

Clasificación JEL: G34, L25, L31, M14, M31

PALABRAS CLAVE

Impacto, asociaciones, Francia, organizaciones sin fines de lucro, calidad de relación, gobernanza, rendimiento.

ABSTRACT

In France, associations enjoy widespread trust, which is accompanied by evaluation obligations. However, most of

them do not have the resources to do so. This article proposes a theoretical framework to measure the impact from relationships with *stakeholders*. The quality of the relationship, defined based on trust, commitment, satisfaction, and influence, becomes a pertinent filter for the analysis.

JEL Classification: G34, L25, L31, M14, M31

KEYWORDS

Impact, associations, France, non-profit organizations, relationship quality, governance, performance.

KEYWORDS

Impact, French grassroots volunteer organizations, non-profit organizations, relationship quality, governance, performance.

1. Introducción

La evaluación ha sido durante mucho tiempo un tema complejo en las organizaciones sin fines de lucro u organizaciones no lucrativas (ONL), porque fue introducida por los financiadores. Por lo tanto, uno de los remedios a esta situación es contrarrestar la evaluación externa con una evaluación interna, que sería propia y sobre todo creada para el mundo sin fines de lucro. La evaluación es en efecto el resultado de un debate sobre prácticas, métodos e indicadores. Este cambio de perspectiva está en marcha, ya que la evaluación y la vigilancia ahora se centran en todo el entorno y ya no solo en los financiadores.

La evaluación tiene varias funciones: dar contenido a los informes, mejorar la rendición de cuentas, materializar la acción de la organización ante el público en general y los socios, etc. También ayuda a garantizar servicios de mejor calidad al público destinatario y a aumentar la capacitación y la motivación del equipo interno. Por último, la evaluación desempeña un papel reflexivo que permite debatir la identidad, el proyecto y los valores de las ONL.

Por ello, la elección de los métodos de evaluación es estratégica: si la ONL desea responder a las demandas de las partes interesadas (que tienden a centrarse en una mezcla de datos cualitativos, narrativos y cuantitativos

para comprender el impacto), debe adaptarse o hacerlos participar. Se establece un círculo virtuoso en el que las demandas de las partes interesadas mejoran en última instancia el éxito de la ONL, que además gana en competencias gracias a las contribuciones de sus socios financieros en particular.

Como sostienen Ebrahim y Rangan (2014: 135), *“existe una oportunidad única para que los financiadores integren múltiples niveles de análisis –programático, organizativo y social– en la evaluación y mejora del rendimiento de las ONL”*, a condición de que les den los medios para poner en práctica esos procesos y demostrar su propio valor añadido.

Es importante señalar que las ONL están entre las primeras reclamando que las empresas con fines de lucro tengan prácticas de rendición de cuentas y sean transparentes. Por lo tanto, no es de extrañar que la presión sobre sus propias operaciones sea tan grande y que su ausencia y las deficiencias sean denunciadas por las partes interesadas, en interés de la reciprocidad.

Es esta tensión la que este artículo trata de abordar: la evaluación se ha convertido en una necesidad para las ONL con el fin de legitimarse y asegurar su supervivencia. Sin embargo, no disponen de los medios necesarios para poner en marcha ese proceso, mientras que la evaluación debe centrarse en un concepto que es a la vez claro y poco materializado: el impacto. En resumen, ¿cómo se puede lograr evaluar su impacto cuando se es una organización sin fines de lucro con medios limitados?

Este artículo trata de la evaluación del impacto en las ONL, y en particular a través del caso de las asociaciones francesas, que son definidas por la ley como organizaciones que tienen un objetivo distinto del lucro. Por lo tanto, los comentarios presentados se aplican a la gran mayoría de las organizaciones sin fines de lucro.

Después de un análisis de las presiones que experimentan las organizaciones sin fines de lucro (1) el artículo examina más específicamente el concepto de impacto y sus límites operacionales (2); el marco teórico propuesto (3); y busca precisamente superar estos límites a través de las cuatro dimensiones de la calidad de la relación (4).

