

Introducción al impacto social de las organizaciones

RAMON BASTIDA

ERNEST SOLÉ

UPF Barcelona School of Management

Fecha de recepción: 5-5-2020

Fecha de aceptación: 3-8-2020

RESUMEN

Las empresas se han convertido en agentes clave para mantener y mejorar el bienestar de la sociedad y para contribuir en la lucha contra el cambio climático. En el pasado, muchas empresas solo se focalizaban al ofrecer una buena rentabilidad económica a sus accionistas. Actualmente, se tienen que esforzar para obtener beneficios pero a la vez generar un impacto social y medioambiental positivo, para cumplir con las exigencias de sus accionistas, inversores, clientes, etc. En este contexto, identificar, medir, gestionar y comunicar adecuadamente el impacto social y medioambiental generado es un factor clave para asegurar la supervivencia de las organizaciones a largo plazo. Existen metodologías y herramientas para medir y gestionar el impacto (SROI, monetización del valor social, y balance social, entre otras) que ya se están utilizando en organizaciones de la economía social y solidaria, del tercer sector, y de sectores como sanidad o educación. Estas herramientas son un buen punto de partida para que el resto de empresas y organizaciones empiecen a medir y gestionar el impacto social que generan.

Clasificación JEL: M13, M14, M21, M40

PALABRAS CLAVE

Impacto social, valor social, teoría del cambio, SROI, balance social, valor social integrado, agentes de interés.

ABSTRACT

Businesses have become key players in maintaining and improving the society wellbeing and in contributing to the fight against climate change. In the past, many companies only focused on offering profitability to their *shareholders*. Currently, they must strive to make a profit but at the same time to generate a positive social and environmental impact, in order to meet the demands of their *shareholders*, investors, customers, etc. In this context, properly identifying, measuring, managing and communicating the social and environmental impact generated is a key factor to ensure the long-term survival of organizations. There are different methodologies and tools to measure and manage the impact (SROI, monetization of social value, and social balance sheet, among others) that are already being used in organizations of the social and solidarity economy, the third sector, and sectors such as health or education. These tools are a good starting point for other companies and organizations to start measuring and managing the social impact they generate.

JEL Classification: M13, M14, M21, M40

KEYWORDS

Social impact, social value, theory of change, SROI, social balance sheet, integrated social value, *stakeholders*.

1. Introducción

En los últimos años, se ha producido un aumento importante del interés por medir el impacto social y medioambiental de las empresas. Como consecuencia de la última crisis financiera global del año 2008, empezaron a escucharse voces que ponían en entredicho el modelo de creación de valor de las empresas. Porter y Kramer (2011) pusieron sobre la mesa un nuevo

paradigma de la creación de valor de las empresas, que denominaron valor compartido (*shared value*). Estos autores consideran que las empresas no solo tienen que maximizar la creación de valor para sus accionistas (anterior paradigma), sino que se tiene que compartir con la creación de valor medioambiental y social en la comunidad en la que están situadas. Esta corriente iniciada por Porter y Kramer ha ido tomando fuerza hasta el punto que muchas empresas tradicionales han incorporado variables sociales y medioambientales en sus sistemas de gestión y rendición de cuentas. Esto es gracias a la concienciación de los directivos, pero también a la presión que ejercen los estados mediante acuerdos como la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (<https://www.globalgoals.org/>), aprobada el 25 de septiembre del 2015, que incluye 17 objetivos de desarrollo sostenible que abordan temáticas como la pobreza, el hambre, la paz, la salud, la educación, las desigualdades, la inclusión, la prosperidad económica, la protección del planeta, la lucha contra el cambio climático, las ciudades y los territorios, la energía, el consumo y la producción sostenibles y la gobernanza. Otra vía para ejercer presión es la aprobación de leyes que obligan a las empresas a publicar sus resultados no financieros. Es el caso de la legislación en materia de divulgación de información no financiera (ver el número 29 de la *Revista de Contabilidad y Dirección*). El cambio de paradigma también ha llegado al sector financiero. Movidos sobre todo por las demandas de sus clientes, tanto la banca comercial como la de inversión, han tenido que ir modificando los destinos de sus inversiones. Al inicio de esta nueva corriente, excluyeron algunos tipos de empresas de sus carteras de inversión, como por ejemplo, las que fabrican armas o las que utilizan menores como mano de obra de fabricación en países del tercer mundo. En los últimos años, empujados por la presión de los clientes, el sector financiero, con grandes bancos de inversión como JP Morgan o Goldman Sachs al frente, han empezado a invertir grandes sumas de dinero en inversiones que cumplen criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*; medioambiente, social y gobernanza) (Bastida, 2018). Un ejemplo de estos cambios, es el caso de BlackRock, una de las gestoras de fondos más importante a nivel mundial, ha decidido dejar de invertir en empresas que no tomen medidas para luchar contra el cambio climático.