2. Las diferentes presiones sobre las ONL

Las ONL tienen múltiples presiones. En primer lugar, porque su gestión sigue siendo insuficiente en relación con su importancia. En segundo lugar, porque las partes interesadas tratan de comprender sus impactos. Y, en tercer lugar, porque carecen de los medios para responder a las exigencias.

2.1. Las deficiencias en su gestión son claras

Si es difícil satisfacer todas las demandas de las partes interesadas, hay que reconocer que las asociaciones están particularmente rezagadas con respecto a otras organizaciones. Las prácticas cotidianas se critican en las organizaciones sin fines de lucro y las asociaciones. Han estallado escándalos financieros, tanto en Francia (obsérvese la Asociación de Investigación sobre el Cáncer en 1996) como en el extranjero causados, entre otras cosas, por *“la falta de un sistema de control interno sólido, la ausencia de políticas y procedimientos documentados, los controles inadecuados, la inadecuada segregación de las tareas, las interrupciones en las funciones de contabilidad, la falta de recursos cualificados, la elevada rotación del personal y las cuestiones de conflicto de intereses”* (Chokkalingam & Ramachandran, 2015: 94).

Así pues, desde la perspectiva de la gobernanza o la evaluación, las asociaciones y las organizaciones sin fines de lucro son particularmente débiles y se muestran reacias a rendir cuentas. La gobernanza se revela poco desarrollada, conduciendo a una falta de transparencia. La rendición de cuentas es en efecto pobre en externe, no se mantiene a lo largo del tiempo y la evaluación del desempeño es de mala calidad. Sin embargo, estos mecanismos son cruciales, debido a las fuertes asimetrías de información en el contexto asociativo.

2.2 Las exigencias para entender su desempeño, que se convierte en el impacto

Las razones que explican el interés de las partes interesadas para la evaluación, pero también de las asociaciones, son múltiples.

Desde un punto de vista interno, permite a los administradores dirigir la estructura basándose en datos precisos (objetivos y subjetivos), en particular para hacer frente a la complejidad del entorno. En resumen, definir y medir el desempeño ayuda a enmarcar la acción de la asociación y a comprender (y mejorar) la capacidad de la organización.

La medición del desempeño también forja vínculos fuertes con los socios, especialmente con los financieros. Cuanto más detallada sea la evaluación de los resultados (gracias a diversos indicadores, por ejemplo), mayor será la eficacia percibida de la estrategia y la dirección: concisamente, las asociaciones son más creíbles y legítimas a los ojos de los socios.

Por lo tanto, el desempeño ya no se reduce únicamente a la capacidad financiera, sino que abarca las dimensiones sociales, societales y ambientales que conforman el desempeño global.

Finalmente, se trata de comprender la secuencia que conduce al impacto. Las asociaciones ahora deben comprender y evaluar lo que producen para sus partes interesadas, sin olvidar el impacto ambiental. De nuevo, su medición es de interés no sólo para la estructura, sino también para la sociedad en su conjunto, que está aprendiendo gradualmente a conocer sus mecanismos, el impacto de uno siendo la aportación del otro. El impacto permite “destacar los éxitos de la organización, ilustrar el valor añadido, cristalizar las buenas prácticas y aprender de los errores del pasado” (Moxham & Boaden, 2007: 828).

2.3. La falta de medios para responder a estas exigencias

A pesar de estas ventajas, las asociaciones se enfrentan a la escasez de los distintos capitales necesarios para su buen funcionamiento, ya sea desde el punto de vista financiero o humano. Como escribe Mano (2010: 555), solo tienen “recursos autónomos limitados” y por lo tanto dependen de su entorno.