Las organizaciones de todo tipo deben tener las herramientas para poder cuantificar sus resultados sociales y medioambientales. No obstante, esto no es una tarea fácil. Primero, la definición del impacto social es un poco imprecisa: se define como el cambio positivo a nivel social y/o medioambiental, que resulta de las actividades de la empresa y se mide a largo plazo (Harji y Nicholls, 2019; CEGES, 2014), y determinar qué significa este «cambio positivo» es complicado. Segundo, las organizaciones

suelen ser responsables ante una variedad de partes interesadas (*stakeholders*), cada una de las cuales tiene sus expectativas de los resultados de la empresa. Tercero, los objetivos que deben conseguir las organizaciones son muy diversos, hasta el punto de ser contradictorios: a menudo, las empresas se encuentran ante el dilema de sacrificar la parte social para mantener la sostenibilidad económica y al revés (Robin, 2010). Finalmente, las empresas operan en sectores industriales muy diversos: servicios financieros, agricultura, servicios comerciales, salud y servicios sociales, y otros muchos. Sin mencionar las diferencias a nivel de forma organizativa y jurídica. Esta diversificación puede conducir a diferentes necesidades de datos que se tienen que analizar, diferentes expectativas de los *stakeholders*, e incluso, diferentes métricas para evaluar el desempeño de este tipo de empresas (Herman & Renz, 1997; Arena *et al.*, 2015). Es por eso que la cuestión de la medición del impacto social es tan compleja y, a la vez, urgente.

Comprender, mejorar y comunicar el impacto social de sus proyectos y operaciones es importante para las empresas. Al hacerlo, satisfacen las expectativas de clientes, accionistas, inversores, comunidades locales afectadas, sociedad civil y otras partes interesadas, mejorando su reputación y su imagen de marca. Pero, además, puede ser una herramienta útil para acceder a fuentes de inversión responsable, atraer y retener talento, obtener «licencia social para operar», descubrir potenciales riesgos y nuevas oportunidades de negocio, o acceder a información que ayude en la toma de decisiones (Ayuso, 2018).

La estructura del artículo es la siguiente: a continuación, se analiza la definición y características del impacto social; en el tercer apartado, se profundiza en el proceso de medición y gestión del impacto social generado por la organizaciones; y en el cuarto apartado, se analizan las principales metodologías y herramientas de medición del impacto. Finalmente, el artículo incluye algunas conclusiones.

2. Concepto y características del impacto social

El concepto «impacto social» es muy amplio y puede referirse a todo aquello que afecta a la calidad de vida de los individuos y las comunidades. La actividad de las empresas genera múltiples impactos sociales –tanto positivos como negativos–, a través del acceso a productos y servicios, la creación de puestos de trabajo, la capacitación de los trabajadores, la construcción de infraestructuras, la compra de materias primas, la transferencia de tecnologías, el pago de impuestos, etc. (Ayuso, 2018).

La definición de impacto depende específicamente del objetivo social de cada empresa. Aun así, el informe sobre las propuestas de medición del im-

pacto social (CEGES, 2014) elaborado por el grupo de expertos en emprendimiento social de la Comisión Europea define el impacto social como “*el efecto social (cambio), a corto y largo plazo, obtenido por la población a la que van dirigidas las actividades de las empresas, teniendo en cuenta los cambios positivos y negativos, y ajustados por los efectos consecuencia de aportaciones de otros, por los efectos que hubieran sucedido igualmente, por consecuencias negativas, y por efectos que disminuyen durante el tiempo*”.

Según el Oxford Impact Measurement (Harji y Nicholls, 2019), el impacto social se caracteriza por cambios sustanciales y evidenciables positivos en las condiciones a largo plazo de las personas, el planeta, etc., producidos por los esfuerzos realizados por las organizaciones. En definitiva, se trata de los cambios en las personas y/o en el planeta generados por una determinada actividad.

Así mismo, la medición del impacto suele basarse en un modelo sobre el cual hay un amplio consenso conocido como “teoría del cambio”, “cadena de valor del impacto” o “modelo lógico”. La teoría del cambio es un método de planificación y evaluación de una intervención en las actividades empresariales, que examina los vínculos entre los objetivos, estrategias, supuestos y resultados de una empresa. La describen como una hoja de ruta para llegar del punto A al punto B, o bien de la situación actual a la situación deseada (Stein & Valters, 2012). Básicamente, es la descripción e ilustración detallada de cómo y por qué los cambios deseados tendrían que suceder en el contexto dado. El proceso incluye la identificación de los objetivos a largo plazo y después las acciones empezando desde estos objetivos hacia atrás, a la situación actual para ver qué se tiene que cambiar a cada paso, y qué resultados generaría cada cambio. Este modelo permite establecer los vínculos entre todos los procesos, lo que resulta en una mejor comprensión y evaluación del progreso hacia conseguir el objetivo final.

La cadena de valor del impacto define claramente las diferencias entre entradas, actividades, salidas, resultados e impactos. La Figura 1, incluye los factores clave que forman la cadena de valor de impacto de una organización.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. La cadena de valor del impacto.

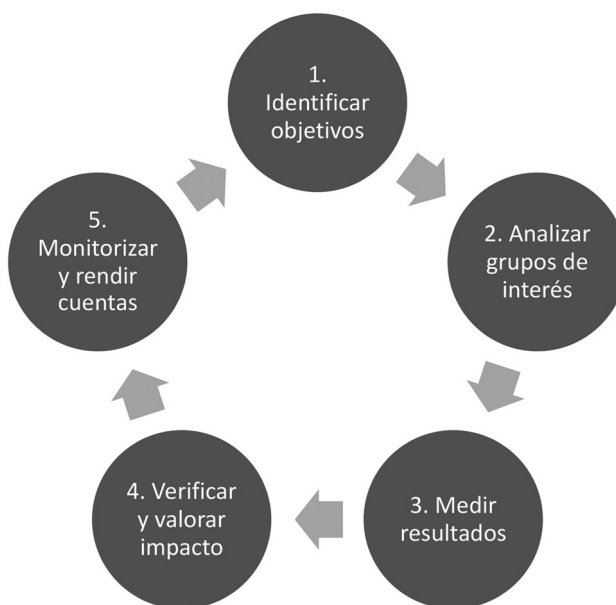
El grupo de expertos de la European Venture Philanthropy Association (EVPA), que es una asociación de referencia en la medida del impacto social, define los factores clave de la cadena de valor de la siguiente manera:

- Las entradas (*inputs*) consisten en los recursos de capital o humanos que se invierten en la organización. Estos se pueden medir en euros o número de personas, horas, etc.
- Las actividades son las acciones concretas, tareas y trabajos realizados por la organización, para crear productos y servicios que le permitan obtener los objetivos. Las actividades se miden en base a los programas desarrollados e implementados, la creación de nuevas infraestructuras, etc.
- Las salidas (*outputs*) están formadas por los productos y servicios que son el resultado de las actividades realizadas por la organización. Estas salidas se miden en base al número de personas atendidas, número de productos vendidos, etc.
- Los resultados (*outcomes*) son los cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos, a corto y largo plazo, que son el resultado de las actividades de la organización. Estos resultados se miden en base a los efectos de las actividades en la población objetivo.

- El impacto social consiste en la contribución de las actividades de la organización a ampliar y hacer sostenibles los cambios conseguidos. Se miden los resultados o *outcomes* ajustados por los resultados que hubieran sucedido igualmente, por las acciones de otros, etc.