El principal apoyo financiero de las asociaciones ha sido, por un lado, los poderes públicos y el Estado y, por otro, las donaciones voluntarias. Sin embargo, estos apoyos se están erosionando, y las Autoridades dan ahora prioridad a los apoyos indirectos (capacitación, suministro de locales y equipo, activación de redes, etc.) y piden proyectos que den prioridad a la colaboración entre organizaciones.

Esta competencia por los recursos aumenta aún más la necesidad de rendir cuentas, llevando a las asociaciones a un círculo vicioso: la necesidad de dedicar cada vez más energía y fondos a estas tareas de informes para obtener precisamente los recursos y fondos dedicados a sus acciones. Se trata de la misma paradoja que en el caso del empleo de los trabajadores: las asociaciones necesitan nuevas aptitudes de gestión para poder desarrollarse, pero necesitan disponer de los fondos para financiar esos empleos, fondos que podrían haberse obtenido más fácilmente con la ayuda de personal competente...

Hay un consenso en este tema: la debilidad de la rendición de cuentas o de las prácticas de evaluación pueden explicarse por los limitados recursos que se le dedican. Uno de los recursos que faltan es el tiempo: los dirigentes creen que ciertos procedimientos de gestión serían diversiones innecesarias que los desviarían de la realización de la acción. Más allá del aspecto del tiempo, los gastos relacionados con la rendición de cuentas y la transparencia se consideran a veces como gastos ineficientes, que aumentan los costos administrativos y la proporción de los sueldos del personal.

3. Una difícil medición del impacto

Además de la falta de recursos para dedicar a la evaluación, existen otras dificultades. No hay consenso sobre el concepto de evaluación en las organizaciones sin fines de lucro, la medición del impacto es uno de los mayores desafíos en gestión y depende en gran medida de las partes interesadas.

3.1. La ausencia de consenso alrededor de la evaluación

El método de evaluación de los resultados y del desempeño no es absoluto claro y homogéneo según los autores y los profesionales, por dos razones: primero, los resultados son difíciles de percibir, especialmente en el sector sin fines de lucro (Willems *et al.*, 2016), y en segundo lugar, el desempeño es definido por cada parte interesada de manera diferente (Mano, 2010).

Además, la medición del rendimiento a través del filtro de los financiadores no capta todo el concepto, especialmente porque una visión cuantitativa no es necesariamente más relevante que una medida cualitativa del rendimiento. Esto significaría descuidar las cuestiones humanas que están en el centro de la actividad y el proyecto asociativo.

Así, la investigación académica se enfrenta a la paradoja y la complejidad de medir el impacto asociativo, mientras que las asociaciones se enfrentan a un enigma, al no poder responder a las demandas, tanto internas como externas (Rey García *et al.*, 2013). Así pues, las asociaciones se ven obligadas a dar credibilidad a sus métodos de medición del rendimiento y del impacto, mientras que se suponía que estos métodos debían dar a las asociaciones una legitimidad aún mayor...

3.2. Una definición clara del impacto...

El impacto se define a menudo simplemente como el efecto de una organización sobre su entorno, y esto sobre ciertos aspectos: sociales, medioambientales, etc., o como “*el impacto total que una organización sin fines de lucro tiene en todas sus partes interesadas*” (Polonsky *et al.*, 2016: 81).

Sin embargo, tiene muchas dimensiones según el contexto: “*un efecto, resultado, cambio, consecuencia o externalidad*”, a corto y/o largo plazo, o “*resultados que no se habrían producido sin una determinada intervención*” (Stievenart & Pache, 2014: 78). Una definición amplia podría ser “*los efectos beneficiosos resultantes de un comportamiento pro-social que benefician a los destinatarios de ese comportamiento y/o a la comunidad más amplia de individuos, organizaciones y/o entornos*” (Rawhouser *et al.*, 2019: 83).

El impacto abarca todos los ámbitos de la vida y de la sociedad y tiene la particularidad de incluir el desarrollo sostenible y “*cómo está posicionada la organización en la sociedad (es decir, su reputación o su influencia en los públicos prescriptores, los medios de comunicación o los responsables políticos)*” (Rey García *et al.*, 2013: 98). En efecto, si el desempeño se evalúa a menudo a través del filtro del logro de objetivos, el impacto permite tener en cuenta otras dimensiones: la sostenibilidad, gracias a la comprensión del impacto a largo plazo; la reputación o las dimensiones no económicas del rendimiento (Stievenart & Pache, 2014).

La visión más extendida del impacto es la que proviene de la cadena lógica, es decir, la declinación en aportación - producto - resultado - impacto: las aportaciones son transformadas por la organización en productos que tienen resultados y finalmente un impacto más global. Esta cadena de valor incluye la cuestión que llevó a la organización a formular una misión adaptada.

3.3. ...y una medida compleja con las partes interesadas

De todas estas definiciones, podemos retener que el desempeño y el impacto son “*altamente subjetivos y dependientes del contexto*” (Willems *et al.*, 2016: 454). La noción de impacto es ambigua, construida socialmente y “*la medición del impacto social se construye socialmente y está determinada en gran medida por la naturaleza y la dinámica de las relaciones entre [las ONL] y sus proveedores de recursos en múltiples dimensiones, entre ellas: las motivaciones para medir el impacto social, el cumplimiento de los mandatos de medición del impacto de los proveedores de recursos, las expectativas de medición y la elección del enfoque de medición, los recursos gastados en la medición del impacto social y la importancia percibida de la medición oficial del impacto social*” (Nguyen *et al.*, 2015: 233).

Por lo tanto, el impacto y su medición requieren que las partes interesadas se alineen con la asociación, ya que “*ontológicamente, el impacto social se construye tanto cognitivamente por cada [ONL] e interesado individualmente como socialmente a través de una negociación entre ell[a]s*” (Molecke & Pinkse, 2017: 554).

La medición del impacto puede basarse en la percepción de los líderes, que son tan capaces de comprender su organización como los modelos matemáticos, y en la de las partes interesadas (Stievenart & Pache, 2014) a fin de reunir las múltiples visiones del impacto (Ormiston, 2019).

4. Proposición de un marco teórico de medición del impacto

A pesar de todas las dificultades, hay varias corrientes teóricas que pueden ayudar a construir una medida razonable y razonada del impacto: la teoría de las partes interesadas con la orientación hacia las partes interesadas y la teoría OPR (*Organization Public Relationship*). Aquí defenderemos un modelo basado en relaciones recíprocas.

4.1. Una visión razonable del impacto gracias a la orientación hacia las partes interesadas

Con Stievenart y Pache (2014), consideramos que el impacto no es objetivo y que la búsqueda de una determinación estable equivaldría a vaciar el concepto de su significado. De hecho, deben tomarse medidas moderadas para asegurar que la instrumentación no vaya en detrimento de la acción y la misión sino servirles. En resumen, la medición sirve al impacto si no distrae la organización, si no reemplaza el conocimiento de la actividad.

La noción de impacto en las organizaciones sin fines de lucro se ha hecho popular entre los profesionales porque su definición les parece clara. Sin embargo, cuestiona los investigadores, que intentan conceptualizarla e integrarla en el sector sin fines de lucro. Aquí, debido a que no hay consenso sobre la evaluación, no queremos transformar las aportaciones en impacto sino evaluar directamente el impacto, gracias a las partes interesadas, que son en el corazón de la definición del impacto.

La orientación hacia las partes interesadas se deriva directamente de la teoría de las partes interesadas e integra las expectativas de éstas en la estrategia. Sintetiza la orientación marketing y la orientación hacia el mercado interno y define el desempeño como la creación de valor para cada parte interesada. De hecho, trabajos recientes muestran un vínculo entre la orientación hacia las partes interesadas y el desempeño de la organización.