3. Proceso de medición y gestión del impacto social

Cualquier proceso de medición del impacto social se puede caracterizar a partir de una serie de etapas genéricas, en las que coinciden la mayoría de las metodologías existentes, y que comprenden cinco pasos o fases (AEF, 2015; CE, 2015). En la Figura 2 se incluyen estas etapas y la relación entre sí.



Fuente: Hehenberger, Harling & Scholten (2015).

Figura 2. Proceso para medir el impacto social.

A continuación, se describen las etapas para medir el impacto social:

1. Identificar los objetivos. En esta fase es importante definir el enfoque de la medición del impacto social y establecer los objetivos.

Esto último es vital en cualquier proceso de medición del impacto, y se tiene que plantear para cada uno de los actores del ecosistema (empresas sociales, inversores, etc.). A nivel de empresa, para enfocar la medición y el establecimiento de los objetivos, se tendrían que poder responder las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el problema social o medioambiental que estamos intentando solucionar?
- ¿Qué actividades estamos realizando para intentar solucionar el problema?
- ¿Qué recursos o *inputs* tiene o necesita la empresa para realizar las actividades?
- ¿Cuáles son los resultados esperados?

2. Analizar las partes interesadas (*stakeholders*). El análisis de las partes interesadas es importante para conocer las expectativas de estas, sus contribuciones, y el impacto potencial que las actividades de las empresas pueden tener en estas partes. También es importante para tener la colaboración de las partes interesadas en la medición del impacto. En este sentido, hay dos aspectos principales:

- La identificación de las partes interesadas. Incluye el mapeo de las partes interesadas, su clasificación, y el análisis de sus expectativas.
- El compromiso de las partes interesadas. Consiste en ponerse en contacto con las partes interesadas seleccionadas para conocer sus expectativas, y comprobar si se han cumplido.

3. Medir los resultados. Esta etapa tiene una importancia especial dado que consiste en la medición de los resultados obtenidos. Para medir de una forma efectiva los resultados obtenidos, estos se pueden dividir en tres categorías diferentes:

- Los productos o servicios ofrecidos por la organización (*outputs*). Estos están directamente relacionados con las actividades que desarrolla la organización, por lo tanto, estos quedan en el ámbito interno de la organización y son sencillos de medir.
- Los resultados en forma de cambios, beneficios u otros efectos de las actividades de la organización (*outcomes*) están relacionados con los efectos esperados e inesperados de las actividades realizadas por la organización, por lo tanto, estos quedan fuera del ámbito interno de la organización, y son más difíciles de medir. Las organizaciones tienen que definir los resultados esperados teniendo en cuenta los objetivos identificados en la primera etapa. Posteriormente, tienen que seleccionar aquellos resultados que la organización tiene como prioritarios, y finalmente,

se tienen que seleccionar varios indicadores que les permitan hacer un seguimiento.

- La diferencia entre los resultados anteriores y los impactos es difícil de demostrar. Para medir los impactos, lo más habitual es calcular los resultados de las actividades ajustándolos según los efectos positivos o negativos que pueden tener sobre el impacto, otros programas similares, los efectos negativos indirectos que pueden provocar las actividades, etc.

Las organizaciones utilizan los indicadores para medir sus diferentes tipos de resultados (productos y servicios, resultados, impactos, etc.). Cada organización puede crear su tabla específica de indicadores para medir y controlar los resultados obtenidos, a pesar de que, también existen bases de datos de indicadores como IRIS (*Impact Reporting & Investment Standards*) o *Global Value Exchange*, que disponen de un gran número de indicadores testados por varias organizaciones. IRIS es el sistema líder entre los inversores de impacto para medir, administrar y optimizar el impacto. Una de las alternativas al IRIS es *Global Value Exchange*, una plataforma gratuita que recoge la información sobre los indicadores clave, los valores, los *outcomes* y los *stakeholders* de las empresas sociales.

4. Verificar y valorar el impacto. Esta etapa sirve para verificar que el impacto que la organización considera que ha realizado es real, y también sirve para identificar los impactos que han generado más valor social. Esta información permitirá a la organización dedicar los recursos en aquellas iniciativas que generen más valor social. Esta etapa se divide en dos fases. La primera fase consiste en comprobar que el impacto obtenido tiene sentido para las partes interesadas de la organización. Esta comprobación se puede realizar a través de diferentes técnicas como: (i) Los estudios de investigación que triangulen el impacto obtenido con los datos de otros informes externos, estadísticas gubernamentales, etc. (ii) Los análisis comparativos con los resultados de impacto de otras organizaciones similares, y (iii) Las entrevistas o focos grupo con representantes de las partes interesadas. La segunda fase consiste en analizar la importancia del impacto conseguido. En este caso también existen varias técnicas que pueden clasificarse en dos categorías: (i) Cualitativas: encuestas de satisfacción de los clientes, grupos participativos de análisis del impacto, *storytelling*, etc. (ii) Cuantitativas (monetización): técnicas de valoración o de análisis coste/beneficio.
5. Monitorizar y rendir cuentas. La última etapa en el proceso de medición del impacto consiste en monitorizar el progreso frente a los objetivos establecidos en la primera etapa del proceso, mediante los indicadores establecidos en la tercera etapa del proceso. También

consiste en rendir cuentas del impacto obtenido a las partes interesadas relevantes identificadas en la segunda etapa del proceso. Para realizar una monitorización adecuada, la organización necesita recoger datos relacionados con los indicadores establecidos de una manera sistemática. Con esta información, la organización podrá decidir qué actividades son necesarias realizar para aumentar su impacto social.

4. Metodologías y herramientas para medir y gestionar el impacto social

Las metodologías y herramientas de medición del impacto social son diversas y su aplicabilidad depende a menudo del contexto que rodea una empresa. Todas son relativamente nuevas, y todas tienen la complejidad de medir una cosa difícil de cuantificar. Están en un proceso continuo de mejora y adaptación a la realidad de las empresas. Sin embargo, hay una característica que las une –todas están basadas en la teoría de cambio.

El Foundation Center en combinación con su servicio IssueLab tiene compiladas más de 150 herramientas, métodos y estándares de evaluación del impacto social en la base de datos TRASI (*Tools and Resources for Assessing Social Impact*). Algunas de las más conocidas y utilizadas en nuestro entorno son las siguientes: la teoría del cambio, el análisis contrafactual, el sistema LBG, el *Social Return on Investment* (SROI), el Valor Social, la contabilidad social y monetización del valor social, entre otras.

Según los resultados de una encuesta realizada por la asociación ESIMPACT, más de un 65% de las entidades que desarrollan mediciones de impacto declaran utilizar metodologías cualitativas como historias de vida, grupos focales, entrevistas, etc. A un segundo nivel se mencionan las metodologías casi experimentales, el SROI, la Teoría del Cambio, y la Guía de EVPA (Robin y García, 2019).

A continuación, se presentan brevemente algunas de las metodologías más utilizadas para la medición y gestión del valor social:

4.1. SROI (Retorno Social de la Inversión)

El Retorno Social de la Inversión, (*Social Return on Investment*, SROI en sus siglas en inglés) es un método basado en principios de medida del valor extra financiero, es decir, el valor ambiental, social y económico que actualmente no se refleja en la contabilidad financiera convencional en relación con los recursos invertidos en una organización, proyecto o iniciativa. Este método ayuda a las organizaciones a medir y evaluar el impacto que

producen para sus principales partes interesadas o *stakeholders*. Así mismo el proceso sirve para identificar formas de mejorar la gestión de las actividades y mejorar el rendimiento de los recursos invertidos en una determinada iniciativa o proyecto en curso.

La metodología SROI se inspira en el cálculo del ROI que se utiliza en finanzas, pero mientras que el ROI es la ratio única para la medida de la rentabilidad de las inversiones, el análisis SROI busca presentar una visión más cumplida del retorno de los recursos invertidos mediante la asignación de valores monetarios a los resultados de una organización, proyecto o iniciativa que normalmente son excluidos de este tipo de valoración por no tener un valor de mercado. Desarrollado a partir de un análisis tradicional de coste-beneficio y la contabilidad social, el análisis SROI pretende evidenciar cómo una actividad o proyecto crea valor, llegando a una expresión monetaria total del retorno que se crea por cada unidad invertida. El coeficiente de SROI, por lo tanto, es una comparación entre el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para conseguir este impacto.