Dado que las asociaciones tienen que hacer frente a cambios que ya se han visto, deben estar aún más atentas a sus partes interesadas, por esencia pero también porque se crea valor en el intercambio con ellas. Frente a las múltiples paradojas ya mencionadas, Rey García, González y Acebrón (2013) confirman que la orientación hacia las partes interesadas contribuye al rendimiento y al impacto. Según los autores, “las relaciones eficaces con las partes interesadas pertinentes se traducen en un mejor rendimiento organizativo y un mayor impacto social de acuerdo con la misión de las organizaciones sin fines de lucro y los valores de la sociedad” (Rey García *et al.*, 2013: 94).

Esta orientación también es congruente con la naturaleza construida y a menudo subjetiva de la gobernanza tanto como con la del desempeño y del impacto. Por lo tanto, el enfoque marketing permite gestionar las expectativas y percepciones y contribuye así a la aclaración del impacto.

4.2. La teoría “Organization-Public Relationship” para definir la calidad de relación

En su trabajo, Rey García, González y Acebrón (2013) especifican que las buenas relaciones convierten la satisfacción en confianza y la confianza en compromiso. Aquí, completamos con la cuarta dimensión de la teoría OPR, la influencia.

La teoría de la Relación Organización-Público (OPR) fue formulada por Ledingham y Bruning (1998), quienes definen las relaciones entre organizaciones y público como *“el estado que existe entre una organización y sus públicos clave, en el que las acciones de una de ellas pueden afectar al bienestar económico, social, cultural o político de la otra”*. Sus cuatro dimensiones son el compromiso, la satisfacción, la confianza y la influencia.

Una vez más, esta teoría es apropiada para las organizaciones sin fines de lucro, por las mismas razones que las expuestas para la orientación hacia las partes interesadas. No obstante, proporciona una respuesta para la cuestión de las dimensiones de esta teoría, a fin de comprender la relación entre una organización y su público (es decir, sus partes interesadas, pero también sus partes no interesadas, el público en general, el medioambiente, etc.).

El llamamiento a esta teoría relacional también está en consonancia con la necesidad de comprender la percepción de las partes interesadas y de la asociación en el contexto de la evaluación de los impactos. Por último, la teoría OPR subraya que se crea una interdependencia entre la organización y sus socios estratégicos, lo que produce efectos mutuos entre ellos. Por eso es importante entender estas relaciones en términos de reciprocidad.

4.3. La reciprocidad en el corazón del impacto

Esta interdependencia lleva a considerar las relaciones desde una perspectiva recíproca y, por lo tanto, a ir más allá de la orientación exclusiva hacia las partes interesadas. De hecho, la reciprocidad es un telón de fondo subyacente en las relaciones entre organizaciones y públicos: las partes interesadas dan tanto como reciben.

Así pues, el fomento de la confianza solo puede ser recíproco; y sin reciprocidad, los compromisos se ven rápidamente socavados. Lo mismo ocurre con la satisfacción mutua que refuerza la relación. La influencia es

en esencia reciprocidad, ya que se trata de juegos de poder que se enfrentan: ¿cómo influye en la asociación y cómo se influye en ella?

Más allá de esta secuencia teórica lógica en la calidad de la relación, la reciprocidad ya se considera indispensable en las dimensiones de las relaciones entre organizaciones y partes interesadas. Sin reciprocidad, el desarrollo de la relación, pero también de la actividad, es imposible.

En vista de la definición del desempeño así como del impacto y el carácter social y construido de estas nociones, la reciprocidad se hace aún más necesaria. Como se subraya en la visión que lleva el prisma del rendimiento, la organización actúa para sus partes interesadas y éstas contribuyen a su funcionamiento: una vez más, encontramos la reciprocidad.

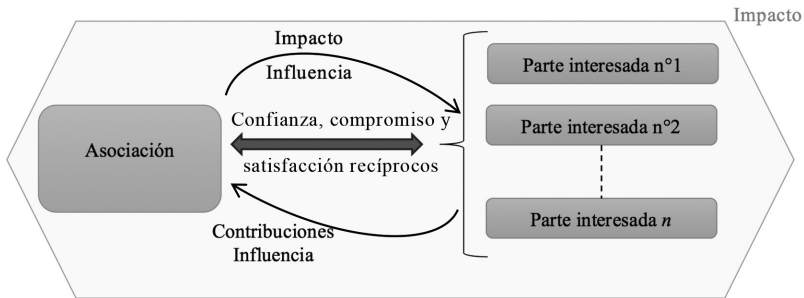


Figura 1. Las diferentes relaciones entre la asociación y sus partes interesadas.

5. Los componentes del marco teórico son también mecanismos de gobernanza

Las cuatro dimensiones del marco teórico se estudian aquí para comprender sus funciones en la vida de una organización sin fines de lucro. Además, la confianza, el compromiso, la satisfacción y la influencia son unos mecanismos de gobernanza espontáneos y específicos.

5.1. La confianza, la marca de las ONL

La confianza es uno de los factores que garantizan la solidez de la relación entre una asociación y sus partes interesadas, en particular porque tiene un papel en su desempeño. También contribuye a reducir los costes de negociación y transacción, a mejorar la calidad de la información intercambiada y a disminuir el número y la gravedad de los conflictos.

En el caso de los financiadores, la confianza de los donantes aumenta su participación. En el caso más general del público, la confianza tiene un papel simbólico para las asociaciones, porque el público se revela más optimista con ellas que con otros tipos de organizaciones.

Su ausencia es, por lo tanto, devastadora, ya que las partes interesadas demuestran desconfianza, por lo que están menos satisfechas y menos comprometidas, con el riesgo de parálisis para la organización. Por lo tanto, reducen los recursos asignados a la asociación, lo que afecta a su reputación e independencia.

Sin embargo, un contexto de confianza no afecta a la asimetría de la información ni a la aceptación de cualquier opacidad organizativa. Por el contrario, la confianza favorece el establecimiento de un sistema eficaz de medición del rendimiento, porque la evaluación se basa en la confianza y no se percibe como una sanción o un juicio.

Además de este vínculo entre desempeño y confianza, hay una gran cantidad de investigaciones que muestran el vínculo extremadamente fuerte entre la confianza de las partes interesadas y el desarrollo de una estructura de gobernanza apropiada y, como resultado, una mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas y presentación de informes.

Así pues, de manera más general, se considera que la confianza es el mecanismo de gobernanza más apropiado. Se trata, por tanto, de desconectar la visión de la confianza tal como se ha desarrollado en las empresas con fines de lucro para producir un concepto específico de las asociaciones. Por todo ello, la confianza sólo tiene efectos positivos tan importantes si va acompañada de un compromiso.

5.2. Compromiso y satisfacción: una continuidad para las partes interesadas

El vínculo entre el compromiso y la confianza es particularmente fuerte: el uno sin el otro no garantiza una buena relación entre la asociación y sus partes interesadas ni logra los efectos positivos de la confianza descritos anteriormente.

De hecho, al igual que la confianza, el compromiso es un mecanismo de gobernanza que garantiza que los objetivos de la organización sean el centro de la estrategia. Es un círculo virtuoso que en sí mismo promueve una participación y un compromiso aún más amplios de la estructura y de las partes interesadas.

En la literatura, la participación se reduce a menudo a la participación de las partes interesadas, aunque las organizaciones sin fines de lucro siguen siendo desatendidas por estos estudios. Por ello, la simple gestión de las partes interesadas ha dado paso a su participación.

Al hacer participar a las partes interesadas, en particular en los procesos de rendición de cuentas, las asociaciones pueden orientar sus relaciones con ellas, fomentar el apoyo y asegurar que su poder se utilice en su favor. Este compromiso les permite aprender más sobre el otro y así identificar las posibles oportunidades o riesgos en la relación.