4.2. Monetización del valor social

La metodología de cuantificación del valor social integrado (VSI), desarrollada por Retolaza *et al.* (2014), es un sistema de contabilidad social que combina un análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo busca evaluar los impactos que genera una organización para sus principales partes interesadas, basándose en la realización de entrevistas a representantes de todas estas partes interesadas. El análisis cuantitativo se centra en la cuantificación de los beneficios percibidos a través del desarrollo de indicadores y *proxies* (aproximaciones al valor) que permitan monetizar el valor generado.

La metodología se fundamenta en la perspectiva (ontológica) de la teoría de las partes interesadas o *stakeholders* (Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010; Retolaza y San-Jose, 2011). Este planteamiento propone considerar un concepto más amplio de valor creado por una organización, por un lado, incluyendo el valor distribuido en la totalidad de los *stakeholders* de la organización y no solo a sus *shareholders* (accionistas), y de otra, incorporando los efectos no directamente económicos sobre los diversos *stakeholders*, ya sean positivos o negativos. Esto da lugar a una concepción más integral del valor económico generado, al cual se le puede denominar valor global, ampliado, compartido o valor social integrado.

4.3. Balance Social

El Balance Social es una herramienta de rendición de cuentas que nace en el seno de la Economía Social y Solidaria (ESS) con el objetivo inicial de servir a las entidades que como miembros de la XES (Red de economía Solidaria) manifestaban diferentes necesidades de gestión interna y diferenciación en relación con los aspectos relacionados con los valores del ESS.

El balance está organizado en ocho bloques a rellenar por parte de la empresa, y tres tipos de cuestionarios externos a rellenar por parte de las partes interesadas. La información que se pide es cualitativa porque interesa, sobre todo, que la organización se presente con sus propias palabras. También sirve para destacar, de manera resumida, los aspectos más importantes relativos a impacto social y ambiental, así como los principales hitos en el proceso de mejora continua. Por otro lado también se tiene que reportar información cuantitativa sobre la base social que integra la organización y el número de centros de trabajo (Suriñach *et al*, 2016).

Hay tres tipos de cuestionarios que se envían de manera automática a diferentes partes interesadas para que hagan una evaluación externa de la empresa o entidad. Las respuestas de las diferentes personas u organizaciones son recogidas de manera anónima por parte de la aplicación informática, y se muestran los resultados medios agregados al informe final del Balance Social obtenido por la empresa o entidad.

Las métricas del Balance Social están basadas en los estándares de GRI (*Global Reporting Initiative*), con adaptación al tejido organizativo del país. Además, al ser una herramienta de comunicación y marketing el Balance Social está más adaptado al público general, comunicando las actividades de las empresas con claridad, precisión y alto impacto comunicacional, recalcando su esfuerzo en el compromiso con la sociedad a través de las acciones de responsabilidad social.

Otras metodologías utilizadas por las organizaciones para la medición del impacto social son: el Balance del bien común, *B Impact Assessment*, Modelo LBG, Modelo IC, *Measuring Impact Framework*, etc. (Robin y Garcia, 2019).

5. Conclusiones

Las organizaciones tienen un interés creciente en identificar, medir y comunicar el impacto social que generan. Esto es debido a la confluencia de varios factores como:

- El crecimiento en la conciencia de empresarios y directivos de que las empresas tienen que generar beneficios económicos pero al mismo tiempo tienen que contribuir al bienestar de la sociedad y a la lucha contra el cambio climático.
- La exigencia de los accionistas y el resto de grupos de interés (clientes, inversores, entidades financieras, etc.) para que las empresas den información sobre el impacto de sus actividades en la sociedad y el medioambiente.
- Las obligaciones de información que establecen los organismos públicos para comprobar que las empresas cumplen la legislación social y medioambiental, y en caso de no hacerlo, poder aplicar las sanciones correspondientes.