En consecuencia, la participación de las partes interesadas ha demostrado ser uno de los factores determinantes del éxito de la organización, entre otras cosas porque permite una mejor difusión de los recursos y del capital entre los distintos agentes.

Un ejemplo es la participación de los voluntarios, que genera los mayores beneficios sociales, al tiempo que refuerza la calidad de la gobernanza y de la democracia de las organizaciones en las que actúan.

El valor de la participación de las partes interesadas, porque se considera banal y normal en una organización democrática, es poco discutido por las estructuras, mientras que sería pertinente tener una visión a largo plazo anclada en la gobernanza.

Así pues, el compromiso ofrece una forma de conocer sobre las partes interesadas, sus expectativas e intereses. Esa información es sobre todo útil para la asociación a fin de hacerla resonar con el proyecto, las acciones y la gobernanza. En otras palabras, se trata de buscar la satisfacción de las partes interesadas para crear valor. No puede haber desempeño, excelencia y eficiencia organizativa sin la satisfacción de las partes interesadas.

5.3. La influencia, tanto una herramienta como una realidad relacional

En resumen, la asociación está impulsada a satisfacer, comprometerse y desarrollar la confianza con sus partes interesadas. Se plantearía entonces el problema holístico de la satisfacción, a saber, la incapacidad de lograrla para todas las partes interesadas, aunque ello sea deseable en un ideal democrático. El concepto de influencia ayuda a superar esta limitación.

La determinación del grado de influencia de una parte interesada permite saber qué organizaciones están alcanzando los objetivos fijados. La idea es entonces centrarse en las partes que tienen una influencia real, o incluso influir en ellas mismas.

Por consiguiente, la influencia (y su gestión) es también un mecanismo de gobernanza, que permite establecer prioridades entre las diferentes demandas de las partes interesadas. El grado de influencia varía en función de múltiples variables: la edad de la estructura, que es más o menos sensible a ella a lo largo de su vida, o la percepción de la organización sobre la influencia de sus partes interesadas. En función de este grado, se escuchará más o

menos a los interesados y sus expectativas se verán parcialmente limitadas. Por consiguiente, además de la influencia como indicador de la selección de los interesados prioritarios, refleja las relaciones con ellos.

Así, los diferentes conceptos de la teoría de la OPR son mecanismos de gobernanza asociativa (conocidos como espontáneos y específicos). El principal interés del marco que proponemos es que aproveche el principio explicado por Mano (2010: 556) de que “el marketing puede mejorar el desempeño cuando los interesados pueden tener opiniones diferentes sobre el tema”. Este marco (Figura 2) permite, pues, aumentar la convergencia de los diferentes actores y es una formalización del pensamiento de muchos autores para los que el desempeño corresponde a la relación con los actores.

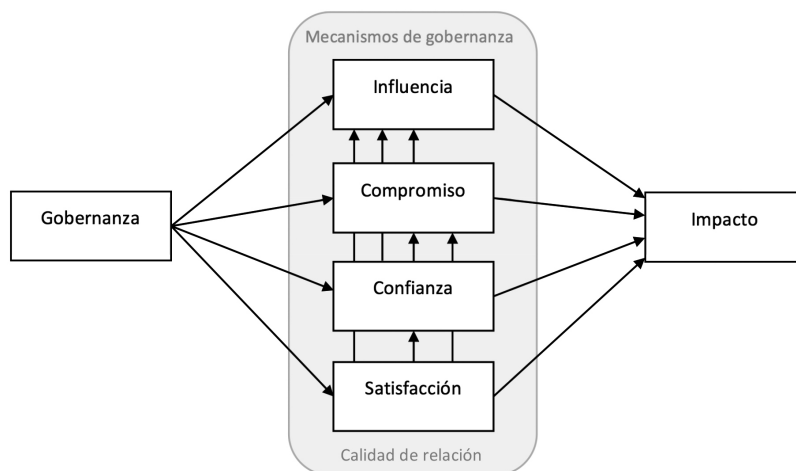


Figura 2. Proposición de marco teórico de medición del impacto de las OSFL.

6. Conclusión

A través de una revisión de la literatura sobre la evaluación y sobre el impacto de las asociaciones y organizaciones sin fines de lucro en general, este artículo ha ayudado a identificar los problemas a los que se enfrentan los investigadores y profesionales hoy en día.

Una forma razonable de medir el impacto de una organización sin fines de lucro es considerar el impacto como el efecto general producido en las partes interesadas. Así pues, al entrelazar los mecanismos de gobernanza espontáneos y específicos con la teoría de las partes interesadas, el marco teóri-

co propuesto sugiere que la calidad de la relación entre las organizaciones sin fines de lucro y las partes interesadas está íntimamente ligada a su impacto.

Por supuesto, quedan muchas preguntas. ¿Se incorpora la calidad de la relación en la definición de impacto (como sugiere la teoría de las partes interesadas o los modelos que consideran que la satisfacción de las partes interesadas es equivalente al desempeño)? ¿O la calidad de la relación es sólo una señal, un reflejo del impacto? ¿O desempeña un papel en la evaluación del impacto de los interesados? La respuesta probablemente se encuentre en un modelo dinámico.

En cualquier caso, este marco pretende ser útil para las asociaciones y las organizaciones sin fines de lucro, por su flexibilidad y bajo consumo de recursos. Permite determinar, mediante cuestionarios, entrevistas o percepciones de los dirigentes, el punto de vista de las partes interesadas. También juega un papel estratégico: cuatro ejes de dirección son dibujados por las dimensiones de la calidad de la relación. Para las partes interesadas de las ONL, este marco también puede servir de inspiración para flexibilizar y hacer evolucionar las actuales prácticas de evaluación. Desde un punto de vista teórico, ahora es necesario probar este marco y construir estudios mixtos. Más allá de eso, estamos sólo en las primeras etapas de estudio de los beneficios de la evaluación del impacto.

Referencias bibliográficas

- CHOKKALINGAM, T. S. V. y RAMACHANDRAN, T. (2015) “The Perception of Donors on Existing Regulations and Code of Governance in Singapore on Charities and Non-Profit Organizations – A Conceptual Study” *Asian Social Science*, 11(9).
- EBRAHIM, A. y RANGAN, V. K. (2014) “What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance” *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- LEDINGHAM, J. A. y BRUNING, S. D. (1998) “Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship” *Public relations review*, 24(1), 55-65.
- MANO, R. S. (2010) “Marketing and performance evaluations in non-profit services: “Missed” targeting in communicating stakeholders’ expectations” *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 555-570.
- MOLECKE, G. y PINKSE, J. (2017) “Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises” *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550-568.

- MOXHAM, C. y BOADEN, R. (2007) “The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors” *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
- NGUYEN, L.; SZKUDLAREK, B. y SEYMOUR, R. G. (2015) “Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective” *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(4), 224-237.
- ORMISTON, J. (2019) “Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice” *Business Ethics: A European Review*.
- POLONSKY, M. J.; LANDRETH GRAU, S. y MCDONALD, S. (2016) “Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations” *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 80-98.
- RAWHOUSER, H.; CUMMINGS, M. y NEWBERT, S. L. (2019) “Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- REY GARCÍA, M.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. y BELLO ACEBRÓN, L. (2013) “The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: A framework proposal” *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(2), 87-102.
- STIEVENART, E. y PACHE, A. C. (2014) “Evaluer l’impact social d’une entreprise sociale: Points de repère” *Revue internationale de l’économie sociale: Recma*, 331, 76.
- WILLEMS, J.; JEGERS, M. y FAULK, L. (2016) “Organizational Effectiveness Reputation in the Nonprofit Sector” *Public Performance & Management Review*, 39(2), 454-475.