Algunos de los principales problemas con los que se encuentran las organizaciones son la dificultad de definir qué quiere decir impacto social, y cómo pueden medirlo. En este sentido, no existe una única definición para el impacto social, pero hay acuerdo en que el impacto social se caracteriza por cambios sustanciales y evidenciables positivos en las condiciones a largo plazo de las personas, el planeta, etc. producidos por los esfuerzos realizados por las organizaciones. Aun así, cada empresa tiene que realizar un proceso de reflexión para definir cuál es el tipo de impacto social que genera o quiere generar, y buscar las herramientas para poder medirlo y gestionarlo.

Las metodologías y herramientas para medir y gestionar el impacto social son diversas pero presentan algunos puntos en común. La mayoría están basadas en la teoría del cambio, que es una metodología que permite presentar los objetivos que busca conseguir una determinada intervención y la manera concreta con la que una organización se propone conseguirlos. La mayoría de metodologías siguen un proceso de medida y gestión del impacto formado por 5 etapas detalladas en el punto 3. Pese a estas coincidencias, las metodologías empleadas presentan diferencias significativas en el tipo de información que analizan, los recursos necesarios para obtener esta información, y la forma de comunicar el impacto social, entre otras. Por este motivo, es importante elegir la metodología que mejor se ajuste a las necesidades de cada organización.

Referencias bibliográficas

AEF (2015) Guía práctica para la medición y la gestión del impacto, Asociación Española de Fundaciones, Madrid.

- ARENA, M.; AZZONE, G. y BENGO, I. (2015) Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649-672.
- AYUSO, S. (2018) La medición del impacto social en el ámbito empresarial. Documento de trabajo n.º 26. Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. ESCI-UPF. Downloaded from: <<http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Documents-de-treball/26-Medicion-del-impacto-social.pdf>>.
- BASTIDA, R. (2018) Les inversions d'impacte (impact investments): Anàlisi de les inversions que generen valor econòmic, social i mediambiental. Col·lecció notes tècniques. Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció. Barcelona. Downloaded from: <http://www.accid.org/documents/inversions_impacte_reviewed_formatv.pdf>.
- COMISSIÓ EUROPEA (2015) Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI. *Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión*. Luxemburgo.
- CEGES (2014) Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relatino to: EuSEFs and the EaSI. *CEGES Sub-group on Impact Measurement*.
- FREEMAN, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L. y DE COLLE, S. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge.
- HARJI, K. y NICHOLLS, A. (2019) Oxford Impact Measurement Project Webinar, abril.
- HEHENBERGER, L.; HARLING, A. M. y SCHOLTEN, P. (2015) A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. *European Venture Philanthropy Association*. Downloaded from: <<https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>>.
- HERMAN, R. D. y RENZ, D. O. (1997) Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(2), 185-206.
- PORTER, M. K. y KRAMER, E. J. (2011) Creating shared value. *Harvard business review*, 89 (1/2), 62-77.
- RETOLAZA, J. L. y SAN-JOSE, L. (2011) Social economy and stakeholder theory, an integrative framework for socialization of the capitalism, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 73, pp. 193-213.

- RETOLAZA, J. L.; RUIZ-ROQUEÑI, M.; SAN-JOSE, L. y BARRUTIA, J. (2014) Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzueta-rako aldizkaria (Revista de Servicios Sociales)*, n.º 55, pp. 17-33.
- ROBIN, S. (2010) Herramientas de medición del impacto social. Downloaded from: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas%20de%20medici%C3%B3n%20del%20impacto%20social_M%C3%B3dulo1.pdf>.
- ROBIN, S. y GARCÍA, B. (2019) Luces y sombras de la medición del impacto social en España. ESIMPACT. Barcelona.
- STEIN, D. y VALTERS, C. (2012) Understanding theory of change in international development. Justice and Security Research Programme, International Development Department, London School of Economics and Political Science. Downloaded from: <http://eprints.lse.ac.uk/56359/1/JSRP_Paper1_Understanding_theory_of_change_in_international_development_Stein_Valters_2012.pdf>.
- SURIÑACH, R.; ORTEGA, A.; OLAYA, M.ª C.; TORRENT, R. y BASTIDA, R. (2016) Guia Tècnica per a l'elaboració del Balanç Social. Editorial ACCID. Barcelona.

